

**دومین** مبحث الکترونیکی آموزشی سرپرستان شبانه روزی

**هوش هیجانی و نقش آن در مدیریت**

هوش هیجانی (EQ<sup>۱</sup>) سالهاست مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است. از حدود ۲۰ سال پیش به این سو، مفهوم هوش هیجانی بر بهره‌هوشی (IQ<sup>۲</sup>) چیره شد. هوش هیجانی با چاپ کتاب پر فروش دانیل گلمن با عنوان "هوش هیجانی" رواج زیادی پیدا کرد.

اقبال پژوهشگران به هوش هیجانی از آن رو بود که در عمل می‌دیدند بسیاری از مدیران ارشد و کارشناسان برجسته به رغم توانمندیها و هوش بالا، کامیابیهای درخشانی ندارند و از همه مهمتر آنکه گاه حضور آنان در مجموعه اختلال برانگیز است، فضای تفاهم به تنش تبدیل شده، میزان استرس کاری افزایش یافته، انگیزه‌ی کارکنان کاهش یافته و در نهایت بهره‌وری روند نزولی خود را طی می‌کند. چنین رویدادهایی، فضای بیشتری را برای مفهوم هوش هیجانی گسترده‌تر ساخت. به مرور این مفهوم از حوزه‌ی علوم تربیتی و روانشناسی به سایر حوزه‌ها به ویژه حوزه‌ی مدیریت، مدیریت بازرگانی، و حوزه‌ی مدیریت بازاریابی گسترش یافت.

در این باره باید بیشتر صحبت کنیم اما به اجمال توضیحاتی در پی می‌آید که تا حدودی به شاخصهای هوش هیجانی اشاره دارد. همچنین تمایز بین این هوش (هوش هیجانی) و هوش بهر (IQ) را مشخص می‌سازد. قطعاً با ملاحظه‌ی عوامل تشکیل دهنده‌ی هوش هیجانی می‌توانیم دریابیم افرادی که در این ویژگی نمرات قابل ملاحظه‌ای به دست می‌آورند می‌توانند کامیابی‌های وسیعی در حوزه‌ی مدیریت خود بیافرینند، همچنین کارکنان را همچون یاران همراه خود ارزیابی می‌کنند که همگی به خوبی و با رضایت برای کسب موفقیت‌های شخصی و سازمانی می‌کوشند.

آیا آدم‌ها هوش عمومی دارند؟

مفهوم سن عقلی و هوش‌بهر بر این ایده متکی است که هوش یک توانایی عمومی است. چارلز اسپرمن معتقد بود آدم‌ها هوش عمومی و هوش اختصاصی دارند. به نظر اسپرمن، عملکرد اشخاص در آزمون‌های هوش به این دو عامل برمی‌گشت. اسپرمن نظریه‌اش را با استفاده از فن تحلیل عامل آزمون‌های هوش، تدوین کرد. تحلیل عاملی، روشی آماری است که همبستگی نمرات آزمون را تعیین کرده و خوشه‌ها یا عواملی که توانایی خاصی مثل استدلال کلامی یا ریاضی را اندازه می‌گیرند، مشخص می‌کند. فرض کنید یک نفر مهارت‌های موسیقایی بالایی دارد ولی در ریاضی یا زبان انگلیسی عملکرد خوبی ندارد. لودویگ فون بتهوون آهنگساز مشهور، چنین آدمی بود. آیا بتهوون آدم «کم‌هوشی» بود؟ هرگز! هاوارد گاردنر دامنه مولفه‌های هوش را گسترش داده تا مهارت‌های موسیقایی را نیز در بر گیرد.

ده شکل مختلف هوش بر اساس تحقیقات هاوارد گاردنر و چارلز هندی:

<sup>۱</sup> Emotional Intelligence

<sup>۲</sup> Intelligence Quotient

۱. هوش گفتاری = توانایی برای صحبت کردن و فرمان زبانی ماست.
  ۲. هوش ریاضیاتی = هوشی است که برای اندازه گیری بهره هوشی استفاده می شود و توانایی استفاده ماهرانه از اعداد (چهار عمل اصلی) ماست.
  ۳. هوش فیزیکی = توانایی کاربرد زمان بندی و هماهنگی در حرکات بدنی ماست.
  ۴. هوش موسیقی = توانایی خلق موزیک در سطوح برجسته
  ۵. هوش بصری - فضایی = توانایی دیدن و بوجود آوردن شکل ها - فرم ها و الگوها.
  ۶. هوش میان فردی = توانایی برای ارتباط، مذاکره، تأثیر و متقاعد کردن افراد دیگر.
  ۷. هوش درون فردی = توانایی آگاهی یافتن از خود. که هستید، که نیستید، چه می خواهید، چه نمی خواهید و ...
  ۸. هوش کارآفرینی = توانایی دیدن فرصت های داد و ستد.
  ۹. هوش درون یافتنی = توانایی برای حس درستی یا نادرستی یک موقعیت، قضاوت کردن مردم به طور سریع و صحیح.
  ۱۰. هوش انتزاعی = بدست آوردن ایده یا تصویر ناگهانی که به شکل یک ترکیب جدید از چند عامل باشد.
- هوش عقلی چیست؟

هوش عقلی ارثی بوده و همان هوشی است که در حل یک مسأله ریاضی، در طرح و اجرای یک پروژه عظیم، در اختراع و اکتشافات علمی و به طور کلی در کلاس درس به ما کمک می کند.

#### هوش هیجانی چیست؟

به چند نفر از موفق ترین افراد در زندگی تان فکر کنید و به خصیصه های مشترکی که آنها با یکدیگر دارند. بی شک ، دایره دوستان این افراد بزرگ و متنوع است. ارتباطات شخصی شان قوی و زندگی خانوادگی شان مملو از افتخار و کامیابی است. آنها نسبت به دیگران ، حتی نسبت به کسانی که تازه ملاقات می کنند، علاقه نشان می دهند. آنها رضایت بیشتری از شغل خود دارند، احترام همسالانشان را برمی انگیزند و به خاطر خوب انجام دادن مسئولیت شغلی شان ، از سرپرست خود امتیاز و ترفیع می گیرند. آنها عواطفشان بدون ریاکاری ، احساساتشان بدون نخوت ، و اعتماد به نفسشان عاری از هر خودنمایی است. تفاوت بین این دو گروه، تفاوت میزان IQ یا ضریب هوشی و چیزی است که EQ یا هوش هیجانی نامیده می شود. هوش هیجانی شیوه ای پذیرفته شده برای ارزیابی موفقیت یک فرد است. شیوه ای که امروزه در آمریکا رو به گسترش است.



## هوش هیجانی EQ و تفاوت آن با IQ

تفاوت بین معلومات کتابی و مهارت در زندگی روزمره و ارتباطات افراد، در واقع همان تفاوت بین IQ یا بهره هوشی و EQ یا هوش هیجانی آنهاست. از اواسط سال‌های ۱۹۸۰ مطالعات روزافزونی در این مورد انجام می‌شود که هیجانات ما، و واکنش بعدی ما نسبت به آنها، چه مقدار در سلامت عمومی و موفقیت ما در زندگی نقش دارند، و به خصوص در سال‌های اخیر این مطالعات به شدت مورد توجه قرار گرفته‌است. در واقع، مطالعات وسیعی انجام شده تا نشان دهد ضرب هوشی بالا به تنهایی لازمه موفقیت نیست.

دکتر ریچارد بویاتسز، استاد دانشکده مدیریت و در هلد<sup>۳</sup> در دانشگاه کیس وسترن ریزرو<sup>۴</sup> در کلیولند، هوش هیجانی را مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی می‌داند که ما را قادر می‌سازد تا کنترل خود را به دست گیریم و در مورد دیگران نیز آگاه باشیم. به بیان ساده، هوش هیجانی استفاده هوشمندانه از هیجانات است، و در زمینه حرفه‌ای به این معناست که احساسات و ارزش‌های خود را نادیده نگیریم و تاثیرشان را بر رفتارمان بشناسیم. دکتر بویاتسز می‌گوید که برای پی‌بردن به شدت میزان هوش هیجانی، باید توجه کنیم که چقدر نسبت به دیگران دلسوز و حساس هستیم، و همیشه در نظر داشته باشیم که بالاترین درجه همدلی، درک کردن افرادی است که مثل شما نیستند.

هوش هیجانی مشتمل بر شناخت احساسات خود و دیگران و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیمات مناسب در زندگی است. به عبارتی عاملی است که هنگام شکست و بحران، در فرد ایجاد انگیزه می‌کند و به واسطه داشتن مهارت اجتماعی بالا منجر به برقراری رابطه خوب با مردم می‌شود. گلمن، در تشریح هوش هیجانی جایگاه نسبتاً وسیع‌تری برای هوش قائل شده و معتقد است که هوش هیجانی از ۵ عامل تشکیل شده است:

۱. شناخت عواطف شخصی
۲. مدیریت عواطف و احساسات
۳. خودانگیزگی
۴. شناخت عواطف و احساسات دیگران
۵. مدیریت ارتباطات

### ۱- شناخت عواطف شخصی:

خودآگاهی، یعنی تشخیص هراس به همان صورتی که بروز می‌کند سنگ بنای هوش هیجانی است. توانایی

<sup>۳</sup> Weatherhead

<sup>۴</sup> Case Western Reserve

نظارت بر احساسات در هر لحظه برای به دست آوردن بینش روان شناختی و ادراک خویشتن نقشی تعیین کننده دارد. ناتوانی در تشخیص احساسات راستین، ما را به سردرگمی دچار می کند. افرادی که نسبت به احساسات خود اطمینان بیشتری دارند بهتر می توانند زندگی خویش را هدایت کنند. این افراد درباره احساسات واقعی خود در زمینه اتخاذ تصمیمات زندگی، از انتخاب همسر گرفته تا شغلی که برمی گزینند، احساس اطمینان بیشتری دارند. بعضی از افراد واقعا در زمینه شناخت عواطف شخصی خود فاقد خودآگاهی اند. این عده وقتی از لحاظ عاطفی و هیجانی به هم می ریزند نمی دانند که آیا خشمگین اند یا غمگین؟ خوشحال هستند یا صرفا پارانرژی؟ این افراد بهای «بی سواد هیجانی» خود را در روابط بین فردی و حتی درونی مختل می پردازند.

## ۲- مدیریت عواطف و احساسات

قدرت تنظیم احساسات خود، توانایی ای است که بر حس خودآگاهی متکی باشد و به ظرفیت شخص برای تسکین دادن خود، دور کردن اضطراب ها، افسردگی ها یا بی حوصلگی های متداول اشاره دارد. افرادی که به لحاظ این توانایی ضعیفند، دایما با احساس نومیدی، خشم مزمن و افسردگی دست به گریبان هستند، در حالی که افرادی که در آن مهارت زیادی دارند با سرعت بسیار بیشتری می توانند ناملایمات زندگی را پشت سر بگذارند. برای مثال بیرون ریختن غضب را برخی افراد به عنوان روشی برای مقابله با عصبانیت به کار می گیرند چرا که این باور در میان عموم مردم رواج دارد که «انجام این کار باعث می شود احساس بهتری پیدا کنی». از دهه ۱۹۵۰ روانشناسان با این روش مخالفت کردند چرا که دریافتند برون ریزی خشم یکی از بدترین راه های خاموش کردن آن است، زیرا انفجار غضب عموماً برانگیختگی مغز هیجانی را تقویت می کند و باعث می شود افراد در عوض احساس خشم کمتر، عصبانیت بیشتری احساس کنند. به همین ترتیب بسیاری از افراد در زمینه مدیریت اضطراب و نگرانی های خود دچار مشکل هستند. ذهن نگران در زنجیره بی پایانی از ناراحتی های جزئی گرفتار می شود، از یک موضوع به موضوع دیگر می رود و به عقب باز می گردد.

نگرانی های مزمن و مکرر، شبیه چرخش به دور خود است که هیچ گاه به راه حل مثبتی منجر نمی شوند. توانایی تنظیم هیجانات مختلف - خشم، نگرانی، افسردگی و غیره- از مولفه های هوش هیجانی است و عامل تاثیر گذاری در خدمت بهداشت روان محسوب می شود.

## 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. خویشتن داری عاطفی یا همان به تاخیر انداختن کامرواسازی و فرونشاندن تکانه ها یکی از مولفه های اساسی هوش هیجانی است. افراد دارای این مهارت در هر کاری که به عهده می گیرند بسیار مولد و اثربخش خواهند بود.



#### ۴- شناخت عواطف و احساسات دیگران:

همدلی، توانایی دیگری است که بر خود آگاهی عاطفی متکی می‌باشد و اساس مهارت رابطه با مردم است. افرادی که از همدلی بیشتری برخوردارند به علایم اجتماعی ظریفی که نشان‌دهنده نیازها یا خواسته‌های دیگران است توجه بیشتری نشان می‌دهند. این توانایی آنان را در حرفه‌هایی که مستلزم مراقبت از دیگرانند، تدریس، فروش و مدیریت موفق تر می‌سازد. انسان‌هایی که در شناخت عواطف دیگران مهارت دارند به راحتی و گاهی بدون دیدن چهره طرف مقابل مثلاً از پشت تلفن قادرند حالت روحی دیگران را حدس بزنند. شناخت عواطف دیگران به ویژه در روابط بین زوجین اهمیت دارد. تا هنگامی که انسان در این کشور کویری که زمان و زندگی نام گرفته زندگی می‌کند، تنهایی و انزوایش نیز پابرجاست. پس به ۲ دلیل مهم می‌بایست توانایی شناخت عواطف دیگران را در خود بالا ببریم: اول اینکه چون ما هرگز نمی‌توانیم مستقیماً وارد تجربه دیگران شویم، هیچ گاه نمی‌توانیم کاملاً بدانیم که طرف مقابل ما چه چیزی را می‌خواهد به ما برساند. وقتی پی می‌بریم که هر قدر تلاش کنیم نمی‌توانیم چنان با هوش یا حساس باشیم که بفهمیم دیگری چه تجربه ای می‌کند، احساس گناه می‌تواند ما را یاری دهد که از روی اصالت، متواضع باشیم. در این بین هر چقدر قدرت و مهارت شناخت و عواطف دیگران در ما بالا تر باشد بیشتر می‌توانیم در دنیای خصوصی و گاهی درد دیگران سهیم شویم و تنهایی و انزوای آنها را کم کنیم. دوم اینکه «زبان» نمی‌تواند تجربه را به خوبی منتقل کند زیرا تجربه نهفته در دل تجارب عمیق انسانی غنی تر از آنند که کلمات توان بازگو کردن آنها را داشته باشند.

#### ۵- مدیریت ارتباطات:

بخش عمده ای از هنر برقراری ارتباط، مهارت کنترل عواطف در دیگران است. افرادی که در این زمینه مهارت دارند، به خوبی و عمیقاً به دیگران گوش می‌دهند، دیگران را می‌پذیرند و دست به قضاوت نمی‌زنند، در دیگران احساس ارزش و عزت تولید می‌کنند نه احساس گناه و در هر آنچه که به کنش متقابل آرام با دیگران بازمی‌گردد به خوبی عمل می‌کنند. آنان ستاره‌های اجتماعی هستند ستاره‌هایی که حتی در روز نیز درخشان اند! البته افراد از نظر توانایی‌های خود در هر یک از این حیطه‌ها با یکدیگر تفاوت دارند و ممکن است بعضی از ما مثلاً در کنار آمدن با اضطراب‌های خود کاملاً موفق باشیم اما در تسکین دادن ناآرامی‌های دیگران چندان کارآمد نباشیم. بدون شک زیر بنای اصلی سطح توانایی ما، زیستی و عصبی است اما مغز به طرز چشمگیری شکل‌پذیر است و همواره در حال یادگیری. سستی افراد را در مهارت‌های عاطفی می‌توان جبران کرد، هر کدام از این حیطه‌ها تا حد زیادی نشانگر مجموعه ای از عادات و واکنش‌هاست که با تلاش صحیح می‌توان آنها را بهبود بخشید.

#### نقش دو هوش عقلی و هیجانی در توفیق انسان چیست؟

شاید تا کنون در مورد هوش عقلی بسیار شنیده باشید و در مورد مزایای آن زیاد گفته باشند. ولی در واقع این هوش هیجانی است که می‌تواند هوش عقلی را بکار گیرد و در جهت مقصودش به پیش برود. بدون شک تعداد زیادی از

تیزهوشان و افراد دارای بهره هوشی بالا هستند که زندگی موفق‌تری دارند اما عده‌ای از آنها هم هستند که با مشکلات بزرگی دست و پنجه نرم می‌کنند یا کارمندانی را دیده‌ایم که باهوشند اما در محیط کار نمی‌توانیم با آنها کنار بیاییم یا آنها توان برقراری ارتباط سودمند با مدیریت یا دیگر کارکنان را ندارند. با دقت در نمونه‌هایی از این گونه افراد مطمئن می‌شویم این افسانه که: ضریب هوشی بالا به تنهایی تضمین‌کننده سعادت فرد است کم رنگ می‌بازد. دانیل گلمن روانشناس معروف در کتاب خود این گونه استدلال می‌کند که موفقیت در کار و رسیدن به هدف‌های با ارزش زندگی نه با هوشبهر (IQ) بلکه بیشتر با هوش هیجانی (EI) یعنی توانایی شناخت و اداره هیجان‌های شخصی و سایر افراد مهمی که شخص با آنها در ارتباط است بستگی دارد.

هنگامی که احساس خوبی داریم، دنیا را با عینک خوش‌بینی می‌بینیم و بر عکس. عملکرد عاطفی بر کارکرد عصبی - روانشناختی فرد نیز تاثیر می‌گذارد. وقتی خوش خلق هستیم، خاطرات خوب را به یاد می‌آوریم و وقتی افسرده هستیم خاطرات بد اتوماتیک‌وار به ذهن وارد می‌شوند.

هر چقدر هوش هیجانی فردی بالاتر باشد، به نقش و تاثیر عواطف بر کنش‌ها و رفتارهایش آگاه‌تر است و سعی می‌کند متناسب با موقعیت بهترین عاطفه را در خود ایجاد کند تا بهترین نوع تفکر و حل مساله را انجام دهد. فردی که هوش هیجانی بالا دارد می‌داند که چگونه تاثیر منفی هیجانات را بر تفکر خود اصلاح نماید.

سریواسان (۲۰۰۵) در تحقیقات خود رابطه‌ای مثبت تجارب مدیریتی با هوش هیجانی نشان داده است و سونیندو و هادیکوزومو (۲۰۰۵) با بررسی این رابطه در میان رهبران، نشان داده‌اند که رهبرانی با هوش هیجانی بالا به استفاده از سبکهای تطبیقی و همکاری گرایش بیشتری دارند. سوزانتو (۲۰۰۶) نشان داده است وقتی آزمودنی‌ها نسبت به رئیسشان با تعارض مواجه می‌شوند به استفاده از سبک همکاری به دنبال سبک مصالحه متمایل می‌شوند. یو، ساردسای و همکاران (۲۰۰۶) نیز بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض همکاری و مصالحه، رابطه‌ی مثبتی را گزارش کرد و نشان دادند که سبک همکاری از طریق هوش هیجانی، قابل پیش‌بینی است.

هوش هیجانی در مطالعات گوناگونی مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از محققان نشان دادند که هوش هیجانی می‌تواند برخی از فراورده‌های مربوط به کار را پیش‌بینی کند که شامل عملکرد شغلی (گلمن، ۱۹۹۶؛ تیچلر و همکاران، ۲۰۰۲؛ بکمن و همکاران، ۲۰۰۰) مسایل رهبری (گلمن، ۱۹۹۸؛ کوپر و ساواف، ۱۹۹۷؛ هیگز، ۲۰۰۲؛ سیوانتان و فکن، ۲۰۰۲) گردش معاملات (گلمن، ۱۹۹۸) رفتارهای شهروندی (دی و کارول، ۲۰۰۴) و کیفیت حل مساله (رحیم و مینورز، ۲۰۰۳) است. سیاروچی، دین. اندرسون (۲۰۰۲) دریافتند که هوش هیجانی رابطه‌ی مثبتی با راهبردهای حل مساله دارد. مطالعات نشان دادند که ابعاد هوش هیجانی بر روی نگرش شغلی کارکنان، رفتارها و عملکردهایشان تاثیر دارد (چان و لام، ۲۰۰۴).



مدیرانی که دارای بهره هوشی بالایی هستند، لزوماً مدیران موفق نیستند. هرچند بهره هوشی بالا یکی از عوامل موثر در مدیریت کارآمد و اثر بخش محسوب می شود، اما عوامل دیگری نیز تاثیر گذار هستند که "هوش هیجانی" یکی از آنهاست. هوش هیجانی مدل رفتاری جدیدی است، زیرا اصول آن راه جدیدی را برای شناخت و ارزیابی رفتار افراد، سبک مدیریت، گرایش ها و مهارت های بین فردی پیش پای ما میگذارد (گلمن ۱۹۹۸). هوش هیجانی عامل مهمی در برنامه ریزی منابع انسانی، انتخاب و گزینش، بهبود مدیریت، روابط با مشتریان و طراحی شغل محسوب می شود. طرفداران هوش هیجانی استدلال می کنند که هوش متعارف (IQ) در موفقیت افراد نقش بسیار محدودی دارد، در حالیکه هوش هیجانی آنها را قادر می سازد، موفقیت بیشتری کسب کنند. چه بسیار افرادی که از نظر علمی بسیار می درخشند، اما از نظر اجتماعی و روابط میان فردی بسیار ضعیف هستند.

مفهوم هوش هیجانی در برگیرنده این فرضیه است که بسیاری از افراد که از تحصیلات عالی برخوردار نیستند، ولی هوش هیجانی بالایی دارند، زندگی شاد و موفقیت آمیزی را تجربه می کنند. اشخاصی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار هستند، در زمینه شناخت هیجانات خود و دیگران و کنترل این هیجانات، در سطح بالایی قرار دارند. حال اگر این اشخاص مدیران سازمانها باشند، می توانند با بهره گیری از این مزیت، در جهت کسب اهداف سازمان و مدیریت هر چه بهتر آن، نقش تعیین کننده ای ایفا کنند. هوش هیجانی، مفهوم کلاسیک و سنتی هوش و روش های ارزیابی آن را زیر سوال برده و در مورد سودمندی و موفقیت آمیز بودن آنها، اشکال های جدی مطرح ساخته است (سیاروچی و دیگران، ۱۳۸۳).

گلمن، هوش هیجانی را به عنوان بهترین عامل پیش بینی کننده موفقیت در زندگی فرد معرفی کرد که هر کسی می تواند به آن دست یابد و می توان آن را یک خصیصه شخصیتی به حساب آورد. او در تحقیقی در سال ۱۹۹۸ روی مدل های شایستگی برای ۱۸۱ موقعیت شغلی متفاوت از ۱۲۱ سازمان جهان انجام داد، به این نتیجه رسید که در حدود ۶۷ درصد شایستگی ها به طور فزاینده ای برای عملکرد، با هوش هیجانی در ارتباط هستند. "شایستگی هیجانی" توانایی یاد گرفته شده ی مبتنی بر هوش هیجانی است. بی دلیل نیست که لانگلی (۲۰۰۰) هوش هیجانی را ابزار جدید ارزش یابی برای بهبود مدیریت می داند.

یافته های سیوانتان و فکن (۲۰۰۲) نشان می دهند رهبرانی که هوش هیجانی بالایی در آنها گزارش شده است، توسط زیر دستان، به عنوان رهبران متاعلی و اثر بخش شناخته می شوند. لنگورن (۲۰۰۴)، از طریق پژوهش در میان مدیران رستورانها در انگلستان پی برد که رابطه ی معناداری بین عملکرد مدیران و هوش هیجانی آنها وجود دارد. محقق دیگری به نام چن (۲۰۰۲) دریافت که در جریان ارزیابی عملکرد کارکنان یک شرکت تولیدی، ۲۷ درصد فراوانی های بیشتر برای عملکرد بالا نسبت به عملکرد پایین، به ظرفیت های شناختی و طبیعی بر می گردد. این در حالی



است که ۵۳ درصد فراوانی های بیشتر برای عملکرد بالا به شایستگی های هیجانی مربوط است. به عبارت دیگر، هنگام ارزیابی عملکرد، شایستگی های هیجانی در مقابل مهارت و تفکر اهمیت دو برابر پیدا می کنند.

پارلینگ و همکارانش (۲۰۰۰) رابطه ی بین رهبری انتقامی و تبادلی هوش هیجانی را بررسی کردند. این محققان دریافتند هوش هیجانی، آمادگی و گرایش لازم در رهبران به وجود می آورد تا بتوانند از رفتارهای تبادلی استفاده کنند. به نظر این محققان، رهبرانی قادر هستند هیجان های خود را درک و کنترل کنند و به عنوان الگو، به پیروان خود نشان دهند که می توانند اعمال و رفتارهای خود را کنترل کنند و سبب می شوند که اعتماد و احترام پیروان نسبت به آنان افزایش یابد (به نقل از رهرو و جویبار، ۱۳۸۷).

طبق نکته دومی که محققان مذکور مطرح می کنند، احتمال اینکه رهبران دارای هوش هیجانی بالا بتوانند به درستی تشخیص دهند که تا چه اندازه می توان سطح انتظارات از پیروان را افزایش داد، بیشتر است. توانایی کنترل هیجان ها، این امکان را به رهبران می دهد که بتوانند، نیازهای پیروان خود را درک کنند و مطابق با این نیازها واکنش نشان دهند (پارلینگ و همکاران، ۲۰۰۰، به نقل از رهنورد و جویبار، ۱۳۸۷).

## سطوح مدیریت

مدیران از نظر سطح سازمانی به مدیران ارشد، میانی و عملیاتی (پایه) دسته بندی می شوند (دوربین، ۱۹۹۰).

**مدیران ارشد** سازمان، برنامه ریزی های جامع و بلند مدت سازمان را طراحی می کنند، نوع تصمیم گیری آنها راهبردی است و بیشتر به اطلاعات برون سازمانی توجه دارند.

**مدیران میانی** به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می دهند و نقش حلقه ی واسطه را میان مدیران عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تصمیم گیری راهکاری می گذرد. به سخن دیگر، مدیران در این سطح بیشتر به تفسیر، اجرا، نظارت و کنترل اهداف راهبردی، برنامه ها و خط مشی ها می پردازند. **مدیران عملیاتی (پایه)** در پایین ترین سطح قرار دارد. نوع تصمیم گیری آنها اجرایی است و در عملیات سازمانی مستقیماً درگیر هستند.

دوربین (۱۹۹۰) معتقد است که در نردبان سازمانی، هر چه به سطوح پایین تر حرکت کنیم، کمیت وظایف مدیران دچار تغییرات بنیادی می شود. به عبارت دیگر، وظایف برنامه ریزی و نظارت بیشتر در سطح مدیریت عالی تجلی پیدا می کند و دیگر وظایف در سطوح پایین تر بیشتر نمود دارند. ماهیت تصمیم گیری مدیران در سطوح متفاوت به شرح زیر است:

۱. مدیران ارشد بیشتر در تصمیمات ساخت نیافته هستند.
۲. مدیران میانی بیشتر با تصمیمات نیمه ساخت یافته درگیر هستند.
۳. مدیران عملیاتی بیشتر با تصمیم های ساخت یافته سروکار دارند.

هوش هیجانی قابلیت و توانایی درک و کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران است که توانایی کار کردن با دیگران و اثر بخش بودن در رهبری را میسر می سازد. طبیعتاً، احساسات و عواطف مدیران این سازمان ها با هم یکسان نیست و آنها در اداره و هدایت این هیجانها و عواطف با یکدیگر فرق دارند. اما نکته حائز اهمیت این است، نقش هوش هیجانی و مولفه های آن در حرکت از سطح پایین مدیریت به سطوح بالاتر است؛ بطوری که در رده ی عالی سازمان، نقش هوش هیجانی به مراتب بیشتر میشود.

بر اساس نتایج پژوهش حاجی پور، وظیفه دوست و جمشید هروه (۱۳۹۰)، بین میزان هوش هیجانی مدیران با قابلیت برنامه ریزی، قابلیت سازماندهی، قابلیت هدایت، قابلیت کنترل و به طور کلی با قابلیت های مدیریتی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد. (بررسی تاثیر میزان هوش هیجانی بر قابلیت های مدیریت).

#### فهرست منابع

- رهنورد، ف. و جویبار، م. (۱۳۸۷). مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیریت: مطالعه موردی چشم انداز مدیریت بازرگانی. ۱۰۱، ۲۶.
- حاجی پور، ب.، وظیفه دوست، ح. و جمشید هروه، ح. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر میزان هوش هیجانی بر قابلیت های مدیریت. مجله مدیریت فرهنگی، ۵ (۱۱).
- سیاروچی، ژوزف، فورگاس، مایر و جان (۱۳۸۳). هوش عاطفی در زندگی روزمره، ترجمه ی اصغر نوری امام زاده ای و حبیب اله نصیری، اصفهان: انتشارات نوشته.

هوش هیجانی و نقش آن در سازمان ها. برگرفته شده از سایت <http://athir.blogfa.com/post/۲۱۱۲>

- Srivasan, P.T, (۲۰۰۵), Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Management Teachers and Students' UAC funded field study, Department of Management Studies, University of Madras.
- Sunindijo, Riza Yosia & Hadikusumo, Bonaventura H. W. (۲۰۰۵). Benefits of Emotional Intelligence to Project Management: A Study of Leadership and Conflict Resolution Style of Project Managers in Thailand. The Queensland University of Technology Research Week International Conference.
- Susanto, Ely. (۲۰۰۶). Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Job Performance: A Case of Public Organization in Indonesia. National Cheng Kung University Library, Taiwan
- Goleman, D. (۱۹۹۶). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. London: Bloomsbury



Publishing.

- Yu, C. S., Sardessai, R. M., Lu, J. & H. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles an empirical study in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*. Vol. 3. No. 1/2. 19- 29.
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17, (3), 203-218.
- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of selection and assessment*, 8, 176-182.
- Goleman D. (1998). *Working with emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (2000). *Executive EQ. Emotional Intelligence in Business*. London: Texere.
- Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence: A study of the relationship between emotional intelligence and leadership change. *International Journal of Organisational Behavior*, 6(1), 190-212.
- Sivanathan, N., & Fekken, G.C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership [Electronic edition]. *Leadership & Organization*, 23(4), 198-204.
- Day, A.L., and S.A. Carroll. 2004. Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences* 36, 1443-1458.
- Rahim, M. A. & Minors, P. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*. 18 (2), 100-100.
- Ciarrochi, J., Deane, F. P. & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 32, 197-209.
- Chan, Ka Wai & Lam, Cheok San. (2004). *Emotional Intelligence and Conflict Management Styles*. Asian Academy of Management Conference. Shanghai, China.
- Goleman, D. (1998), "Working with Emotional Intelligence ", London : Bloomsbury Publishing..
- Langley, A. (2000), "Emotional Intelligence: A New Evaluation for Management Development"?, *Career Development International*, Vol. 6, No. 3, pp. 177-183.
- Sivanathan, N., and Fekken, G. C. (2002), "Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 198-204.
- Langhorn, S. (2004), "How Emotional Intelligence can Improve Management Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 220-23.
- Dubrin, A. J. (1990), " Essentials of Management " , Ohio, OH: South-Western Publishing Company.