

مدیریت و رهبری با هوش هیجانی

مرضیه مختاری پور

دکتر سیدعلی سیادت

چکیده

رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیطهای جدید، ویژگیهای خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. یکی از مهمترین خصیصه ها که می تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانهای و احساسات در توانمندیهای انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازند. با توجه به اهمیت هوش هیجانی در مدیریت، این مقاله به بررسی ابعاد هوش هیجانی در مدیریت، رشد و توسعه رهبری در محیط کاروروش آموزش هوش هیجانی در سازمان می پردازد.

مقدمه

امروزه بسیاری از سازمانها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر بوده و باتغییرها سازگار شوند. در این میان تعامل اجتماعی به شیوه ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده ای دارد. بررسیها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش هیجانی (EMOTIONAL INTELLIGENCE=EI) یکی از مولفه هایی است که می تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلمن (۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب ناپذیر در سازمان به حساب می آید. اخیراً برخی از دانشمندان نیز دریافته اند که هوش هیجانی با اهمیت تراز بهره هوشی (IQ) برای یک مدیر و رهبر است. امروزه هوش هیجانی به عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجانهای خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را از نظر هیجانی ارزیابی می کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجانها و احساسهای خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می کند. نکته قابل توجه در راستای هوش هیجانی این است که تواناییهای هوش هیجانی ذاتی نیستند، آنها می توانند آموخته شوند.

ابعاد هوش هیجانی در مدیریت و رهبری

گلمن، بویاتزیس و ری (۱۹۹۹) نیز اجزای هوش هیجانی را به شرح زیر بیان کرده اند:

(۱) خودآگاهی: خودآگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش هیجانی را تشکیل می دهد. توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساسها نشان از درک خویشتن و بصیرت روان شناسانه دارد. مدیران و رهبرانی هرچه ای بالا از خود آگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می دانند که چگونه احساسهایشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلیشان تاثیر می گذارد. آنها با یک احساس قوی از خودآگاهی، با اعتماد به نفس و در استفاده از قابلیتهایشان کوشا هستند و می دانند چه وقت درخواست کمک کنند.

(۲) خودنظم دهی: کنترل و اداره احساسات مهارتی است که بر پایه خود آگاهی شکل می گیرد. مدیران و رهبران قادرند محیطی از اعتماد و انصاف خلق کنند. عامل خود نظم دهی به دلایل رقابتی بسیار مهم است، زیرا در محیطی که سازمانها مستهلک می شوند و فناوری کار با سرعتی گیج کننده تغییر شکل می یابد. فقط افرادی که بر هیجانهایشان تسلط یافته اند، قادر به انطباق با این تغییرها هستند.

(۳) انگیزش: هدایت احساسها در جهت هدف خاص برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود بسیار مهم است. کنترل احساسها زمینه ساز هر نوع مهارت و موفقیت است و کسانی که قادرند احساسهای خود را به موقع برانگیزانند، در هر کاری که به آنان واگذار شود، سعی می کنند مولد و موثر باشند. رهبران با انگیزه برای رسیدن به ماورای انتظاراتهای خود و هرکس دیگر حرکت می کنند. کلید واژه این رهبران، پیشرفت است. رهبرانی که بالقوه رهبر هستند، میل به پیشرفت در آنها درونی شده و برای رسیدن به پیشرفت برانگیخته می شوند. شور، اولین علامت رهبران با انگیزه است که به وسیله آن عشق به یادگیری دارند، به انجام خوب شغل مبادرت می کنند و یک انرژی خستگی ناپذیر برای بهتر انجام دادن کارها نشان می دهند. تعهد سازمانی علامت دیگر است. وقتی افراد شغلشان را برای خودش دوست دارند. به سازمانی که در آن مشغول بکارند، احساس تعهد می کنند و به طور قابل ملاحظه ای موقعی که علایم بر ضد آنهاست، خوشبین باقی می مانند.

(۴) همدلی: توانایی دیگری که براساس خودآگاهی هیجانی شکل می گیرد، همدلی با دیگران است که نوعی مهارت مردمی محسوب میشود. رهبران همدلی سعی می کنند همه را راضی کنند. آنها با ملاحظه و فکر، احساسهای 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 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 احساسهای 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. 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 دیگران است. در این راستا رهبران به مدیریت موثر روابط نیاز دارند و مهارتهای اجتماعی آن را ممکن می سازد.

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

(۱) شناسایی هیجانها در خود و دیگران: ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که از هیجانها و احساسهای خود آگاه باشد. 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 تاثیر قرار دهند.

(۲) کاربرد هیجانها: کاربرد هیجانها، توانایی استفاده از هیجانها 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. هیجانها 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 تاثیر می گذارد و آن قدر حساس هستند که اگر کلام و رفتارشان تاثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر می دهند.

(۳) توانایی درک و فهم هیجانها: توانایی درک هیجانهای پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر هیجانها از یک حالت به حالت دیگر را درک هیجانها 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 هیجانها: مدیریت هیجانها، 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 سرریزند. 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 منشا و علت بروز آن را به شیوه ای منطقی برای مردم توضیح دهند. بنابراین، آنها می دانند که منشا این بدخلقی ها کجاست و چه مدت ممکن است به طول انجامد.

«جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) ابعاد هوش هیجانی 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 هیجانی مرتبط با خود و دیگران که تشکیل دهنده هوش هیجانی محیط کار است. به صورت شکل ۱ بیان شده است (شکل شماره یک).

هوش هیجانی و رهبری گروه

توانایی به کارگیری هیجانات یا تولید هیجانها برای تسهیل حل مسئله در کارآیی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. در واقع بارساد (۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت ییل در مطالعه ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که 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 می بخشد. رایس (۱۹۹۹) متخصص آمریکایی در زمینه منابع انسانی، مقیاس چند عاملی هوش هیجانی را روی ۱۶۴ نفر از کارکنان عادی و ۱۱ نفر از رهبران این کارکنان که در یک شرکت بیمه مشغول به کار بودند، اجرا کرد و با این آزمون به ارزیابی هوش هیجانی آنان پرداخت. همبستگی بین نمره های مربوط به گروه رهبران در آزمون هوش هیجانی 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 هیجانی و امتیازبندی مدیران از عملکرد آنان در ارائه خدمات به مشتریان ($r = 0/46$) بود. در این بررسی، رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد پیچیده بود. مثلاً نمره هوش هیجانی بالاتر رهبر گروه که از طریق آزمون هوش هیجانی اندازه گیری شده بود، با امتیاز بندی 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 هیجانی داشت.

یک گروه تیم تحقیق استرالیایی که توسط «جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) رهبری می شد. عملکرد ۴۴ گروه را طی دوره زمانی ۹ هفته ای مورد بررسی قرار داد. هوش هیجانی اعضای گروهها با استفاده از یک مقیاس خود سنجی که براساس مدل مایر و سالووی طراحی شده بود، اندازه گیری شد. محققان، عملکرد گروههایی که در زمینه هوش هیجانی بالا یا پائین بودند را تحلیل کردند. در آغاز مطالعه، عملکرد گروههایی که هوش هیجانی بالایی داشتند. به طور معناداری بیشتر از عملکرد گروههایی بود که هوش هیجانی پائینی داشتند و در پایان هفته نهم، عملکرد هر دو گروه در یک سطح قرار داشت.

با توجه به نتایج این بررسیها و سایر مطالعه ها به نظر می رسد که هوش هیجانی به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده می تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود. زیرا برای گروه این امکان را فراهم می آورد که به طور وسیع و موثر به شکل هماهنگ درآید. همچنین به نظر می رسد که گروههایی که از نظر هوش هیجانی در حد پایینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشند تا نحوه کارکردن موثر را در قابل یک گروه هماهنگ تجربه کنند.

روشهای صحیح اجرای برنامه آموزش هوش هیجانی

در اجرای برنامه های هوش هیجانی در سازمان باید به چند اصل مهم توجه داشت. این اصول عبارتند از: (کارسو و ولف، ۲۰۰۱).

- مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح؛

- ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان؛

ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه آموزشی برای مشخص ساختن تواناییهای پایه و نیازهای فردی آنان؛

- انطباق طرح برنامه آموزشی با تواناییها و ضعفهای کارکنان؛

- تهیه و تدوین ساختار جلسه ها؛

- استفاده از تمرینهای عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش؛

- برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان؛

- فراهم ساختن فرصتهایی برای تمرین آموخته ها؛

- پیش بینی فرصتهای متعدد برای دادن بازخورد؛

- استفاده از موقعیتهای گروهی برای ایفای نقش و مهمترین رفتارهای اجتماعی و آموزش آنها؛

- نشان دادن نیازهای اختصاصی هر فرد به او به طور خصوصی و محرمانه؛

- فراهم ساختن منابع حمایتی و تقویتی برای کارکنان در برنامه طی مرحله پیگیری.

نتیجه گیری

سازمانها برای اینکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرهای 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 دو چندان می شود که رهبر با تغییرهای انطباقی روبه رو باشد که بسیار متفاوت از تغییرهای فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مسئله قابل حل هستند، در حالی که مشکلات انطباقی در برابر این گونه راه حلها متفاوت است. رهبری یک سازمان برای انطباق پذیری با تغییرها و به منظور بقا و رشد در محیطهای جدید کسب و کار، ویژگیهای خاصی را می طلبد

که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. در این زمینه یکی از مهمترین مولفه های شخصیتی که می تواند به رهبران و مدیران کمک کند. هوش هیجانی است. با توجه به اینکه هوش هیجانی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت است. بنابراین، تلفیق دانش مدیریتی و تواناییهای هیجانی در مدیریت می تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد.

منابع

- ۱- Barsade, S. G. (۲۰۰۰). The ripple effect: Emotional contagion in groups . working paper: New Haven. CT press Yale University
- ۲- Wolff, C. (& Caruso, D. R. (۲۰۰۱). Emotional intelligence in the workplace . In the inquiry . Edited by: Joseph everyday life: A Scientific emotional intelligence in Mayer psychology press John D & Ciarrochi , Joseph . P. Forgas
- ۳- Goleman, D. Boyatzis, R.E. (& Rhee, K. (۱۹۹۹). Clustering competence in emotional the emotional competence inventory. (ECI). from the intelligence insights from www. eiconsortium. org //:world wide web http
- ۴- Hooper, G.S. (& Jordan, R.J. Ashanasy, N. M. Hartel, C.E, J (۱۹۹۹). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus .Manuscript .Submitted for ?? publication
- ۵- Caruso, D.R. (& Mayer, J.D. Salovey, p-۲۷ intelligence . Journal of Intelligence . traditional standards for?an ۲۶۹-۲۶۷.pp:
- ۶- Rice, C.L. (۱۹۹۹). A quantitative study of emotional intelligence and its impact in Unpublished Masters Thesis. pepeerdine .University of? Malibu: team performance