

الحمد لله رب العالمين

۲

هوش هیجانی

ترجمه :

محدثه منتظری

زین العابدین منتظری

محمد منتظری

سرشناسه	منتظری، محدثه، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	هوش هیجانی/مؤلفین محدثه منتظری، زین العابدین منتظری و محمد منتظری.
مشخصات نشر	آذرین مهر،
مشخصات ظاهری	۹۵ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۴۸۴-۸۰-۸
وضعیت فهرست نویسی	فیا
موضوع	هوش هیجانی
شناسه افزوده	منتظری، زین العابدین، ۱۳۴۴ -
رده بندی کنگره	۱۳۹۲ ۹۵۸م/۵۷۶BF :
رده بندی دی	۱۵۲/۴ :
شماره شناسایی ملی	۳۳۲۸۴۴۳ :

کلیه حقوق چاپ و نشر برای
انتشارات آذرین مهر محفوظ می باشد.



عنوان کتاب: هوش هیجانی

مؤلفین: محدثه منتظری، زین العابدین منتظری، محمد منتظری

ناشر: آذرین مهر

ناظر فنی چاپ: موسی مفاخری

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۸۴-۸۰-۸

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۵

قیمت: ۸۰۰۰ تومان

تیراژ: ۱۱۰۰

تهران: خیابان انقلاب - خیابان وحید نظری بین فخر رازی و دانشگاه پلاک ۶۵ طبقه اول واحد ۴ - انتشارات آذرین مهر
۰۲۱-۶۶۹۷۸۰۲۹-۳۰

فروشگاه شماره یک: میدان انقلاب، ضلع جنوب شرقی، روبروی ایستگاه BRT، بازار بزرگ کتاب، طبقه زیرین پلاک ۲
بانک کتاب سخنگده ارسال انواع کتاب به تمام نقاط ایران ۰۲۱-۶۶۴۰۸۰۰۰ (خط ۱۰)
فروشگاه شماره دو: میدان انقلاب ضلع جنوب شرقی کتابفروشی گلچین ۰۹۱۲۷۰۶۱۶۹۷

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	پیشگفتار
۱۷	مقدمه
۲۷	نگاهی بر هوش هیجانی
۳۰	تئوری‌های چند گانه
۳۱	اهمیت هیجانات
۳۴	هیجانان و مغز
۳۶	چرا هوش هیجانی در محیط کار مهم است؟
۳۸	مطالعه‌ی مثال‌های خاص
۳۸	ارزش خوش بینی
۳۹	صرفه جویی از هوش هیجانی
۳۹	رهبران هوش هیجانی
۴۲	هوش هیجانی و محیطی شاد و امن
۴۳	مدل های هوش هیجانی
۴۴	مدل توانش محور
۴۷	مدل آمیخته EI
۵۰	خود آگاهی
۵۱	خود آگاهی هیجانی
۵۳	افزایش خود آگاهی
۵۸	خود ارزیابی
۵۸	خود ارزیابی شامل چه چیزی می شود
۵۹	ابزارهایی برای خود ارزیابی
۶۳	پیش بینی کردن احساسات
۶۳	اعتماد به نفس
۶۵	خود مدیریتی
۶۶	خود کنترلی
۶۶	باز خورد

۶۹	طراحی کردن
۷۱	تمرین
۷۲	اعتماد سازی
۷۳	وجدان کاری
۷۴	توافق پذیری
۷۵	هدف یابی
۷۶	ابتکار
۷۷	آگاهی اجتماعی
۷۸	همدی
۷۹	آگاهی و آگاه شدن
۸۱	حساسیت
۸۲	آگاهی سازمانی
۸۳	خدمات دهی
۸۵	مهارت های اجتماعی
۸۶	تأثیر گذاری
۸۷	رهبریت
۸۸	ارتقا دیگران
۸۹	ارتباط
۹۰	تغییر سازمان دهنده ها
۹۰	مدیریت ناسازگار
۹۱	ساخت محدودیت ها
۹۲	کار گروهی و همکاری
۹۲	منابع

پیشگفتار

اصطلاح هوش هیجانی (Emotional Intelligence) برای اولین بار در دهه ۱۹۹۰ توسط دو روان شناس به نامهای جان مایر و پیتر سالووی مطرح شد. آنان اظهار داشتند، کسانی که از هوش هیجانی برخوردارند، می‌توانند عواطف خود و دیگران را کنترل کرده، بین پیامدهای مثبت و منفی عواطف تمایز گذارند و از اطلاعات عاطفی برای راهنمایی فرایند تفکر و اقدامات شخصی استفاده کنند. دانیل گلمن صاحب نظر علوم رفتاری و نویسنده کتاب «نار کرمان» به وسیله هوش هیجانی «اولین کسی بود که این مفهوم را وارد عرصه سازمان نمود. گلمن هوش هیجانی را استعداد، مهارت و یا قابلیت دانست که عمیقاً بر همه توانایی‌های فردی را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

با ظهور عصر اطلاعات و ارتقاء ارزش‌ندی ارتباطات انسانی و هم چنین بروز موقعیت‌های استراتژیک سازمانی، نظریه هوش عاطفی رشد چشمگیری یافته و از مباحث پرطرفدار سازمانی شده است. هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی یکی از مهارت‌های مورد نیاز رهبری، برای هدایت افراد در سازمان است. هوش هیجانی نقش مهمی در رهبری، بهبود کارها (توسعه شغلی) و زندگی حرفه ای دارد. همچنین نباید فکر کنیم هوش هیجانی می‌تواند جایگزین و جانشین تواناییها، دانشها و یا مهارت شغلی شود. هوش هیجانی به گونه ای سازماندهی شده تا بتواند نتایج کاری را بهبود بخشد، اما به هیچ

وجه نمی تواند بدون مهارت‌های شغلی (فنی) موفقیت‌های ما را تضمین کند.

بعضی از کاربردهای هوش هیجانی در محیط کار عبارتند از:

- توسعه شغلی (بهبود کارها): اگر معیارهایی برای شناخت کارکنان یا خودتان داشته باشید، می توانید مسیرهای شغلی کارکنان را همانند رعایت به است روانی در نظر بگیرید.

- توسعه (بهبودی) مدیریت: مدیرانی که فقط بر مهارت‌های فنی خودشان تکیه می کنند، مدیریت نمی کنند. بلکه صرفاً عهده دار امور هستند. بنابراین شناخت و ارتقاء دادن هوش هیجانی می تواند منجر به توسعه روشهای مدیریتی خاص شود.

- اثربخشی گروهی: گروه‌های پویا بیشتر از مجموع افراد به صورت انفرادی هستند. به عبارتی، نقش گروه‌ها هم افزایی است. هوش هیجانی عاملی است که باعث حفظ و پایداری گروه‌ها می شود.

- انعطاف پذیری (تطابق): انعطاف پذیری به معنای ایجاد و ارائه راه‌حلهای بدیع است. هدف ممکن است برتری و تسلط بر فرد، باشد که توان مقابله با او را ندارید، تشریح ایده ای که می دانید عملی است، اما فعلاً فضای اجرا کردن آن فراهم نیست، ایجاد تغییری است که در یک نظام اداری باید اتفاق بیفتد و یا جلوگیری از قائله ای که باید رفع و رجوع شود. همه این موارد نیازمند راه‌حلهای متعددی هستند که متناسب با شرایط و وضعیت باید اتخاذ شوند.

■ نگرش مثبت: قابلیت‌های هوش هیجانی خوش بینی تسهیل و تسریع کننده حرکت در اقدام به سوی عملکرد عالی است. بهره مندی از درجه بالای خوش بینی، منحصر به فردترین شاخص برای فروشندگان موفق است. شرایطی مانند گفتگو، مذاکره، ارائه، برگزاری جلسه یکی از قابلیت‌های عملکردی زیربنایی محسوب می شود.

■ برگشت پذیری: فشار روانی (استرس) از عوامل کاهش دهنده بهره وری و تمرکز توان است. منحصر به فردترین روش در تحمل فشار روانی برگشت پذیری است. یکی از قابلیت‌های هوش هیجانی محسوب می شود. به معنی توانایی بازگشت به حالت اولیه پس از روبرو شدن با یک مانع - مشکل، احساس یاس و نومیدی، طردن، شکست یا دیدن خسارت است، مشروط بر آنکه حالت و اشتیاق را برای ارزی اولیه کماکان پابرجا باشد. اینکه یک شخص با توجه به شرایط گوناگون بتواند سبک یا منعطف، تحلیل گر یا خلاق باشد، می بایستی از توانایی استفاده از تمام بخشهای مغز خود برخوردار باشد، زیرا هیجانها در سمت چپ نیمکره قرار دارند.

اگر سازمانی دارای مدیریتی با سطح پایین قابلیت‌های هوش هیجانی و مدیریتی باشد، نه تنها میلیون‌ها دلار از درآمدهای سازمان کاهش می یابد بلکه موجب از دست دادن مشتریان و نابودی ایده های نو در کارکنان می شود. وقتی کارکنان و افراد بالاسترس (فشار روانی) روبرو می شوند سه راه حل یا گزینه را در پیش روی دارند:

(۱) راهبرد حل کننده باز نگرانه: شامل حرکت به سمت مشکل و بازنگری شرایط موجود است.

(۲) راهبرد لاک پستی: شامل گوشه نشینی، عقب نشینی، انزوا و تحمل شرایط موجود است. آثار روانی این استراتژی انزوا، ملالت و افسردگی است.

(۳) راهبرد راسویی (جنگ و گریز): شامل ایستادگی، مقاومت و جنگ و گریز است. آثار این راهبرد فحاشی، خشم و سایر بیماریهای جسمی و روانی است.

• مزایای هوش هیجانی در محیط کار

- بهره وری: خوش بینی یکی از مهارتهای زیربنایی هوش هیجانی است. افراد خوش بین با انگیزه تر، موفق تر و با دست آوردهای بالاتری هستند به علاوه سلامت جسمی و روانی بیشتری دارند.
- نرخ جابجایی کارکنان: نرخ جابجایی کارکنان در مراکز فروش که رؤسا آنان هوش هیجانی بالا دارند کمتر است. کارکنان به دلایل مربوط به هوش هیجانی از جمله ناتوانی در حل مشکلات بین فردی، رهبری گروه، کارآمدی در زمان بروز مشکلات، تعارضات یا ناتوانی در سازگاری با تغییرات یا بی اعتمادی سازمان را ترک می کنند.

■ ایمنی: سرپرستانی که آموزشهای مربوط به قابلیت‌های هیجانی را طی می‌کنند، زمان هدر رفته بابت حوادث ۵۰ تا ۵۰ درصد کاهش می‌دهند و می‌توانند به اهداف بهره‌وری از طریق افزایش تولید دست یابند.

■ اعتماد متقابل: یکی دیگر از پیامدهای روابط میان افرادی است که مهارت‌های هوش هیجانی را اجرا می‌کنند. بیش از ۵۰ درصد زمان در تعاملات و محیط کاری به دلیل بی‌اعتمادی تلف می‌شود. افراد بزرگ دوست دارند در زمانی کار کنند که افراد، هوش هیجانی را در آن اجرا می‌کنند.

■ مشتری و جلب رضایت از جای هیچگونه ابهامی نیست که کیفیت کالا، محصول یا ارائه خدمات عامل نیرومند برای جلب رضایت مشتریان به حساب می‌آید، اما به‌تنهایی شرط کافی نیست. درواقع اکثر مراجعان و مشتریان به دلایلی هیجانی، فروشندگان را ترک کرده و مجدداً به آنها مراجعه نمی‌کنند. مشتریان دوست ندارند طوری با آنها رفتار شود که مطابق میلشان نیست یا رابطه‌ای خوب با فروشندگان نداشته باشند.

امروزه مبنای تصمیم‌گیری خرید مشتریان فقط به ظاهر اجناس و قیمت مناسب کالا، محصول، تسهیلات و مکان مناسب فروشگاه برنمی‌گردد. بلکه بیشتر به احساساتی مانند اعتماد و برخورد مناسبی مربوط است که هنگام خرید یا دریافت خدمات با او می‌شود. در دنیایی که کالاها و محصولات براحتی و به طوری فزاینده کپی برداری و شبیه‌سازی می‌شوند، رمز

موفقیت در شرکتها و سازمانها را در چنین شرایطی در ایجاد هیجانهای مثبت و خاطرات خوش و جلوگیری از بروز هیجانهای منفی در مشتریان می دانند. در عرضه کالا، شرایط یکسانی از نظر قیمت، کیفیت، خدمات پس از فروش حاکم است، اما وجه تمایز این شرکتها مربوط به ارزشهای هیجانی است که در ذهن مشتریان و مراجعان شکل می دهند.

ویژگیهای فرد دارای هوش هیجانی بالا

(۱) به روشنی شفافی و سریع احساسات خود را با یک جمله یا کلمه ای اینگونه بیان می کند؛ «من احساس می کنم...»

(۲) احساسات و انگیزش را با بیان جملاتی مانند «من احساس می کنم» انکار نمی کند

(۳) از ابراز احساسات خود ترس ندارد

(۴) تحت سلطه هیجان های منفی مانند ترس، بیم، ضعف، وابستگی، آزردگی، دلسردی، احساس گناه، شرم، دستپاچگی اجبار، ناامیدی و درماندگی، در نمی آید

(۵) می تواند بخوبی ارتباطات غیرکلامی را درک کند

(۶) اجازه می دهد احساسش در زندگی راهنمای او باشد

(۷) می تواند میان احساس و منطق که دو واقعیت هستند، تعادل به وجود آورد

(۸) امیال خود را به دلیل وظیفه، گناه، زور یا التزام نشان نمی دهد

۹) مستقل و متکی به خود است و از نظر اخلاقی خودمختار است

۱۰) به وسیله قدرت، پول، نشان، مقام، شهرت برانگیخته نمی شود

۱۱) از نظر هیجانی، پایدار و استوار است

۱۲) به طور ذاتی برانگیخته می شود

۱۳) هوش بین است و شکستها را درونی نمی کند

۱۴) به احساسات دیگران علاقه نشان می دهد

۱۵) خیلی راحت درباره احساسش صحبت می کند

۱۶) به واسطه ترس، هراس، دچار رخوت و سستی در کار نمی شود

۱۷) همزمان می تواند احساسات مختلف را شناسایی کند

● نشانگرهای هوش هیجانی پایین

۱) احساسات خود را انکار کرده و دیگران را به خاطر این کار سرزنش می کند

۲) نمی تواند به شما بگوید چرا احساس می کند این کار را انجام دهد

۳) همیشه دیگران را مورد حمله، سرزنش، انتقاد، بی اعتباری، توهین و قضاوت قرار می دهد

۴) وقتی احساسات خود را بیان می کند، شما را مورد ارزیابی قرار می دهد

۵) جملات او غالباً اینگونه شروع می شود «من فکر می کنم شما»

۶) همیشه پیامهای نفرت آمیز می فرستد، مانند «من هم مثل شما احساس

می کنم»

۷) گناه را به گردن شما می اندازد

۸) از دادن اطلاعات درباره احساسات خود دریغ می ورزد یا دروغ می گوید (ریاکاری هیجانی)

۹) در مورد احساسات خود افراط و تفریط می کند

۱۰) درگیر مسائل جزئی می شود. از کاه کوه می سازد یا در مقابل مسائل جری واکنش تند نشان می دهد

۱۱) عدد انسجام و بینش هوشیار دارد

۱۲) سختگیر، پند و گذشت و بخیل است

۱۳) به شما نمی گوید چه نگر دربارۀ شما می کند

۱۴) به جای آنکه احساسات شما را بیان کند، بیشتر عمل می کند

۱۵) طفره می رود و آب به آسیاب دشمن می ریزد

۱۶) به احساسات شما بی توجه است

۱۷) حس همدلی و همدردی ندارد

۱۸) لجباز و غیر منعطف است، برای جمع نیازمند قوانین است

۱۹) قبل از هر اقدامی به احساسات شما توجه نمی کند

۲۰) حالت تدافعی دارد، پذیرش خطا، ابراز پشیمانی یا عذرخواهی را دشوار می بیند

۲۱) از قبول مسئولیت با گفتن کلماتی نظیر «چه کار کنم» و یا «من نمی دانستم»، شانه خانه می کند