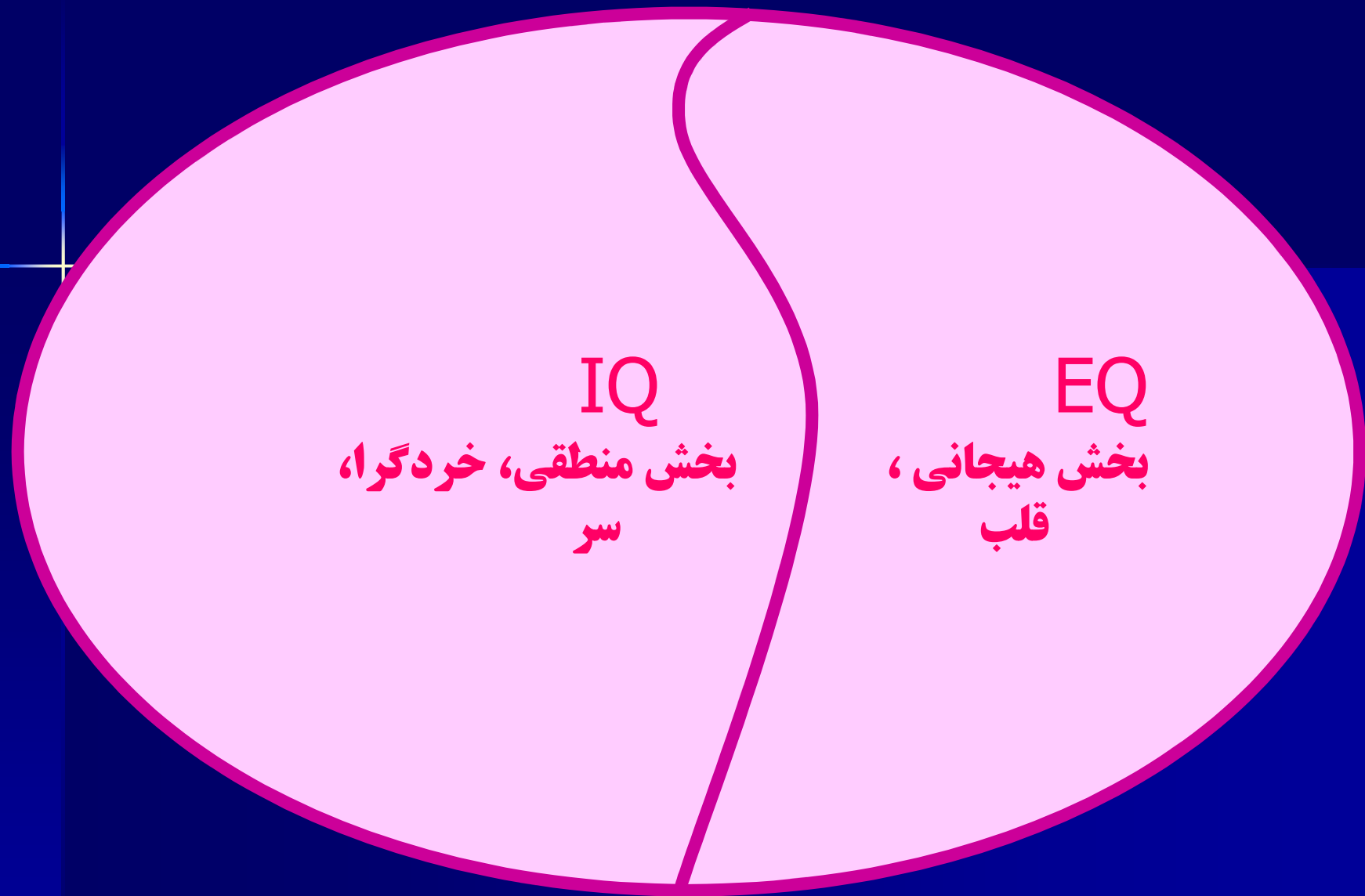


به نام خدایی که در این مرد است

# هوش هیجانی

! " # \$ % & ' #  
( ' #  
) " # \$ % & ' #



ذهن

# تعریف هوش

- هوش مجموعه ای از توانایی های شناختی است که به ما اجازه می دهد تا نسبت به جهان اطرافمان آگاهی پیدا کنیم، یاد بگیریم و مسائل را حل کنیم.
- برخی از صاحب نظران هوش را توانایی سازگاری با محیط تعریف کرده اند.

intelligence quotient

هوشير

Emotional Eintelligence

هوش هيجاني

❖ **ذهن خرد گرا:** همان مقام درک و فهم است که به کمک آن قادر به تفکر و تعمق هستیم.

❖ **ذهن هیجانی:** نظام دیگری برای دانستن می باشد، نظامی قدرتمند و گهگاه غیر منطقی، احساس یقین حاصل از «گواهی قلبی» بر درست بودن چیزی، متفاوت با گواهی عقلی و تا حدودی عمیق تر از آن است.

❖ **نقطه تمایز ذهن هیجانی از واکنش سنجیده و تحلیل گرایانه ای که مشخصه ذهن اندیشمند است، سرعت عمل آن است.**

# مقایسه IQ و EQ

## EQ ❖

❖ ثابت نیست

❖ در طول زندگی قابل افزایش است

❖ با آموزشهای لازم و فراهم کردن بستر تربیتی مناسب می توان آن را در افراد ارتقا داد.

## IQ ❖

❖ در حدود ۱۵ سالگی تثبیت می شود

❖ قابل افزایش نیست

❖ می تواند به اندازه ۱۰ تا ۲۰ درصد در موفقیتها نقش داشته باشد.

❖ تا حد زیادی غیر اکتسابی و موروثی است

## مقایسه هوش منطقی (IQ) و هوش هیجانی (EQ):

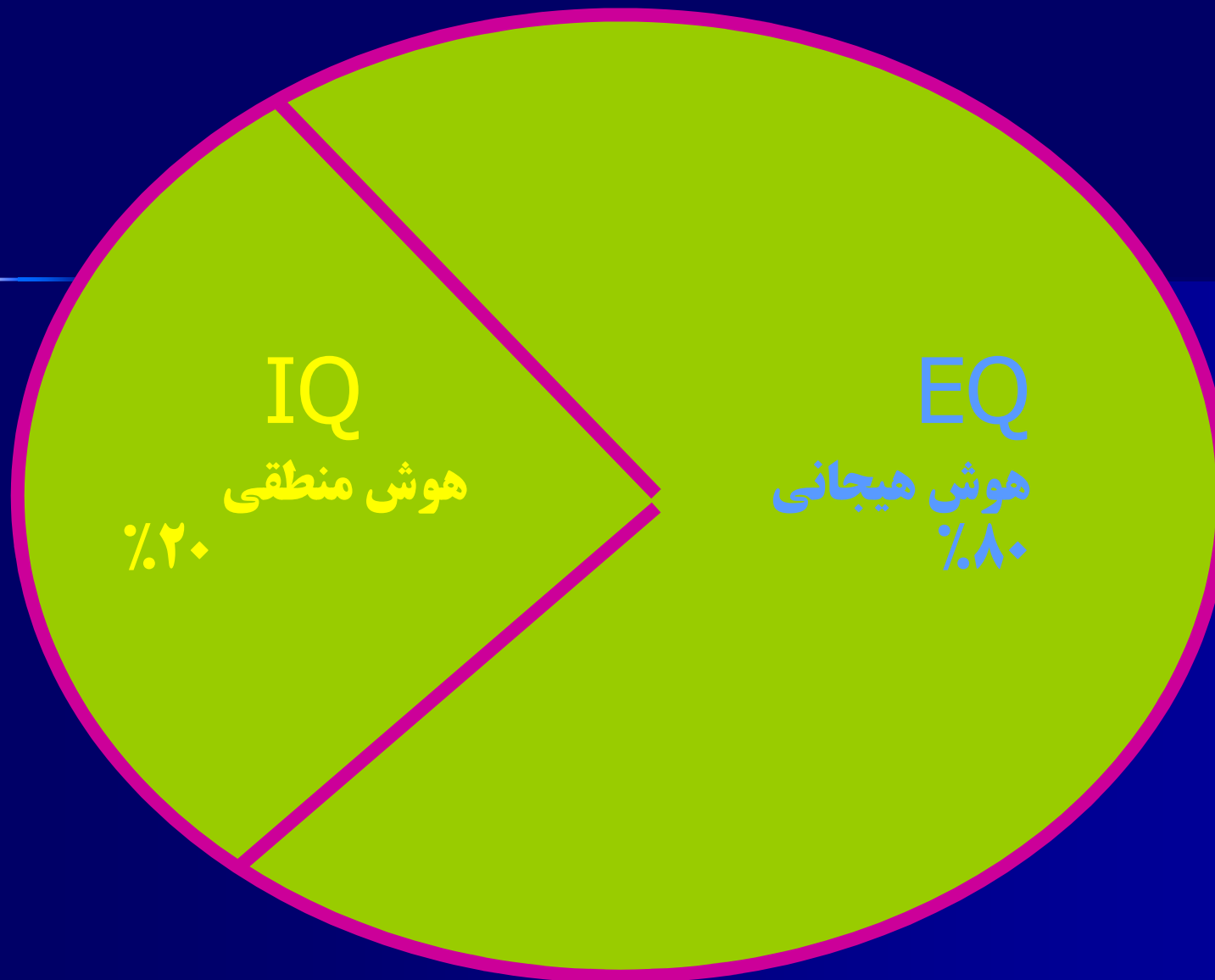
هوش منطقی (IQ) و هوش هیجانی (EQ) تضادی با یکدیگر ندارند بلکه فقط با هم متفاوتند.

هوش منطقی (IQ) در مقایسه با هوش هیجانی (EQ) دارای سرعت عمل پایین تری است.

هوش منطقی (IQ) را نمی توان از طریق تجربه یا آموزش چندان تغییر داد، ولی هوش هیجانی و قابلیت های عاطفی مهم را می توان به افراد آموخت و سطح آن را در بزرگسال ارتقاء داد.

# تعاریف مفهومی مؤلفه های هوش هیجانی





موفقیت

■ در نیمه دهه ۸۰ میلادی کارگران می باید:

– ۸۵ درصد دانش مورد نیاز یک کار را می دانستند

■ در اواخر دهه ۹۰ میلادی

– فقط می باید ۱۵ تا ۲۰ درصد دانش کاری را دارا می بودند

■ کار گروهی

– گروه مجموعاً ۸۵ درصد دانش و مهارت لازم برای اتمام کار را باید دارا باشد.

■ داده های به دست آمده از ۲۰۰ شرکت بزرگ نشان می دهد:

– ضریب هوش عاطفی بالا مهمترین عامل موثر موجود در مدیران برتر بود

– سه عامل اصلی در موفقیت ممکن است نقش داشته باشد:

■ IQ

■ دانش فنی

■ کار گروهی و همکاری

– اهمیت هوش عاطفی دست کم دو برابر IQ است.

– مدیران موفق به احساسشان گوش می دهند و از داده ها استفاده می کنند.

# چرا هوش عاطفی مهم است؟



■ علت ۷۰ درصد نارضایتی مشتریان یا

ارباب رجوع:

- خدمات ضعیف.
- عدم رسیدگی به شکایات.
- برخورد نامناسب.
- عدم تمایل به ارائه کمک اضافی.
- عدم پیگیری.
- عدم وجود ارتباط انسانی.

# علل بیشتر برای اهمیت هوش عاطفی

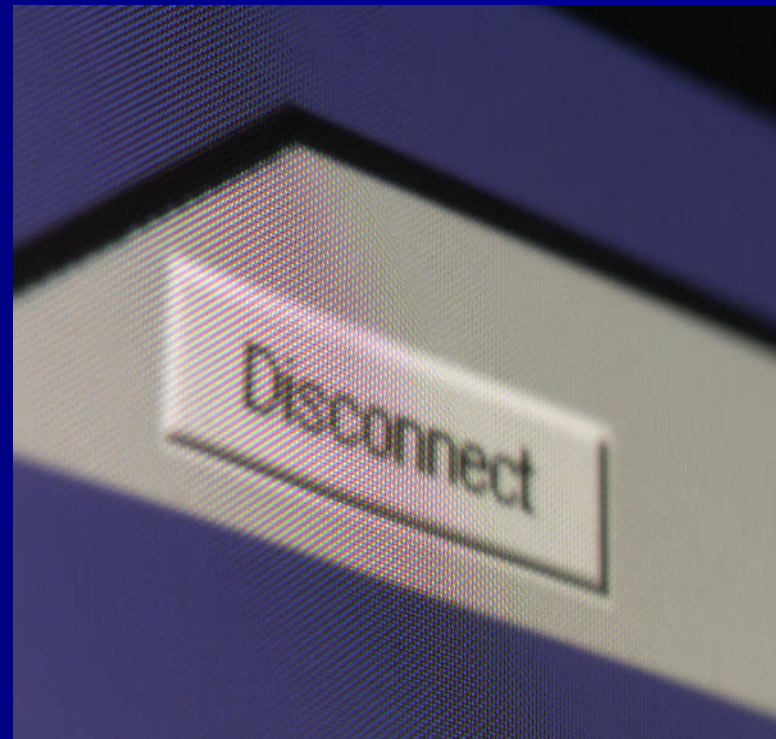


■ ۷۵ درصد علی که برای شکست در یک حرفه مطرح می شود به هوش عاطفی مربوط است:

- راهبری نامناسب گروه در زمان چالش.
- عدم توان در مدیریت روابط بین فردی
- نا توانی در قبول تغییر.
- عدم توانائی در ایجاد اعتماد.

## یکی علت دیگر

- ۵۰ درصد زمانی که در محیط کار از دست می رود به خاطر عدم وجود "اعتماد" است.



Source: John Whitney, Director, Deming Center for Quality Management, cited in Orioli (2000)

## تحقیقات نشان می دهد که:

- در تمامی رشته ها، اهمیت ضریب عاطفی شما دو برابر تواناییهای شناختی شماست
- ۹۰ درصد موفقتهائی که در راهبری سازمان به دست می آید را می توان به هوش عاطفی نسبت داد

## با اشاره به تفاوت EQ و IQ اهمیت EQ در رفتار و عملکرد سازمانی افراد بیشتر نمایان خواهد شد

با توجه به اهمیت روابط اجتماعی در سازمانها بدون تردید نقش EQ در موفقیت شغلی افراد پررنگ تر است. امروزه گفته می شود موفقیت های افراد در سازمانها ۸۰٪ وابسته به EQ و تنها ۲۰٪ در گروه بهره مندی از IQ بالاست به عنوان مثال فردی با توانایی های منطقی و بهره هوشی بالا که نتواند احساساتش را کنترل کند یا روابط اجتماعی خوبی را بنا کند در محیط کاری اش با مشکل روبرو می شود، ولی فردی با بهره هوشی عادی و در عین حال برخورداری از EQ بالا با مدیریت بر احساسات خود برانگیختگی، همدلی و داشتن روابط اجتماعی مطلوب در سازمان با احتمال بیشتری می تواند به جایگاههای بهتر و موفقیت های بیشتر دسترسی پیدا کند.

## آگاهی از اجتماع

قابلیت درک احساسات دیگران و خواندن  
موقعیت اجتماعی

## خود آگاهی

قابلیت خواندن عواطف خود و  
ارزیابی تاثیر آنها

## مهارت‌های اجتماعی

قابلیت هدایت عواطف به گروه

## مدیریت فردی

تحت کنترل قرار دادن عواطف مخرب



# تاریخچه هوش هیجانی

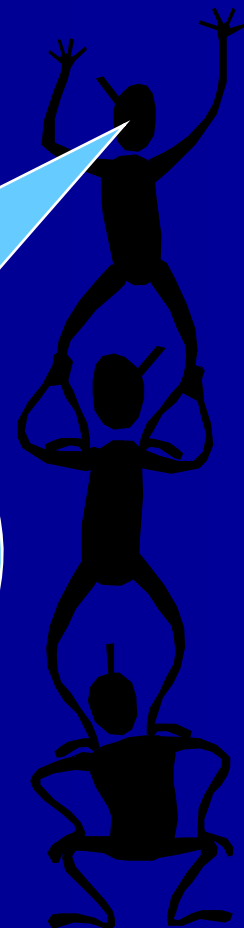
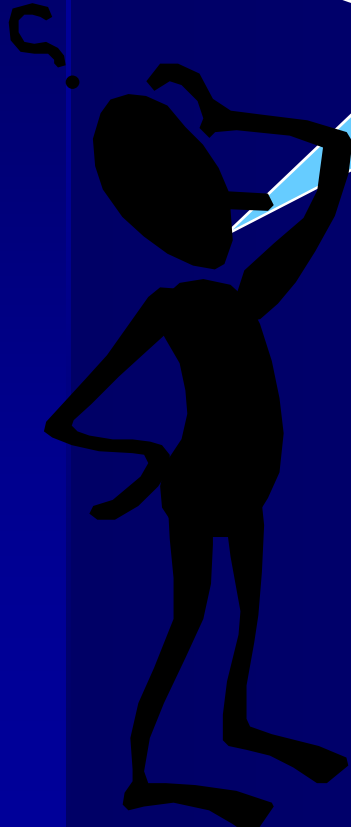
۱۹۸۳ میلادی، هوارد گاردنر، دانشگاه هاروارد، (Harvard)  
امریکا

۱۹۹۰ میلادی، پتر سالووی، دانشگاه ییل (Yale)، امریکا  
۱۹۹۱ میلادی، جان می یر، دانشگاه نیو همشایر (New  
Hampshire)

۱۹۹۵ میلادی، دانیل گولمن، دانشگاه هاروارد (Harvard)،  
امریکا

EQ?  
What is *that*?

ارائه نگرش مثبت، احترام و  
رفتار مناسب به خود و دیگران



- ❖ هوش هیجانی طبق تعریف رون بار - ان عبارت است از:
- ❖ مجموعه ای از دانش ها و توانایی های هیجانی و اجتماعی که قابلیت کلی ما را در پاسخ به نیازهای محیطی تحت تأثیر قرار می دهد. این مجموعه شامل موارد ذیل است:
- ❖ ۱ - توانایی آگاه بودن از خود، درک و فهم خود و قدرت بیان خویشتن
- ❖ ۲ - توانایی آگاه بودن از دیگران و قدرت بیان آنها
- ❖ ۳ - توانایی مواجهه با هیجاناتی شدید و کنترل تکانه ها در خویشتن
- ❖ ۴ - توانایی انطباق با تغییرات و حل مسائل با ماهیت اجتماعی و یا فردی.

# تعریف هوش هیجانی

شناخت احساس خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ  
تصمیمهای مناسب در زندگی

سن عامل بازدارنده برای شروع افزایش هوش  
هیجانی نمی باشد



# هوش هیجانی

خلق  
عمومی

کنترل  
استرس

سازگاری

مهارت‌های  
میان فردی

مهارت‌های  
فردی

شادی  
خوش  
بینی

توانایی  
تحمل  
استرس  
کنترل  
تکانه

مسأله  
آزمون  
واقعیت  
انعطاف پذیر  
ی

روابط  
میان فردی  
تعهد  
همدلی

خودآگاهی هیجانی  
جرات  
خودتنظیمی  
خودشکوفایی  
استقلال

## زمینه ها و بسترهای هوش هیجانی:

۱ - شناخت عواطف شخصی

**آگاهی از احساسات خود، خود آگاهی ( Self Awareness )**

۲ - به کار بردن درست هیجانها

**اقدام در ارتباط با خود، خودگردانی ( Self Management )**

۳ - برانگیختن خود

۴ - شناخت عواطف دیگران

**آگاهی از احساسات دیگران، آگاهی اجتماعی ( Social Awareness )**

۵ - برقراری رابطه با دیگران

**اقدام در ارتباط با دیگران، مهارتهای اجتماعی ( Social Management )**

# نیم نگاهی به تحقیقات در زمینه هوش عاطفی و هوش محاسباتی

■ پژوهشگران در رابطه با عوامل تاثیر گذار بر رهبری موثر، نقش هوش عاطفی را تا هشتاد درصد و نقش هوش منطقی راتنها بیست درصد این امر می دانند.

■ مطالعاتی که در زمینه شعور عاطفی انجام شده حاکی از آن است که باهوش ترین افراد از نظر عقلانی بدون داشتن هوش عاطفی مناسب ، اغلب در تجارت و زندگی خصوصی موفق نیستند .

■ هوش عاطفی را با نماد EQ و هوش محاسباتی را با نماد IQ می شناسند

# نیم نگاهی به تحقیقات در زمینه هوش عاطفی و هوش محاسباتی

- تحقیقات نشان می دهد که مدیر یا متخصصینی که از EQ (ضریب عاطفی) بالایی برخوردار و از نظر فنی نیز با تجربه هستند با آمادگی و مهارت بیشتر و سریع تر از دیگران به رفع تعارض های نوپا ، ضعف های گروهی و سازمانی و خلأ های موجود ، ارتباطات پنهانی دراز مدت و رفع تیرگی های متقابل که ارزشمند و سودمند جلوه می نماید خواهد پرداخت .

# نیم نگاهی به تحقیقات در زمینه هوش عاطفی و هوش محاسباتی

■ همچنین گزارشهای انجام شده توسط مدیران در زمینه رشد تصاعدي علوم شعور عاطفي به ما مي آموزد که چطور قدرت استدلال خود را افزايش دهيم و از انرژي عواطف ، خرد شهودي و قدرت استدلال خود را افزايش دهيم و از انرژي عواطف ، خرد شهودي و قدرت ارتباط با خود و اطرافيان بهره بيشتري کسب نماييم.

■ علوم جديد ثابت کرده اند که زیر بنای بسياري از تصميمات مهم ، فعالترين و سودمند ترين سازمان ها و رضایت بخش ترين و موفق ترين زندگي ها ، شعور عاطفي است نه IQ یا قدرت مغزي.

# ۱ - شناخت عواطف شخصي

خودآگاهی، یعنی تشخیص هراس به همان صورتی که بروز می کند سنگ بنای هوش هیجانی است. توانایی نظارت بر احساسات در هر لحظه برای به دست آوردن بینش روان شناختی و ادراک خویشتن نقشی تعیین کننده دارد.

## ۲ - به کار بردن درست هیجانها

قدرت تنظیم احساسات خود، توانایی ای است که بر  
حس خودآگاهی متکی باشد و به ظرفیت شخص برای  
تسکین دادن خود، دورکردن اضطراب ها، افسردگی  
ها یا بی حوصلگی های متداول اشاره دارد.

### ۳ - برانگیختن خود

برانگیختن خود به زبان ساده یعنی کنترل تکانه ها  
(تکانه هایی مثل خشم، میل جنسی و...) تسلط بر  
نفس، تاخیر در ارضای فوری خواسته ها و امیال،  
رهبری هیجان ها و توان قرار گرفتن در یک وضعیت  
روانی مطلوب.

## ۴ - شناخت عواطف دیگران

همدلی، توانایی دیگری بر خود آگاهی عاطفی متکی است و اساس مهارت رابطه با مردم است. افرادی که از همدلی بیشتری برخوردارند به علایم اجتماعی ظریفی که نشان دهنده نیازها یا خواسته های دیگران است توجه بیشتری نشان می دهند. این توانایی آنان را در حرفه هایی که مستلزم مراقبت از دیگرانند، تدریس، فروش و مدیریت موفق تر می سازد.

## ۵ - برقراري رابطه با ديگران

بخش عمده اي از هنر برقراري ارتباط، مهارت کنترل  
عواطف در ديگران است. آفراڊي كه در اين زمينه  
مهارت دارند، به خوبي و عميقاً به ديگران گوش مي  
دهند، ديگران را مي پذيرند و دست به قضاوت نمي  
زنند، در ديگران احساس ارزش و عزت توليد مي كنند  
نه احساس گناه و در هر آن چه كه به كنش متقابل آرام  
با ديگران بازمي گردد به خوبي عمل مي كنند. آنان  
ستاره هاي اجتماعي هستند ستاره هايي كه حتي در  
روز نيز درخشان اند!

## ❖ حیطه های هوش هیجانی و موارد مرتبط:

هیچ فرمول ثابتی برای رهبری عالی و هیچ رهبری هر چند برجسته که در «همه» مهارت های هوش هیجانی دارای بیشترین قدرت، نسبت به سایر کارکنان باشد وجود ندارد. راه های بسیاری برای خلاق بودن وجود دارد و رهبران عالی می توانند دارای شیوه های شخصی بسیار متفاوتی باشند. با این حال اغلب رهبران تأثیرگذار، قدرت خود را حداقل در یک شایستگی از چهار حیطه اصلی هوش هیجانی، نشان می دهند:

## حیطه های هوش هیجانی

مدیریت رابطه

مهارت های اجتماعی

مدیریت خود

مهارت های فردی

رهبری انگیزه ساز  
نفوذ  
رشد و توسعه دیگران  
ایجاد تغییر  
مدیریت تعارض  
کارگروهی و همیاری

همدلی  
آگاهی سازمانی  
خدمت

خودداری هیجانی  
شفافیت  
تطابق  
پیشرفت  
پیش قدمی  
خوش بینی

خودآگاهی هیجانی  
خودباوری  
خود سنجی دقیق

خود آگاهی

هنر

برقراری  
ارتباط مؤثر

پنج حیطه اصلی  
توانایی های  
هوش هیجانی

توان  
همدلی بالا

توانایی  
برانگیختن خود

مدیریت  
هیجانات

## چگونه هوش هیجانی خود را افزایش دهیم؟

الفبای یادگیری هوش هیجانی شناخت هیجان های اصلی و ترکیبات فرعی آنهاست. برخی از هیجان ها را می توان «اصلی» تلقی کرد؛ هیجان هایی که به مثابه رنگ های اصلی آبی، زرد و قرمز اند و سایر ترکیبات از آنها سرچشمه می گیرند. عنوان برخی از خانواده های اصلی و برخی از اعضای آنها از این قرار است:

خشم: تهاجم، هتک حرمت، تنفر، غضب، اوقات تلخی، غیظ، آزرده گی، پرخاش

اندوه: غصه، تاثیر، دلتنگی، عبوسی، مالیخولیا، دلسوزی به حال خود، احساس تنهایی، دل شکستگی

ترس: اضطراب، بیم، ناآرامی، دلوایسی، بهت، نگرانی، ملاحظه کاری، تردید، زودرنجی، ترسیدن، ترس ناگهانی یا شوک

شادمانی: شادی، لذت، آسودگی، خرسندی، سعادت، شوق، تفریح، احساس غرور،

عشق: پذیرش، رفاقت، اعتماد، مهربانی، هم ریشگی، صمیمیت، پرستش، شیفتگی.

شگفتی: جا خوردن، حیرت، بهت، تعجب.

شرم: احساس گناه، دست پاچگی، حسرت، احساس پشیمانی، احساس پستی، افسوس



فهرست مذکور یقیناً نمی تواند کلیه سوال های مربوط به طبقه بندی هیجان ها را پاسخ دهد. برای مثال حسادت را که گونه ای از خشم آمیخته با اندوه و ترس است چگونه می توان طبقه بندی کرد. با این حال، قدم اول در این مسیر شناخت دقیق و ظریف انواع هیجانهاست.

قدم بعدی خودآگاهی است؛ خودآگاهی به معنای وسیع کلمه عبارت است از تشخیص احساسات و یافتن واژگانی برای بیان آنها، یافتن پیوند موجود میان افکار، احساسات و واکنش ها، آگاهی بر اینکه در تصمیم گیری فکر یا احساسات غلبه دارد، توجه کردن به پیامدهای انتخاب راه های مختلف و پیاده کردن این بینش ها در تصمیم گیری درباره موضوع هایی نظیر سیگار کشیدن.

## ویژگی افراد با هوش هیجانی بالا

- \* احساسات خود را به خوبی می شناسند .
- \* احساسات خود را به خوبی هدایت می کنند .
- \* احساسات دیگران را نیز درک می کنند .
- \* با احساسات دیگران به طور مؤثر برخورد می کنند .
- \* در هر محیطه ای از زندگی ممتازند ، خواه روابط عاطفی و خواه شغلی .

## ویژگی افراد باهوش هیجانی پائین

- \* برزندگی عاطفی خود تسلط ندارند .
- \* درگیر کشمکش های درونی هستند .
- \* درکار وزندگی عملکرد ضعیفی دارند .
- \* قادر به درك خوب احساسات خود نیستند .
- \* قادر به درك احساسات دیگران نیستند .
- \* بااحساسات دیگران به طور مؤثر برخورد نمی کنند

ویژگی مردان با هوشبر بالا و هوش هیجانی پایین

\* دارای طیف گسترده ای از علاقه و توانایی های ذهنی و فکری .

\* بلند پرواز .

\* سرسخت .

\* عیب جو .

\* فخر فروش .

\* مشکل پسند .

\* بازدارنده .

\* ناراحت در تجارب حسی و جنسی .

\* غیر بیانگر .

\* مستقل .

\* از نظر عاطفی سرد و بی روح هستند .

## ویژگی زنان با هوشبر بالا و هوش هیجانی پایین

- \* دارای طیف گسترده ای از علاقه زیبایی شناختی .
- \* اتکا به نفس هوشمندانه .
- \* راحت در طرز تفکرات .
- \* ارزش گذار برای موضوعات ذهنی .
- \* درونگرا .
- \* مستعد اضطراب .
- \* مستعد فرو رفتن در تخیلات منفی .
- \* مستعد فرو رفتن در احساس گناه .
- \* مستعد برای ابراز خشم غیر مستقیم .

## ویژگی مردان با هوش هیجانی بالا

- \* از نظر اجتماعی متوازن و مقبول .
- \* خوش برخورد و بشاش .
- \* مقاوم در مقابل افکار نگران کننده و ترس آور .
- \* مسئولیت پذیر .
- \* دارای دیدگاهی اخلاقی .
- \* با ظرفیت .
- \* توانایی همدلی و هم حسی با دیگران .
- \* زندگی عاطفی عمیق اما هم خوان و هماهنگ با دیگران .
- \* راحت در روابط اجتماعی .

## ویژگی زنان با هوش هیجانی بالا

\* باجرات .

\* توان بیان احساسات به طور مستقیم .

\* داراي احساس مثبت به خود .

\* داراي زندگي سرشار از صفا .

\* خوش برخورد و اجتماعي .

\* توان خود داري از بيان احساسات به طور انفجاري .

\* راحت در روبرو شدن با افراد جديد .

\* شوخ طبع .

\* خود انگیخته .

\* پذیرا در تجارب عاطفي .

\* به ندرت احساس اضطراب مي کند و ناتوان مي شوند .

\* به ندرت در خیالات واهی غرق مي شوند .

اگر می خواهید خودتان را بشناسید به رفتار بقیه  
ن گاه کنید

اگر می خواهید بقیه را درک کنید به قلب خودتان  
ن گاه کنید.

# ابعاد هوش عاطفی در مدیریت و رهبری

مایر، سالووی و کارسو (۱۹۹۰) نیز برای هوش عاطفی پنج بعد تشخیص داده اند که عبارتند از:

**(۱) شناسایی هیجانات در خود و دیگران:** ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش عاطفی این است که از هیجانات و احساسات خود آگاه باشید. توانایی خود آگاهی به مدیران اجازه می دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند. مدیران خود آگاه برای آزمون دقیق روحیات خود از خود آگاهی استفاده می کنند و به طور شهودی و از راه درک مستقیم می دانند که چگونه دیگران را تحت تأثیر قرار دهند.

**(۲) کاربرد هیجانات:** کاربردی هیجانات، توانایی استفاده از هیجانات در کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسایل و استفاده از فرصتهاست. این مهارت شامل توانایی مهم همدلی و بینش سازمانی است. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند. هیجانات و احساسهای دیگران را بیشتر عملی می سازند تا اینکه آنها را حس کنند. آنان نشان می دهند که مراقب هستند. علاوه بر این، آنان در زمینه شناخت روند سیاستهای اداری تخصص دارند. بنابراین، مدیران برخوردار از آگاهی اجتماعی دقیقاً می دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تأثیر می گذارد و آن قدر حساس هستند که اگر کلام و رفتارشان تأثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر می دهند.

**(۳) توانایی درک و فهم هیجانات:** توانایی درک هیجانات پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر هیجانات از یک حالت به حالت دیگر را درک هیجانات می نامند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، از این مهارتها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل اختلافها از طریق شوخی و ابراز مهربانی استفاده می کنند. آنها به کمک این تواناییها می توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروهها می شود و در نتیجه می توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه ریزی کنند.

**(۴) مدیریت هیجانات:** مدیریت هیجانات، توانایی کنترل و اداره کردن هیجانها در خود و دیگران است. مدیرانی که این توانایی را دارا هستند، اجازه نمی دهند بدخلقی های گاه و بیگاه در طول روز از آنها سربزند. آنان از توانایی مدیریت هیجانها به این منظور استفاده می کنند که بدخلقی و روحیه بد را به محیط کاری و اداره وارد نکنند یا منشأ و علت بروز آن را به شیوه ای منطقی برای مردم توضیح دهند. بنابراین، آنها می دانند که منشأ این بدخلقی ها کجاست و چه مدت ممکن است به طول انجامد.

«جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) ابعاد هوش عاطفی در محیط کار را به صورت مدل نشان داده اند.

در این مدل بر اساس ابعاد مایر، سالووی و کارسو، شاخصهای فرعی تر تبیین و ارتباط آنها با هوش عاطفی مرتبط با خود و دیگران که تشکیل دهنده هوش عاطفی محیط کار است.

حرکات، رفتارها و تکانه های اندامها و اعضای او انعکاس می یابد. آگاهی از «حالات چهره» به عنوان مهمترین عضو انعکاس دهنده احساسات نیز می تواند مؤثر باشد. رهبران همدل سعی می کنند همه را راضی کنند. آنها با ملاحظه و فکر، احساسات کارکنان را همراه با سایر عوامل در تصمیم گیریها در نظر می گیرند. امروزه همدلی به عنوان جزئی از رهبری بسیار مهم است، رهبران همدل بیشترین همدردی را با افراد اطرافشان نشان می دهند. آنها از دانش خود را برای پیشرفت سازمانشان به روشهای ظریف اما با اهمیت استفاده می کنند.

**۵) مهارت های اجتماعی یا تنظیم روابط با دیگران:** هنر ارتباط با مردم به مقدار زیاد، مهارت کنترل و اداره احساسات دیگران است. این مهارت نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می کند. رهبران دارای سطوح بالای تواناییهای هیجانی می باشند و اغلب با روحیه هستند. افراد ماهر از نظر اجتماعی به حوزه وسیعی از آشناییها و همچنین مهارتها برای ایجاد رابطه تمایل دارند. این افراد در مدیریت گروهها ماهر هستند. مهارتهای اجتماعی می تواند 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 موثر روابط نیاز دارند و مهارتهای اجتماعی آن را ممکن می سازد.

**دانیل گلمن** نیز از دیگر صاحب نظرانی است که در زمینه هوش عاطفی به تلاشهای قابل توجهی دست زده است. در حالیکه دیدگاه سالووی و مایر، بیشتر جنبه روان شناختی دارد، مفاهیم ارائه شده توسط گلمن به مفاهیم مدیریتی نزدیکتر است.

## نقش هوش عاطفی در سازمان

یرخی از صاحب نظران براین نظر هستند که امروزه هوش عاطفی به سرعت مورد توجه شرکت ها و سازمان ها قرار گرفته است و اهمیت آن از توانایی-های شناختی و دانش-های تکنیکی بیشتر شده است و دلیل این امر آن است که، مدیران دریافته اند که از این طریق، **پیوستگی درونی و تعادل شخصی و سازمانی** افزایش پیدا خواهد کرد. همانطور که می دانیم **سازمانها** مجموعه ای از گروه-ها هستند که تعاملات موفق آمیز این گروه ها به انعطاف پذیری سازمانی و انطباق پذیری و اعمال تغییرات در سازمان کمک می-کند. بنابر این سازمانها برای اینکه اثربخشی سازمان را بالا ببرند از مهارت های نرم که مبتنی بر عواطف می-باشند، استفاده می کنند (2003, brooks).

علت این است که سازمان برای اینکه به توانمندی برسد باید یکسری از متغیرها را مورد توجه قرار دهد که بعضی از این متغیرها از کنترل ما خارج هستند و با تجزیه و تحلیل این متغیرها نمی-توان آینده سازمان را پیش بینی کرد. بنابراین سازمان می-تواند از مهارت های عاطفی در این زمینه کمک بگیرد تا برنامه هایی برای توسعه کارمندان طرح-ریزی کند و عملکرد افراد و در نتیجه اثر بخشی سازمان بالا ببرد. البته هوش عاطفی با تاثیر بر زمینه-هایی چون بکارگیری، حفظ و نگهداری کارکنان، توسعه و بهسازی افراد مستعد و نیز در گزیتش افراد برای احراز شغل و ارتقای شغلی آنان و غیره، به اثر بخشی سازمان کمک می-کند. اخیراً کارسو و ولف در سال ۲۰۰۰ به معرفی یک فرایند ۳ مرحله ای پرداخته اند که هوش عاطفی را با پیشرفت شغلی مرتبط می سازد:

**مرحله اول - توصیف شغل:** در هنگام توصیف شغل لازم است که تمامی شرایط و الزامات شغلی در قالب عبارات رفتاری و به شکل عینی بیان شود و ضرورت دارد تا مهارت-های مورد نیاز برای احراز آن شغل به صورت دقیق و یک به یک گفته و فهرست شود. به عنوان بخشی از تحقق این مرحله مشاوران باید به خوبی پژوهش-های مربوط به شخصیت و عملکرد را مرور کنند.

**مرحله دوم - انتخاب ابزار مناسب برای ارزیابی:** به کمک یک توصیف شغلی خصیصه مدار، می-توان ابزار مناسبی را اتخاذ کرد. ارزیابی باید متمرکز بر جنبه هایی باشد که از طریق شیوه-های گزینشی فعلی (چک لیست ها یا مصاحبه ) شناسایی شده اند .

**مرحله سوم - ارزشیابی و معرفی افراد شایسته:** اکثر ارزیابی کنندگان در نهایت فردی را برای احراز یک شغل مناسب میدانند، درجه بندی نموده و اسامی آنان را اعلام می-کنند. در هنگام معرفی افراد با صلاحیت برای حراز شغل لازم است تا راهبردهای موثری از طرف ارزیابی کنندگان برای رشد فردی و افزایش شایستگی های حرفه ای کارکنان جدید پیشنهاد شود . در اینجا هوش عاطفی عامل مهمی در گزینش افراد برای احراز شغل و ارتقای آنان محسوب می شود، البته به شرطی که بخشی از یک جریان و رویکرد فراگیر باشد . علاوه براینها هوش عاطفی در کارا بودن سازمان نقش بسیار بسزایی دارد زیرا نتایج حاصل از پژوهش-های انجام شده پیرامون هوش عاطفی و کارایی مدیریت نشان می دهد که در بین معیارهای هوش عاطفی ، معیار "مهارت های اجتماعی " در بروز کارایی نقش بسزایی دارد .

# هوش عاطفی و رهبری

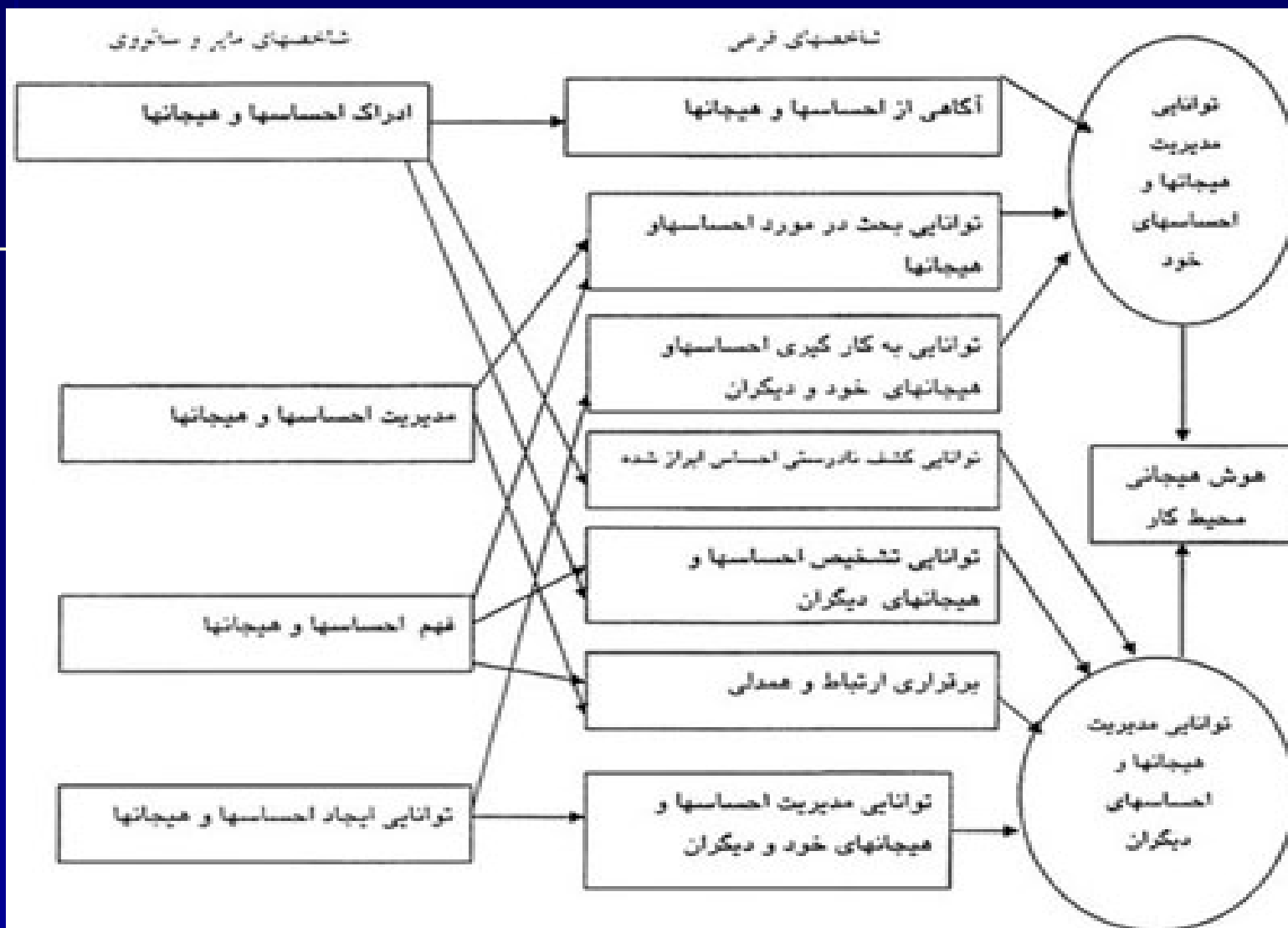
بر طبق گفته-های فلدمن (1999) هوش عاطفی شامل مهارت های پایه ای و مهارت های دستوری می باشد. مهارت های پایه-ای خود شامل: خود آگاهی، خود کنترلی، درک دیگران به درستی و ارتباطات همراه با انعطاف پذیری می باشد و مهارت های دستوری شامل: مسئولیت پذیری، توانایی توسعه انتخاب، پذیرش دیدگاه دیگران، جرات داشتن و بیان و شرح دادن تصمیم می-باشد. ترکیب مهارت های پایه ای و دستوری به رهبری اثر بخش منجر می-شود چون که این مهارت ها یک نوع آگاهی از دیگران و احتیاجات آنها و توانایی پاسخگویی به نیازهای دیگران به طور اثر بخش در موقعیتهای مختلف را نشان می دهد. در سال ۱۹۹۹ پریست شایستگی های رهبری را در ۳ نوع طبقه بندی کرد:

**۱- مهارت های سخت:** اغلب به مهارت های تکنیکی برمی گردد که شامل مهارت های عملی و مهارت های امنیتی و مهارت های محیطی می باشد.

**۲- مهارت های نرم:** اغلب به مهارت های میان فردی برمی گردد که شامل مهارت های آموزشی و سازمانی می باشد.

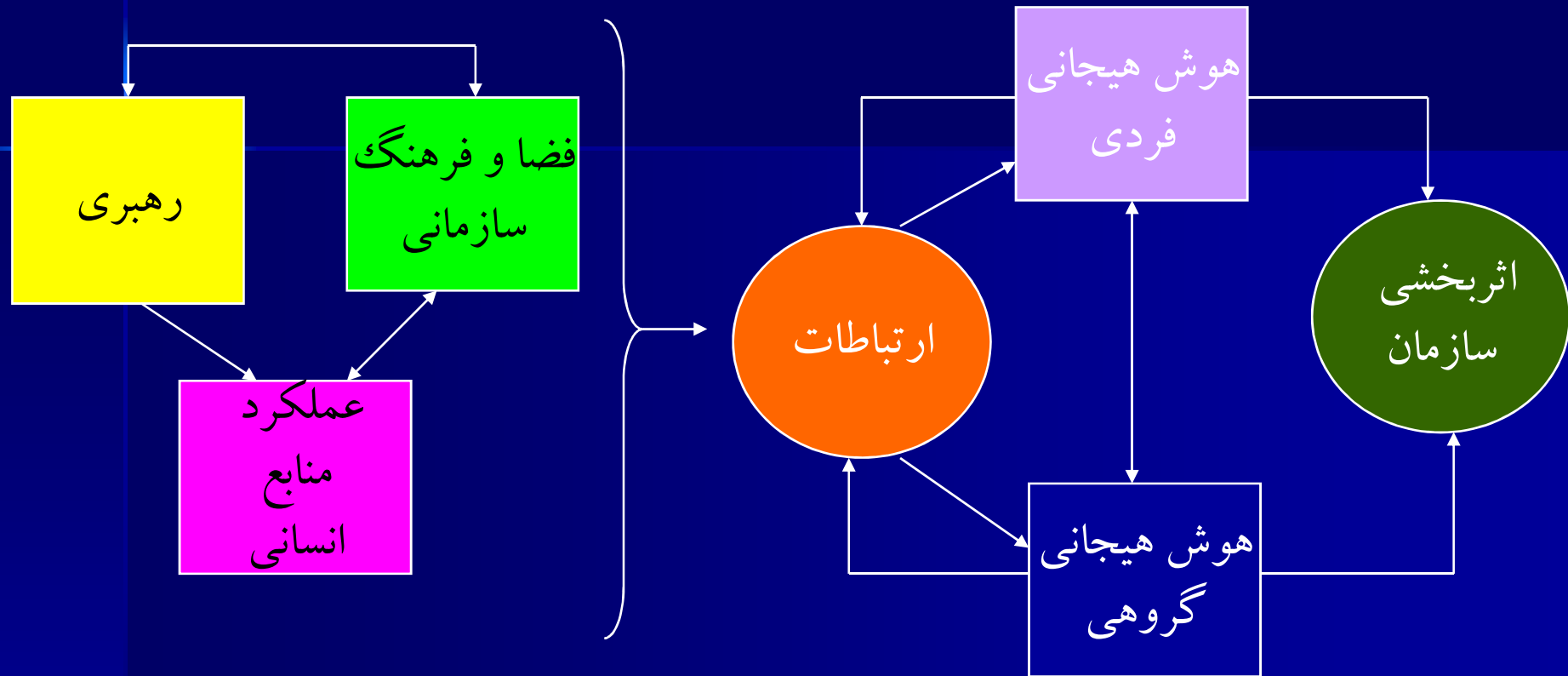
**۳- مهارت متا:** شامل مهارت های حل مسئله ، تصمیم گیری و قضاوت می باشد.

باتوجه به اینکه مفهوم هوش عاطفی شامل مولفه های درون فردی و میان فردی می باشد پس منطقی است که انتظار داشته باشیم که رابطه-ی مثبتی بین هوش عاطفی و رهبری وجود داشته باشد .



شکل ۱- ابعاد هوش هیجانی در محیط کار  
منبع: (جردن، اشانازی، هارتل و هوپر، ۱۹۹۹، ص ۱۲۴)

# هوش هیجانی و اثر بخشی سازمان



شکل ۱- رابطه هوش هیجانی و اثربخشی سازمانی

همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده، مفهوم هوش هیجانی در قالب ارتباطات معنی پیدا می کند. اگر ارتباط وجود نداشته باشد بررسی هوش هیجانی ممکن نیست ارتباطات در سازمان تحت تأثیر

سه عامل رهبری، عملکرد منابع انسانی و فضا و فرهنگ سازمانی است. نکته مهم

«زندگی برای کسانی که فکر می کنند کم‌دی و برای کسانی  
که احساس می کنند تراژدی است»  
هوارس والپول

با این توصیف، تعریف هوش هیجانی چنین است:  
«توانایی زیر نظر گرفتن احساسات و هیجانات خود و  
دیگران، تمایز گذاشتن بین آنها و استفاده از اطلاعات  
حاصل از آنها و در تفکر و اعمال خود»

## نتیجه گیری

فراگیری هوش اجتماعی و هوش هیجانی در  
حقیقت دو رویکرد بسیار نوین در کار  
مدیران روابط عمومی است و به همین لحاظ  
است که سازمان بزرگ دنیا در جذب مدیران  
روابط عمومی به شایستگی روانشناختی تکیه  
جدی دارند و این عناصر را در ارتقای  
عملکرد مدیران روابط عمومی ضروری می  
دانند.

# سخن پایانی

- نظریه هوش هیجانی همانند هر نظریه دیگری دارای موافقین و منتقدینی است که له یا علیه آن سخن می‌گویند و مقاله می‌نویسند، اما نکته مهم این است که اگر هوش هیجانی را به معنای توانایی برقراری ارتباط با دیگران و کنترل هیجانات در رخدادهای ساده و پیچیده مختلف تعریف کنیم. افراد دارای هوش هیجانی بالا در هر موقعیتی که باشند نسبت به هم‌تایان خویش موفقیت‌های بیشتری را می‌توانند کسب کنند.
- این موفقیت ممکن است در جهت درست (مانند ایجاد فضای مثبت کاری به گونه‌ای که فرد و همکارانش همه موفق شوند) و یا نادرست (بالا رفتن از نردبان ترقی با زیر پا گذاشتن آنهایی که هوش هیجانی پایین‌تری دارند) به دست آید، اما به هر حال موفقیت است.
- هر انسانی باید هوش هیجانی خویش را پرورش دهد تا بتواند در راستای ارزشها و اهداف و مقاصد خود به نتایج مطلوب‌تری برسد

## منابع:

- ۱ - هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی (اصول رهبری سازمانی) تألیف: دانیگر ریچارد بویاتزیس - آنی مک لی/ترجمه: بهمن ابراهیمی - انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۸۵
- ۲ - هوش هیجانی (مهارت ها و آزمون ها) مؤلفان: دکتر تراویس برادبری، دکتر جین گریوز/ترجمه: مهدی گنجی/نشر ساوالان ۱۳۸۴
- ۳ - مقاله «درباره هوش هیجانی چه می دانید؟» نوشته: فاطمه حسینی حسین آبادی، روزنامه همشهری مورخ ۲۹ مهر ۱۳۸۳
- ۴ - هوش هیجانی ابزاری نوین در مدیریت بازار/نوشته: امیر حسین شفقی زاده/سایت: راهکار مدیریت
- ۵ - هوش هیجانی برای همه (راهنمای علمی هوش هیجانی) نویسند: استیو هین/مترجمان: رویا کوچک انتظار، مژگان موسوی شوشتری، انتشارات سفیر اردهال ۱۳۸۶