

بررسی تاثیر هوش عاطفی در بهره وری و عملکرد شغلی کارکنان

محمد نعیمی راد^۱، ویانا ورمزیار^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور ساوه، دانشکده مدیریت.

^۲ کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، دانشکده مدیریت و حسابداری.

نام نویسنده مسئول:

ویانا ورمزیار

چکیده

امروزه نظریه هوش عاطفی به تبع بالا رفتن ارزش ارتباطات انسانی، رشد بالایی را داشته و یکی از مباحث پرطرفدار برای سازمانها و شرکتهای تجاری می باشد. هوش عاطفی بعنوان یکی از مهمترین مهارتهای انسانی نقش مهمی را در موفقیت مدیران ایفا می کند مخصوصاً در قرن حاضر که شاهد تغییرات چشمگیری نیز در دنیای تجارت و کسب و کار می باشیم. درک موقعیت استراتژیک کنونی فقط از توان مدیران خلاق و باهوش عاطفی بالامقدور است، از این رو هوش عاطفی اهمیت دو چندانی پیدا کرده و جایگاه خود را بیشتر از این در آینده باز خواهد نمود. به عبارت دیگر اگر بر این باور باشیم که موفقیت مدیران در گذشته متکی به مهارتهای فنی و هوش منطقی بوده است امروزه در آغاز قرن بیست و یکم وجود تیمهای کاری نقش اساسی را در اثر بخشی سازمانها دارد و آنچه که متضمن این موفقیت ها می باشد چندان به جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی مربوط نمی گردد. بلکه به هوش عاطفی مدیران و کارکنان بستگی دارد.

واژگان کلیدی: هوش تجاری، خود آگاهی، خود مدیریتی، کارکنان، کارایی.

مقدمه

مهمترین هدف هر سازمان، دستیابی به بالاترین سطح بهره وری ممکن یا بهره وری بهینه است. عوامل اثرگذار بر بهره وری عبارتند از سرمایه، ابزار، روشهای انجام کار و نیروی انسانی. بی گمان نیروی انسانی ماهر و کارآمد، یکی از مهمترین ابزارها برای رسیدن به هدفهای سازمان است زیرا نیروی انسانی نقش مهم در افزایش و کاهش بهره وری سازمان دارد. یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید [۱]. تئوری هوش هیجانی دیدگاه جدیدی درباره پیشبینی عوامل مؤثر بر موفقیت و همچنین پیشگیری اولیه از اختلالات روانی فراهم میکند [۲]. بهترین حوزه برای مقایسه هوش هیجانی و هوش شناختی، محیط سازمانی است زیرا فرد در محیط سازمانی علاوه بر توانمندیهای عل میاز توانمندیهای هیجانی خود نیز استفاده مینماید [3]. Johnson و Einedvik معتقدند در گذشته به کارکنان گفته میشد هیجانات و عواطف و احساسات خود را در بیرون سازمان رها کرده و در محیط کار حاضر شوند. کارکنان نیز ظاهراً از این امر تبعیت مینمودند ولی در باطن و بنا بر ویژگیهای ذاتی خود، همواره در محیط سازمان به واسطه تعامل با انسانهای دیگر با مقولههای هیجانی درگیر بوده و هستند [۳]. هوش هیجانی یکی از مفاهیم تازه در حیطه روابط کارکنان و مدیران است که توانایی افراد را در شناخت و کنترل هیجانات در خود و دیگران میسجد Golman. در کتاب خود، بر نیاز به هوش هیجانی در محیط کار، محیطی که در آن اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات، توجه دارد. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکتهای نیازمند هوش هیجانی هستند بلکه هرکس که در سازمان کار میکند، نیازمند هوش هیجانی است [3]. Golman پیشبینی میکند در آینده نزدیک، سازمانها به اهمیت رشد هوش هیجانی در محیط کار پی خواهند برد تا از این طریق بتوانند با افزایش بهره وری شغلی به رضایت مشتری دست یابند. آثار هوش هیجانی را در هر کاری میتوانید مشاهده کنید؛ حتی وقتی کاری را به تنهایی و در گوشه ای از اتاق محل کارتان انجام می دهید. زیرا در این حالت نیز نیازمند انضباط و انگیزش درونی هستید [۴]. هوش شناختی در بهترین شرایط تنها ۲۰ درصد از موفقیتها را باعث میشود و ۸۰ درصد از موفقیتها به عوامل دیگری وابسته است و سرنوشت افراد در بسیاری از موقعیتها در گرو مهارتهای است که هوش هیجانی را تشکیل میدهند [۲]. هوش هیجانی از دو واژه هوش و هیجان تشکیل شده است. اکنون تعریف اجمالی در خصوص این دو واژه آورده شده است. در نظریه Piaget، هوش نوعی فعالیت زیستی به حساب می آید که ایجاد و گسترش ساختهای ذهنی و در نتیجه تعامل ثمربخش بین فرد و محیط را امکانپذیر می سازد [۵]. هیجان، پدیده جانبخش زندگی و اساس فراز و نشیبهای تجارت روزانه، غنا و فقر، لحظات به یاد ماندنی حیات انسان است. آشکار است که هیجانها مهم هستند و نقش بسیار مهم در زندگی ما بازی می کنند. هیجانها پدیدههای چندوجهی اند. هیجانها تا اندازه ایی حالتی عاطفی ذهن هستند و باعث می شوند تا به شیوه خاصی احساس کنیم. مثلاً خشمگین یا شادمان میشویم. هیجانها پاسخهای زیستی نیز هستند. واکنشهای فیزیولوژیکی که بدن را برای عمل سازگاری آماده می سازد. بدن ما هنگام هیجانزدگی طوری فعال می شود که با حالت بی هیجانی فرق دارد. بالاخره اینکه هیجانها پدیدههایی اجتماعی اند. هیجانها طوری حالت متمایز صورتی و بدنی تولید میکنند که تجربه های هیجانی درونی ما را به دیگران می رساند [3]. Golman در تعریف هوش هیجانی، آن را مهارتی می داند که دارنده آن می تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود مدیریتی 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 [6]. Bar-on، هوش هیجانی را مجموعه ای از تواناییها، قابلیتها و مهارتها می داند که فرد را برای سازگاری مؤثر با محیط و نیل به موفقیت در زندگی تجهیز می کنند [3]. Bar-on در تعریف دیگری معتقد است که هوش هیجانی سلسله ای از تواناییهای غیرشناختی، قابلیتها و مهارتها است که بر توانایی افراد اثر می گذارد به گونه ای که آنان را قادر می سازد بر فشارهای محیطی غلبه کنند [۳].

مدل هوش هیجانی Bar-on عمدتاً به توان بالقوه انجام کار و نه نتیجه آن توجه دارد. این مدل به استعداد و توانایی فرد بیشتر از دستاوردهای او گرایش دارد و در حقیقت می توان آن را عمدتاً نوعی الگوی فرایندمحور و نه پیامدمحور دانست [۳]. Tengen بهره وری را چنین تعریف می کند: بهره وری، استفاده مؤثر و کارآمد از ورودیها یا منابع برای تولید یا ارائه خروجیهاست. ورودی ها یا نهادهای، منابعی هستند که برای خلق خروجی یا ستاده استفاده می شود. به سخن دیگر بهره

وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی و غیره، به منظور ارتقای رفاه [7]. Deft معتقد است اثربخشی سازمان عبارت است از درجه ای میزانی که سازمان به هدفهای مورد نظر خود نایل می آید [8]. Drucker دو واژه کارایی و اثربخشی را چنین تعریف کرده است: کارایی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب و اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای شایسته یا مناسب.

با توجه به توضیحات فوق میتوان گفت:

بهره وری = اثربخشی + کارایی

بهره وری = انجام کارهای درست + انجام درست کارها [۹]

بنابراین بین کارایی، اثربخشی و بهره وری، ارتباط وجود دارد چرا که بهره وری از مجموع اثربخشی با کارایی به دست می آید:

کارآیی + اثربخشی = بهره‌وری

هرچه اثربخشی و کارآیی بالاتر باشد، بهره‌وری هم بیشتر خواهد بود. برعکس، هرچه اثربخشی و کارآیی یا یکی از آنها پایین باشد، بهره‌وری هم کاهش می‌یابد. البته ممکن است کارآیی سازمان وجود داشته باشد ولی اثربخشی وجود نداشته باشد و برعکس، ممکن است اثربخشی وجود داشته باشد ولی کارآیی وجود نداشته باشد [۹].

به قول *Golman* قوانین کار کردن دائماً در حال تغییرند و ما به وسیله شاخص‌های جدید ارزیابی می‌شویم. اینکه چقدر باهوش هستیم یا چند دوره آموزشی را طی کرده‌ایم و دارای چه تخصصی هستیم، هیچگاه مورد قضاوت قرار نمی‌گیرد بلکه چقدر خوب می‌توانیم خودمان و دیگران را اداره کنیم، مورد توجه و قضاوت قرار می‌گیرد. کلماتی مانند احساسات، هیجانها و عواطف، مفاهیمی قابل درک و لمس هستند که به طور روز افزون در موفقیت کسب و کار مؤثرند. اکنون این سؤال مطرح است آیا هوش هیجانی یک هوس زودگذر مدیریت است یا مفهومی زیربنایی و پایدار که در اثربخشی عملکرد نقش مهمی ایفاء میکند؟ شواهد حاکی است هوش هیجانی عامل ضروری برای عملکرد بهتر، بهره‌وری بالاتر، گروه‌های کاری خوب و رهبری استثنایی محسوب می‌شود. در حقیقت به نظر میرسد ارتقاء شما در سازمان تا حدودی اهمیت داشتن قابلیت‌هایی مانند خودآگاهی، همدلی، اعتماد به نفس و انگیزش را بیشتر می‌کند. البته بدان معنی نیست که قابلیت‌های شناختی یا فنی بی‌ارزشند. تفاوت مدیران موفق و ناموفق معمولاً به فقدان مهارت‌هایی مانند خودکنترلی، اعتماد، همدلی، ارتباطات، تشریک مساعی و ابتکارات مربوط می‌شود که جزء لاینفک قابلیت‌های هوش هیجانی هستند؛ البته تصور نشود قابلیت‌های فنی و شناختی مهم نیستند بلکه شواهد حاکی است مدیران با بهره‌وری یا هوشبهر (*IQ*) معمولی اما با داشتن مهارت‌های حفظ و کنترل احساسات در مقایسه با مدیران بهره‌وری بالا ولی ضعف مهارت‌های روابط انسانی دارای عملکرد برتری هستند [۴].

در تحقیقی که توسط محرابی و رنگرز با عنوان بررسی ارتباط بین هوش هیجانی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در ایران انجام شد نتایج زیر به دست آمد. ارتباط معناداری بین میزان هوش هیجانی و عملکرد کارکنان در ایران وجود ندارد. تفاوت معناداری بین میزان هوش هیجانی و عملکرد کارکنان از نظر جنسیت وجود ندارد. ذاکری دهوسطی نژاد در پایان‌نامه خود با موضوع بررسی رابطه هوش هیجانی و استرس شغلی با اثربخشی مدیران مقطع متوسطه شهر بندرعباس به نتایج زیر دست یافت. بین هوش هیجانی و اثربخشی مدیران رابطه مستقیم وجود دارد. بین ابعاد حل مسئله، استقلال، خودشکوفایی، خوش‌بینی، عزت‌نفس، همدلی، خودابرازی هوش هیجانی با اثربخشی رابطه وجود دارد. بین اثربخشی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. بین استرس شغلی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. بین هوش هیجانی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد [۱۰].

تحقیقی دیگر در خصوص بررسی رابطه بین هوش هیجانی و اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران توسط نجاتی حاتمیان بر روی ۴۰۵ نفر انجام شد. نتیجه حاصل از این تحقیق بیانگر این مطلب بود که مدیرانی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردار هستند، اثربخشی بیشتری در کارشان دارند [11]. *Robins* در تحقیق خود بر روی ۲۰۰ شرکت در سراسر جهان نشان داد که یک سوم تفاوت‌های عملکردی کارکنان مربوط به مهارت‌های فنی و شناختی است و دو سوم آن مربوط به توانایی‌های عاطفی کارکنان است [12]. *Tracy* در تحقیقات خود نشان داد در محیط‌هایی که همدلی، همدردی و یکپارچگی کارکنان وجود دارد خلاقیت و نوآوری بیشتر و کشمکش و انتقاد بی‌جا کمتر دیده می‌شود و حمایت از کارکنان موجب موفقیت سازمان می‌گردد [۱۳]. *Golman* در تحقیق خود، در برابر این پرسش که چگونه هوش هیجانی در کار مؤثر است، می‌گوید هوش یک عملکرد برجسته را به وجود می‌آورد. مهارت‌های شناختی نیز مهم هستند اما وقتی بهره‌وری و هوش هیجانی به‌عنوان ترکیبات عملکرد عالی محاسبه می‌شوند، نشان می‌دهند که هوش هیجانی برای مشاغل در تمام سطوح، دو برابر مهم‌تر است. بنا به گفته *Golman*، هوش شناختی باعث استخدام افراد، ولی هوش هیجانی موجب ارتقای کارمند در سازمان می‌گردد [۱۴]. بیشتر تحقیقات اخیر *Golman* نشان می‌دهد که هر اندازه سطح مدیریت بالاتر باشد به همان میزان توانایی‌های هیجانی نقش مهمتری دارند. این یافته‌ها با تحقیقاتی همسو شده‌اند که نشان می‌دهند کسانی که در سلسله مراتب سازمانی، در موقعیت‌های بالاتری قرار دارند، اغلب سطوح بالاتری از خویش‌داری را در مقیاس *Golman* نشان می‌دهند [۱۴]. تفاوت جنسیت نیز در هوش هیجانی مؤثر است. با مطالعه‌ای که بر روی هوش هیجانی ۵۴۰۰ نفر مرد و ۲۳۰۰ نفر زن صورت گرفت، مشخص شد زنان امتیاز بیشتری نسبت به مردان از همدلی و مسئولیت اجتماعی کسب کردند در حالیکه مردان نسبت به زنان تحمل بیشتری در مقابل فشار روانی از خودشان نشان می‌دهند و از اعتماد به‌نفس بالاتری برخوردارند. به‌عبارتی از نظر هوش هیجانی، زنان و مردان یکسانند ولی هریک در بعضی زمینه‌ها قوی‌تر عمل می‌کند [4]. *Rogers* تحقیقی در خصوص رابطه بین عملکرد و حالات عاطفی مثبت در محیط کار انجام داده است. این محقق معتقد است که توجه به نیازهای کارمندان در آنان حس تعلق و تعهد نسبت به سازمان ایجاد می‌کند. این تحقیق نشان داد در سازمان‌هایی که به فضای عاطفی توجه می‌شود، انگیزه و تعهد قوی کارکنان نسبت به سازمان بیشتر است [۱۵]. *Gustavo* و *Bract* طی مطالعاتی روی جامعه دانشجویان و مدیران سازمان‌ها نشان داده‌اند که هوش هیجانی در زنان به‌طور معناداری بالاتر از مردان است [۱۶]. تحقیقات *Simmons* که مربوط به جنسیت و هوش هیجانی است، نشان می‌دهد که از لحاظ هوش هیجانی کلی به‌نظر میرسد که بین مردان و زنان با یکدیگر تفاوت معناداری وجود داشته باشد [17]. *Neely* در پژوهشی ابتدا هوش هیجانی ۳۴ نفر را

اندازه گیری کرد. پس از برگزاری کلاسهای آموزشی در زمینه مؤلفه های هوش هیجانی، به رشد غیر قابل تصویری در حوزه های مذکور دست یافت. این افراد پس از گذراندن دوره فوق، توانایی بهتری در برخورد با زندگی و دیگران کسب کرده بودند [18]. Wannamaker با اجرای یک دوره آموزش هوش عاطفی بیان میکند که آموزش هوش عاطفی نتایج زیر را به دنبال داشته است.

(۱) موفقیت شغلی

(۲) روابط درون و برون سازمانی بهتر

(۳) افزایش بهره وری به واسطه احساس تعلق سازمانی

(۴) ایجاد انگیزه جهت فعالیت بهتر و بیشتر [۱۹]

سیر تکاملی هوش عاطفی

هنگامی که فیزیولوژیست ها در خصوص هوش تحقیقاتی را انجام دادند، آنها متوجه جنبه هایی غیر از هوش و تأثیر آن بر عملکرد و رفتار شدند اولین تحقیقات در این رابطه مربوط به سال ۱۹۴۰ توسط وشر و مازلو، دال می باشد. وشر بیان می کند عواملی غیر از هوش منطقی می تواند باعث افزایش اثر بخشی شود. (cherniss;2000,1)

بررسی هوش عاطفی بصورت جدی با تحقیق علمی بارن عملا در اوایل دهه ۸۰ شروع شد. در ادامه این تحقیقات در سال ۱۹۸۳ گاردنرو وشر کتاب «هوش چندانگانه» را منتشر کردند. و در سال ۱۹۸۹ ساواف بعنوان مدیر بازرگانی بین المللی تحقیقاتی را در این زمینه انجام داد و موسسه ای را در زمینه آموزشهای مربوط به هوش عاطفی تأسیس کرد.

کوپر و ساواف در این مؤسسه به تحقیق جهانی در این زمینه پرداختند و بدینوسیله سازمان جدیدی بنام صنایع دانش پیشرفته تأسیس کردند، و در نهایت اولین طرح مربوط به هوش عاطفی که از لحاظ آماری و معیار سنجی معتبر است توسط چهار تن از دانشمندان این علم به نامهای: کوپر، ساواف، اوریولی و دکتر تروکی ارائه شد.

در سال ۱۹۹۰ «پیتر سالوی» و «جان مایر» با کمک گرفتن از پژوهشهای قبلی در این زمینه هوش عاطفی را ابداع کردند که از این اصطلاح برای درک افراد و همدردی با احساس دیگران و بطور کلی در رابطه با هیجانات افراد استفاده شد. و به همراه وی «دی پائلو» اولین تست اندازه گیری هوش عاطفی را نیز ارائه نمود.

EQ ابتدا در یک سری از مقالات آکادمیک بوسیله «مایر» و «سالوی» در سال ۹۳-۱۹۹۰ بصورت مقاله ارائه گردید. گلمن (۱۹۹۵) دو سال بعد در زمینه EQ در کتابی تحت عنوان «هوش عاطفی» که پرفروش ترین کتاب سال نیز شناخته شده مسائل و ۱۵ گلمن سوالاتی مانند: چرا EQ می تواند بهتر از IQ باشد؟ جواب داد و مقالات بعدی نیز از ایشان در مجلات امریکا انتشار یافت. (Goleman:1995)

امروزه نظریه هوش عاطفی به تبع بالا رفتن ارزش ارتباطات انسانی، رشد بالایی داشته است و یکی از مباحث پر طرفدار برای سازمانها و شرکتهای تجاری محسوب می شود. به نظر می رسد با گذشت زمان و رویارویی با عصری که به عصر ارتباطات معروف است و موقعیت استراتژیک کسب و کار یا محیط تجاری و درک این موقعیت ها فقط از توان مدیران خلاق و باهوش عاطفی بالا مقدور است، از این رو هوش عاطفی اهمیت دو چندانی پیدا کرده و جایگاه خود را بیش از این در مجامع علمی و صنعتی باز خواهد نمود.

تعاریف

بیان احساسات، کلیدی برای دستیابی به روابط اجتماعی است، ما سیگنالهای احساسی را به همه افرادی که با آنها روبرو می شویم ارسال کرده و بطور ناخودآگاه از احساساتی که از بقیه مشاهده می کنیم تقلید می نماییم. این سیگنالهای احساسی نیز روی بقیه افراد تأثیر می گذارند. افراد با برقراری رابطه با هم غالباً زبان جسمی طرف مقابلشان را منعکس می کنند هر چه آنان بیشتر به هم نزدیک باشند حالات آنها بیشتر به هم شبیه است. هر چه ما بهتر بتوانیم احساسات دیگران را حس کرده و سیگنالهایی را که می فرستیم کنترل کنیم بهتر می توانیم تأثیری که روی دیگران اعمال می کنیم را نیز کنترل نمائیم این بخش اساسی از هوش عاطفی است. (Goleman:1995,352)

تعریف عاطفه

واژه عاطفه را بطور ساده می توان «تحرك» در مرکز احساسات معنی کرد. توان سامان دادن احساسات و مهار کردن تنشها جنبه دیگر هوش عاطفی و لازمه موفقیت در کار و زندگی می باشد. (cherniss:2000,5)

تعریف هوش عاطفی از دیدگاه گلن

«گلن» بعنوان بزرگترین نظریه پرداز در زمینه هوش عاطفی، آن را چنین تعریف می کند: هوش عاطفی عبارتست از توانایی شناسایی احساسات خود و بقیه افراد، توانایی انگیزش خود و بقیه افراد و در نهایت مدیریت و کنترل احساسات خود و دیگران. شاخصهای مورد تأکید وی عبارتند از:

- ۱- درک خود یا خود آگاهی
 - ۲- مدیریت و کنترل خود یا خود مدیریتی
 - ۳- درک دیگران یا آگاهی اجتماعی
 - ۴- مدیریت دیگران یا مهارتهای اجتماعی
- موفقیت در کار ۸۰٪ به هوش عاطفی و تنها ۲۰٪ به ضریب هوشی (هوش منطقی) بستگی دارد. (Goleman, 1995, 34) و بیشتر اطلاعات موجود نیز نشان می دهد که EQ بعنوان یک قدرت در بسیاری از موارد مهمتر از IQ میباشد. (Kierssed: 1999, 2)

تعریف هوش عاطفی از دیدگاه سالوی

هوش عاطفی عبارتست از توانایی دریافت، ارزیابی و بیان دقیق عواطف، و نیز توانایی ظهور احساسات، توانایی درک عواطف، توانایی کنترل و متوازن نمودن عواطف می باشد که این تواناییها سبب رشد آن می گردد. (Kierstecal; 1999, 2)

سالوی ضمن ارائه تعریف شاخص های زیر را نیز مطرح می کند.

- ۱- شناخت عواطف ۲- بکارگیری عواطف ۳- درک عواطف ۴- مدیریت عواطف

نیلی (1991, 72) در مباحث علمی خود هوش عاطفی را به عنوان یکی از تواناییهای غیر شناختی و شایستگیها تعریف می کند که توانایی فردی را در مواجهه با مسائل و فشار محیطی تحت تأثیر قرار می دهد.

پتریمالکس (1991, 1) شایستگی EQ را مجموعه ای از ابزارها تعریف می کند که نیل به هدف را آسانتر، راحت تر و لذت بخش تر می سازد.

استامپس (Stamps; 1996, 50) EQ: یک مقیاس موهوم و ساختگی است و عبارت خارج قسمت احساسی که EQ را در برابر IQ قرار می دهد در مفهوم موهوم است.

مایر و پیتتر معتقد بودند هیجانات ابزار ضروری زندگی موفق و تحقق یافته است و هیجانات لجام گسیخته مصیبت بار خواهد بود و روابط با سایرین را دچار اختلال می کند و هویت و توانمندی کامل نمودن وظایف را تحت الشعاع قرار می دهد، فرایند شناخت بایستی در اختیار خود بوده، بطوریکه در جهت منافع ما باشد. «مایر و پیتتر» تحقیق چندین محقق را تلفیق کرده و کاربرد هیجان و هوش عاطفی را در موارد زیر خلاصه می کنند: (Peter and mayer :1990, 185, 211)

۱. آگاهی از هیجانات فرد
۲. مهار کردن هیجانات
۳. خود انگیزشی
۴. تشخیص هیجانات در سایرین
۵. سامان دادن در روابط (Peter and mayer :1990, 185, 211)

«مایرین یت» معتقد است در بسیاری از مشاغل هوش عاطفی نقش مهمی را ایفا می نماید. وی در کتابی که در سال ۱۹۹۷ منتشر کرد، فرصت های شغلی، مهارت ها و استعدادهای مورد نیاز و چگونگی موفقیت در مشاغل را پیش کشید. و چنین بیان کرد که هر شغلی با توجه به نوع آن به سطح خاصی از هوش عاطفی نیازمند است. بعضی از مشاغل نیاز به درجه بالایی از هوش عاطفی ندارند، اینگونه مشاغل تمرکز شان بیشتر بر انجام وظایف است بنابراین افرادی که از هوش عاطفی بالایی برخوردار باشند در اینگونه مشاغل موفق نیستند. در مقابل بعضی از مشاغل هستند که به کارکنانی مربوط می شوند که در شغل خود باید با ایجاد رابطه همدلی و از طریق ارتباطات اثر بخش با دیگران و تشکیل تیمهای کاری وظایف خود را به انجام برسانند، بنابراین به درجه بالایی از هوش عاطفی نیاز دارند.

(<http://www.cjwalf.com/artick.doc>)

«پتریمولکس» (2001) بیان می کند که با مطالعه کامل مدیران موفق می توان شایستگی EQ مرتبط با عملکرد ایده-ال را کشف نمود و طبق پژوهشی اضافه می کند که تفاوت بین مدیر ارشد و مدیران پائین تر، از یک سوم مهارت فنی و دو سوم شایستگی EQ سرچشمه گرفته است اما تفاوت در عملکرد آنان است، در مشاغل نه چندان پیچیده، مدیر ارشد ۱۲ برابر از مدیر معمولی کارایی بیشتر دارد و از مدیر متوسط ۸۵ برابر. بنابراین اکثر مدیران ارشد در مشاغل پیچیده به میزان ۱۲۷ درصد از مدیر میانی کارا تر می باشند. (Cherniss: 2000)

گلنن نحوه تأثیر EQ بر موفقیت فرد در یک سازمان را مشخص کرده است. اما EQ چگونه بر موفقیت سازمانی تأثیر می گذارد؟ یک دلیل می گوید که رهبری هوشمند به لحاظ عاطفی، سازنده فضای کاری مناسب می باشد و کارمندان را آموزش داده و آنها را برای بروز نهایت تلاش خود تشویق می کند. در عوض، این اشتیاق باعث عملکرد شغلی بهتر می شود. این ادعا در مطالعاتی بروی مدیران ارشد اجرایی در شرکتهای موفق آمریکائی آزموده شده است درشرکتهائی که، مدیران ارشد اجرایی آنها EQ بیشتری داشتند، نتایج مالی بهتری از لحاظ رشد و سود نشان داده می شود. (Williams:1994)

مک له لند نیز طی تحقیقی یک رابطه مشابه بین توانمندیهای EQ در یک رهبر و نتایج شغلی اش را در مطالعه مدیران شرکت نوشابه و مواد غذایی آمریکا، بدست آورد.

مطالعه ای از مدیران ۴۲ مدرسه در بریتانیا این نظریه را ارائه میدهد که سبک رهبری از طریق تأثیر گذاری مستقیم بر محیط مدرسه، بر موفقیت آکادمیک دانش آموزان اثر دارد. زمانی که مدیر مدرسه، سبک رهبری منعطفی داشت و انواع مختلفی از توانمندیهای EQ را از خود نشان می داد، رویکرد معلمین مثبت تر و نمرات دانش آموزان بالاتر بود. زمانی که رهبر (مدیر) بر توانمندیهای یا صلاحیت های EQ کمتری تکیه داشت معلمین ناامیدتر و دانش آموزان از لحاظ عملکرد، پائین تر بودند. مدیران کارآمد مدرسه نه فقط جو کاری مناسبی را برای موفقیت خلق می کنند بلکه باعث ایجاد امید درمعلمین شده و دانش آموزان نیز از جنبه های جو سالم مدرسه وضوح ۲۲ هوش و سطح کار تیمی آماده تر بودند. در یک تحلیل پی گیری مرتبط «لیز و برنارد» در سال ۱۹۹۹، جوهای کلاسهای جداگانه را مورد مطالعه قرار دادند و نتیجه گرفتند که معلمینی که به نحوی با احساس دانش آموزان در کلاس آشنا تر بودند توانایی بیشتری در طراحی محیطی مناسب داشتند و در هدایت آنها بسوی موفقیت توانمندتر بودند. معلمینی که دارای مدیر خلاق در جو مثبت مدرسه هستند برای انجام همان سطح از کار در کلاسهای خود از لحاظ روحی آمادگی بیشتری دارند. (Goleman:2003:1)

تأثیر مشابه رهبری مبتنی بر EQ در مورد جو و عملکرد در مطالعه ای از مدیران برجسته خدمات مراقبت بهداشتی به اثبات رسید. برای این مطالعه از ۱۲۰۰ عضو سازمانهای بهداشتی خواسته شد مدیران برجسته را بر پایه معیارهایی چون عملکرد سازمانی و پیش بینی روندهای آینده کاندید کنند. سپس از اعضا خواسته شد کارایی کاندیدها را در ۱۵ وضعیت کلیدی که مدیران با آن روبرو بودند، مثل تغییر، تنوع سازمانی و یکپارچگی نهادی، ارزیابی نمایند. این مطالعه نشان داد که مدیران کارآمدتر در صنعت مراقبت بهداشتی نیز در تلفیق صلاحیت های کلیدی EQ مانند آگاهی سازمانی و مهارتهای رابطه ای یکسان بودند. (Goleman:2003,8)

طی مطالعه ای بر روی هوش عاطفی «گلنن» از مفهوم هوش عاطفی در تنظیم جایگاه کاری نیز بهره جسته است. در طی این تجزیه و تحلیل، وی مطرح می سازد، کارمندانی که دارای هوش عاطفی هستند در دو زمینه کلیدی در چهار چوب احساسی و شایستگی از مهارت بهتری برخوردار هستند. که یکی «شایستگی فردی» است - چگونه فرد خود را هدایت و مدیریت می کند - و دیگری «شایستگی اجتماعی» - چگونه روابط را مدیریت می کنیم - می باشد. (kierstead:1999,2)

که شامل موارد زیر است:

۱- آگاهی های اجتماعی:

درک ما از نگرانیها و احساسات دیگران از آگاهی پیرامون احساسات خودمان جریان می یابد. این حساسیت به دیگران برای عملکرد شغلی برتر، بسیار حیاتی است. برای مثال پزشکانی که در شناخت عواطف و روحیات بیماران بهتر عمل می کنند، از همکاران پزشکی که کمتر حساس به عواطف هستند، در درمان بیماران موفق ترند. توانایی شناخت نیازهای دیگران طبیعتاً جزو ویژگیهای مدیران موفق و تیم های توسعه محصول می باشد. (spencer;1993) آگاهی اجتماعی نقش کلیدی در صلاحیت خدمات دهی، توانایی شناسایی نگرانیها و نیازهای اغلب ناگفته مشتری یا موکل و سپس هماهنگ کردن آن نیازها و نگرانیها با خدمات یا محصول را، ایفا می کند. در این استراتژی، همدردی، ازجمله آیتم هایی می باشد که فروشندگان ستاره را از فروشندگان متوسط تمیز می دهد. در واقع آگاهیهای اجتماعی ۴ برابر مهمتر از IQ می باشد. (Cherniss:2000,3)

۲. خود آگاهی: درک احساسات و خود ارزیابی دقیق:

درک احساسات و خود ارزیابی دقیق، اولین صلاحیت از سه صلاحیت خود آگاهی، می باشد اهمیت شناخت احساسات خود و نحوه تأثیر آن بر عملکرد شخصی را منعکس می سازد، در یک شرکت خدمات مالی، خود آگاهی عاطفی، بسیار مهمی در عملکرد شغلی برنامه ریزان مالی است. تعامل بین یک برنامه ریز مالی و یک مشتری، بسیار ظریف است. در سطح دیگر، خود آگاهی برای درک توانمندیها و ضعف های خود فرد عامل کلیدی است. در بین صد مدیر از ۱۳ سازمان مختلف، خود ارزیابی دقیق نشان دهنده، شاخص عملکرد آنان بوده و افراد با نتایج این خود ارزیابی از اشتباهات خود آگاهی می یافتند و متوجه می شدند که در کجا نیاز به بهبود دارند.

خود باوری از جمله آیتم های مهم و موثر در موفقیت می باشد به این ترتیب که تاثیر مثبت صلاحیت اعتماد به نفس بر عملکرد در انواع متفاوت مطالعات نشان داده شده است. در بین سرپرستان مدیران و عوامل اجرایی، درجه بالایی از اعتماد به نفس، بهترین عمل کنندگان را از عمل کنندگان متوسط متمایز می سازد. (Boyatzis:1982)

در یک مطالعه ۶ ساله از پیش از یک هزار مرد و زن دارای ضریب هوشی بالا که از بچگی تا زمان بازنشستگی دنبال گردید، افرادی که دارای اعتماد به نفس در طول سالهای اولیه بودند، در حرفه های خود موفق ترین افراد بودند. (Goleman:2003)

۲- خود مدیریتی: مدیریت حالات، وسوسه ها و منابع داخلی

مولفه خود مدیریتی از توانمندیهای EQ، ۶ صلاحیت را احاطه می کند، در رتبه اول صلاحیت خود کنترلی عاطفی قرار دارد که تا حد زیادی به عنوان عدم حضور احساسات ناراحت کننده و اضطراب تداعی می شود. علائم این صلاحیت شامل حفظ خونسردی در شرایط تنش زا یا سر و کار داشتن با افراد متخاصم بدون دعوا کردن به عنوان مقابله به مثل است. در بین مالکان و کارمندان مشاغل کوچک، آنهایی که دارای احساس قوی تر کنترل نه تنها بر خود بلکه بر حوادث زندگی هستند، احتمالاً کمتر عصبانی یا غمگین می شوند و زمانی که با استرس شغلی مواجه می شوند از کار دست نمی کشند.

در بین مشاوران و روان درمانان، عمل کنندگان برتر تمایل به پاسخگویی آرام به حملات عصبی توسط مریض دارند. همانگونه که مهمانداران برجسته هواپیما با مسافران عصبانی و ناراحت برخورد می کنند. (Goleman:2003)

در بین مدیران و عوامل اجرایی، کسانی که عملکرد برتری دارند از این توانایی برخوردار می باشد که از طریق خود کنترلی عاطفی بین انگیزه و جاه طلبی تعادلی میان تامین نیازهای شخصی خود و اهداف سازمان بوجود آورند. مدیران فروشگاه که بهترین وجه توانایی مدیریت تنشهای خود را داشته و بدون تحت تاثیر قرار گرفتن باقی می ماندند، فروشگاههای سودمندتری داشته و سودمندی آنها از طریق ملاک هایی همچون فروش تعیین می شود.

صلاحیت قابلیت اعتماد پذیری یعنی اجازه دادن به دیگران در کسب آگاهی، پیرامون اصول و ارزشهای فرد، تمایلات و براساس احساسات عمل کرده به نحوی که با آن تمایلات، نیازها و ... هماهنگ باشند. افراد معتمد در مورد اشتباهات خود صادق بوده و با دیگران در مورد لغزشهایشان برخورد می نمایند. (Goleman:1998)

اگر تنها یک صلاحیت وجود داشته باشد که در حال حاضر نیاز بیشتری به آن احساس می شود، سازگار پذیری می باشد عمل کنندگان برتر در رتبه های مدیریتی، این صلاحیت را نشان می دهند. (Spencer:1993)

این عمل کنندگان از اطلاعات جدید استقبال کرده و می توانند مفروضات قدیمی را کنار گذاشته و نحوه عمل خود را سازگار کنند. انعطاف پذیری عاطفی به افراد امکان می دهد خونسردی خود در مواجهه با اضطراب حفظ کرده و اغلب سازگار نمایند. انعطاف پذیری عاطفی به افراد امکان می دهد خونسردی خود را در مواجهه با اضطراب حفظ کرده و از خلاقیت کمک بگیرند و ایده های جدید را برای دستیابی به نتایج عرضه دهند. به طور معکوس، افرادی که با ریسک و تغییرات، احساس ناراحتی می کنند به افراد منفی باف تبدیل می شوند که ایده های نوآورانه را تضعیف کرده و یا در واکنش نشان دادن به جابجایی در عمل به آرامی رفتار می کنند. مشاغل دارای رسمیت کمتر و ابهام بیشتر، خود مختاری بالاتر، نقشهای منعطف تر برای کارمندان جریانات اطلاعات را آزاد گذاشته و با ساختارهای تیم محور چند رشته ای، نوآوری بیشتری را تجربه می کنند. (Goleman:2003,11)

گلمن انگیزه را به یک تلاش خوشبینانه جهت بهبود مستمر عملکرد میدانند. مطالعاتی که عمل کنندگان برتر در رتبه های اجرایی را با عمل کنندگان متوسط مقایسه می کنند به این یافته دست می یابند. آنها ریسک های محاسبه شده را قب و ل کرده، از نوآوریهای شجاعانه حمایت کرده و اهداف چالش پذیر برای کارمندان خود تنظیم می کنند و (Spencer, L and Spencer, S:1993) و متوجه شدند که نیاز به کسب دستاورد، صلاحیتی است که قویترین وجه عوامل اجرایی متوسط و برتر را متمایز می سازد. خوش بینی یک عامل کلیدی دستاورد است. زیرا می تواند، واکنش یک فرد به رویدادهای نامطلوب را تعیین کند. افراد دارای دستاوردهای عالی، مصمم و فعال هستند و رویکرد خوشبینانه دارند و با امید موفقیت عمل می کنند. مطالعات نشان داده است که خوش بینی می تواند بطور قابل توجهی به سودهای فروش در بین سایر دستاوردها کمک کند.

چرنیس (۲۰۰۰) که «یادگیری خوش بینی» را بنا نهاده است آنرا به عوامل سببی ارتباط داده و بیان می کند که افراد خوش بین یا با دید مثبت در مواقع روبرو شدن با شکست یا نارسایی این عوامل را عوامل سببی، موقت و بیرونی فرض می نمایند در حالیکه افراد بدبین این عوامل را ثابت، سراسری و درونی فرض می نمایند.

افراد دارای صلاحیت ابتکار عمل، قبل از آنکه بخاطر حوادث خارجی مجبور به کار شوند به آن فعالیت دست می زنند این صلاحیت به معنی دست زدن به اقدامات پیش گیرانه جهت پرهیز از مشکلات قبل از وقوع آنها و با نهایت استفاده از فرصت ها می باشد. افرادی که

فاقد ابتکار عمل بوده، و واکنشی هستند که از داشتن بصیرت محرومند و به سرعت عصبانی می شوند و پرخاشگری می نمایند اما افراد دارای ابتکار عمل دارای بصیرت بوده که این بصیرت می تواند بین تصمیم عاقلانه و تصمیم ضعیف وجه تمایز قائل شود، ابتکار عمل کلیدی مهم برای عملکرد برجسته در مسائلی از قبیل فروش محصولات و روابط شخصی می باشد. (Goleman;2003,12)

۴- مهارت های اجتماعی یا مدیریت روابط

چهارمین مؤلفه EQ تصویر پیچیده تری را عرضه می کند، در یک مفهوم بنیادین، کارایی مهارت های رابطه ای، به توانایی آماده ساختن خود جهت نفوذ بر عواطف فرد دیگر بستگی دارد. این توانایی در عوض روی سایر حوزه های EQ، خاصه خود مدیریت و خود آگاهی استوار می گردد. اگر ما نتوانیم هیجانات عاطفی ناگهانی خود را کنترل کرده و فاقد همدردی باشیم، شانس کمی وجود دارد که بتوانیم در روابط خود کار آمد عمل نماییم.

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 (۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت پیل در مطالعه ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که گسترش هیجانات مثبت در داخل گروه ها همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل نموده، تعارض را کاهش داده و میزان کارآیی اعضای گروه را بهبود می بخشد. رایس (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 نمره های مربوط به گروه رهبران در آزمون هوش عاطفی با نمره های کارآیی آنان که توسط مدیران اداره درجه بندی شده بود ($r=0.51$) محاسبه شد. همبستگی بین میانگین نمره های 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 اندازه گیری شده بود، با امتیازبندی مدیران از نظر دقت گروه در رسیدگی به شکایات مشتریان رابطه 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 دوره ای نه هفته ای مورد بررسی قرار داد. هوش عاطفی اعضای گروه با استفاده از یک مقیاس خودسنجی که براساس مدل مایر و سالووی طراحی شده بود، اندازه گیری شد. پژوهشگران، عملکرد گروه هایی که در زمینه هوش عاطفی بالا یا پایین بودند را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. در آغاز مطالعه عملکرد گروه هایی که هوش عاطفی بالایی داشتند به طور معناداری بیشتر از عملکرد گروه هایی 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 بررسی ها به نظر میرسد که هوش عاطفی به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده میتواند موجب بهبود عملکرد گروه شود، زیرا برای گروه این امکان را فراهم می آورد که به طور وسیع و مؤثر به شکل هماهنگ درآید. هم چنین به نظر میرسد، گروه هایی که از نظر هوش عاطفی در حد پایینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشند تا نحوه ی کارکردن مؤثر را در قالب یک گروه هماهنگ تجربه نمایند.

هوش عاطفی و پیشرفت شغلی

توانایی های عاطفی چه نقشی در محیط کار ایفا مینماید. در بخش های 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 جنبه های شغل نیز هوش عاطفی تأثیر دارد. اشتاین و بوک (۲۰۰۰) رابطه بین نمره های پرسشنامه هوش عاطفی و موفقیت شغلی خود گزارش شده را در مورد هزاران نفر مورد بررسی قرار دادند. مهم ترین عوامل موجود در پرسشنامه هوش عاطفی که به طور کلی به موفقیت در محیط کار مربوط میشود، عبارتند از: خودشکوفایی، شادکامی، خوش بینی، حرمت نفس و جرأت ورزی. اشتاین عوامل پنج گانه ی فوق را در مورد تعدادی از مشاغل بررسی کرد. وی یک گروه ۱۰۴ نفری از کارمندان مرکز منابع انسانی را براساس پنج عامل مذکور درجه بندی کرد. پنج عامل مربوط به گروه مشاوران و مدیران عبارت بود از: جرأت ورزی، خودآگاهی هیجانی، واقعیت آزمایی، خودشکوفایی و شادکامی. پنج عامل مربوط به گروه مهندسان عبارت بودند از: خودشکوفایی، شادکامی، خوش بینی، همدلی و روابط بین فردی. تعجبی ندارد اگر گفته شده که مهارت های عاطفی و اجتماعی بخش مه میاز توانایی های افراد برای احراز شغلی است که طالب آن هستند.

پژوهش جدیدی که توسط کینگز بری و داوس (۲۰۰۰) انجام شد، نشان میدهد که مدیریت هیجان در موفقیت مصاحبه‌ی شغلی تأثیر زیادی دارد و کالدول و برگر (۱۹۹۸) دریافتند که بین ویژگی برون گرایی 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 تمام مشخصات 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 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 درجه بندی نموده و اسامیان را اعلام میکنند. داده‌های حاصله از آزمونهای شغلی باید به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم گیری و نه جایگزینی برای آن تلقی شود، در هنگام معرفی افراد با صلاحیت برای احراز یک شغل لازم است تا راهبردهای مؤثری از طرف ارزشیابی‌کنندگان 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 با 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 موفقیت آمیز 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 درجه ای میتوان به عنوان وسیله بیدارسازی مدیران استفاده نمود. ارزیابی ۳۶۰ درجه ای، نوعی ارزیابی است که در آن مدیر، توسط مدیران دایره، 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 جمع بندی 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 آموخته های خود سهل انگاری نمایند پیشرفت زیادی حاصل نمیشود. اگر فرآیند آموزش هوش عاطفی به طور مستقیم به فعالیت های کاری روزمره افراد ارتباط داده شود. احتمال زیادی وجود دارد که مدیر از مهارت های جدید آموخته شده خود استفاده نماید. حتی بعد از خاتمه برنامه نیز تمرین آموخته ها 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 پیشرفت های حاصله از برنامه را در اعمال، رفتار و برخورد با دیگران نشان دهد.

روش های صحیح اجرای برنامه آموزش هوش عاطفی

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

- ۱- مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح
- ۲- ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان
- ۳- ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه ی آموزشی جهت مشخص ساختن مهارتهای پایه و نیازهای فردی آنان
- ۴ - انطباق طرح برنامه ی آموزشی با مهارتها و ضعف های کارکنان
- ۵- تهیه و تدوین ساختار جلسه ها
- ۶- استفاده از تمرین های عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش
- ۷- برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان
- ۸- فراهم نمودن فرصت هایی برای تمرین آموخته ها
- ۹- پیش بینی فرصت های متعدد برای دادن بازخورد
- ۱۰- استفاده از موقعیت های گروهی جهت ایفای نقش و مهم ترین 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

نتیجه گیری

هوش عاطفی بعنوان یکی از مهمترین مهارتهای انسانی نقش مهمی را در موفقیت مدیران ایفا می کند مخصوصاً در قرن حاضر که شاهد تغییرات چشمگیری نیز در دنیای تجارت و کسب و کار می باشیم . درک موقعیت استراتژیک کنونی فقط از توان مدیران خلاق و باهوش عاطفی بالامقدور است، از این رو هوش عاطفی اهمیت دو چندانی پیدا کرده و جایگاه خود را بیشتر از این در آینده باز خواهد نمود. به عبارت دیگر 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 این گونه 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 این گونه راه حلها متفاوت است. رهبری یک سازمان برای انطباق پذیری با تغییرات و به منظور بقاء و رشد در محیطهای جدید کسب و کار، ویژگیهای خاصی را می طلبد که عموماً برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه میشوند. در این زمینه یکی از مهمترین مؤلفه های 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 مهارت های عاطفی در مدیریت میتواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد.

مدیران باید به جای اینکه همه تلاش های 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 مؤلفه های مهم و اساسی هوش عاطفی است. به معنای شناخت احساسات و هیجانات خود و تشکیل یک مجموعه واژگان برای بیان آنها و به کاربرد بصیرت ها برای تصمیم گیری و کنترل کارکنان است. هر اندازه شناخت، مهارت اجتماعی و هوش میان فردی در این زمینه بیشتر باشد، بهتر میتوان پیام های ارسالی را کنترل کرد. به عبارت دیگر اگر بر این باور باشیم که موفقیت مدیران در گذشته متکی به مهارتهای فنی و هوش منطقی بوده است امروزه در آغاز قرن بیست و یکم وجود تیمهای کاری نقش اساسی را در اثر بخشی سازمانها دارد و آنچه که متضمن این موفقیت ها می باشد چندان به جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی مربوط نمی گردد. بلکه به هوش عاطفی مدیران و کارکنان بستگی دارد .

منابع و مراجع

- [1] Mehdad A. Psychology of Personnel Affairs. Tehran: Jungle Publication; 2005. [In Persian]
- [2] Hosseini Hosseinabadi F. What do You Know about Emotional Intelligence?. Hamshahri Newspaper [Internet]. 2004 Jul 20 [cited 2009 Jul 20]. Available from: www.fekreno.org [In Persian]
- [3] Sobhaninezhad M, Youzbashi A. Emotional Intelligence and Management in Organization. Tehran: Yastaron Publication; 2008. p. 62. [In Persian]
- [4] Aghayar S, Sharifi Daramadi P. Emotional Intelligence Application of Intelligence in Emotional Area. Tehran: Gutenberg Publication; 2007. p. 54-55. [In Persian]
- [5] Seif AA. Educational Psychology. Tehran: Agah Publication Institute. 1995. p.157. [In Persian]
- [6] Goleman D. Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. In: Cherniss C, Goleman D, editors. San Francisco, CA: Jossey-Bass, San Francisco, CA; 2001 p13-26.
- [7] Tangen S. Demystifying Productivity and Performance. International Journal of Productivity and Performance Management. 2005;53(8):726.
- [8] Deft R. Theory and Plan of Organization [Parsaeian A, Arabi SM, trans]. 2009. p. 301.
- [9] Ahmadi M. Fundamental of Organization and Management (General Management). Tehran: Cultural Researches Publications. 2004. p. 41-44.
- [10] Zakeri Dehvasatinejad SHP. Study of Relationship between Emotional Intelligence and Job Stress and the Effectiveness of Principals of Senior High School Studies of Bandar Abbas City [Master's thesis]. [Bandar Abbas]: Islamic Azad University. 2009. [In Persian]
- [11] Nejati Hatamian L. Study of Relationship between Emotional Intelligence and the Effectiveness of Principals of Senior High School of Tehran City [Master's thesis]. [Tehran]: Shahid Beheshti University. 2007. [In Persian]
- [12] Robins S. A Consultant's Guide to Understanding and Promoting Emotional Intelligence in the Workplace, Handbook of Organizational Consulting Psychology. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc; 2007.
- [13] Tracy MD. The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing the Claim that Emotional Intelligence Quotient Predicts Level of Job Satisfaction [Ph.D thesis[Minnesota]: Capella University. 2006.
- [14] Sepehrian F. Emotional Intelligence. Tehran: Lak Leri Publication; 2007.
- [15] Rogers GS. A Study of the Relationship of Principal Emotional Intelligence Competencies to Middle School Organizational Climate and Health in the State of Washington [Ph.D thesis]. [Seattle]: Seattle Pacific University. 2005.
- [16] Rashidinezhad A. Study of Relationship between Emotional Intelligence and Health Mental in Personnel of Petrochemical and Gas Utilization Company of Gachsaran [Master's thesis]. [Marvdasht]: Islamic Azad University- Marvdasht Branch. 2010. p. Abstract. [In Persian]
- [17] Postin Doze MS. Study of Relationship of Emotional Intelligence and Creativity and Job Satisfaction among Personnel of Isfahan Art University [Master's thesis]. [Marvdasht]: Islamioc Azad University-Marvdasht Branch. 2009. p. Abstract. [In Persian]
- [18] Neely MM. The Smarts that Count. Hr Magazine. 1997 Nov:71-8.
- [19] Wannamaker CM. A Study of the Need for Emotional Intelligence in University Judicial Officers [PhD thesis]. [Philadelphia]: Drexel University. 2006
- [20] Nsight (2002) personal development resurce news letter data.
- [21] Cary cherniss (2000), what is your Emortional in telligence quotients paper peresented at the annuual meeting of the society for industrial and organization psychology, new orleans, LA, Aprill 15.
- [22] Goleman (1995) Human resource management trends and ssues (in U.S.A weekend) and time magazin (october 2).
- [23] Cary cherniss (2000), what is your Emortional in telligence quotientspaper peresented at the annuual meeting of the society for industrial and organization psychology, new orleans, LA, Aprill 15.
- [24] James Kierstecal (1999) Human Resource Manayement trends and /ssues Emotional

- [25] Intelligence (EI) in the work place, public service commission of Canada.
- [26] Neely-Martinez, M. (1997) the samrtsthat count. HR Magazine, November, 12.
- [27] John petrimoulx (1999) increasing thatEQ of you organization, HR, Hot Topics.
- [28] Stamps, D. (1996) Are we smart enough for ou jobs? Training (April, p50)
- [29] Salovey peter, and John mayer (1990) Emotion al Intelligence Imagination, cognition, and personality, 9, pp. 158-211.
- [30] <http://www.cjwalf.com/artick.doc> 11- Williams, Daniel (1994). Leadership for the 21st
- [31] century: life Insurance leadership study. Boston: Hay Group.
- [32] Goleman Dania (2003) AET-Based tneory ofperformance, the consortium for research on or Emotional Enteligence in organization.
- [33] Spencer, L. and spencer, S. (1993) competence at work. New York: John wiley.
- [34] Boyatzis, T. Goleman, D. and Rhee, k. (2000). clustering competence in Emotional intelligence: Insights from the emotional competence in vertoy (ECI). in R. Bar-on and J.D.A. parker (Eds), Handbook of Emotional intelligence sanfrancisco: jossey-Bass.
- [35] Goleman daniel (1998). What makes a leader? Harvard business review November-December
- [36] Caruso, D. R., & Wolfe, C. (2001), Emotional intelligence in theworkplace, In the emotional intelligence in everyday life: A Scientific inquiry. Edited by: Joseph Ciarrochi, Joseph. P.Forgas, & John D. Mayer Psychology press