

# راهبری خردمندانه

## راهبری و هوش احساسی

مهندس یحیی جافریان

### چکیده

پژوهش‌های گسترده و عمیق دهه اخیر بیانگر آن است که راهبران موفق سازمان‌های پیش‌تاز به جز داشتن بهره هوشی (IQ) بالاتر از حد متوسط، دارای نوع دیگری از بهره هوشی هستند که روانشناسان آن را بهره هوش احساسی (EQ) نامیده‌اند. مطالعات نشان می‌دهند که در شرایط عادی و آنگاه که همه چیز بر وفق مراد باشد؛ راهبران می‌توانند بدون داشتن هوش احساسی بالا، سازمان خود را هدایت کنند. اما در شرایط مداوم در حال تغییر و توفانی قرن بیست و یکم، داشتن بهره هوشی (IQ) بالا به تنهایی کافی نیست و راهبران برای هدایت سازمان خود به سوی نیک فرجامی، باید بهره هوش احساسی (EQ) بالایی نیز داشته باشند. در واقع تفاوت بین راهبران بزرگ و متوسط را داشتن هوش احساسی بالاتر از حد متوسط مشخص می‌کند. این مسئله در سطوح بالای مدیریتی سازمان‌ها که توانایی‌های فنی اهمیت کمتری دارند؛ بسیار پر رنگ‌تر ظاهر می‌شود. در واقع هرچه فرد در سطح بالاتری از راهبری سازمان قرار داشته باشد؛ نقش هوش احساسی (Emotional Intelligence) در بهبود عملکرد او و تعالی سازمان بیشتر خواهد بود. بین هوش احساسی راهبران یک سازمان و میزان موفقیت آن، رابطه کاملاً مستحکم و مستقیمی وجود دارد. پژوهش‌های نظری و کارهای عملی انجام شده نشان می‌دهند که سازمان‌ها می‌توانند با طرح‌ریزی و آموزش مناسب، هوش احساسی و در نتیجه صلاحیت احساسی (Emotional Competence) راهبران خود را بهبود بخشند.

در تاریخ علم روانشناسی فرازها و فرودهای فراوانی داشته است. از هنگامی که روانشناسان شروع به تفکر و نوشتن درباره مقوله هوش کردند؛ عمدتاً روی جنبه‌های شناختی آن نظیر حل مسئله و حافظه متمرکز شدند. اما پژوهشگرانی نیز وجود داشتند که به اهمیت جنبه‌های غیر شناختی آن، نیز توجه داشتند. به‌عنوان مثال در سال ۱۹۵۸، Wechsler هوش را چنین تعریف کرد: **مجموعه صلاحیت‌های یک فرد برای عملکرد هدفمند، تفکر منطقی و تعامل اثربخش با محیط**

در برهه‌هایی از تاریخ توجه و علاقه پژوهشگران به مقوله احساسات کاهش یافت؛ اما از دهه هشتاد قرن بیستم، این مقوله مجدداً مورد توجه قرار گرفت. در سال ۱۹۹۰، Mayer و Salovey روی جنبه‌های غیر شناختی هوش متمرکز شدند و در همین سال Daniel Goleman با اطلاع از کارهای این پژوهشگران مطالعات گسترده‌ای را در این زمینه آغاز کرد و با انتشار اولین کتاب Daniel Goleman تحت عنوان "هوش احساسی"، این مقوله به یکی از مباحث داغ تبدیل گردید. در نیم دهه اول قرن بیست و یکم، توجه به مقوله احساسات در علوم روانشناسی، عصب‌شناسی و علوم مربوط به بهداشت و تندرستی رواج یافته و به صورت مستحکمی احیا شده است.

هر چند که پژوهش‌های انجام شده، دانش بشری را در رابطه با مقوله احساسات افزایش داده ولی پرسش‌های اساسی در مورد مقوله هوش احساسی (Emotional Intelligence) باقی مانده که به صورت گسترده موضوع پژوهش‌های نظری و کاربردی هستند؛ مهمترین این پرسش‌ها عبارتند از:

- هوش احساسی چیست؟ و چه تفاوتی با سایر مفاهیم روانشناسی دارد؟
- آیا بهبود و توسعه هوش احساسی امکان‌پذیر است؟

### تاریخچه تکوین مقوله هوش احساسی

انجام پژوهش‌های نظری و کارهای عملی در مورد مقوله احساسات

در واقع هوش احساسی یک دارایی نهفته درونی است که پایه و اساس موفقیت راهبران را تشکیل می‌دهد. پژوهش‌های انجام شده دلایل عدم موفقیت برخی از راهبران سازمان‌ها را به شرح زیر جمع‌بندی می‌کند:

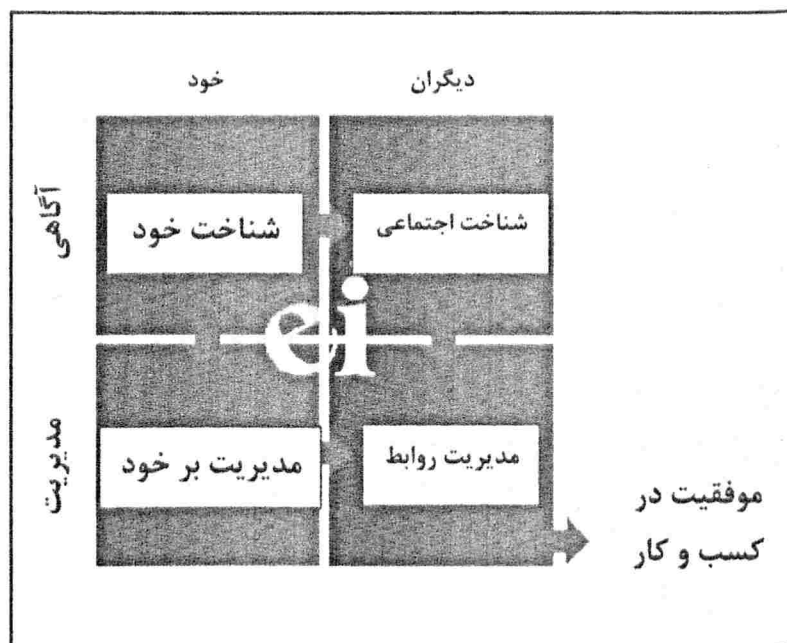
- این راهبران عمیقاً خود را نمی‌شناسند.
- شناخت عمیقی از دیگران ندارند.
- چشم‌انداز تحولات را نمی‌بینند.

براساس آمار ارائه شده به وسیله دانیل گلمن (Daniel Goleman) میزان صلاحیت‌های لازم برای یک راهبری موفق و پایدار عبارتند از:

۶۷ درصد صلاحیت هوش احساسی

۳۳ درصد صلاحیت هوش منطقی و مهارت‌های فنی

بنابراین صلاحیت احساسی عامل بسیار مهمی در موفقیت راهبران است و نقش آن دو برابر مجموعه صلاحیت‌های فنی و هوش منطقی است.



شکل ۱ - قلمروهای صلاحیت احساسی

### صلاحیت احساسی (Emotional Competence) چیست؟

صلاحیت احساسی (Emotional Competence) یا به اختصار EC عبارتست از:

"توانمندی‌هایی که با اتکا به هوش احساسی قابل یادگیری هستند و باعث عملکرد اثربخش راهبران در محیط کار و تعالی سازمان‌های تحت رهبری آن‌ها می‌شوند."

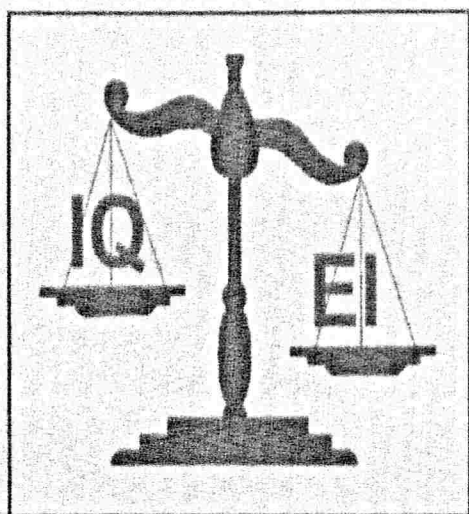
صلاحیت‌های احساسی براساس پژوهش مشترک Boyatzis, Goleman و McKee، به صورت یک چهارچوب دارای منطق معرفی شده که دارای دو قلمرو اصلی صلاحیت‌های فردی و اجتماعی و چهار قلمرو فرعی ارائه شده در شکل ۱ هستند.

زیر مجموعه‌های این چهار قلمرو در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

### نتیجه‌گیری

در شرایط دائماً متغیر قرن بیست و یکم، ارتباطات یک امر مطلقاً

ضروری است و مدیریت ارتباطات مهمترین کار راهبران است. موفقیت در راهبری سازمان و حرکت آن به سمت تعالی با ارتباطات موثر امکان‌پذیر است و مقوله هوش احساسی نقشی بسیار محوری و اساسی در این زمینه دارد. پژوهش‌های گسترده نشان می‌دهند:



- آیا هوش احساسی را می‌توان اندازه‌گیری کرد؟
- آیا هوش احساسی، نسبت به سایر شاخص‌های سنتی برای اندازه‌گیری عملکرد بهتر است؟
- چه عملکردهای کاری را می‌توان با استفاده از شاخص هوش احساسی پیش‌بینی کرد؟
- رابطه بین اخلاقیات و هوش احساسی چیست؟
- تمام این پرسش‌ها معقول و اساسی هستند و توسط بسیاری از اندیشمندان مطرح و از طرف دیگر پاسخ داده شده‌اند. وجود گفت‌وگو بین علاقه‌مندان به این مقوله در روشن ساختن زوایای پنهان، تصحیح اشتباهات و بررسی دیدگاه‌های مختلف و استحکام بخشیدن به تفکرات بنیادین در زمینه تئوری و عمل، موثر واقع شده است.

در میان تئوری‌های بیان شده در مورد هوش احساسی سه تای از آنها دارای اعتبار بیشتری هستند:

• تئوری مایر و سالووی (Mayer and Salovey 1997)

• تئوری بار - اون (Bar-On 1988; 2000a)

• تئوری گلمن (Goleman 1998b; 2002)

هرچند که این تئوری‌ها با زبان‌های مختلف بیان شده‌اند؛ اما همگی دارای نقاط مشترکی هستند که عموماً معطوف به درک و اندازه‌گیری ویژگی‌ها و توانایی‌هایی است که بر شناخت و مدیریت بر احساسات خود و دیگران مرتبط هستند.

### هوش احساسی چیست و چه نقشی در موفقیت راهبران دارد؟

هوش احساسی (Emotional Intelligence) یا به اختصار EI عبارتست از: "توانایی شناخت احساسات خود و دیگران، مدیریت بر احساسات خود و ایجاد روابط موثر با دیگران"



صلاحیت های اجتماعی	صلاحیت های فردی
<p>آگاهی اجتماعی</p> <p>همدلی : درک دیگران و توجه ویژه به علایق آنان</p> <p>خدمتگزاری : شناخت و انجام نیازهای مشتری</p> <p>آگاهی سازمانی : شناسایی روابط سیاسی درون سازمانی</p>	<p>شناخت خود</p> <p>شناخت احساسات خود: شناخت احساسات خود و تاثیرات آن</p> <p>ارزیابی دقیق خود: شناخت نقاط ضعف و قوت خود</p> <p>اعتماد به نفس: داشتن احساس قوی و خوب نسبت به توانایی های خود</p>
<p>مدیریت ارتباطات (روابط)</p> <p>ارتقاء دیگران: کمک به دیگران برای بهبود عملکردشان</p> <p>تسریع تحولات: پیشگامی در تحول و مدیریت بر آن</p> <p>مدیریت تعارض: حل عدم توافق ها</p> <p>تائیرگذاری: قانع کردن دیگران به پذیرش ایده های خوب</p> <p>کار تیمی و همکاری: ایجاد ارتباط با دیگران با خلق چشم انداز و هدف مشترک</p>	<p>مدیریت بر خود</p> <p>سازگاری: انعطاف پذیری در تعامل با شرایط متغیر یا مشکلات</p> <p>کنترل احساسات خود: تسلط بر احساسات خود</p> <p>پیشگامی : عامل بودن و تمایل به کار</p> <p>نیل به هدف : تلاش برای بهتر شدن</p> <p>قابل اعتماد بودن: یکپارچگی در ارزش ها، احساسات و رفتار</p> <p>خوش بینی: داشتن نگرش مثبت به زندگی و آینده</p>

- انسان ها قبل از فکر کردن احساس می کنند.
- هوش احساسی عامل بسیار مهمی در موفقیت راهبران است.
- اهمیت هوش احساسی در موفقیت کلان راهبران چهار برابر هوش منطقی است.

• هوش احساسی قابل یادگیری است.

#### افراد دارای هوش احساسی بالا :

- احساسات خود را عمیقاً می شناسند.
- شناخت واقع بینانه و عمیق از نقاط قوت و ضعف های خود دارند.
- می دانند که احساساتشان چگونه بر خود و دیگران تاثیر می گذارند.
- دارای اعتماد به نفس هستند و به قابلیت های خود متکی می باشند.
- احساسات خود را مدیریت می کنند و بر حالت های نامطلوب و تحریک های ناگهانی تسلط دارند.
- شناخت عمیقی از اطرافیان خود دارند و بر آنان تاثیر گذارند.
- با اطرافیان خود ارتباطات موثر دارند و به آنان کمک می کنند تا ارتقاء یابند.
- در تحولات پیشتازند و با کار تیمی و کمک به حل تعارضات به انجام آنها سرعت می بخشند.

