

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۲
مقدمه	۲
تعریف هوش هیجانی	۲
مدیریت خود، نقطه آغاز رهبری و فرهنگ‌سازی سازمانی	۳
مولفه‌های هوش هیجانی	۳
هوش هیجانی و نقش آن در تحول فرهنگ سازمانی	۴
تمرین‌های عملی توسعه هوش هیجانی.....	۴
چک‌لیست ارزیابی و توسعه هوش هیجانی مدیران میانی.....	۶
نتیجه‌گیری.....	۱۰

مهرخانه منابع انسانی افق

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

پیشگفتار

در مقاله پیشین، مهارت «شنیدن فعال» (Active Listening) «به‌عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی تشریح شد. اکنون، در ادامه سلسله یادداشت‌های علمی - کاربردی، با اتکا بر مبانی نظری و تجارب عملی، به واکاوی دومین مهارت بنیادین مدیران میانی، یعنی «هوش هیجانی» (Emotional intelligence)، می‌پردازیم.

مقدمه

در دنیای امروز که ارتباطات انسانی بسیار پیچیده‌تر از گذشته می‌باشد، موفقیت در زندگی شخصی و حرفه‌ای تنها به داشتن دانش تخصصی و مهارت‌های فنی محدود نمی‌شود. توانایی تعامل مؤثر با دیگران، مدیریت احساسات، و درک نیازهای عاطفی، نقش مهمی در رسیدن به اهداف فردی و جمعی ایفا می‌کند. این توانایی‌ها تحت عنوان هوش هیجانی (Emotional Intelligence) شناخته می‌شوند. هوش هیجانی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که به افراد کمک می‌کند با خود و دیگران بهتر ارتباط برقرار کنند، احساسات خود را به‌طور مؤثر مدیریت کنند و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری داشته باشند.

تعریف هوش هیجانی

نخستین تعریف رسمی هوش هیجانی به همراه مفهوم پردازش و مدل‌سازی قابل اتکا، توسط پیتر سالووی (Peter Salovey) و جان مایر (John Mayer) انجام شد. بنا به تعریف سالووی و مایر (۱۹۹۰)، هوش هیجانی عبارت است از توانایی نظارت و پایش احساسات و هیجانات خود و دیگران، تفکیک و تشخیص آن‌ها، و استفاده از این اطلاعات به عنوان راهنمای تفکر و رفتار.

از نگاه دانیل گلمن (۱۹۹۵)، هوش هیجانی شامل توانایی‌هایی مانند انگیزه دادن به خود، داشتن پشتکار در شرایط دشوار و سرخوردگی، کنترل رفتارهای تکانشی، به تأخیر انداختن خواسته‌ها، تنظیم هیجانات، جلوگیری از غلبه‌ی استرس بر قدرت

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی فکر کردن، همدلی با دیگران و امیدواری است. به عبارت ساده‌تر هوش هیجانی مجموعه توانایی‌هایی است که به ما کمک می‌کنند هیجانات خود و دیگران را تشخیص داده و تنظیم کنیم.

مدیریت خود، نقطه آغاز رهبری و فرهنگ‌سازی سازمانی

مدیریت خود، پیش‌نیاز مدیریت اثربخش دیگران و یکی از الزامات بنیادین تحول فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، هوش هیجانی به توانایی شناسایی، درک، تنظیم و مدیریت هیجانات خود و دیگران اطلاق می‌شود. مدیران میانی، به دلیل قرار گرفتن در خط مقدم تصمیم‌گیری، مواجهه با بحران‌ها و مدیریت فشارهای روزمره، بیش از سایر سطوح مدیریتی در معرض تنش‌های هیجانی قرار دارند. از این رو، ناتوانی در تنظیم هیجان‌هایی نظیر اضطراب، خشم یا ناامیدی می‌تواند بر کیفیت تعاملات، انسجام تیمی و اثربخشی مدیریتی تأثیر منفی بگذارد. افزون بر این، از آنجا که فرهنگ سازمانی تا حد زیادی از الگوهای رفتاری تکرار شونده مدیران شکل می‌گیرد، ضعف در خودمدیریتی هیجانی می‌تواند به مانعی جدی در مسیر تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی تبدیل شود.

مولفه‌های هوش هیجانی

مولفه‌های هوش هیجانی، شامل پنج مهارت زیر هستند (دنیل گلمن، ۲۰۱۷):

- **خودآگاهی یا آگاهی از خویشتن (Self-awareness):** این که نقاط قوت و ضعف خود، انگیزه‌ها و ارزش‌هایمان و نیز تأثیری را که روی دیگران می‌گذارند را بشناسیم.
- **خودتنظیمی (Self-regulation):** این که تکانه‌ها و انگیزه‌های لحظه‌ای و خلق خود را در وضعیت مختل‌کننده و مزاحم، کنترل کرده یا جهت آن‌ها را تغییر دهیم.
- **انگیزش (Motivation) و خودانگیزشی (Self-motivation):** [رسیدن به اهداف و] کسب موفقیت به صرف حصول موفقیت به ما انگیزه بدهد و شکست، نتواند به سادگی انگیزه‌ی ما را مختل کند.
- **همدلی (Empathy):** یعنی بتوانیم وضعیت احساسی دیگران را درک کنیم و از دریچه‌ی چشم آن‌ها دنیای اطراف خود را ببینیم.

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

- **مهارت اجتماعی (Social Skill):** یعنی بتوانیم با دیگران، رابطه‌ی صمیمی ایجاد کنیم تا آن‌ها را به سمتی که تمایل داریم سوق داده و هدایت کنیم.

هوش هیجانی و نقش آن در تحول فرهنگ سازمانی

کارکرد هوش هیجانی در سازمان زمانی به صورت ملموس نمایان می‌شود که در رفتارها، تعاملات و تصمیم‌گیری‌های روزمره مدیران میانی تجلی یابد. مدیران میانی برخوردار از سطوح بالاتر هوش هیجانی، معمولاً توانایی بیشتری در مدیریت موقعیت‌های پیچیده، انتقال اثربخش پیام‌های دشوار، پاسخ‌گویی سازنده به نگرانی‌ها و تنش‌های کارکنان و حفظ انسجام روانی و انگیزشی تیم‌ها دارند.

این قابلیت‌ها می‌توانند به تدریج زمینه‌ساز تغییر الگوهای رفتاری و فرهنگی در سازمان شوند؛ به گونه‌ای که هنجارهای مبتنی بر ترس، سکوت سازمانی و انفعال، جای خود را به ارزش‌هایی نظیر همدلی، شفافیت، یادگیری مستمر و همکاری مؤثر بدهند. استمرار و نهادینه‌سازی چنین الگوهای، ظرفیت سازمان را در زمینه سازگاری، یادگیری مستمر و تاب‌آوری در مواجهه با چالش‌ها، تغییرات و بحران‌های محیطی تقویت می‌کند.

با توجه به نقش تعیین‌کننده این قابلیت‌ها در ارتقای اثربخشی مدیریتی و تسهیل تحول فرهنگی، شناخت ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای هوش هیجانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

تمرین‌های عملی توسعه هوش هیجانی

برای تقویت هوش هیجانی در سطح رفتارهای مدیریتی، صرف آشنایی نظری با مفاهیم و مؤلفه‌های آن کافی نیست؛ بلکه ضروری است این مؤلفه‌ها از طریق تمرین‌های هدفمند، مستمر و قابل اجرا در موقعیت‌های واقعی کاری به مهارت‌های رفتاری نهادینه‌شده تبدیل شوند. بر همین اساس، تمرین‌های زیر با رویکردی کاربردی، تجربه‌محور و مبتنی بر یادگیری عملی طراحی شده‌اند تا ابعاد مختلف هوش هیجانی را به رفتارهای روزمره مدیریتی تبدیل کنند.

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

این تمرین‌ها به‌ویژه برای مدیران میانی تدوین شده‌اند تا از طریق مشاهده آگاهانه رفتارها، بازاندیشی در تجربه‌های روزمره و تنظیم هدفمند واکنش‌های هیجانی، توانمندی‌هایی نظیر خودآگاهی، خودتنظیمی، همدلی و مدیریت اثربخش روابط را تقویت کنند. در نهایت، توسعه این شایستگی‌ها می‌تواند به ارتقای کیفیت تعاملات سازمانی، افزایش اثربخشی مدیریتی و تقویت نقش مدیران میانی در شکل‌دهی و تحول فرهنگ سازمانی منجر شود.

- ثبت هیجانات روزانه: روزانه در سه نوبت مشخص (صبح، ظهر و عصر) لحظه‌ای مکث کرده و هیجان غالب خود را نام‌گذاری کنید (مانند خشم، ترس، شادی، غم، تعجب یا انزجار) و عامل یا موقعیتی که موجب بروز آن شده است را یادداشت نمایید. در پایان هر هفته، الگوهای هیجانی خود را مرور و تحلیل کنید.

- توقف ۶ ثانیه‌ای: روزانه در سه نوبت مشخص (صبح، ظهر و عصر)، زمانی کوتاه را به توقف و بازاندیشی اختصاص دهید و هیجان غالب خود را شناسایی و نام‌گذاری کنید (برای مثال: خشم، ترس، شادی، غم، تعجب یا انزجار). سپس عامل، رویداد یا موقعیتی را که موجب شکل‌گیری آن هیجان شده است، ثبت نمایید. در پایان هر هفته، الگوهای هیجانی ثبت‌شده را مرور و تحلیل کنید تا محرک‌های تکرارشونده، الگوهای رفتاری و نحوه واکنش خود در موقعیت‌های مختلف را بهتر شناسایی کنید. این تمرین به تقویت خودآگاهی هیجانی و افزایش توانایی تشخیص و مدیریت واکنش‌های عاطفی در محیط کار کمک می‌کند.

نکته قابل توجه: مدت زمان ۶ ثانیه بیشتر از آنکه یک مقدار دقیق علمی باشد، یک چارچوب عملی برای ایجاد «وقفه آگاهانه» بین هیجان و واکنش است. در لحظه‌های تنش، مغز تمایل دارد سریع و احساسی واکنش نشان دهد؛ این مکث کوتاه کمک می‌کند از حالت واکنش خودکار فاصله بگیریم و فرصت فعال شدن تصمیم‌گیری منطقی را فراهم کنیم. به همین دلیل، هدف اصلی این تمرین عدد دقیق نیست، بلکه ایجاد یک توقف کوتاه برای انتخاب آگاهانه‌تر در رفتار است.

- نقشه همدلی: برای یکی از اعضای تیم که در تعامل با او چالش دارید، یک ماتریس چهاربخشی ترسیم کنید و در هر بخش به این پرسش‌ها پاسخ دهید:

○ چه می‌گوید؟

○ چه می‌کند؟

○ چه فکر می‌کند؟

○ و چه احساسی دارد؟

هدف از این تمرین، قضاوت یا حدس زدن قطعی درباره دیگران نیست، بلکه توسعه توانایی درک دیدگاه‌ها، نیازها و تجربه‌های هیجانی دیگران است. انجام منظم این تمرین می‌تواند به افزایش درک بین فردی، بهبود کیفیت ارتباطات و تقویت همدلی در تعاملات مدیریتی کمک کند.

تداوم و تکرار این تمرین‌ها می‌تواند به تدریج ظرفیت خودآگاهی، خودتنظیمی و همدلی را در مدیران میانی تقویت کرده و زمینه گذار آنان از ایفای صرف نقش‌های اجرایی به ایفای نقشی اثرگذار در شکل‌دهی، هدایت و توسعه فرهنگ سازمانی را فراهم سازد.

چک‌لیست ارزیابی و توسعه هوش هیجانی مدیران میانی

در ادامه، چک‌لیستی برای ارزیابی و توسعه هوش هیجانی مدیران ارائه می‌شود که هر یک از مؤلفه‌های آن همراه با توضیحی کوتاه، به منظور تسهیل درک، ارزیابی و کاربرد عملی در محیط‌های مدیریتی تشریح شده‌اند:

جدول شماره ۱. مقیاس ارزیابی و امتیازدهی رفتارهای مرتبط با هوش هیجانی

سطح عملکرد/ بروز رفتار	توصیف عملکرد	امتیاز کمی
هرگز	نتوانستم این رفتار را نشان دهم یا در موقعیت‌های مرتبط از آن استفاده نکردم.	۱
به ندرت	فقط در موارد محدود و با دشواری توانستم این رفتار را به کار بگیرم.	۲
گاهی	در برخی موقعیت‌ها این رفتار را نشان دادم، اما تداوم کافی نداشت.	۳
اغلب	در بیشتر موقعیت‌های مرتبط، این رفتار را به کار گرفتم.	۴
همیشه	این رفتار را به صورت مستمر، آگاهانه و اثربخش در موقعیت‌های مختلف نشان دادم.	۵

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

جدول شماره ۲. چک‌لیست ارزیابی هوش هیجانی مدیران میانی

عنوان مهارت: خودآگاهی (Self-Awareness)		
شرح مهارت: توانایی شناخت هیجانات، نقاط قوت و ضعف و اثر رفتار بر دیگران		
امتیاز کمی (۱-۵)	شرح	شماره گویه
	آیا امروز هیجان غالب خود را در موقعیت‌های مهم شناسایی کردم؟	۱-
	آیا توانستم علت بروز هیجان‌اتم را دقیق تشخیص دهم؟	۲-
	آیا نقاط قوت و ضعف هیجانی خود را در تعاملات امروز در نظر گرفتم؟	۳-
	آیا اثر رفتار و واکنش خود بر دیگران را بازنگری کردم؟	۴-
	جمع امتیاز:	
	میانگین امتیاز:	

عنوان مهارت: خودتنظیمی (Self-Regulation)		
شرح مهارت: مدیریت هیجانات و جلوگیری از واکنش‌های تکانشی در موقعیت‌های تنش‌زا		
امتیاز کمی (۱-۵)	شرح	شماره گویه
	آیا در موقعیت‌های تنش‌زا از واکنش هیجانی فوری پرهیز کردم؟	۱-
	آیا قبل از پاسخ دادن، مکث آگاهانه (مانند توقف ۶ ثانیه‌ای) داشتم؟	۲-
	آیا توانستم خشم، اضطراب یا ناامیدی خود را مدیریت کنم؟	۳-
	آیا واکنش من در تعارض‌ها سنجیده و هدفمند بود؟	۴-
	جمع امتیاز:	
	میانگین امتیاز:	

عنوان مهارت: انگیزش و خودانگیزشی (Motivation)		شرح مهارت:
شرح مهارت:		شماره گویه
امتیاز کمی (۱-۵)	شرح	
	آیا امروز انگیزه خود را در شرایط دشوار حفظ کردم؟	۱-
	آیا شکست‌ها یا فشارها باعث کاهش عملکرد من نشد؟	۲-
	آیا رفتارم نشان‌دهنده تعهد به اهداف تیمی و سازمانی بود؟	۳-
	آیا در مسیر کار، رویکرد رشد و یادگیری را حفظ کردم؟	۴-
جمع امتیاز:		
میانگین امتیاز:		

عنوان مهارت: همدلی (Empathy)		شرح مهارت:
شرح مهارت:		شماره گویه
امتیاز کمی (۱-۵)	شرح	
	آیا تلاش کردم احساسات اعضای تیم را درک کنم؟	۱-
	آیا مسائل را از نگاه دیگران نیز بررسی کردم؟	۲-
	آیا در مواجهه با تنش‌ها، به احساسات طرف مقابل توجه کردم؟	۳-
	آیا واکنش من باعث کاهش یا افزایش فشار روانی تیم شد؟	۴-
جمع امتیاز:		
میانگین امتیاز:		

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

عنوان مهارت: اجتماعی (Social Skills)		شرح مهارت:
ایجاد ارتباط مؤثر، مدیریت تعارض و تقویت همکاری در تیم		
شماره گویه	شرح	امتیاز کمی (۱-۵)
۱-	آیا ارتباطات من امروز شفاف، محترمانه و اثربخش بود؟	
۲-	آیا توانستم پیام‌های دشوار را بدون تخریب انگیزه منتقل کنم؟	
۳-	آیا در حل تعارض‌ها نقش فعال و سازنده داشتم؟	
۴-	آیا تعاملات من به افزایش اعتماد و همکاری در تیم کمک کرد؟	
جمع امتیاز:		
میانگین امتیاز:		

جدول شماره ۳. خلاصه امتیازات مهارت‌های هوش هیجانی

ردیف	عنوان مهارت	امتیاز ارزیابی (۱-۵)
۱-	خودآگاهی (Self-Awareness)	
۲-	خودتنظیمی (Self-Regulation)	
۳-	انگیزش و خودانگیزشی (Motivation)	
۴-	همدلی (Empathy)	
۵-	اجتماعی (Social Skills)	
جمع امتیاز:		
میانگین امتیاز:		

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

جدول شماره ۴. جمع‌بندی ارزیابی مهارت‌های هوش هیجانی روزانه

عنوان مهارت: هوش هیجانی/ جمع‌بندی روزانه		شرح مهارت:
جمع‌بندی روزانه هوش هیجانی، فرآیندی نظام‌مند برای بازاندیشی در تجربه‌های هیجانی و رفتاری در طول روز کاری است. در این مهارت، فرد با مرور موقعیت‌های کلیدی، میزان آگاهی، کنترل و به‌کارگیری هیجانات خود را ارزیابی می‌کند و الگوهای رفتاری مؤثر یا ناکارآمد را شناسایی می‌نماید. هدف این تمرین، تقویت خودآگاهی، بهبود خودتنظیمی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در تعاملات روزمره است تا در نهایت به رشد تدریجی شایستگی‌های هیجانی و بهبود اثرگذاری فرد در محیط کار منجر شود.		شرح مهارت:
شماره گویه	شرح	امتیاز کمی (۱-۵)
۱-	آیا امروز در رفتارها و واکنش‌های خود نسبت به روزهای قبل نشانه‌ای از رشد هیجانی مشاهده کردم؟	
۲-	آیا توانستم نسبت کم یک موقعیت کلیدی یا چالش‌برانگیز را بهتر از گذشته مدیریت کنم؟	
۳-	آیا در تصمیم‌ها و تعاملات امروز، به‌طور آگاهانه از هیجانات خود استفاده کردم نه اینکه توسط آن‌ها هدایت شوم؟	
۴-	آیا رفتارهای من در جهت تقویت ارزش‌های کلیدی فرهنگ سازمانی (همدلی، شفافیت، یادگیری و همکاری) بوده است؟	
۵-	آیا امروز در تعامل با دیگران، اثری مثبت و سازنده بر فضای روانی و انگیزشی تیم و سازمان گذاشته‌ام؟	
جمع امتیاز:		
میانگین امتیاز:		

نتیجه‌گیری

هوش هیجانی را می‌توان به‌عنوان یک شایستگی بنیادین در حوزه مدیریت سازمانی در نظر گرفت که فراتر از سطح فردی عمل کرده و به‌طور مستقیم بر کیفیت تعاملات بین‌فردی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی اثرگذار است. مؤلفه‌هایی نظیر خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی، زمانی دارای اثربخشی واقعی خواهند بود که به‌صورت مستمر در رفتار روزمره مدیران، به‌ویژه مدیران میانی، نهادینه و به‌کار گرفته شوند.

مهارت هوش هیجانی - مهارت‌های لازم برای مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی در این چارچوب، تداوم به‌کارگیری هوش هیجانی در سطح رفتاری می‌تواند به ارتقای اثربخشی مدیریتی منجر شده و زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگی سازمانی مبتنی بر همکاری، شفافیت، یادگیری مستمر و سازگاری‌پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی گردد.

نویسنده: دکتر سلیمان گل‌پور، خردادماه ۱۴۰۵
رصدخانه منابع انسانی افق

رصدخانه منابع انسانی افق