

فهرست

پیشگفتار.....	۷
مقدمه.....	۹
فصل ۱: مؤلفه‌های هوش هیجانی.....	۱۷
فصل ۲: فواید هوش هیجانی.....	۲۳
فصل ۳: اهمیت همدلی.....	۲۷
فصل ۴: هوش هیجانی و رهبری با هوش هیجانی.....	۳۱
فصل ۵: هوش هیجانی در محل کار.....	۳۹
فصل ۶: مهارت‌های شنیداری.....	۴۵
فصل ۷: رهبری و مدیریت.....	۵۱
فصل ۸: به‌عنوان یک رهبر چگونه باید خود را بهبود بخشید؟.....	۵۷
فصل ۹: چگونه به نقش رهبری جدید خود نزدیک شوید.....	۶۳
فصل ۱۰: چگونه خود را با انرژی مثبت محاصره کنید.....	۶۹
فصل ۱۱: ایجاد انگیزه در افراد.....	۷۳
فصل ۱۲: تکنیک‌هایی برای مدیریت احساسات و هیجانات موقعیتی دیگران.....	۷۹
فصل ۱۳: روحیه تیمی.....	۸۷
نتیجه‌گیری.....	۹۳
واژه‌یاب.....	۹۵

تقدیم نامه

به نام خداوند مهربانی که قلب مرا و سراپای وجودم را از عشق به تو لبریز ساخته، عشقی که هر لحظه فزونی می یابد. به نام خدایی که تو را برای من آفرید، و مرا برای تو و هردوی ما را برای خودش.

خدایا!

مرا آنچنان که او می خواهد و او را آنچنان که من می خواهم و هردویمان را آنچنان که تو می خواهی بساز. پروردگارا! همین و دیگر هیچ...

به یاد خاطره ای خوب از روزهای خوشی که در کنار هم گذرانده ایم و تا ابد باقی خواهند ماند ...

تقدیم به همسرانمان

ابراهیم، امیر، سادات

پیشگفتار

بدون شک هوش یک نعمت خاص خدادادی است که انسان را برای داشتن یک زندگی موفق و مطلوب یاری می‌کند. هوشی که مردم مدام در محاوره‌های عمومی از آن صحبت می‌کنند همان هوش عقلی یا ضریب هوشی^۱ (IQ)، یعنی توان انجام محاسبات با سرعت و دقت بیشتر است. یکی از انواع این هوش‌ها که بسیار با اهمیت است هوش هیجانی یا هوش عاطفی^۲ (EQ) می‌باشد که از مهم‌ترین عوامل رشد، موفقیت و بهبود روابط در زندگی و کار است. هوش هیجانی را هوش بکارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط موثر با همکاران، مشتریان و استفاده از زمان و چگونگی انجام دادن کارها برای ارتقای نتایج تعریف می‌کند. با توجه به تغییرات در سازمان‌ها و ضرورت تطبیق با تغییرات در راستای بقا و رشد، مدیریت سازمان ویژگی خاصی را می‌طلبد و کشف و تبیین جایگاه هیجان‌ها و احساسات در فعالیت‌ها، رفتارها و حرکات انسانی در سازمان بسیار حایز اهمیت است. هوش هیجانی به عنوان ابزاری نوین برای کنترل بحران و هدایت افراد درون سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی به کار می‌رود. درک رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت بحران می‌تواند از بسیاری از آسیب‌ها و مشکلات ناشی از بحران‌های معمول در محیط‌های کاری جلوگیری کند. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران موثر هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری و با کسب رضایت و تعهد کارکنان محقق می‌سازند.

مترجمین

-
1. Intelligence Quotient
 2. Emotional Intelligence or Emotional Quotient

مقدمه

هوش هیجانی چیست؟

بر اساس مشاهدات، هوش هیجانی، عبارتی ترکیبی حاصل از دو واژه هیجانات و هوش است که باید به صورت جداگانه به آن‌ها پردازیم تا دریابیم که وقتی در کنار هم قرار می‌گیرند، چه معنایی را منتقل می‌کنند. به صورت کلی، هیجانات، احساساتی قوی هستند که بنا به موقعیت‌ها یا شرایطی که شخص در آن قرار می‌گیرد، آن‌ها را تجربه می‌کند. شادی، عشق، خشم و ترس، نمونه‌های خوبی از این احساسات هستند. از طرف دیگر، هوش به مفهوم توانایی فرد در به کارگیری دانش و مهارت‌هایی تعبیر می‌شود که در هر موقعیتی، به شیوه‌ای مناسب، به دست آورده است.

بنابراین، هوش هیجانی می‌تواند به عنوان استعداد و گنجایش فرد برای شناسایی هیجانات خود و دیگران و به کارگیری دانش و مهارت‌های مرتبط برای بروز دادن رفتار خود در پاسخ تعریف شود.

با این اوصاف، برای هر رهبری که تمایل به مؤثر بودن داشته باشد، یادگیری چگونگی استفاده از هوش عاطفی، بسیار مهم است و در این زمینه، مدام باید به رشد خود ادامه دهد. بدون در نظر گرفتن سطح هوش و درک یک فرد از فرآیندهای مدیریتی، شخص باید دارای مهارت‌هایی باشد تا دیگران را ترغیب کند که برای او به گونه‌ای مؤثر عمل کنند.

بسیاری از پژوهشگران و محققان تعریف‌ها، مدل‌ها و اصطلاحات متفاوتی در زمینه هوش هیجانی دارند؛ در عین حال، برخی از آن‌ها نیز ابزارهای خود را برای سنجش هوش هیجانی توسعه داده و می‌دهند. شما می‌توانید در صورت تمایل، به صورت آنلاین جست‌وجو کنید تا تست‌های هوش هیجانی متعددی را ببینید و بررسی نمایید، اما با این حال بسیاری از محققان اعتبار و سودمندی بسیاری از تست‌ها را زیر سؤال می‌برند. تفاوتی نمی‌کند که در یک تست هوش هیجانی شرکت کنید یا خیر، اما نکته مهم این است که شما به عنوان یک رهبر، آگاه باشید که چگونه با افرادی که آن‌ها را رهبری می‌کنید، به روشی بهتر ارتباط برقرار کنید و به پیشرفت خود ادامه دهید.

رهبری که هیجانات خود و سایر افراد اطرافش را درک و به آن‌ها رسیدگی می‌کند، در جایگاه بهتری برای درک محیط خود و افراد، سازگاری با آن محیط و دنبال کردن اهدافش قرار دارد.

مواجهه با هیجانات

هیجانات، چه هستند؟

بی‌تردید، هیجانات باعث بیشتر تصمیماتی هستند که ما در طول روز و به‌صورتی آزادانه می‌گیریم. علت مؤثر بر این امر این است که ما انتخاب می‌کنیم که بر اساس احساسی که نسبت به آن‌ها داریم، کاری را انجام دهیم و درگیر فعالیت شویم. حتی اگر کار و مسئولیت‌هایی را که باید انجام دهیم، کنار هم بگذاریم تا بتوانیم به یک هدف خاص برسیم. کارهایی که می‌خواهیم انجام دهیم یا کارهایی که نمی‌خواهیم انجام دهیم نیز تا حد زیادی وابسته به احساس ما هستند. ما با تکیه بر این احساسات، تصمیم به انجام دادن یا ندادن کاری می‌گیریم که می‌تواند ما را به هدف برساند یا از آن دور کند.

همان‌گونه که گفته شد، هیجانات، همان احساساتی هستند که حاصل تجربیات فرد می‌باشند. تجربیات نیز، موقعیت‌ها و شرایطی هستند که فرد در آن‌ها قرار می‌گیرد و می‌توانند موجب تحریک هیجانات در فرد شوند.

بر اساس توضیحات روان‌شناسان، هیجانات، حالت‌های روان‌شناختی بسیار پیچیده‌ای می‌باشند که دارای سه بخش منحصر به فرد هستند:

۱. تجربه شخصی / ذهنی

کارشناسان در این زمینه معتقدند که صرف نظر از تفاوت‌های افراد در زمینه‌های مختلف نژادی، اقتصادی و فرهنگی، با وجود اینکه تمامی این نمونه‌ها، ذهنی هستند، مجموعه‌ای از هیجانات اساسی را به‌گونه‌ای یکسان تجربه می‌کنند. حتی اگر افراد مختلف احساس مشترکی مثل خشم را درباره‌ی یک اتفاق خاص تجربه می‌کنند، ذهنیت یک فرد، تعیین‌کننده‌ی این است که او در حالت رنجش خفیف قرار بگیرد یا یک خشم کورکننده.

برای نمونه، از دواج یا شروع یک کار جدید باعث می‌شود که فرد، طیفی از هیجانات را از اضطراب گرفته تا شادی، تجربه کند، اما چیزی که می‌تواند در میان افراد مختلف تفاوت ایجاد کند، ترتیب وقوع این هیجانات و شدت آن است.

۲. یک واکنش فیزیولوژیکی

به احتمال زیاد، شما نیز شرایطی را تجربه کرده‌اید که یک احساس باعث شده باشد از نظر فیزیکی، بدن شما به صورت غیرارادی واکنش خاصی را نشان دهد. بعضی از شایع‌ترین واکنش‌های غیرارادی بدن

عبارتند از افزایش ضریان قلب، تعریق، تنفس سریع، گشادشدن مردمک چشم‌ها و غیره می‌باشد. سیستم عصبی سمپاتیک^۱ (غیرارادی) که موجب می‌شود بدن درگیر واکنش جنگ یا گریز شود، مسئول این دست از واکنش‌های فیزیولوژیکی نیز می‌باشد.

بر اساس مطالعات اخیر، نقش مغز در تفسیر هیجانات و پاسخ‌های متعاقب از آن مسئول این واکنش‌های فیزیولوژیکی است. آمیگدال^۲ (بادامک یا بادامه مغز) به‌ویژه در زمینه ترس، اهمیت دارد، زیرا در نمونه‌هایی که این بخش از مغز دچار آسیب‌دیدگی شده باشد، پاسخ فرد به ترس‌ها همیشه مختل می‌شود.

۳. پاسخ رفتاری یا بیانی

بیشتر مردم با این مؤلفه از هیجانات آشنا هستند. این دقیقاً همان چیزی است که زمانی که حس خاصی را تجربه می‌کنیم، به‌وضوح آن را مشاهده می‌کنیم. آنچه در ما نمود پیدا می‌کند، جهانی است و چهره ما سعی در پوشاندن این هیجانات مثبت و منفی می‌کند، اگر دقت کرده باشید، در لبخند یا اخم نیز همین اتفاق برای ما می‌افتد.

باین حال، فرهنگ و جامعه‌پذیری (هنجارپذیری) یک فرد، نقش مهمی در نحوه بیان این هیجانات و احساسات دارد.

نظریه‌های هیجانات

سال‌هاست که روان‌شناسان در زمینه هیجانات مطالعه می‌کنند و نظریه‌های زیادی در این باب ارائه کرده‌اند. اغلب این نظریه‌ها در پی دسته‌بندی هیجانات و توضیح چرایی و چگونگی وجود آن‌ها بوده و هست.

عمده‌ترین و رایج‌ترین نظریه‌های هیجانات را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱- نظریه‌های روان‌شناختی^۳: این نظریه‌ها حاکی از آن هستند که هیجانات افراد، نتیجه پاسخ‌هایی از درون بدن آن‌هاست.

۲- نظریه‌های عصب‌شناختی^۴: این نظریه‌ها حاکی از آن است که هیجانات افراد، نتیجه فعالیت‌های مغز آن‌هاست.

۳- نظریه‌های شناختی^۵: این نظریه‌ها حاکی از آن است که هیجانات افراد، نتیجه افکار و فعالیت‌های ذهنی آن‌هاست.

۱. دستگاه عصبی سمپاتیک در حالت استرس فعال تر شده، انسان را برای نبرد یا فرار آماده‌تر می‌کند و به پاسخ جنگ و گریز می‌پردازد؛ البته به صورت همیشگی نیز فعال بوده، در تنظیم سوخت‌وساز پایه بدن نقش دارد.

۲. هسته قاعده‌ای - جانی بادامه نقش مهمی در یادگیری و حافظه ایفا می‌کند. بادامه، علاوه بر نقش اصلی در درک احساسات و ایجاد پاسخ به آن‌ها، در تعدیل درد نیز دخالت دارد. هسته مرکزی بادامه به‌عنوان بادامه کنترل درد، معرفی شده است. بادامه مغز همچنین مسئول تظاهرات هیجانی چهره مانند خوش حالی و ترس است و نقش مهمی در اکتساب یادگیری‌های هیجانی دارد.

3. Psychological Theories

4. Neurological Theories

5. Cognitive Theories

■ ابتدایی‌ترین هیجانات انسانی

روان‌شناس و پروفیسور آمریکایی، پائول اکمن^۱، که در مطالعات هیجانات انسانی و ارتباط آن‌ها با حالات چهره انسان، پیشگام است، در سال ۱۹۷۲، چنین بیان کرد که غم، شادی، تنفر، تعجب، ترس و خشم، شش احساس اساسی انسان هستند. او همچنین بیان کرد که تمامی فرهنگ‌های بشری، فارغ از مقوله‌های نژاد، جنسیت یا سن، این هیجانات را تجربه می‌کنند. در سال ۱۹۹۹، او هیجانات دیگری از جمله شرم، غرور، هیجان و خجالت را به لیست احساسات اساسی انسان اضافه کرد.

رابرت پلاچیک^۲ در مطالعه‌ای دیگر که در دهه ۱۹۸۰ منتشر شده است، چنین بیان کرد که انسان هشت احساس اساسی شامل: شادی، ترس، اعتماد، تعجب، انتظار (انتظار چیزی را کشیدن)، غم، تنفر و خشم دارد. پلاچیک در این مدل، هیجانات را به‌عنوان یک چرخه، بسیار شبیه به یک چرخه رنگ، تنظیم کرد تا نشان‌دهنده (هیجانات) دهد. او این کار را با این هدف انجام داد تا بتواند نشان دهد که چگونه احساسات، با هم در ارتباط هستند. برخی از احساسات با هم ترکیب می‌شوند و احساسات متفاوتی را شکل می‌دهند. برگردیم به چرخه رنگ‌ها، دقیقاً همان گونه که رنگ‌ها با هم ترکیب می‌شوند و رنگ‌های متفاوت و جدیدی را خلق می‌کنند. بیایید در یک مثال، مفهوم این بیانات را روشن‌تر کنیم، دو احساس اساسی مانند اعتماد و ترس در کنار هم قرار می‌گیرند و منجر به شکل‌گیری احساس تسلیم در انسان می‌شوند.

بر اساس مطالعات گسترده‌تر و جدیدتر، احساسات اساسی، بسیار بیشتر از شش یا هشت نمونه هستند و حتی ممکن است به ۲۷ نمونه هم برسند. پژوهشگران در مجموعه مقالات آکادمی ملی علوم^۳، مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۷ نشان دادند که افراد احساسات را تجربه می‌کنند، نه تحت لوای هیجانات متمایز؛ تعریف بهتر این است که بگوییم افراد، احساسات را به‌عنوان احساساتی در امتداد یک گرادیان (با همان سطوح درجه‌بندی شده) یا در یک طیف تجربه می‌کنند (در افراد متفاوت میزان احساسات متفاوت و البته متغیر است).

■ شش احساس اصلی پائول اکمن و وقوع آن‌ها

غمگین بودن

غم و اندوه، از احساسات اولیه انسان است. تمایل و ترجیح همه، البته اگر فرصتی داشته باشند، به چشم‌پوشی از آن است. دیدگاه بیشتر مردم درباره غم این است که این احساس در نقطه مقابل شادی است، به این دلیل که معمولاً نتیجه غم، ناامیدی، رنجش، دل‌سردی، استیصال و از دست دادن است؛ درست مانند بسیاری از احساسات دیگر، بسیاری از مردم غم و ناراحتی را دست کم گاهی اوقات تجربه می‌کنند. گذراندن دوره‌های طولانی در این احساس، در نهایت به افسردگی تبدیل می‌شود.

1. Paul Ekman

2. Robert Plutchik

3. National Academy of Sciences