

هوش هیجانی (EQ)

محمد رضا اخوان

کارشناس مدیریت صنعتی

علی صابری

کارشناس مدیریت بازرگانی

هوش هیجانی به مفهوم توانایی شناخت احساسات، انگیزش و کنترل هیجانات، هم در زمینه فردی و هم در روابط اجتماعی است. گلמן، ۱۹۹۸

امروزه شاهد دگرگونی های عمیقی در محتوای تفکر مدیریت و روشهای به کارگیری از آن در فعالیت سازمانها هستیم. در این شرایط تلاش برای بهبود و توسعه ظرفیتهای و توانمندیهای مدیران و کارکنان امری اجتناب ناپذیر است. در حقیقت کشف استعدادها و نیروهای خارق العاده نهفته در منابع انسانی و همچنین استخراج و به کارگیری آن و بهبود و توسعه نیروی انسانی هنر مدیریت و اصلی ترین مسئولیت هر مدیری است. یکی از بهترین روشهای افزایش مهارتهای انسانی و ادراکی مدیر و تسهیل شیوه رهبری وی توجه به هوش هیجانی و تقویت آن است.

هوش و آزمونهای آن

از دیرباز، سنجش تواناییهای ذهنی و هوش انسانها برای محققان و دانشمندان جالب توجه بوده است. مدتها تصور می شد که قابلیتهای انتزاعی فقط منحصر به تواناییهای منطقی، استدلالی و ریاضی می شود. با همین دیدگاه می توان گفت اولین آزمون هوش (IQ) توسط آلفردبینه^۱ در ۱۹۰۰ طراحی شد. آزمون بینه مخصوص دانش آموزان بود. در ۱۹۱۸ با توسعه و اصلاح آزمون بینه نسخه بازننگری شده آن در ارتش امریکا استفاده شد. تا سال ۱۹۸۵ تلاشهای متعدد دیگری در زمینه ارزیابی بهره هوشی انجام گرفت (مثل مطالعات اوهایو، تلاشهای وکسلر^۲، نظریات ثرندایک^۳ و ۰۰۰).

^۱ -Alfred Binet

^۲ -David Wechsler

^۳ -Thorandike

در این سال دیوید و کسلر مقیاس معروف بهره هوش خود را ابداع کرد که به WAIS⁴ شهرت دارد. آزمون و کسلر با توجه به درجه دشواری برای ۳ گروه سنی، کودکان، نوجوانان و بزرگسالان، طراحی شده است. امروزه آزمونهایی نظیر استنفورد-بینه (شکل جدیدتر آزمون بینه)، WAIS، تستهای ریون، آزمون کتل و ۰۰۰ برای سنجش بهره هوش افراد به کار می رود.

در همین سالها، به تدریج نظر دانشمندان به جنبه های دیگر هوش معطوف شد. تا اینکه در ۱۹۸۳ دکتر هاوارد گاردنر⁵ در کتاب «چارچوبهای ذهن»، هفت دسته هوش را شناسایی کرده و نام برد:

هوش کلامی: توانایی بیان افکار از طریق صحبت کردن و نوشتن.

هوش منطقی ریاضی: توانایی استدلال منطقی و کار کردن با ارقام و اعداد

هوش تجسمی: توانایی درک و تجسم تصاویر ذهنی

هوش موسیقایی: توانایی شنیدن و بازنوازی آوا یا آهنگ

هوش جسمی / حرکتی: توانایی کنترل حرکات جسمی

هوش درون فردی: آگاهی از احساسات و علایق شخصی

هوش ارتباطی: توانایی ایجاد ارتباط مطلوب و مناسب با دیگران

در ۱۹۹۰ سالووی و مایر⁶، با تکیه بر طبقه بندی گاردنر، واژه **هوش هیجانی** را برای اولین بار به کار بردند. آنها با ترکیب دو دسته هوش درون فردی و هوش ارتباطی، مفهوم هوش هیجانی را توسعه دادند.

از دیدگاه سالووی و مایر هوش هیجانی شامل ۵ عضو می شود:

۱- **خود آگاهی:** شناخت عواطف شخصی. خود آگاهی به این معنی است که فرد هر احساسی را به همان صورتی که بروز می کند تشخیص دهد. توانایی نظارت بر احساسات در هر لحظه برای به دست آوردن بینش روان شناختی و ادراک خویشتن، نقش تعیین کننده دارد. ناتوانی در تشخیص احساسات راستین، فرد را به سردرگمی دچار می کند.

در مورد **واقعی بودن** احساسات، به نکته ای از برن⁷ اشاره می شود. از یک برن، پایه گذار مکتب تحلیل رفتار متقابل⁸، در کتاب بازیها، در بخش تسط بر خود، ۳ عامل را برای مسلط شدن فرد بر شخصیت خود بر می شمرد: **آگاهی، آرامش خاطر و صمیمیت**. آگاهی از دیدگاه برن، باید اصیل و بدون سوگیری باشد. مثالی که برن ذکر می کند به این صورت است که کودکی در حال تماشای

4 - Wechsler adult Intelligence scale

5 - Howard Gardner

6 - Salovey & Mayer

7 - Eric Bornstein

8 - Transactional Analysis

پرنندگان و مناظر بیرون، از پنجره اطاق خود است. درک کودک از محیط خارج، آگاهی و درکی اصیل و راستین است. به محض اینکه یکی از والدین، برای کمک به آگاهی کودک، اسامی پرنندگان و درختان را برای او بیان می کند، آگاهی جهت پیدا می کند و از حالت اصیل خود خارج می شود. برای تسلط بر خود، از دیدگاه برن، و برای ارتقاء هوش هیجانی از دیدگاه سالووی و مایر، فرد نیاز دارد که از احساسات و درونیات خود آگاهی راستینی داشته باشد.

۲- **خود مدیریتی:** قدرت تنظیم احساسات. خود مدیریتی قابلیت است که بر خود آگاهی متکی است. این توانایی عاطفی به ظرفیت شخص برای تسکین دادن خود، دور کردن اضطرابها، افسردگی ها و بی حوصلگی های متداول و قابلیت او در به تأخیر انداختن ارضای نیاز بستگی دارد.

آزمایش جالبی در این زمینه توسط والتر میشل^۹، روان شناس امریکایی انجام شد. او تعدادی از کودکان ۴ ساله را برای آزمون انتخاب کرد و از آنها خواست تا یکی از این دو وضعیت را برگزینند: یا الان، یک قطعه شیرینی دریافت کنند و یا ۱۵-۲۰ دقیقه بعد، دو قطعه بگیرند. میشل نتایج آزمون را ثبت کرد. چهارده سال بعد، وقتی همان کودکان، در سنین نوجوانی مورد ارزیابی قرار گرفتند، دسته ای که توانسته بودند ۱۵-۲۰ دقیقه تحمل کنند، هم از نظر اجتماعی کارآمدتر بودند و هم در آزمون استعداد تحصیلی (SAT) نمرات بالاتری دریافت کردند.

۳- **خود انگیزندگی:** هر فرد برای رسیدن به اهداف، نیاز دارد خود را برانگیخته کند و لازمه خودانگیزندگی این است که فرد از احساسات و علایق واقعی خود آگاه باشد، نه از علایق و تمایلات آموخته شده و یاد گرفته شده. به عبارت دیگر خودانگیزندگی نیز ریشه در خود آگاهی دارد.

۴- **همدلی:** شناخت عواطف دیگران. همدلی به معنی درک احساسات، هیجانها و نیازهای عاطفی دیگران و انجام واکنش مناسب در برابر آنهاست. معمولاً درک احساسات افراد برون گرا راحت تر از افراد درون گراست، اما آگاهی از زبان بدن در شناخت و فهم احساسات واقعی دیگران، به ما کمک می کند. زیرا معمولاً تمام احساسات فرد، به طور ناخواسته در حرکات، رفتارها و تکانه های اندامها و اعضای او انعکاس می یابد. آگاهی از «حالات چهره» نیز به عنوان مهمترین عضو انعکاس دهنده احساسات، می تواند مؤثر باشد.

۵- **مدیریت روابط اجتماعی:** قسمت عمده ای از هنر برقراری ارتباط، منوط به مهارت شناخت و کنترل عواطف دیگران است. افرادی که توانایی ارتباطی خوبی دارند، در هر آنچه که به کنش متقابل آرام با دیگران مربوط می شود، به خوبی عمل می کنند و رهبرانی محبوب و اثربخش هستند. آنها ستاره های اجتماعی اند.

⁹ - Walter Mischel

دانیل گلمن^{۱۰} نیز از دیگر صاحب‌نظرانی است که در زمینه هوش هیجانی به تلاش‌های قابل توجهی دست زده است. در حالیکه دیدگاه سالووی و مایر، بیشتر جنبه روان‌شناختی دارد، مفاهیم ارائه شده توسط گلمن به مفاهیم مدیریتی نزدیکتر است. البته اساس هر دو تعریف کاملاً مشابه است. در ذیل، تعریف گلمن از هوش هیجانی به اختصار آمده است:

- EQ از دیدگاه گلمن
- ۱- قابلیت‌های فردی (هوش درون فردی)
 - ۲- قابلیت‌های اجتماعی (هوش ارتباطی)

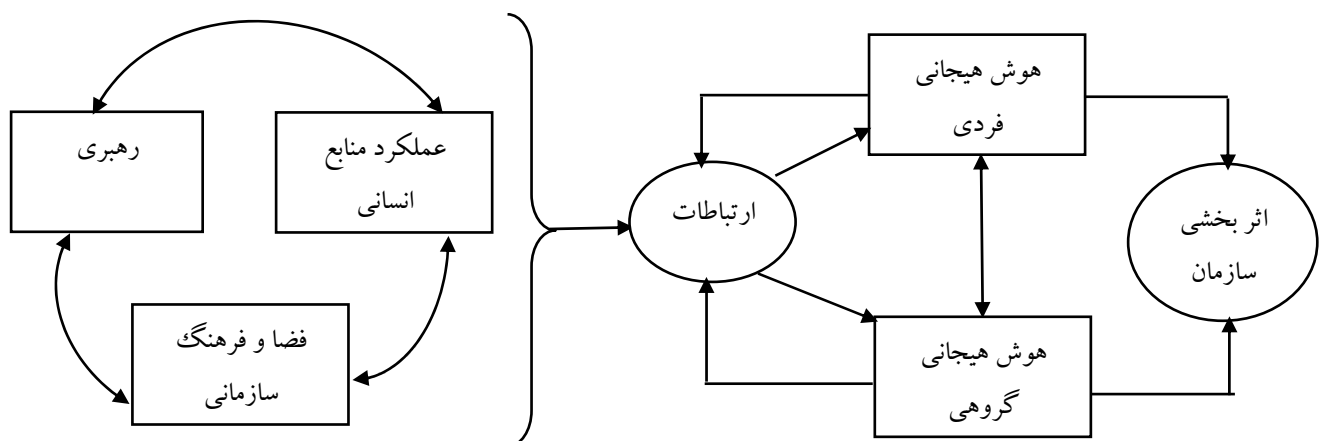
قابلیت‌های فردی:

- ۱-۱- خودآگاهی (شناخت احساسات، تمایز احساسات، اعتماد بر قابلیت‌ها)
- ۲-۱- خود مدیریتی (خود کنترلی، پذیرش مسئولیت، انعطاف پذیری، اشتیاق برای کسب موفقیت، ابتکار، خوش بینی)

قابلیت‌های اجتماعی:

- ۱-۲- آگاهی اجتماعی (همدلی، آگاهی سازمانی، آگاهی از نیازهای دیگران)
- ۲-۲- مدیریت روابط اجتماعی (گسترش توانایی‌های دیگران رهبری القایی، توانایی سرعت بخشیدن به تغییر، تأثیر گذاری، مدیریت تعارضات، کار گروهی و همکاری)

هوش هیجانی و اثر بخشی سازمان



همانگونه که در شکل نشان داده شده، مفهوم هوش هیجانی در قالب ارتباطات معنی پیدا می‌کند. 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 تعامل و ارتباط متقابل این سه

عامل است به عنوان مثال رهبری در سازمان هم در شکل گیری فضا و فرهنگ سازمان موثر و فرهنگ سازمان موثر است و هم با اتخاذ سیاستهای نیروی انسانی، بر عملکرد سیستم منابع انسانی سازمان اثر می گذارد رهبری که از هوش هیجانی بالا برخوردار نباشد نمی تواند سیاستهای منابع انسانی مناسبی را برای بهبود و کارآیی افراد و استفاده از توانایی های بالقوه آنها بنا نهد، همچنین فضای سازمان را هم از فضای خلاقانه و نوآورانه دور کرده و به فضایی خشک و رسمی تبدیل خواهد کرد با توجه به تعامل این سه عامل باید توجه داشت که هر تلاشی در جهت بهبود هوش هیجانی در سازمان (که نتیجه ارتباطات است) باید بر هر سه قسمت تمرکز کند؛ تغییر سیستم منابع انسانی، بدون توجه به سبک رهبری حاکم بر سازمان و فضای سازمان به نتایج مثبتی منجر نخواهد شد.

حال ارتباطات منبانی خوش هیجانی در هر دو زمینه فردی و اجتماعی (گروهی) است. هوش هیجانی نیز در ارتباط مستقیم با اثر بخشی سازمان قرار دارد ولف^{۱۱} بیان می کند که گروههای کاری متشکل از افرادی با EQ بالا (که در همکاری مطلوب تعهد بالا و خلاقیت نمایان می شود) بدون شک باعث ارتقاء اثر بخشی سازمان خواهند شد.

محققى به نام مک بر^{۱۲} در آزمایشی صدها مدیر را در ۱۵ سازمان برجسته نظیر پپسی، آی بی ام، ولوو و ... مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که قابلیت های عاطفی (هوش هیجانی) در $\frac{۲}{۳}$ موارد عامل اصلی موفقیت این مدیران ارشد بوده است در آزمایشی دیگر گلמן، ۱۸۱ شغل را در ۱۲۱ سازمان ارزیابی کرد و به این نتیجه رسید که تفاوت اصلی ستاره ها و افراد عادی در سازمانها، قابلیت های عاطفی آنهاست.

تفاوت EQ و IQ

با اشاره به تفاوت EQ و IQ، اهمیت EQ در رفتار و عملکرد سازمانی افراد بیشتر نمایان خواهد شد: اولاً، IQ تا حد زیادی غیر اکتسابی و موروثی است در حالیکه نتایج پژوهشها نشان می دهد با دادن آموزشهای لازم و فراهم کردن بستر تربیتی مناسب می توان EQ افراد را ارتقا داد.

ثانیاً با توجه به اهمیت «روابط اجتماعی» در سازمانها بدون تردید نقش EQ در موفقیت شغلی افراد پر رنگ تر است امروزه گفته می شود موفقیت های افراد در سازمانها ۸۰٪ وابسته به EQ و تنها ۲۰٪ در گرو 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 کارش با مشکل روبرو می شود ولی فردی با بهره هوشی عادی و در عین حال برخوردار از EQ بالا با مدیریت بر احساسات خود انگیزتگی، همدلی و داشتن روابط اجتماعی مطلوب در سازمان با احتمال بیشتری می تواند به جایگاههای بهتر و موفقیت های بیشتر دسترسی پیدا کند.

¹¹ -Wolf

¹² -Hay Meber

منابع و مآخذ:

- 1- Emotional Intelligence and organizational effectiveness. Cary cherniss.
- 2- WWW. hec. Ohio- state.edu/famlife
- 3- Emotional Intelligence and the recognition of emotion from facial expressions. Hillary. A. Elfenbein. Harvard University.
- 4- www.4nsights.com
- 5- www.studentbmj.com

۶- هوش هیجانی، دانیل گلمن. ترجمه نسرين پارسا.

۷- بازی ها، اریک برن.

۸- مدیریت رفتار سازمانی، استیفن پی رابینز. ترجمه فرزاد امیدواران.

EQ