

هوش هیجانی عاملی در جهت موفقیت تیم و رهبر تیم

حسین وظیفه دوست^۱، شادی ادیبی فرد*^۲

۱- دکترای مدیریت بازرگانی، استاد یار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت اجرایی، تهران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشکده مدیریت و اقتصاد (نویسنده مسئول)

shadi.adibi@hotmail.com

هوش هیجانی عاملی در جهت موفقیت تیم و رهبر تیم

^۱ - دکترای مدیریت بازرگانی، استاد یار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت اجرایی، تهران.

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشکده مدیریت و اقتصاد (نویسنده مسئول)

آدرس: تهران، بلوار مرزداران، خیابان شهید سرهنگ اطاعتی جنوبی، کوچه رز، پلاک ۴ ایمیل: shadi.adibi@hotmail.com *

TMBA چکیده:

مهمترین دارایی یک سازمان نیروی انسانی آن می باشد. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان بوده و این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می آورد. سازمان توانمند محیطی است که در آن افراد توانمند در تیم های مختلف با یکدیگر همکاری می کنند. وجود تیم در سازمان ها عاملی در جهت موفقیت سازمان ها قلمداد می شود بطوریکه اگر این تیم ها از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشند باعث بهبود عملکرد سازمان و اثر بخشی آن خواهند شد در این مقاله، مزیت هوش هیجانی رهبر به عنوان یک عامل تأثیر گذار بر هوش هیجانی گروه / تیم و در نهایت اثر بخشی سازمان قلمداد شده است و همچنین معیارهایی به منظور آزمایش هوش هیجانی رهبر / گروه و تیم نیز پیشنهاد گردید است.

کلمات کلیدی: هوش هیجانی، مهارت روابط اجتماعی، رهبر تیم، کار تیمی، عملکرد تیم.

مقدمه:

از سالها پیش روان شناسان متوجه شده اند که برای کسب موفقیت تنها دارا بودن ظرفیتهای هوش عقلانی قوی (IQ) کفایت نمی کند. مطالعات نشان می دهد، تعداد زیادی از افراد دارای هوش عقلانی و شناختی بالا نتوانسته اند در زمینه شغلی، زندگی زناشویی، ایجاد روابط با دیگران و حتی زمینه های تحصیلی موفق باشند. پس از آن نظر دانشمندان از جمله پیتر سالوی و جان مایر به توانمندیهای دیگری جلب شد که بیشتر از جنس هیجانات بودند تا شناختها. این توانمندی که از این پس هوش هیجانی نامیده می شود به توانایی های آموخته شده ای اشاره دارد که به ما کمک می کند تا احساسات و هیجانات خود را درک کرده و کنترل نماییم تا به نفع ما کار کنند نه بر علیه ما. به بیان دیگر هوش هیجانی بیانگر آن است که در روابط اجتماعی و در بده بستان های روانی و عاطفی در شرایط خاص چه عملی مناسب و چه عملی نامناسب است. یعنی اینکه فرد در شرایط مختلف بتواند امید را در خود همیشه زنده نگه دارد، با دیگران همدلی نماید، احساسات دیگران را بشنود، برای به دست آوردن پاداش بزرگتر، پاداش های کوچک را نادیده انگارد، نگذارد نگرانی قدرت تفکر و استدلال او را مختل نماید، در برابر مشکلات پایداری نماید و در همه حال انگیزه خود را حفظ نماید. هوش هیجانی نوع استعداد عاطفی است که تعیین می کند از مهارت های خود چگونه به بهترین نحو ممکن استفاده کنیم و حتی کمک می کند خرد را در مسیری درست به کار گیریم.

هوش هیجانی از پنج مهارت تشکیل شده :

۱) مهارت خود آگاهی: شناخت احساسات و هیجانات خود به طور آنی و عمیق و استفاده از آن برای راهنمایی در تصمیم گیری های مناسب. ۲) مهارت خود نظم دهی: توانایی مهار و مدیریت هیجانات و حفظ آرامش برای کمک به تصمیم گیری و بهره گیری از توانمندیهای شناختی به نحو مناسب. هماهنگی با هیجاناتمان به نحوی که به جای اختلال در کارها، در تسهیل آن به ما یاری رساند.

۳) مهارت خود انگیزختگی: استفاده از عمیقترین علایق خود برای حرکت دادن و هدایت به سمت اهداف تا کمک کند پیش قدم شده و در جهت تکامل و پیشرفت تلاش کنیم، نه اینکه منتظر مانده تا یک واقعه یا شخص باعث ایجاد انگیزه و حرکت در ما گردد.

۴) مهارت همدلی: درک آنچه افراد احساس می کنند، توانایی در نظر گرفتن دیدگاه های دیگران و توسعه حسن تفاهم و هماهنگی با انسان های گوناگون به منظور ارتقای کار گروهی (بویژه در محیط کاری و سازمانی). ۵) مهارت های اجتماعی: در روابط با دیگران، به خوبی کنار آمدن با عواطف خود و دیگران. فهم دقیق موقعیتها و شبکه های اجتماعی. مهارت خوب گوش کردن، و خوب ابراز وجود کردن، حل تضادها و تعارض ها و استفاده از این مهارتها برای متقاعد سازی، رهبری و مدیریت.

آنچه واضح می باشد این است که مهارتهای چهارم و پنجم مستقیماً با کارکردهای رهبری و مدیریت در ارتباط می باشد، اما با کمی تامل متوجه خواهیم شد که مهارت خود نظم دهی بمنظور کنترل هیجانانگ، مهارت خودشناسی برای درک بهتر لایه های زیرین احساسات، رنجش ها، تمایلات و افکار، و مهارت خود انگیختگی در جهت ایجاد امید و رفتاری که به آن پشتکار می گویند برای یک مدیر از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. آنگاه که مدیر با شناخت عمیق احساسات و مدیریت هیجانانگ خود، و با شناسایی امواج احساسات و هیجانانگ جاری سازمان خود، با رفتاری حاکی از همدلی با این امواج هماهنگ می گردد، به رهبری مبدل خواهد شد که بر دل ها حکومت می کند، نه بر سمت ها و پستهای سازمانی مادون خود! چنین رهبری هماهنگ با هنجارها و فرهنگ سازمان خود، طنین افکن خواهد شد و شور و اشتیاق، انگیزه، امید و اعتماد به نفس گروهی را به حرکت در می آورد.

به سادگی می توان گفت که در هر گروه انسانی، رهبر، حداکثر قدرت را برای تاثیر گذاری بر هیجانانگ داراست. اگر هیجانانگ افراد به سمت اشتیاق کشیده شود، عملکرد به اوج خواهد رسید اگر افراد به سمت کینه و اضطراب سوق یابند، از پیشرفت باز خواهند یافت. این امر جنبه ی دیگری از رهبری پایه ای را نشان می دهد، که آثارش فراتر از تعیین کردن اینکه آیا یک وظیفه به خوبی انجام می شود، می رود. پیروان نیز برای ارتباط هیجانانگ حمایت گرانه و همدلی، نگاه خود را به رهبر معطوف می کنند.

هدف از این مقاله بررسی رابطه بین مزیت هوش هیجانانگ رهبران تیم، سطوح هوش هیجانانگ و عملکرد تیم هاست. همچنین ارتباط بین هوش هیجانانگ رهبر، هوش هیجانانگ گروه و در نهایت ارتباط ایندو را با عملکرد تیم بیان می دارد.

تعاریف مفاهیم و واژه ها:

تیم / گروه: تیم به عنوان انتخابی از افراد است که به فعالیت خودشان وابسته بوده و مسئولیتها را بین خود تقسیم می نمایند. همچنین یک تیم به عنوان قسمتی از فرآیند اجتماعی تلقی می شود و دارای ارتباطات با افراد داخل و خارج سازمان می باشد.

اثر بخشی تیم: اثر بخشی تیم به عنوان یک ساختار چند بعدی است. که هم مشخصه های مشتری و هم توانایی کار گروهی را در آینده در برمیگیرد. در حقیقت تیم ها فقط به رضایت مشتری توجه ندارند بلکه به رضایت اعضای گروه نیز توجه دارند.

هوش هیجانانگ در گروه: هوش هیجانانگ گروه بر فرآیند احساسات در راه بنا کردن ظرفیت احساسی و توسعه سرمایه اجتماعی تأثیر گذار است و به اثر بخشی منجر می شود.

بیان مسئله:

رهبران تیم برای موفقیت تیم خود مسئول هستند. بنابراین آنها فقط مسئول هیجان‌ات خود نیستند بلکه مسئول هیجان‌ات تیمی هستند که رهبری می‌کنند. به منظور تأثیر گذاری و برانگیختن افراد، مهمترین مسئله مزیت دانش و مهارت است که می‌توان به عنوان خصوصیتی که به عملکرد اثربخش منتهی می‌شود بیان داشت. به نتایج یک مطالعه بر روی شصت و دو مدیر ارشد و تیم مدیریت توجه بفرمایید: این مدیران ارشد، نماینده برخی از شرکتهای پیشرفته و همچنین شرکتهای خدماتی مطرح ایالات متحده (از جمله شرکتهای مشاوره و حسابداری)، سازمانهای غیر انتفاعی و نمایندگی های دولتی بودند. این مدیران ارشد و اعضای تیم مدیریتی آنان مورد بررسی قرار گرفتند تا مشخص شود تا چه اندازه سرزنده، پرنرژی، مشتاق و مصمم هستند. همچنین از آنان سوال شد که گروه ارشد تا چه حد دچار نابسامانی و تضاد و تعارض گشته است (منظور تضاد شخصی، خشم و برخورد در جلسات و تعارضات هیجانی در برابر مخالفت ها بود. این مطالعات نشان داد هرچه حالات کلی افراد در تیم مدیریت ارشد مثبت تر بود، آنان با همکاری بیشتری با یکدیگر کار می‌کردند، و نتایج کار شرکت بهتر بود. به عکس، هر چه یک شرکت مدت زمان بیشتری توسط تیم مدیریتی ای که با هم کنار نمی‌آمدند اداره می‌شد، بازده آن شرکت پایین تر بود. بنابراین می‌بینیم، رهبرانی که می‌دانند چگونه تمرکز گروه را در کار جاری، با توجه به کیفیت روابط اعضا متعادل کنند به طور طبیعی فضایی دوستانه اما اثر بخش را ایجاد می‌کنند که روحیه همه را بالا می‌برد. در همین راستا گولمن و ویلیام بیان داشتند که رهبرانی که دارای هوش هیجانی هستند برای توسعه محیطی که در آن کارکنان از بالاترین قابلیت قابلیت و توانایی خود استفاده می‌کنند، حیاتی است. هنگامیکه رهبر تیم به توسعه تیم کمک می‌کند، معیارهای آن همگی با خصوصیات رهبر تیم بازگو می‌گردد. اگر توسعه معیارها نمایانگر شخصیت رهبر باشد می‌توان گفت که معیار هوش هیجانی تیم ها می‌تواند یک مزیت هوش هیجانی رهبر را ایجاد کند. به منظور بیان رابطه بین متغیرهای هوش هیجانی رهبر ف هوش هیجانی گروه و بهبود عملکرد تیم فرضیه های پژوهش بیان گردید (نمودار ۱).

فرضیه اول: رابطه مثبت و معنی داری میان میزان هوش هیجانی رهبر و معیارهای هوش هیجانی گروه وجود دارد

فرضیه دوم: رابطه مثبت و معنی داری بین هوش هیجانی گروه و عملکرد تیم وجود دارد.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

راس و فیومن^۳ (۲۰۰۸) در یافتند که هر چقدر هوش هیجانی رهبر تیم بالا باشد، تیم کمتر خطا خواهد داشت با وجود اینکه بین تواناییهای رهبر و ارائه خدمات به مشتری رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین به منظور اندازه گیری هوش هیجانی رهبر از معیار ECI-۲^۴ که شامل ۷۲ سوال با ۱۸ معیار اندازه گیری هوش هیجانی، با طیف لیکرت ۷ تایی می باشد استفاده شده است. در نهایت به منظور ارزیابی هوش هیجانی گروه از مقیاس اندازه گیری در اسکیت و ولف^۵ (۲۰۰۳) که شامل ۵۷ سوال بر مبنای ۹ معیار اندازه گیری هوش هیجانی گروه با طیف لیکرت ۷ تایی استفاده گردیده است در نهایت به منظور ارزیابی عملکرد تیم از معیارهای عینی و ذهنی استفاده شد.

یافته ها :

نتایج نشان داد که هوش هیجانی رهبر تیم عامل مؤثر و معنی داری در ایجاد و ارتقاء هوش هیجانی افراد تیم / گروه رهبر است به طوری که وقتی افراد احساس خوب داشته باشند به بهترین نحو ممکن کار خواهند کرد. احساس خوب کارآیی ذهنی را یاری می دهد و افراد را در درک بهتر اطلاعات و استفاده از قواعد تصمیم گیری در قضاوتهای پیچیده توانا می سازد، علاوه بر آن آنان را در تفکر انعطاف پذیرتر می نماید. تحقیقات نشان می دهد که حالات سرزندگی باعث می شود افراد، دیگران یا وقایع را در پرتوی مثبت تر بنگرند. این به نوبه خود به افراد کمک می کند تا در مورد توانایی خود در نیل به یک هدف، خوش بین تر باشند، خلاقیت و مهارتهای تصمیم گیری را افزایش دهند و افراد را در جهت مفید واقع شدن آماده سازند. و همین احساس می تواند به افراد گروه نیز منتقل گردد.

همچنین عملکرد اثر بخش تیم نیز از مزیت هوش هیجانی گروه و هوش هیجانی رهبرناشی خواهد شد.

^۳ -Rice and Fryhem

^۴ -Emotional Competence Inventory

^۵ -Druskat and Wolff

تحقیقات گوناگون و زیادی در مورد سرایت هیجانان، در دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی دنیا صورت گرفته که نشان دهنده خاصیت تاثیر گذاری و تاثیر پذیری گروه، از هیجانان اعضا و بویژه رهبر می باشد. تاثیر متقابل و مداوم مدارهای هیجانی یک شخص (که اساس فیزیولوژیک و عصب شناختی آن نیز مورد بررسی قرار گرفته) در میان اعضا گروه نوعی سوپ هیجانی را بوجود می آورد که در آن هر فرد طعم خاص خود را به آن می دهد، اما این رهبر گروه است که قوی ترین چاشنی را به این ترکیب اضافه می کند. چرا که به خاطر آن واقعیت همیشگی در کار - همه چشم به رئیس می دوزند- افراد از سطوح بالاتر خود تقلید هیجانی می کنند. مطالعات نشان می دهد این اثر بویژه وقتی که برای کل گروه مسئله و سوالی مطرح می گردد افراد نگاه خود را بر روی رهبر خیره می کنند تا پاسخ او را ببینند. در واقع اعضای گروه اغلب واکنش هیجانی رهبر را به عنوان معتبرترین پاسخ به حساب می آورند. و لذا از روی آن برای خود الگو می سازند، بویژه در یک موقعیت مبهم که در آن اعضا واکنشهای متفاوت نشان می دهند، رهبر معیار هیجانی را تعیین می کند. به عنوان مثال تحقیق در مورد شوخ طبعی در کار نشان می دهد که یک لطیفه به موقع یا خنده از سر شوخی می تواند نوآوری را تحریک، خطوط ارتباط را باز، احساس رابطه و اعتماد را زیاد و البته کار را جذاب تر نماید. بدون شک شوخ طبعی و سرزندگی در جعبه ابزار رهبران دارای هوش هیجانی، جایگاه مهمی دارد. زمانی که بحث از گروه می شود، حالات خوب، اهمیت ویژه ای پیدا می کنند: توانایی یک رهبر در هدایت یک گروه به حالت اشتیاق و همکاری، می تواند تعیین کننده موفقیت این امر باشد همچنین معیارهایی برای اندازه گیری هوش هیجانی گروه بدست آمد که به عنوان برخی از این معیارها درک بین فردی، مقابله با افرادی که معیارها را می شکنند، خود ارزیابی تیم ها، تولید منابع مناسب برای کار گروه، حل مشکلات قبل از وقوع، تفهیم سازمانی، ایجاد ارتباطات خارجی را می توان نام برد. در نهایت به منظور ارزیابی عملکرد تیم نیز معیارهایی با عنوان اثربخشی، کیفیت کاری، توانایی خود مدیریتی، توانایی ادامه کار در آینده بدست آمد.

پیشنهاد می گردد به منظور بالا بردن عملکرد تیم (۱) توسعه و پایداری هوش هیجانی رهبر تیم و مدیر (۲) توسعه و پایداری هوش هیجانی گروههای کاری (۳) ایجاد و سازماندهی رهبرانی با هوش هیجانی بالا که در تمام سطوح به منظور بالا بردن مزیت هوش هیجانی در کل سازمان اجرا گردد.