

戈尔曼情绪智力理论及其对管理者的启示^{*}

黄小琴,王德清

(西南大学 教育学院,重庆 400715)

摘要:与传统智力理论不同,情绪智力强调能力的情绪因素。戈尔曼的研究动机在于运用情绪智力概念去解释个体的绩效和成功。研究发现,管理者的情绪智力是管理绩效的重要影响变量。管理者进行成功管理,应从自我情绪意识、自我情绪调控和激励、“情感移入”,以及协调人际关系 4 个方面来提升情绪智力。

关键词:戈尔曼;情绪智力;管理者;有效管理

中图分类号:G40-058;F240

文献标识码:A

文章编号:1671-0924(2009)01-0022-02

以哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼为代表之一的情绪智力理论属于特质情绪智力流派,也可称之为混合情绪智力流派。该流派把情绪智力看作是智力相对应的一个概念,认为它是个性和能力的结合体。戈尔曼的研究动机在于运用情绪智力概念去解释个体的绩效和成功。在此动机的驱使下,他对情绪智力进行了多年的研究,其研究成果主要表现在对情绪智力的界定、情绪智力理论的提出和测量工具的研制等方面。

1 戈尔曼情绪智力理论的提出和发展

1995 年,戈尔曼出版《情绪智力》一书,颠覆了智商决定成败的旧有观念。从此,情绪智力受到学术界和商业界的广泛关注,并成为心理学和组织行为学研究的新分支。

1998 年,戈尔曼在《是什么造就了领袖人物》的文章中指出,情绪智力对于有效管理是必不可少的^[1]。很多过去所谈到的与领导能力相关的特质,如智力、技术、果断和有远见等都是成功所需要的,但是它们并不充分,真正有效的领导是可以通过情绪智力进行辨别的^[1]。因而,戈尔曼主要结合他所提出的情绪智力 5 个方面的能力:自我意识、自我调节、自我激励、移情和社会技巧,从理论演绎的角度,详细讨论了有效的领导在情绪智力的 5 个方面是如何表现的。其中,前 3 种能力反映了怎样管理我们自己,后 2 种能力反应了怎样处理好与别人之间的关系^[2]。通过一些实证性的分析,戈尔曼等人发现,最有效的领导都具有一个共同的特点,那就是都具有高情绪智力。甚至有人指出,领导上的成功 90% 归因于情绪智力。此话虽然夸大了

情绪智力的作用,但情绪智力的重要作用可见一斑,它是领导效能的基本因素^[3]。管理层次越高,情绪智力的重要性越增加,而专业性技能的重要性越减少,也就是说,一个被认为是高绩效的人,其职位等级越高,情绪智力对其成功和有效性的作用越强^[1]。

情绪智力可以预测工作和领导能力的个体有效性,但是情绪智力不能保证个体在工作中能够有突出的行为表现,也就是说,情绪智力并不能保证个人能够表现出较强的环境适应性或者学习能力,也不一定能够在各种形势下和实践中表现出所需要的情绪能力或技巧。情绪智力主要决定一个人学习与工作相关的社会技巧的潜力。而情绪胜任力是建立在情绪智力基础上,导致工作中杰出绩效的习得的能力,它能够帮助提高学习与工作相关的实际技能,而且它把情绪智力转换成了实际的工作能力^[4]。可见,在戈尔曼看来,情绪智力是一种潜力,而情绪胜任力是情绪智力实现的状态。

2 情绪智力理论对管理者的启示

2.1 管理者的自我情绪意识具有引导思维的能力。管理者的自我意识能力包括自我情绪意识、准确的自我评价和充分自信的能力。它是情绪对与其相关的判断、记忆过程产生积极作用,在情绪状态中解决特定问题的能力以及情绪的变化促使个体从多个角度进行思考的能力。管理者的一切行为,包括智力状态、思维过程总会被一定的情绪所笼罩,因而管理者应准确认识自己的情绪,具备较高的情绪认知能力。首先要认清影响自己情绪的各种因素,在

* 收稿日期:2008-09-25

作者简介:黄小琴(1981—),女,四川达州人,硕士,主要从事教育管理研究;王德清(1950—),男,四川德阳人,教授,博士生导师,主要从事教育管理研究。

需要因素、个性因素、修养因素、环境因素、生理因素及意外因素等诸因素中找出产生情绪的主要诱因。其次是要了解、识别自己的情绪感觉。最后,特别要注意的是要时刻意识到自己的情感状态,包括眼神、表情、语言和姿态对身边人的感染性和影响力。如此,管理者才能准确地自我评价,并具有将自己的智力思维和行为转化为有利于实现工作目标的一种创造力。心理学研究表明,在乐观、稳定的情绪下,人的大脑处于最佳活动状态,于是灵感容易产生,思维特别敏捷。因而,管理者的充分自信、乐观豁达的情绪会导致其采取积极的行动。

2.2 管理者要善于调控情绪,增强自我激励的能力。优秀的管理者不会放纵自己的情绪,不会因情感失控而产生冲动行为。他们会正确认识并理智调控自己的情绪,采取最合理的行动方式。除此之外,管理者还要学会用回避法、注意力转移法、自我暗示或提示法,以及发泄减压法等心理调整方法,按照不同情况对情绪进行有针对性的调整控制,提高调控情绪的能力。当然,加强管理者自身的思想修养,是提高管理者情绪调控能力的根本途径。自我激励是人的情绪智力的重要因素之一。管理者的自我激励主要反映为保持自信心和热忱。管理者会因工作和生活中的许多因素而使情绪受到影响,这种影响按程度不同可分为心境、激情和应激3种状态。积极的心境是管理者的精神优势,它的渲染性和扩散性特点可以使管理者保持极大的自信和高度的热忱;激情和应激对于管理者来说尽管有其不利的一面,但如果具有较强的自我激励能力,在理智和意志力的控制、调节下也可以使管理者调动全身心的潜力,激发超乎平常的巨大能力。这种应激机制可以使管理者临危不乱,急中生智,并不断激发自己的工作热忱。心理学研究表明,能自我激励的人把所有的失败和挫折都看成是暂时的困难,是可以通过自己的努力加以改变的,并相信自己能应付挑战。而且这种自信心是不断自我强化的。这也是管理者必须具备的心理品质。

2.3 管理者的“移情”能力是管理机能运转的润滑剂。“移情”是情绪智力中一种觉察、识别和理解他人情绪的能力,对管理职能发挥具有重要作用^[5]。情绪智力理论研究者设计过一套衡量“情感移入”能力的测验(简写 PONS),通过对美国和其他18个国家的7000多人进行测验,发现 PONS 得分较高者在工作和处理各种人际关系时更成功,尽管他们智商一般^[6]。可见,作为管理者只了解下属的工作、学习情况是远远不够的,还应该用情绪认知能力去了解下属的情感。管理者通过下属的面部表情、声音、姿势等体察下属情绪,然后设身处地为其着想,让下属接收到理解和关爱的信息。我们提倡管理者对下属严格要求、坚持原则,但也要学会“无情管理、有情操作”,在情感上去了解、理解、同情和关心下属。此外,管理者的“情感移入”还应懂得不同年龄、性别、职业、处境和性格的下属的不同情感需求。总之,管理者的“移情”是其管理机能运转中的润滑剂,是与下属情感沟通的纽带,也是发挥下属潜能的精神动力。

2.4 管理者良好的人际关系管理能力有助于组建和谐团

队。管理者的人际关系能力不仅体现在掌握一些处理人际关系的技能上,更多地体现在对他人情绪,特别是对团队情绪的整体协调和管理上。它关系到一个团队人际关系的和谐程度,从而影响到团队沟通、团队合作、团队整合等人际关系功能的发挥。早在20世纪30年代,人际关系理论就提出“社会人”的假设,认为人有社会心理方面的需求,即追求人际友情及安全感、归属感和受人尊重的需求。因此强调从社会心理方面激励管理对象。40年代以后,行为科学中有关利用人情、协调人际关系以提高生产率的各种激励理论和领导理论相继涌现。80年代后,从日本到美国掀起“以人为本”实行“有人情味的管理”热潮。可见,人的情绪以及人际关系的和谐在管理界越来越引起关注和重视。管理者对人际关系的管理是一门艺术。一个团队配置在各种职位上的成员,在各自的优缺点、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作性质等方面存在着很大差异,在相互合作时经常会发生各种矛盾和冲突。这就需要管理者一方面以行政手段去协调管理,另一方面用人际关系技能去引导下属的情绪,营造和谐的环境,统一各成员思想和行动,激励各成员为自觉地实现组织目标而共同努力。

随着情绪智力概念的提出和扩展,很多研究者认为情绪智力是管理者进行有效性管理的一个核心变量。在拥有理解和调控自己及他人情绪的基础上,新时期的管理者应具备:有效倾听,准确传达信息,发起和管理变革,解决不一致,促使谈判成功,激发、引导并促成每个人成为管理者,在多样化群体中维持良好的人际关系,具有与别人进行协同工作,以达到共享目标等技能。组织也应选择具有以上能力,能够在复杂背景下工作以及处理多样化劳动力问题的管理者,特别是具有情绪智力潜能的管理者。

参考文献:

- [1] Goleman D. What makes a leader? [J]. Harvard Business Review, November-December 1998a: 92 - 102.
- [2] Goleman D. Working with emotional intelligence (1995) [M]. 耿文秀,译.上海:上海科学技术出版社,1997.
- [3] Melita, Prati, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes [J]. The International Journal of Organizational Analysis. 2003(11): 21 - 40.
- [4] 张辉华. 管理者的情绪智力及其与工作绩效的关系研究[D]. 广州:暨南大学,2006.
- [5] 王秀玲. 素质模型有关概念辨析[EB/OL]. [2008 - 09 - 26]. <http://www.ccmw.net/articles/show/24170>.
- [6] 布衣 CEO. 浅析现代企业员工的情绪管理[EB/OL]. [2008 - 09 - 26]. http://www.tianyablog.com/blogger/post_show.asp?blogid=491404&postid=5612906.

(责任编辑 张佑法)