



«نقش هوش هیجانی در مدیریت سازمان»

بهناز بهمنی - اداره آموزش - دفتر مرکزی

رهبری هیجان‌ها و توان قرار گرفتن در یک وضعیت روانی مطلوب.

• **شناخت عواطف دیگران:** «هم‌دلی»، توانایی است که بر خودآگاهی عاطفی متکی می‌باشد و نمایان‌گر توجه به خواسته‌های دیگران و اساس «مهارت» اجتماعی انسان‌ها است.

• **برقراری رابطه با دیگران:** بخش عمده‌ای از هنر برقراری ارتباط، مهارت کنترل عواطف در دیگران است. افرادی که در این مهارت‌ها توانایی‌های زیادی دارند، در هر آنچه که به کنش متقابل آرام با دیگران مربوط است، به‌خوبی عمل می‌کنند. البته افراد از نظر توانایی‌های خود، در هر یک از این حیطه‌ها با یکدیگر تفاوت دارند.

هوش هیجانی در سازمان چگونه عمل می‌کند؟

تعهد و مسؤلیت‌پذیری کارکنان در یک سازمان، می‌تواند عملکرد بالای سازمان را به همراه داشته باشد. سازمان‌های برتر، امکان دسترسی سریع به شایستگی‌های رهبری مورد نیازشان را دارند و تصمیمات آنان، عملکرد فعلی آنان را بهینه کرده و زمینه را برای آینده مهیا می‌سازد. شناخت و احترام نسبت به قرارداد روانی بین کارکنان و سازمان، عامل کلیدی موفقیت در مدیریت تغییر است. هوش هیجانی می‌تواند نقشی مشخص کننده در نزدیکی یا سازگاری با اهداف داشته باشد. تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان از هرگونه تعهدی قوی‌تر است؛ زیرا از احساسات عمیق ریشه می‌گیرد و افراد را در شرایط دشوار و شکست در سازمان نگه داشته و انگیزه افراد را در ایجاد تحول برای بهبود سازمان دوچندان می‌کند. تعهد اگر تنها ریشه در هوش منطقی کارکنان داشته باشد در شرایط ثبات و

رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به‌منظور بقا 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 کند، «هوش هیجانی» است.

تعریف هوش هیجانی

هوش هیجانی، مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و خصوصیات فردی را در بر گرفته و به آن دسته از مهارت‌های درون‌فردی و بین‌فردی اطلاق می‌شود که فراتر از حوزه مشخص از دانش‌های پیشین و مهارت‌های فنی یا حرفه‌ای است. از دید «گلمن»، هوش هیجانی عبارت است از: «توانایی زیر نظر گرفتن احساسات و هیجان‌ها خود و دیگران، تمایز گذاشتن بین آن‌ها و استفاده از اطلاعات حاصل از آن‌ها در تفکر و اعمال خود». گلمن معتقد است که هوش هیجانی بالا می‌تواند کیفیت عمومی زندگی و موفقیت‌های شخصی و اجتماعی فرد را ارتقا دهد.

مؤلفه‌های هوش هیجانی

توصیف هوش هیجانی، بر مبنای استعداد فردی و توانایی‌ها به پنج حیطه اصلی گسترش می‌یابد:

- **شناخت عواطف شخصی:** خودآگاهی و تشخیص هر احساس به‌همان صورتی که بروز می‌کند.
- **به‌کار بردن درست هیجان‌ها:** قدرت تنظیم احساسات خود، نوعی توانایی است که بر حس خودآگاهی متکی می‌باشد.
- **برانگیختن خود:** برانگیختن خود به زبان ساده یعنی؛ کنترل تکانه‌ها (تکانه‌هایی مثل خشم) تسلط بر نفس، تأخیر در ارضای فوری خواسته‌ها و امیال،



ایجاد کند. یکی از ویژگی‌های جهانی سازمان‌ها این است که همه افراد در این سازمان‌ها، مخصوصاً رهبران ارشد، معلمان متعهدی برای آموزش سرمایه‌های انسانی به‌شمار می‌روند. این سازمان‌ها از مهندسی رهبری توسعه یافته‌ای برخوردار هستند و سیستم‌های مناسبی را

برای آموزش و تربیت رهبران پویا در تمام سطوح سازمانی به‌وجود آورده‌اند. همواره در سازمان‌های یاددهنده بهترین رهبران، البته نه به‌طور یکسان، بهترین معلمان هستند که به‌واسطه همین ویژگی، می‌توانند سازمان را متحول سازند. هر کدام از سازمان‌ها براساس دانش و تجربه رهبران

خویش و واقعیت‌های محیط کاری‌شان منحصر به‌فرد هستند.

نتیجه‌گیری

در سازمان‌های امروزی، جایی که تیم‌های کاری، عاملی حیاتی برای موفقیت هستند، مدیران و کارکنان می‌توانند روحیه تیمی و توانمندسازی محیط کاری را با بهبود مشخصه‌های هوش عاطفی ایجاد کنند. رهبری یک سازمان برای انطباق‌پذیری با تغییرها و به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید کسب‌وکار، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آن‌ها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. در این زمینه یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران کمک کند، هوش هیجانی است. تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هیجانی در مدیریت، می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دست‌یابی به هدف، کارساز و مفید باشد.

توسعه سازمانی وجود دارد، این در حالی است که در شرایط متزلزل سازمانی افراد سعی دارند، موقعیت «خود» را حفظ کنند نه لزوماً «سازمان» را.

هوش هیجانی و عملکرد اثر بخش

توانایی به‌کارگیری هیجانات یا تولید هیجان، برای تسهیل

رهبری یک سازمان برای انطباق‌پذیری با تغییرها و به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید کسب‌وکار، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که در این زمینه یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران کمک کند، هوش هیجانی است. تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هیجانی در مدیریت، می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دست‌یابی به هدف، کارساز و مفید باشد.

حل مسأله در کارآیی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می‌کند. گسترش هیجان‌های مثبت در داخل گروه‌ها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده، تعارض را کاهش داده و میزان کارآیی اعضای گروه را بهبود می‌بخشد. «بارساده» از «دانشکده مدیریت ییل» در مطالعه‌ای که راجع به شناخت هوش هیجانی انجام داد، دریافت که عملکرد گروه‌هایی که

هوش هیجانی بالایی داشتند، به‌طور معناداری بیشتر از عملکرد گروه‌هایی بود که هوش هیجانی پایینی داشتند. با توجه به نتایج این بررسی‌ها و سایر مطالعه‌ها به‌نظر می‌رسد که هوش هیجانی به‌عنوان یک عامل واسطه‌ای و سازمان‌دهنده می‌تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود. زیرا برای گروه این امکان را فراهم می‌آورد که به‌طور وسیع و مؤثر به شکل هماهنگ درآید.

آموزش و یادگیری هوش هیجانی در سازمان

برخی از خصوصیات هوش هیجانی می‌تواند اکتسابی باشد. این ویژگی‌ها می‌تواند توسط کارکنان، به‌ویژه در سطوح مدیریتی فراگرفته شوند. رهبری، در آموزش این خصوصیات به افراد، نقشی کلیدی را ایفا می‌کند. از وظایف مهم رهبر، درک عواطف دیگران و عمل کردن در جهت شکل دادن به آن‌ها است. رهبر قدرت‌مند کسی است که بتواند با خلق و خوی دیگران سازگار شود و دیگران را زیر سلطه عاطفی خود در آورد و این هوش را بین افراد

1. Barsade

منابع:

۱. پروژه تحقیقاتی هوش هیجانی و رابطه آن با رهبری (عملکرد شغلی، سبک‌های رهبری و پیامدهای رهبری)، دفتر امور مدیران ارشد، ۱۳۸۳.
۲. روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۲۱۳۰، صفحه ۳۰ (مدیران).

1. Barsade, S. G. (2000). The ripple effect: Emotional contagion in groups. working paper: New Haven. CT: Yale University press.
2. Goleman, D. Boyatzis, R.E., & Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence insights from the emotional competence inventory. (ECI).