

אינטליגנציה רגשית וחשיבותה בניהול

רקע

אינטליגנציה רגשית הינה תת תחום בפסיכולוגיה, תחום זה חדש יחסית אך מאד מהותי בהתנהלות אישית ובין אישית-חברתית. על-פי המרכז לאינטליגנציה רגשית הגדרת אינטליגנציה רגשית הינה מיומנות הניתנת לרכישה על-ידי כל אדם.

ויקיפדיה מגדירה - אינטליגנציה רגשית כמונח מתחום הפסיכולוגיה המתייחס "ליכולת או מיומנות האדם לזהות, להעריך ולנהל את רגשותיו ואת רגשות האחר."

מהי אם כן אינטליגנציה רגשית ? היכולת של אדם לזהות את מה שהוא והאחר מרגישים בזמן אמת ולבחור פעולה בהתאם, דבר הדורש הרבה שליטה עצמית. בעצם האינטליגנציה הרגשית היא שילוב בין אינטליגנציה בין-אישית לבין אינטליגנציה תוך אישית. המונח הופיע בספרות המדעית לראשונה עם מאמרם של [הפסיכולוגים](#) ג'ון מאייר ופיטר סאלובי שפורסם רק בשנת 1990. מחקר זה חקר את [ההבדלים](#) הקיימים בין אנשים שונים ביכולת לזהות את הרגשות של עצמם ושל אנשים אחרים ולהתגבר על בעיות רגשיות. עבודת המחקר האקדמית של מאייר וסאלובי הייתה עבודת מחקר אקדמית אשר זכתה לפרסום רב בקהיליה.

עפ"י סלווי ומאייר 1990 אינטליגנציה רגשית הינה תת אינטליגנציה חברתית הכוללת את היכולת לנטר תחושות ורגשות כמו כן להבחין בין רגשות שונים ולעשות שימוש במידע זה ובהתאם להכווין את ההתנהלות, ההתנהגות. מכיוון שהמונח התפתח מתוך גישות תיאורטיות ופרקטיות שונות, הוא זכה להגדרות ושיטות מדידה מגוונות. כאן לא הסתיימו הבלבול ואי הוודאות לגבי המושג שכן לאחר פרסום הגדרה זו הוצעו הגדרות נוספות, דבר שגרם ללא מעט בלבול בנוגע למשמעות המושג, עד עצם היום הזה ההגדרות לא התייבשו ומתבצעים מחקרי המשך. [בשנת 1995](#) המונח קיבל פרסום נרחב ועלה לסדר היום הציבורי, עם פרסומו של ספר בנושא שנכתב על ידי [העיתונאי](#) והפסיכולוג ד"ר [דניאל גולמן](#). ספרו של גולמן היה בעיקרו פרשנות לעבודתם של מאייר וסאלובי בתוספת מקבץ של עובדות מעניינות על מבנה המונח. ספר זה היה לרב מכר והפך את המונח אינטליגנציה רגשית לנחלת הכלל, בייחוד לאחר פרסום מאמר סקירה על הספר במגזין [טיים](#). אחת הבעיות הכרוכות ביישום הרעיונות והתכניות הקשוריות לאינטליגנציה הרגשית טמונה בניסיון להטמיע אותן בתוך סכמות העבודה הקיימות וסוג של נורמות. הדגש בהערכת התוכניות חייב להתמקד בדרך שבה המחנכים והמורים מתרגמים את העקרונות התיאורטיים הכלולים בתיאוריות האינטליגנציה הרגשית לתקשורת יום-יומית עם תלמידיהם. כלים בתוכנית לטיפוח האינטליגנציה הרגשית כמו גם נקודות התורמות להבנה עד כמה אינטליגנציה רגשית מסייעת לבחון מקרים של אי תפקוד מלא ונכון של מנהלים כשאותרו, כמו למשל: העדר - יוזמה, חוסר הערכה עצמית קושי בעבודת צוות או קושי להתמודדות עם לחצים.

הדבר הראשון אשר מאפיין אנשים בעלי אינטליגנציה רגשית גבוהה הוא מודעות עצמית, אופן הערכה העצמית, מודעות לרמת האסרטיביות האישית, לעצמאות ולרצון למימוש עצמי. את רמת המודעות העצמית ניתן לבחון בארבעה היבטים: היבט ערכי, היבט קוגניטיבי, היבט רגשי והיבט פיזי, כאשר לכל היבט ישנו האופן בו באמצעותו הוא מוגדר.

קיים המיתוס שטוען שלנשים יש אינטליגנציה רגשית גבוהה יותר מגברים - אך הוכח שטענה זו אינה נכונה כלל וכלל. אמפתיה ורגישות, המיוחסות רק לנשים בדרך כלל הן לא אינטליגנציה רגשית בפני עצמן, אלא רק חלק ממרכיביה, בדיוק כפי שגברים הם בעלי תכונות אחרות. אין הבדל בין גברים ונשים ביטוי רגשי הוא סוג התנהגות שמיוחס לנשים. בדרך כלל, ואינו קשור בכלל לאינטליגנציה רגשית], המתקיימת רק כאשר יש איזון בין השכל, הרגש וההתנהגות.

ניתן לזהות שני מודלים מרכזיים להגדרת ומדידת אינטליגנציה רגשית: מודל של יכולת - המתמקד בהשפעה הודית של רגש ואינטליגנציה. מודל זה מורכב מהירארכיה של ארבע קטגוריות-משנה ברמה הבסיסית, הטמעת חוויות רגשיות בסיסיות, הבנת המחשבה על רגשות, ניהול וויסות רגשות. המודל המעורב - המתאר תפיסה מורכבת של אינטליגנציה רגשית הכוללת יכולות מנטאליות ותכונות אישיות, הנעתיות ורגשיות אחרות. מודל זה מעורב עם שילוב תכונות אישיות אחרות, למשל מודעות עצמית. ככל שתשתפר המודעות בגיל צעיר יותר כך נוכל לפעול ולהתנהל באוירה שונה - יחסכו מאבקים פנימיים, בינינו לבין עצמנו ובנינו לבין הסובבים אותנו. אם כן איך מפתחים אינטליגנציה רגשית ?

העלאת המודעות לפרגון: פרגון צריך לבוא מהלב, בתדירות הנכונה ובמינון הנכון. קיימת תיאוריה תלת שלבית של פרגון המתייחסת לתיאור, להשלכה ולהערכה. **תיאור** - כדי לפרגן על משהו מיוחד תן מלספר ולתאר איך הוא עשה את זה. **השלכה** - מה ההשלכה של העשייה ומה המשמעות של עבודתו. שלב שלישי, הבעת **הערכה** גדולה על מה שנעשה.

להיפתח: מנהלים הרוצים במקום העבודה ליצור אוירה של פתיחות - צריכים **להיפתח באופן בעצמם אישי**. עצם ההקשבה האמיתית הוא הדבר החשוב. יש גם נטייה לשפוט את מעשיהם של אנשים אחרים, עלינו לסגל יותר אמפתיה גם במקרים אלו. **לחשוב חיובי ויצירתי:** לראות את ההזדמנות, לא את הקושי. **להתאים את עצמנו** לסביבה ולחברה ולדעת לקרוא את המפה נכון.

מנהלים בסביבת אינטליגנציה רגשית

בהמשך נטען שאינטליגנציה רגשית מהווה גורם חשוב בהצלחת מנהיגים ארגוניים, כלומר מנהלים. החוקרים טוענים שראש צוות, בעל אינטליגנציה רגשית גבוהה, משתמש בכריזמה שלו להעצים את הכפיפים, לעודד זהות וגאווה וליצירת מוטיבציה קולקטיבית בקרב חברי

הצוות, וכך מסוגל ליצור אוירה של דחיפות לשיפור ביצועים אישיים ותהליכים קבוצתיים ולהגביר את אפקטיביות הצוות. מנהיג כזה מסוגל לנצל את רגשותיו לטובה, מה שגורם לתוצאות חיוביות נוספות כגון: טיפול בונה בקונפליקטים, הבנת סימנים של אחרים, קבלת החלטות המבוססות על פרספקטיבה רחבה, יצירת תקשורת כנה ועוד. סוסיק ומגראריאן מסבירים שמאחר ולמנהל, שניחן באינטליגנציה רגשית גבוהה יש מודעות עצמית גבוהה, סביר להניח שיפגין ראייה לטווח רחוק ואמונה חזקה בעקרונותיו, הוא ישתמש ביכולתו הרבלית והלא רבלית על מנת לתת לכפופים לו הכוונה, משמעות והשראה שיפיו בו מוטיבציה ויניעו אותו לתרום מעבר לציפיות. נמצא שאינטליגנציה רגשית של מנהלים קשורה באופן חיובי להתנהגות מעבר להגדרת התפקיד הרשמית, כלומר התנהגות של אזרחות ארגונית בקרב הכפופים. מנהל המפגין יכולת אמפאטית גבוהה ויכולת התחשבות יהווה עבור הכפוף לו מנחה מקצועי ויתרום להתפתחותו המקצועית. בדומה, סוברים מאיר וסלווי, שמנהל בעל סגנון ניהול חברתי ומעצב (סגנון הקשור לאינטליגנצייה רגשית), ילחם על רגשותיו האישיים והחברתיים של הכפוף לו וייתחס אליו כאל אינדיבידואל ייחודי. כל אלו במחיר ויתור על רווחים בטווח הקצר ותגמול והנאה בטווח הארוך. טווחים של יחסים רגשיים שישתלמו לקשר חיובי בין האינטליגנציה הרגשית של המנהל לבין סגנון ניהול חברתי וקשר חיובי. בין סגנון של ניהול חברתי ובין שביעות רצון העובדים. כך שלאינטליגנציה הרגשית של המנהל השפעה עקיפה על שביעות רצון העובדים דרך סגנון הניהול החברתי. סוסיק ומגראריאן הוסיפו כי ככל שמודעותו העצמית של המנהל שלו קיימים מרכיבי אינטליגנצייה רגשית גבוהה יותר, כך הוא מדורג גבוה יותר כמשתמש בסגנון ניהול משלב ואף זוכה להערכה גבוהה יותר בתחום האפקטיביות.

לסכום:

האינטליגנצייה הרגשית הינה תחום חדיש יחסית, אך חשוב מאד בהתנהלות היומיומית של כל אחד ואחת מאיתנו. התנהלות שתושפע מרמת החשיפה והיכולת לבחון, להביא למודעות ולשלב בין הרגש ויכולת להכיל לבין ההתנהגות והתגובות. נושא זה משפיע כמובן גם בתחום הניהולי שאותו מנהל או מנהלת מפעילים ומודעים לכפיפהם, ולאור מידת האינטליגנצייה הרגשית שהם משלבים בניהול, כך תושפע מידת הפעילות ואיכות הניהול באירגון