



دانشگاه علم پزشکی خدمات  
بمعاشرتی در بنی انسان اصفهان

# کاربرد هوش هیجانی در مدیریت



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تابستان ۱۴۰۱

بازنگری: بهار ۱۴۰۲

بِسْمِ تَعَالَى

امام علی (ع) فرمودند:

فَالنَّاطِرُ بِالْقَلْبِ الْعَامِلُ بِالْبَصْرِ يَكُونُ مُبْتَدَأُ عَمَلِهِ أَنْ يَعْلَمَ أَعْمَلُهُ عَلَيْهِ أَمْ لَهُ فَإِنْ كَانَ لَهُ  
مَضَى فِيهِ وَإِنْ كَانَ عَلَيْهِ وَقَفَ عَنْهُ فَإِنَّ الْعَامِلَ بِغَيْرِ عِلْمٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ طَرِيقٍ فَلَا  
يَزِيدُهُ بَعْدَهُ عَنِ الطَّرِيقِ الْوَاضِحِ

کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می پردازد، مثل کسی است که به سیرابه می رود، که  
هرچه راه می رود از مسیر و هدف اصلی دورتر می شود. اما کسی که با علم و دانش عمل  
می کند، همچون رهروی است که در راهی مشخص و واضح حرکت می کند.

## فهرست

۴	مقدمه
۶	مفهوم هوش هیجانی
۹	تعاریف
۱۱	چگونگی شکل‌گیری حوزه هوش هیجانی
۱۴	ابعاد هوش هیجانی در مدیریت و رهبری
۱۹	هوش هیجانی و بهره‌هوشی
۲۱	هماهنگی هیجان و فکر
۲۲	اجزای تشکیل‌دهنده هوش هیجانی
۲۴	شایستگی عاطفی در محیط کار
۲۷	نقش هوش عاطفی در محیط کار و زندگی
۳۲	سایر کاربردهای هوش هیجانی
۳۷	هوش هیجانی و رهبری اثربخش
۴۱	هوش هیجانی و رهبری اثربخش گروه
۴۳	نشانه‌های هوش هیجانی پایین
۴۷	نشانه‌های هوش هیجانی بالا
۵۴	چرا هوش هیجانی مهم است
۵۵	آموزش هوش هیجانی
۵۷	نظریه چرخه زیستی
۶۲	نقش هوش هیجانی در فرایند تصمیم‌گیری مدیران
۶۳	ویژگی مدیران با هوش هیجانی بالا
۶۴	هوش هیجانی و مدیریت تعارض
۶۷	راههای افزایش هوش هیجانی (عاطفی)
۷۲	نتیجه‌گیری
۷۳	منابع

هیجان ها بخش اعظمی از زندگی را در بر می گیرند. حضور مستقیم و غیرمستقیم هیجان ها را می توان در استدلال و عقلانیت مشاهده کرد. بی اعتنایی به هیجان ها، عدم مدیریت آنها و مسامحه در بیان آنها می تواند هزینه های گزافی را برای انسان در پی داشته باشد. پژوهش های نوین نشان می دهند که فقدان هوش هیجانی می تواند آثار مخربی را در زمینه های فردی و اجتماعی ایجاد کند و برعکس، تحصیل و تقویت آن، زمینه ساز موفقیت های بزرگ خواهد بود. آموزش هوش هیجانی می تواند بستر مناسبی برای اعتلای فردی و اجتماعی در حوزه های مختلف و متنوع فرهنگ فراهم آورد. یکی از ابعاد یا توانایی های شناخته شده انسان هوش هیجانی است. گلمن (۱۹۹۱) معتقد است که هوش هیجانی جنبه دیگری از هوش است که در دستیابی افراد به موفقیت در ابعاد مختلف زندگی، بیشتر از هوش شناختی ایفای نقش می کند. ریشه های دور هوش هیجانی را می توان در کارهای اولیه ی داروین جستجو کرد. جایی که او اهمیت ابزار هیجانی را برای بقا و انطباق یادآور می شود.

در گذشته هرگز کلماتی مانند هرج و مرج و عدم قطعیت در سرلوحه فعالیت های تجاری قرار نداشت، اما امروزه بسیاری از سازمانها تحت تأثیر آشوب های محیطی هستند. در مداوای یک سازمان بیمار حتماً باید به شرایط محیطی، اقتضائات و کارکنان توجه کافی داشت. هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمانی برسد. سازمانها برای این که اثربخشی سازمان را بالا ببرند از مهارت های نرم که مبتنی بر عواطف می باشند، استفاده می کنند. هوش هیجانی با تأثیر بر زمینه هایی چون به کارگیری، حفظ و نگه داری کارکنان، توسعه و بهسازی افراد مستعد، گزینش افراد برای احراز شغل و ارتقای شغلی آنان و ...، به اثربخشی سازمان کمک می کند.

سالهاسست به مدیران می آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است؛ زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط

بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است. در رویکرد جدید مدیریت فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد و مدیرانی مدنظر سازمانها هستند که از توانمندیهای اجتماعی و مهارت های ارتباطات برخوردار باشند، شنونده و سخنگوی خوبی باشند و با درک احساسات خود و دیگران در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کنند و محیطی با نشاط ایجاد کنند که در آن افراد رشد یابند.

در طی چند دهه اخیر مطالعات گسترده ای در خصوص نقش عواطف و هیجانات در فرایندهای سازمانی صورت گرفته است که در بسیاری از آن ها، پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که تأثیرگذاری بر هیجانات و عواطف کارکنان و هدایت آن ها، نقش مهمی در بهبود فرایندهای سازمانی دارد. به طور مثال، گینسبرگ و گری دیویس (۲۰۰۷) معتقدند احساسات به عنوان عوامل احتمالاً ارزشمندی برای تشویق افراد به خلق بهره وری بهتر شناخته شده اند. همچنین آن ها معتقدند که روابط آموزشی و تصمیم های سازمانی، به وسیله احساسات و هیجانات تحت تأثیر قرار می گیرند. با توجه به این تأثیرات، سازمان می تواند به وسیله کیفیت هیجان هایی که بروز داده می شوند، تحت تأثیر قرار گیرد.

هوش هیجانی، توانایی یک فرد را در ساختار گروهی، غلبه بر استرس و رهبری دیگران به مقدار زیادی افزایش می دهد. همچنین ادعا شده است که هوش هیجانی در خیلی از محدوده های عملکرد شغلی مهم است، زیرا که تعاملات اجتماعی مؤثر، تصمیمات خوب و انگیزه بالا در تقریباً تمام حوزه های فرهنگ سازمانی حیاتی است.

پژوهش ها نشان دهنده این است که توانایی برخی رهبران در تصدیق نیازهای فردی زیردستان، از آن ها رهبران بهتری می سازد. مارتین (۲۰۰۸) ذکر کرده است که واژه هایی چون رئیس غالباً کمتر با رهبری مرتبط است، در عوض، کلماتی چون تسهیل کنندگان، مربیان و مدیران روابط، اغلب برای توصیف رهبران اثربخش مورد استفاده قرار می گیرند. پس رهبران صاحب هوش هیجانی بیشتر، هنگام حمایت از زیردستان خود، می توانند پاسخ های هیجانی آنها را درک کرده، به آن ها در درک و مدیریت چالش های تغییر کمک کنند. همچنین مایر و همکاران اثبات کرده اند که رهبران برای

دستیابی به هدف مدیریت افکار در سازمان‌هایشان، نیاز به آن دسته قابلیت های روانی پنهان دارند که هوش هیجانی نامیده می‌شود.

### مفهوم هوش هیجانی (عاطفی)

نگاهی به زندگی انسان‌ها نشان می‌دهد که تنها بهره هوشی، نشان دهنده موفقیت فرد در زندگی نیست. در واقع بهره هوشی نمی‌تواند پیش بینی کند که فرد در فراز و نشیب های زندگی چه واکنشی نشان می‌دهد، در مقاطع مختلف چگونه تصمیم گیری می‌کند، اطلاعات اجتماعی او در چه حدی است و به طور کلی نمی‌توان گفت بهره هوشی بالا تضمین کننده موفقیت، رفاه، موقعیت اجتماعی مناسب و احساس رضایت فرد از زندگی است. در واقع هوش هیجانی توانمندی تاکتیکی (عملکرد فردی) است، درحالی که هوش شناختی قابلیت استراتژیک (درازمدت) است. هوش هیجانی یک توانایی عالی است که مشخص می‌کند چگونه می‌توانیم از سایر مهارت های خود از جمله بهره هوشی به بهترین صورت استفاده کنیم.

بررسی هوش هیجانی، به طور جدی با تحقیق علمی بارآن، در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ شروع شد. او برای نخستین بار، مخفف بهره هیجانی را برای این دسته توانایی‌ها به کار برد و نخستین آزمون را در این باره ساخت. در ادامه این تحقیقات، در سال ۱۹۸۳ گاردنر و والکر کتاب «هوش چندگانه» را منتشر کردند.

اما کسی که بیش از همه نامش با عنوان هوش هیجانی گروه خورده، دانیل گلمن است. او در سال ۱۹۹۵، نوشتن کتابی به نام «سواد هیجانی» را آغاز و برای تکمیل اطلاعات خود از دانشگاه‌های بسیاری بازدید کرد. در مطالعات خود با فعالیت سالوی و مایر آشنا شد و عنوان کتاب خود را به تبعیت از آن دو به «هوش هیجانی» تغییر داد.

گلمن هوش هیجانی را بهترین عامل پیش بینی کننده موفقیت در زندگی معرفی کرد، که هر کس می‌تواند به آن دست یابد و می‌توان آن را خصیصه‌ای شخصیتی به حساب آورد. او، در تحقیقی که در سال ۱۹۹۸ روی الگوهای



شایستگی برای ۱۸۱ موقعیت شغلی متفاوت در ۱۲۱ سازمان انجام داد، به این نتیجه رسید که حدود ۶۷ درصد شایستگی ها به طور فزاینده‌ای برای عملکرد، با هوش هیجانی در ارتباط است.

مفهوم هوش هیجانی برای نخستین بار در سال ۱۹۹۱ توسط پیترسالووی و جان مایر مطرح شد که بیان می‌دارد هوش هیجانی نوعی پردازش اطلاعات عاطفی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران، ابراز مناسب عواطف و تنظیم سازگارانۀ عواطف است. هوش هیجانی از نظر مایرو سالووی تنها یک ویژگی مثبت نیست بلکه مجموعه‌ای از توانایی‌های استدلالی و هیجانی متمایز است و نسبت به هوش اجتماعی توجهی بیشتر به مسائل اساسی هیجانی و فرو نشانیدن مشکلات شخصی و اجتماعی افراد دارد. افراد دارای هوش هیجانی بالا در داشتن رضایت بیشتر از زندگی، بهره‌مندی از محیط خانوادگی و شریک شدن در احساسات اطرافیان نسبت به دیگران متفاوتند و معمولاً افرادی منظم، خونگرم، موفق، با انگیزه و خوش بین هستند. هوش هیجانی مشتمل بر شناخت احساسات خویش و دیگران و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیمات مناسب در زندگی است. به عبارتی عاملی است که به هنگام شکست در شخص ایجاد انگیزه می‌کند و به واسطه داشتن مهارت‌های اجتماعی بالا منجر به برقراری رابطه خوب با دیگران می‌شود.

هوش هیجانی یعنی شناخت عواطف خود و دیگران، تا بتوانیم بر اساس آن رفتاری مبتنی بر اخلاق و وجدان اجتماعی داشته باشیم. هوش هیجانی شامل توانایی‌هایی مانند اینکه شخص بتواند انگیزه‌اش را حفظ کند و در مقابل مشکلات استقامت کند، در شرایط بحرانی و تکانش‌ها خودش را کنترل کند و خونسردی‌اش را حفظ کند، کامیابی را به تأخیر بیندازد، با دیگران همدلی کند و امیدوار باشد، است.

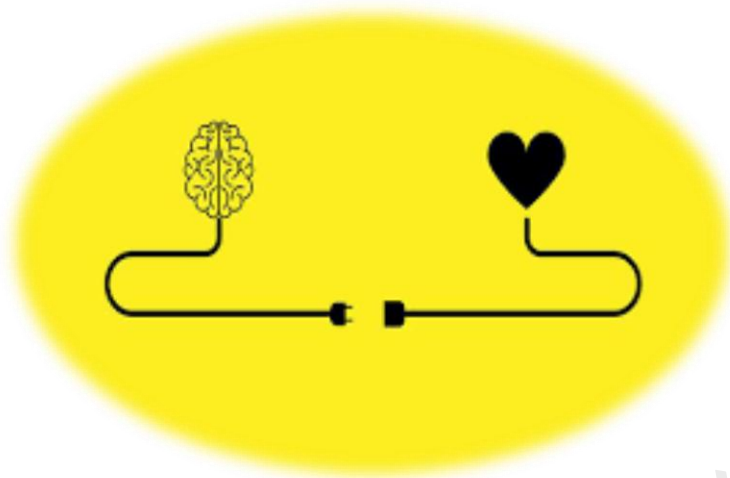
هوش هیجانی مفهومی بر اساس هیجان‌ها و هوش اجتماعی است که هر دو از عوامل مهم و تأثیرگذار در رفتارها و ارتباطات هستند. هوش اجتماعی، توانایی درک و اداره دیگران است که سبب عملکرد خردمندانه در ارتباطات

انسانی می‌گردد و هیجان‌ها تلاشی هستند برای انعطاف پذیر ساختن این عملکردها در حوزه فردی و اجتماعی. اهمیت هوش هیجانی برای کارکنان از آن جهت است که سطح بالای خودآگاهی همراه با هوش هیجانی، کارکنان را قادر می‌سازد اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند و احترام بیشتری از همکاران خود دریافت کنند.

در سال ۱۹۹۶ نیز استرنبرگ با بررسی‌های مختلفی که در زمینه هوش انجام داد به این نتیجه رسید که بهره هوشی می‌تواند حداکثر ۱۰ درصد و حداقل ۴ درصد مسئول موفقیت افراد باشد، که البته ۱۰ درصد واقعی‌تر به نظر می‌رسد. در حقیقت ۸۰ درصد موفقیت‌های افراد در سر کار به هوش هیجانی وابسته است و تنها ۲۰ درصد آن به بهره هوشی بستگی دارد. تحقیقات او نشان داد هوش هیجانی نقش مهم‌تر و بیشتری در سطوح بالای سازمان ایفا می‌کند و در سطوح بالای سازمان کسانی هستند که عملکرد بهتری نسبت به افراد متوسط دارند، تقریباً ۹۰ درصد تفاوت در ویژگی‌هایشان قابل استناد به هوش هیجانی است تا توانایی‌های شناختی.

در این زمینه گلمن و همکاران او معتقدند که هوش هیجانی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی می‌یابد. بنابراین، این مهم باید مدنظر قرار گیرد که در سازمان‌ها هوش عقلی تنها ابزار مقایسه افراد نیست، چراکه در محیط‌هایی که انسان‌ها فعالیت دارند، قابلیت‌های هیجانی، در افراد از احساسات خود و دیگران و توانمندی آنها در ارتباطات، عوامل مهمی هستند که باید مدنظر قرار گیرد. در این بین، ارتباطات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا توانمندی‌های اجتماعی بخش مهم هوش هیجانی و در واقع عینیت بخش هوش هیجانی است.





### تعاریفی از هوش هیجانی (عاطفی)

در مورد هوش هیجانی تعاریف مختلفی وجود دارد که از جمله می توان به تعاریف زیر اشاره نمود:

اولین توصیف و تعریف رسمی از هوش هیجانی که به کارگیری توانایی های شغلی مشخصی را برای ارزیابی این مفهوم پایه گذاری می کند، توسط دو مقاله منتشر شده توسط سالووی و مایر (۱۹۹۰) درباره توانایی ها و ظرفیت های هیجانی به وجود آمده است.

۱. بر اساس بیان مایر و سالووی هوش هیجانی شامل چهار قابلیت: ۱) مشاهده، ارزیابی و بیان دقیق احساسات؛ ۲) تسهیل افکار از طریق دسترسی و تولید افکار؛ ۳) شناخت هیجانها و دانش عاطفی ۴) تنظیم احساسات که منجر به توسعه فکری می شود؛ است.

۲. دکتر دانیل گلمن هوش هیجانی را شامل توانایی هایی می داند که شخص بتواند انگیزه اش را حفظ نموده و در مقابل مشکلات و استیصال استقامت کرده در شرایط بحرانی و تکانشها خود را کنترل و خونسردی اش را حفظ نماید و با دیگران همدلی کرده و امیدوار باشد.

۳. بر اساس نظر دفت هوش هیجانی اشاره به توانایی فرد در شناسایی، درک و مدیریت موفق هیجانات خود و دیگران دارد؛ یعنی توانایی مدیریت مؤثر بر خود و تعاملات اجتماعی و تأثیرپذیری موفقیت و شادی ما در کار و زندگی شخصی از طریق شناخت ویژگیهای هیجانی.
۴. از نظر دکتر ریون بارون هوش هیجانی، آرایشی از استعدادهای غیرشناختی، قابلیت ها و مهارت هایی است که توانایی فرد در سازگاری با شرایط و فشارهای محیطی را افزایش می دهد.
۵. لیزا گاردنر هوش هیجانی را توانایی فرد در شناسایی و ابراز هیجان ها در خود و دیگران می داند.
۶. از نظر دکتر دیوید کارسو هوش هیجانی ضد هوش نیست. به عبارتی نشانه برتری احساس به عقل نیست؛ بلکه هوش هیجانی نقطه تلاقی احساس و عقل است.
۷. از نظر دوبرین هوش هیجانی توانایی انجام مواردی چون درک احساسات خود، همدلی با دیگران و تنظیم احساسات خود برای ارتقاء کیفیت زندگی می باشد.
۸. گریفین و مورهد در تعریف دیگری از هوش هیجانی، آن را به عنوان میزانی از خودآگاهی افراد و توانایی آنان در مدیریت احساسات خود، تشویق خود، ابراز همدلی با دیگران و برخورداری از مهارت های اجتماعی معرفی می کنند.
۹. براساس نظر پارکر هوش هیجانی شامل جنبه هایی از انگیزش، درک و مهارت هایی می شود که تعامل اجتماعی بین کارکنان و رهبران را تحت تأثیر قرار می دهند.

### چگونگی شکل گیری حوزه هوش هیجانی

توصیه های داده شده از هوش هیجانی به همان قدمت رفتار انسانی است. از انجیل عهد قدیم و عهد جدید و فلاسفه یونانی گرفته تا شکسپیر، توماس جفرسون و روان شناسی مدرن، جنبه هیجانی منطق به عنوان عنصر بنیادین سرشت انسان مطرح شده است. پیتر سالووی از بخش روان شناسی دانشگاه یل می گوید: "در طول چند دهه گذشته باورها راجع به هوش و یجان دچار تغییر شده اند". زمانی هوش را کمال انسانی می دانستند و لاجرم افراد باهوش باید دارای زندگی بهتری باشند. ایشان هوش هیجانی را ز نظر علمی، هوش آزمون پذیر و قابل اندازه گیری می دانستند و بیان کردند که هوش هیجانی توانایی درک و فهم هیجان ها و عواطف و حامی اندیشه و شناخت است. کسانی که هوش هیجانی خود را تقویت می کنند و آن را به حد کمال می رسانند، یک توانایی منحصر به فرد به دست می آورند تا در شرایط و موقعیت هایی که دیگران در آنها گیر می کنند و رنج می کشند، به خوبی شکوفا شوند.

در سالهای ۱۹۰۰ تا ۱۹۲۰ جنبش جدیدی پدید آمد که می خواست برای اندازه گیری هوش شناختی (IQ) راهی پیدا کند. دانشمندان، آن زمان را که روشی سریع برای جدا کردن افراد متوسط از افراد باهوش بود را مورد مطالعه قرار دادند. آنها خیلی زود متوجه محدودیت های این روش شدند. بسیاری از مردم خیلی باهوش بودند اما توانایی آنها در اداره کردن رفتارشان و کنار آمدن با دیگران آنها را محدود کرده بود. همچنین آنها متوجه شدند، افرادی وجود دارند که هوش متوسط دارند ولی در زندگی بسیار موفق هستند.

ثرندایک، استاد دانشگاه کلمبیا، اولین کسی بود که مهارت های هوش هیجانی را نامگذاری کرد. اصطلاحی که او اختراع کرد، هوش اجتماعی نامید. هوش اجتماعی نشانگر توانایی افرادی است که در خوب کنار آمدن با مردم مهارت کافی دارند. در سالهای دهه ۱۹۸۰ بود که هوش هیجانی (EQ) نام فعلی خود را به دست آورد. بلافاصله بعد از آن، پژوهش ها و مطالعات بسیار قدرتمندی انجام شد، از جمله سری پژوهش ها در دانشگاه ییل که هوش هیجانی را به موفقیت های شخصی، شادی و موفقیت های حرفه ای ربط می داد.

مفهوم هوش هیجانی نشان می داد که چرا دو نفر با IQ یکسان، ممکن است به درجات بسیار متفاوتی از موفقیت در زندگی دست یابند. هوش هیجانی یک عنصر بنیادین از رفتار انسان است که جدا و متفاوت از هوش شناختی (عقل) کمک می کند. بین IQ و EQ هیچ رابطه شناخته شده ای وجود ندارد. شما اصلاً نمی توانید از روی هوش شناختی یک نفر، هوش هیجانی او را حدس بزنید. این یک خبر خوب است، زیرا هوش شناختی یا IQ انعطاف پذیر نیست. IQ از همان لحظه تولد ثبات است یا دست کم ثبات نسبی دارد مگر این که یک تصادف، مثلاً آسیب مغزی، آن را تغییر بدهد. هیچ کس با یادگیری واقعیت های جدید یا فراگرفتن اطلاعات عمومی بیشتر، باهوش تر نمی شود. هوش شناختی یعنی توانایی یادگیری، که در پانزده سالگی همان است که در پنجاه سالگی. اما برعکس، هوش هیجانی، مهارتی انعطاف پذیر است که به آسانی آموخته می شود. با این که بعضی مردم، نسبت

به دیگران، به طور طبیعی هوش هیجانی بالاتری دارند، کسی که حتی بدون هوش هیجانی به دنیا آمده است باز هم می تواند در خود، EQ بالا به وجود آورد.

به هر حال موضوع هوش هیجانی نخستین بار توسط دکتر پیتر ساهووی و دکتر جان مایر در سال ۱۹۹۰ مطرح شد. در سال ۱۹۹۵ اصطلاح هوش عاطفی با چاپ کتاب پژوهشی دانیل گلمن رواج زیادی یافت. در این کتاب هوش عاطفی بهترین عامل پیش بینی کننده موفقیت در زندگی معرفی شده بود که هر کسی می تواند به آن دست یابد. از سال ۱۹۹۸ به بعد اصلاحات متعددی در ابعاد نظری و پژوهشی هوش عاطفی تهیه و پژوهش های بنیادی تری در این حوزه انجام گرفت. بنابراین حوزه هوش هیجانی (عاطفی) نسبتا جدید است به ویژه در کشور ما تحقیقات علمی در مورد اثر آن در محیط های کاری و زندگی صورت نگرفته است. البته اخیرا توجه به مباحثی مانند مهارت های زندگی در نظام های تعلیم و تربیت مورد توجه قرار گرفته است که بی ارتباط به موضوع هوش عاطفی نیست.



## ۱. ابعاد هوش هیجانی

الف- دکتر مایر، سالووی و کارسو در سال ۱۹۹۰ هوش هیجانی چهار بعد تشخیص داده اند که عبارتند از:

### ۱. شناسایی هیجان در خود و دیگران

ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که از هیجانها و احساسات خود آگاه باشید. توانایی خودآگاهی به مدیران اجازه می دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به طور شهودی و از راه درک مستقیم دیگران را تحت تأثیر قرار دهند.

خودآگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش عاطفی را تشکیل می دهد. توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساسات نشان از درک خویشتن و بصیرت روان شناسانه دارد. در واقع خود آگاهی به این معنی است که فرد هر احساسی را به همان صورتی که بروز می کند، تشخیص دهد. توانایی نظارت بر احساسات در هر لحظه برای به دست آوردن بینش روان شناختی و ادراک خویشتن، نقش تعیین کننده دارد. ناتوانی در تشخیص احساسات راستین نیز، فرد را به سردرگمی دچار می کند.



در مورد واقعی بودن احساسات به نکته ای از برن اشاره می شود. اریک برن، پایه گذار مکتب تحلیل رفتار متقابل، در کتاب بازیها، در بخش تسلط بر خود، سه عامل را برای مسلط شدن فرد بر شخصیت خود بر می شمرد:

شناختن هیجان‌هایی که آن را احساس می کنیم و دلیلش را نیز می دانیم. خودآگاهی آگاه بودن از حالت روانی خود و تفکر ما درباره آن حالت است. هوش هیجانی با خودآگاهی آغاز می شود که ارتباط نزدیکی با ارزشها، نقاط قوت و ضعف شما دارد تا بتوانید همزمان از طریق روش مناسب و سازنده احساسات خود را ابراز کنید.

### 🔗 آگاهی، آرامش خاطر و صمیمیت

آگاهی از دیدگاه برن، باید اصیل و بدون سوگیری باشد. مثالی که برن ذکر می کند به این صورت است که کودکی در حال تماشای پرندگان و مناظر بیرون، از پنجره اطاق خود است. درک کودک از محیط خارج، آگاهی و درکی اصیل و راستین است. به محض اینکه یکی از والدین، برای کمک به آگاهی کودک، اسامی پرندگان و درختان را برای او بیان می کند، آگاهی جهت پیدا می کند و از حالت اصیل خود خارج می شود. برای تسلط بر خود، از دیدگاه برن و برای ارتقاء هوش هیجانی از دیدگاه سالووی و مایر، فرد نیاز دارد که از احساسات و درون خود آگاهی راستینی داشته باشد. مدیران و رهبرانی که درجه ای بالایی از خود آگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می دانند که چگونه احساساتشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلی‌شان تأثیر می گذارد. آنها با یک احساس قوی از خودآگاهی، با اعتماد به نفس و در استفاده از قابلیت‌هایشان کوشا هستند و می دانند چه وقت درخواست کمک کنند.

### ۲. کاربرد هیجانها

توانایی استفاده از هیجانها در کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسائل و استفاده از فرصتهاست و شامل همدلی و بیش سازمانی است. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، هیجانها و احساسهای دیگران را بیشتر درک می کنند و دقیقاً می دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران چه تأثیری می گذارد. کنترل و اداره احساسات مهارتی است که برپایه خود آگاهی شکل می گیرد. این توانایی عاطفی به ظرفیت شخص برای تسکین دادن خود، دور کردن اضطرابها، افسردگی ها و بی حوصلگی های متداول و قابلیت او در به تأخیر انداختن ارضای نیاز بستگی دارد. آزمایش جالبی در این زمینه توسط والتر میشل، روان شناس آمریکایی انجام شد. او تعدادی از کودکان ۴ ساله را برای آزمون انتخاب کرد و از آنها خواست تا یکی از این دو وضعیت را برگزینند: یا الان، یک قطعه شیرینی دریافت کنند و یا ۱۵-۲۰ دقیقه بعد، دو قطعه بگیرند. میشل نتایج آزمون را ثبت کرد. چهارده سال بعد، وقتی همان کودکان، در سنین نوجوانی مورد ارزیابی قرار گرفتند، دسته ای که توانسته بودند ۱۵-۲۰ دقیقه تحمل کنند، هم از نظر اجتماعی کارآمدتر بودند و هم در آزمون استعداد تحصیلی (SAT) نمرات بالاتری دریافت کردند. مدیران و رهبران قادرند محیطی از اعتماد و انصاف خلق کنند.

### ۳. توانایی درک و فهم هیجانها

توانایی درک هیجانهای پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر هیجانها از یک حالت به حالت دیگر را درک هیجانها می نامند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، به راحتی متوجه می شوند که چه چیزی موجب برانگیختن و یا عدم برانگیختن افراد یا گروهها می شود و می توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه ریزی کنند.

### ۴. مدیریت هیجانها

توانایی کنترل و اداره کردن هیجانها در خود و دیگران است. مدیریت هیجانها به مدیران این امکان را می دهد که بدخلقی و روحیه بد را به محیط کاری وارد نکنند.



ب- دکتر دانیل گلמן هوش هیجانی را مشتمل بر چهار بعد دانستند که دو بعد آن در رابطه با تعامل فرد با خودش (درون فردی) و دو بعد دیگر در رابطه با نحوه برخورد فرد با دیگران (برون فردی) به شرح زیر می باشد:

### ۱. خود آگاهی

خود آگاهی یعنی آیا مدیر می تواند به طور صحیح احساسات خود را در هر زمان که بروز می کند، تشخیص دهد؟

خود آگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش هیجانی را تشکیل می دهد. توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساس ها نشان از درک خویشتن و بصیرت روانشناسانه دارد. مدیران و رهبرانی که درجه ای بالا از خود آگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می دانند که چگونه احساس هایشان بر آن ها، سایر مردم و عملکرد شغلی شان تأثیر می گذارد. آن ها با یک احساس قوی از خود آگاهی، با اعتماد به نفس و در استفاده از قابلیت هایشان کوشا هستند و می دانند یه وقت درخواست کمک کنند.

### ۲. خودمدیریتی (خودگردانی)

تعادل هیجانی را خود مدیریتی می نامند و یک قابلیت زیربنایی است که در کنترل رفتارهای هیجانی نقش مهمی دارد. گاهی از خودمدیریتی به معنای کنترل احساسات، عواطف و تکانش‌ها یاد می کنند و عامل اصلی در پذیرش مسئولیت اعمالی است که انجام می دهیم. مدیریت بر احساس خودتان باعث می شود وقتی با هیجانی روبرو می شوید با انتخابی منطقی و دلایل کافی رفتاری صحیح در پیش بگیرید. خودمدیریتی یعنی آیا مدیر می تواند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت مدیریت کند.

### ۳. آگاهی اجتماعی

توانایی همدردی با احساسات دیگران و شناخت دیدگاه آنان می باشد. همدلی دنیا را از دریچه چشم دیگران دیدن و وارد شدن به حریم احساس آنها می باشد و نیازمند درک، شناخت و پاسخ مناسب به هیجان‌های دیگران است. آگاهی اجتماعی یعنی مدیر می تواند به طور صحیح احساسات دیگران را هنگام رودرویی با آنها یا در حین کار با آنها تشخیص دهد.

### ۴. مدیریت رابطه (مهارت های اجتماعی)

توانایی شناخت و همدلی با دیگران، برقراری ارتباط مؤثر، گوش دادن عمیق و تشریح مساعی می باشد. مدیریت رابطه یعنی آیا مدیر می تواند رابطه خود با دیگران را به طور مؤثر و سازندهای مدیریت کند و به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟

این بعد مجموعه ای از چهار بعد ذکر شده می باشد که به فرد کمک می کند که به طور مثبت و مستمر با دیگران ارتباط برقرار کند.

چهار بعد ذکر شده در جدول شماره (۳) نشان داده می شود:

جدول شماره ۳: ابعاد هوش هیجانی از نظر دانیل گلمن

فرد چه کاری را انجام می دهد	فرد چه عاملی را می بیند	
خودمدیریتی	خودآگاهی	درمورد خود
مدیریت رابطه	آگاهی اجتماعی	در مورد دیگران

### هوش هیجانی (عاطفی) و بهره هوشی

در گذشته بیان شده که بهره هوشی (IQ) به عنوان مهم‌ترین عامل پیش بینی کننده موفقیت انسان در زندگی مطرح است و تصور بر این بود که افرادی که دارای ضریب هوشی بالاتری باشند، نسبت به دیگران موفق تر خواهند بود. اما تحقیقات اخیر نشان می دهد که IQ به تنهایی نمی تواند بیان کننده علل موفقیت افراد در محیط کار یا زندگی باشد. چرا که می توان افرادی را یافت که دارای ضریب هوشی بالا هستند، اما در تحصیل و یا در زندگی موفق نبوده اند.

تحقیقات هانتر نشان داد که IQ باعث ۲۵ درصد تغییرات است. استرنبرگ نیز نشان داد که IQ می تواند حداکثر موجب ۱۰ درصد موفقیت‌های افراد باشد. محققان زیادی نیز اظهار داشته اند که هوش عاطفی یک جزء لازم برای رهبری ثمربخش است. یک شخص بدون هوش عاطفی حتی با بهترین آموزش ها و توان ذهنی تحلیلی و دقیق نمی تواند یک رهبر بزرگ باشد.

**هوش عاطفی** از دو واژه هوش و عاطفه تشکیل شده است. واژه انگلیسی عاطفه emotion است. ریشه اصلی این لغت فعل لاتین motor به معنای «حرکت دادن» است که با اضافه شدن پیشوند «e» به طور ضمنی معنای

«دور شدن» را به آن می‌بخشد و نشان می‌دهد که در هر هیجانی گرایش به عمل کردن نهفته است. برای مثال، در هنگام خشم، خون به سمت دست‌ها جریان می‌یابد و از این طریق حمله به دیگری آسان می‌شود. ضربان قلب شدت می‌یابد و افزایش ترشح هورمون‌هایی چون آدرنالین موجی از انرژی تولید می‌کند که توان لازم را برای دست زدن به اعمال شدید فراهم می‌کند.

در هنگام ترس، خون به سمت عضلات اسکلتی بزرگ مانند عضلات پا جریان می‌یابد و صورت چنان سفید می‌شود که گویی خون در آن جریان ندارد. به هر حال، مدارهای موجود در مراکز هیجانی مغز جریانی از هورمون‌هایی را آزاد می‌سازد که بدن را در حالت آماده باش قرار می‌دهد و آن را آماده انجام دادن عمل می‌سازد. در هنگام شادمانی نیز فعالیت در یکی از مراکز مغز افزایش می‌یابد که از بروز احساسات منفی جلوگیری می‌کند. بنابراین، عاطفه نوعی حالت احساسی و هیجانی است که خودآگاه و ارادی بوده و طی آن حالت‌های شادی، غم، غصه، ترس، تنفر و مانند آن تجربه می‌شوند.

هوش به صورت‌های گوناگونی تعریف شده است؛ از جمله این که هوش توانایی یادگیری و کاربرد مهارت‌های لازم برای سازگاری با محیط است و در تعریف دیگر بیان شده است که هوش مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی است که به ما اجازه می‌دهد تا نسبت به جهان اطرافمان آگاهی پیدا کنیم، یاد بگیریم و مسائل را حل کنیم. هوش عاطفی از حالت شناخت و هیجان تشکیل شده است. در هوش عاطفی مغز و قلب یا هوش و عاطفه با یکدیگر ترکیب شده‌اند. بنابراین، هوش عاطفی عبارت است از استفاده از عواطف برای حل مسائل و داشتن یک زندگی مفید، خلاقانه و سازنده. در اینجا مغز و قلب هر دو به کمک هم می‌شتابند.

دیوید کارسو بیان می‌کند که مهم است بدانید که هوش عاطفی ضد هوش نیست، به عبارتی، نشانه برتری احساس (دل) بر عقل (سر) نیست. بلکه هوش عاطفی نقطه تلاقی احساس و عقل است.



هوش عاطفی آخرین تحول و ابداع مهم در درک رابطه بین تفکر و عاطفه است. بهترین کمکی که این سازه داشته است این است که عواطف و افکار را باهم سازگار می داند و هوشمندانه آن ها را با هم ترکیب می نماید و آن گونه که قبلاً فرض می شد جدای از هم نیستند. از طریق هوش عاطفی هر کس به ارزیابی صحیح عواطف خود و دیگران و تنظیم سازگاران عواطف می پردازد به نحوی که به بهبود جریان زندگی منجر شود. در نتیجه هوش عاطفی استفاده آگاهانه از عواطف و احساسات است.

### □ هماهنگی هیجان و فکر

بخش هایی از مغز مربوط به هیجان ها و بخش هایی از آن مربوط به تفکر است. اگر قدرت هیجان ها را سلب کنیم، خود تفکر نیز مختل می گردد. به همین دلیل است که هنگام بروز ناراحتی هیجانی می گوئیم اصلاً فکر درست کار نمی کند و به همین دلیل است که ناراحتی هیجانی مداوم می تواند موجب نقص توانایی های فکری گردد و ظرفیت یادگیری را از کار می اندازد هیجان ها در تصمیم گیری تأثیر دارند. تحقیقات نشان می دهد بیمارانی که بخش مربوط به هیجان مغز آن ها آسیب دیده است، نحوه تصمیم گیری آنان بسیار اشتباه است.



### اجزای تشکیل دهنده هوش هیجانی

هوش عاطفی همانند چتری است که مجموعه ای از مهارت ها و خصایص فردی را در زیر خود جمع کرده است. این مهارت ها معمولاً به گونه ای هستند که با خشم نمی توان آن ها را ملاحظه کرد. بعضی دانشمندان این مهارت ها را در گروه عمده مهارت های بین فردی و مهارت های درون فردی تقسیم بندی می کنند. این مهارت ها به گونه ای هستند که با حوزه های سنتی مهارت و تخصص از قبیل دانش مشخص، هوش عمومی، مهارت های فنی و حرفه ای ارتباط چندانی ندارند. اغلب دانشمندان عقیده دارند که به منظور تعادل در رفتار، برخورداری از عملکرد بهتر در جامعه و یک سازمان و یا در درون خانواده باید انسان ها دارای بهره هوش (IQ) و بهره عاطفی (EQ) باشند و استفاده مناسبی از هر دوی این ها ببرند. هوش عاطفی شامل آگاهی نسبت به عواطف و چگونگی تعامل این عواطف با IQ است. یعنی فردی که می خواهد در زندگی موفق باشد. باید از عواطف و احساسات خود و دیگران آگاه بوده، از آن استفاده منطقی ببرد.

■ سالووی و مایر اصطلاح هوش عاطفی را به عنوان شکلی از هوش اجتماعی که شامل توانایی کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران و استفاده از این اطلاعات به عنوان راهنمایی برای فکر و عمل است به کار بردند.

#### ۴ مهارت افراد دارای هوش عاطفی از دیدگاه سالووی و مایر:

۱. تشخیص عواطف

۲. استفاده از احساسات و عواطف

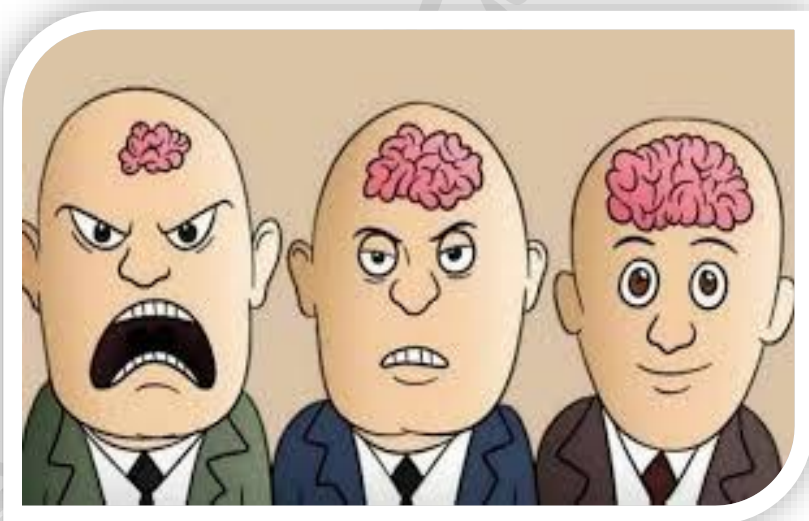
۳. درک عواطف خود و دیگران

۴. تنظیم عواطف

رشته تحصیلی گلמן روان شناسی است و مدتی نیز با دیوید مک کلند و دیگران که در زمینه مدیریت فعالیت داشتند، همکاری کرده است. گلמן در سال ۱۹۹۵ کتابی تحت عنوان هوش عاطفی منتشر کرد که پرفروش ترین کتاب سال شد. گلמן در کتاب اول خود در این زمینه اطلاعات جالبی در ارتباط با مغز، عواطف و رفتارهای آدمی ارائه می دهد. تعریف گلמן از هوش عاطفی بدین صورت است « ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات

و عواطف خود و دیگران، برانگیختن خود و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آن‌ها در روابط با دیگران»  
 به عقیده وی هوش عاطفی در محیط کار از چند بعد زیر تشکیل شده است:

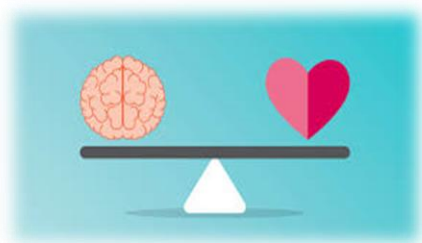
۱. خود آگاهی
۲. خودمدیریتی
۳. انگیزش
۴. همدلی
۵. مهارت های اجتماعی



### ❑ شایستگی عاطفی در محیط کار

شایستگی عاطفی یک توانایی فرا گرفته شده بر مبنای هوش عاطفی است که منجر به بهبود عملکرد در محیط کار می شود. شایستگی عاطفی بر مبنای پنج عنصر هوش عاطفی فرا گرفته می شود که عبارتند از: توانایی خود آگاهی، توانایی خود مدیریتی، انگیزه موفقیت، همدلی، مهارت های اجتماعی. شایستگی عاطفی منجر به کسب

موفقیت های متعددی در محیط کار می شود. در خدمات رسانی به مشتری، اداره و هدایت نیروی کاری، تشخیص رفتار دیگران، توسعه کارهای گروهی و رضایتمندی و عملکرد کارهای گروهی مؤثر واقع می شود. چارچوب مندرج در ذیل مجموعه شایستگی های عاطفی و اجزای هر کدام را نشان می دهد. شایستگی عاطفی مدنظر به دو بخش تقسیم می شود: **شایستگی شخصی و شایستگی اجتماعی.**



### الف: شایستگی شخصی

این شایستگی تعیین می کند که چقدر ما خودمان را می شناسیم و می توانیم خودمان را مدیریت کنیم و شامل موارد زیر می شود:

۱. **توانایی خودآگاهی:** آگاهی از حالات، اولویت ها، توانایی ها و احساسات خود.

← **خودآگاهی عاطفی:** توانایی تشخیص عواطف و نقش آن در محیط کار

← **خود ارزیابی دقیق:** شناخت نقاط قوت و ضعف خود

← **اعتماد به نفس:** دارا بودن احساس قوی از ارزش ها و توانایی های خود

۲. **توانایی خود مدیریت:** مدیریت حالات درونی، محرک ها و توانایی ها و احساسات خود.

← **خود نظارتی:** جلوگیری از بروز حالات و محرک های مخل

← **قابلیت اعتماد:** حفظ استانداردهای صداقت و راستگویی

← **وظیفه شناس:** پذیرش مسئولیت در قبال عملکرد شخصی

← **توانایی تطبیق:** انعطاف پذیری در بررسی فعالیت ها

← **نوآوری:** توانایی ارائه نظرها، راه کارها و اطلاعات جدید

۳. **انگیزش:** توسعه تمایل و انگیزه لازم برای دستیابی به اهداف آینده

← **انگیزه موفقیت:** تلاش برای بهبود و یا دستیابی به استانداردهای عالی

← **تعهد:** هم سود شدن با اهداف گروه یا سازمان

← **ابتکار عمل:** آمادگی به منظور اقدام بر اساس فرصت ها

← **خوش بینی:** پافشاری در تعقیب اهداف علی رغم موانع و مشکلات

### ب. شایستگی اجتماعی

این شایستگی تعیین می کند که چقدر ما می توانیم روابط را با دیگران مدیریت کنیم و شامل موارد زیر است:

۴. **همدلی:** آگاهی از احساسات، نیازها و علایق دیگران و درک آن ها

← **شناخت دیگران:** درک احساسات و اولویت ها و اهداف دیگران

← **توسعه دیگران:** درک نیازهای توسعه دیگران و حمایت از توانایی هایشان

← **خدمت محوری:** پیش بینی، تشخیص و تأمین نیازهای مشتریان (دیگران)

← **توانایی نفوذ:** بهره‌مندی از تاکتیک های مؤثر برای ترغیب دیگران

← **آگاهی سیاسی:** توانایی توسعه عواطف و شناسایی روابط قدرت

۵. **مهارت های اجتماعی:** شایستگی در ارائه واکنش های مطلوب در برابر دیگران

← **ارتباطات:** گوش سپردن باز و ارسال پیام های متقاعد کننده برای دیگران



← **مدیریت تعارض:** مذاکره کردن و حل و فصل تعارض ها

← **رهبری:** الهام بخشی و راهنمای دیگران و گروه ها

← **تحول گرا:** آغاز کننده و مدیریت تغییر

← **توسعه پیوندها:** توسعه و حمایت از روابط سودمند

← **همکاری:** کارکردن با دیگران در جهت اهداف مشترک

← **قابلیت های تیمی:** ایجاد هم‌افزایی در ترغیب اهداف جمعی

همان طور که ملاحظه شد، شایستگی عاطفی برگرفته از هوش عاطفی به مدیریت عواطف خود و دیگران می پردازد. بهره مندی از این شایستگی به منظور توسعه مهارت رهبری برای مدیران ضروری است.

### □ نقش هوش عاطفی یا هیجانی در محیط کار و زندگی

صاحب نظرانی که به بررسی و مطالعه علمی هوش عاطفی پرداخته اند، معتقدند که هوش عاطفی می تواند کاربردهای زیادی در وظایف مدیریت سازمان چون رهبری و هدایت دیگران، زندگی شغلی و زندگی خانوادگی، تعلیم و تربیت، سلامت روانی داشته باشد. تحقیق و مطالعه راجع به هوش عاطفی تازه آغاز شده است، به ویژه این که در کشور ما تحقیقات علمی در مورد وضعیت آن و چگونگی نقش آن در عملکرد و رفتار صورت نگرفته است و با توجه به اهمیت آن لازم است پژوهش های علمی در مورد آن انجام گیرد. اهمیت آن از این لحاظ است که یکی از اساسی ترین مسائل زندگی مدرن امروزی مربوط به حل مسائل و مشکلات انسانی است. هوش عاطفی مدعی است که می تواند حداقل برخی از مسائل و مشکلات زندگی بشر امروزی را حل و فصل نماید. در این قسمت به بعضی از کاربردهای هوش عاطفی اشاره می شود.

#### ۱. ارتباط هوش عاطفی و رویدادهای دارای فشار:

افرادی که از هوش عاطفی بالا برخوردارند، بهتر می‌توانند حوادثی را که بار فشار عصبی دارند و ناخوشایند هستند، اداره کنند. بر عکس، افرادی که از این نظر نمره پایینی دارند، در برابر حوادث مذکور واکنش‌های دلسرد کننده تری از خود نشان می‌دهند و بیشتر دچار ناامیدی می‌گردند و ممکن است پیامدهای ناگوار و منفی زیادی برای خود و دیگران ایجاد کنند. اما افراد دارای هوش عاطفی مطلوب، پاسخ‌های سازشی و انطباقی بیشتری نسبت به وقایع ناگوار و منفی از خود نشان می‌دهند.

## ۲. نقش هوش عاطفی در تفکر و رفتار اجتماعی:

احساسات و عواطف بر افکار و رفتار تأثیر می‌گذارد و مطالعه این بحث تلاشی برای درک علت پویایی رفتار انسان است. مطالعه هوش عاطفی آگاهی از این موضوع است که چگونه حالات عاطفی بر افکار و رفتارهای ما تأثیر می‌گذارند. مطالعات جدید نشان می‌دهد که برخلاف باور بعضی روان‌شناسان در گذشته، شناخت و عاطفه مستقل از یکدیگر نیستند، بلکه پیوستگی‌های زیادی بین احساسات و افکار در حیات اجتماعی انسان وجود دارد.

عاطفه می‌تواند هم بر فرآیند تفکر (چگونگی برخورد ما با اطلاعات اجتماعی) و هم بر محتوای تفکر، قضاوتها و رفتار آنچه ما فکر و عمل می‌کنیم اثر بگذارد. بر اساس تحقیقات جدید ممکن است تسهیل کننده یا مختل کننده تفکر مؤثر واکنش‌های ما باشد که هر کدام از این موارد به شرایطی که در آن قرار می‌گیریم بستگی دارد. بسیاری از تصمیم‌های روزمره ما تحت تأثیر حالات و واکنش‌های عاطفی ما است. وقتی بر اساس آن حالات پیش‌بینی‌های ما صورت می‌گیرد، شاید گسترده‌ترین تأثیر عاطفه شفاف ساختن افکار و واکنش‌های ما باشد. هنگامی که احساس خوبی داریم، مایلیم که دنیا را با عینک خوش‌بینی ببینیم و هنگامی که افسرده هستیم، هر چیزی جلو چشم ما تیره و غمگین به نظر می‌آید.

تأثیرات عاطفه بر حافظه موجب تغییرات گسترده ای در شیوه تفکر و رفتار افراد می‌گردد. دلیل آن هم این است که ما از طریق فراخوانی خاطرات و تجارب خود می‌توانیم وقایع پیچیده را احساس و درک نموده و از خاطرات خود برای تفسیر این وقایع استفاده نماییم و احتمال بیش تری دارد که عاطفه عقایدی را که ارزیابی و تفسیر می‌کنیم تحت تأثیر خود قرار دهد.

عواطف منفی شدید می‌تواند آثار ناتوان کننده و مخربی بر تفکر داشته باشد. گاهی در چنین موقعیتی، مسائل کوچک در همه ابعاد بزرگ نمایی می‌شوند. افراد در حالت خلق مثبت در مقایسه با زمانی که در حالت خلق منفی قرار دارند، به شیوه ای دوستانه، ماهرانه و سازنده تر رفتار می‌نمایند. این پیش بینی در تعدادی پژوهش ها تأیید شده است. از نظر عاطفی، باهوش بودن بدین معناست که بدانیم حتی حالات عاطفی ضعیف می‌توانند تغییرات اساسی در شیوه های رفتاری ما و نحوه بروز آن ها ایجاد نماید اما معمولاً افراد از این تأثیرات آگاه نیستند. لذا عاطفه بر بیشتر رفتارهای ارتباطی، گروهی، تصمیم های سازمانی و حتی خریدهای روزانه افراد تأثیر می‌گذارد و هوش عاطفی لزوماً شامل آگاهی از چگونگی و زمانی است که این تأثیرات صورت می‌گیرد.

### ۳. ارتباط بین هوش عاطفی و خودشکوفایی:

تحقیقات قابل توجهی در مورد ارتباط هوش عاطفی و خود شکوفایی انجام گرفته است و به طور خلاصه بیان می‌کند که افرادی که هوش عاطفی آنها بالاست، بیشتر در جهت خود شکوفایی تلاش می‌کنند. همچنین تأثیر هوش عاطفی در خود شکوفایی بیشتر IQ است.

عواملی که در این تحقیقات هوش عاطفی را شکل داده است، به شرح زیر است:

✚ **خود آگاهی عاطفی:** توانایی آگاهی یافتن از عواطف خود و درک آن ها

✚ **خود مدیریتی:** توانایی درک و ارزیابی صحیح و مطلوب به خود و مدیریت عواطف خود

✚ **تحمل فشار عصبی:** توانایی تجزیه و تحلیل موقعیت ها و رویدادهای فشار آور

✚ **انعطاف پذیری:** توانایی انطباق کردن احساسات و افکار خود با شرایط جدید

✚ **حل مسئله:** توانایی حل مسئله شخصی و بین فردی

✚ **همدلی:** توانایی آگاهی یافتن از عواطف دیگران و درک آن ها

✚ **روابط بین فردی:** توانایی برقراری روابط خوب و مطلوب با دیگران

✚ **خوش بینی:** مثبت اندیشی و دیدن نیمه روشن زندگی

✚ **شادکامی:** احساس رضایت از خود و دیگران و زندگی

✚ **استقلال:** توانایی اتکا به خود و رهایی از وابستگی به دیگران

✚ **مسئولیت پذیری اجتماعی:** توانایی شناخت مسئولیت های خود در مقابل اجتماع و درک این موضوع که

جزئی از یک گروه اجتماعی هستند.

**عوامل در برگیرنده خودشکوفایی:**

✚ توانایی و تلاش برای کسب آمادگی برای رسیدن به اهداف خود

✚ تعهد نسبت به علایق خود و تلاش در راستای آن ها

✚ شکوفا ساختن توانایی های بالقوه خود

✚ غنی سازی زندگی

در تحقیقات مؤلفه های مذکور و همچنین مؤلفه های مشابه آنها مورد توجه بوده است و نتایج نشان می دهد

هوش عاطفی بهتر از IQ می تواند موجب شکوفایی سازی استعدادهای بالقوه و رسیدن به اهداف در زندگی

گردد. همچنین یافته ها نشان می دهد که عملکرد مطلوب تحصیلی که از طریق IQ قابل ارزیابی است نمی تواند

پیش بینی کننده خوبی برای میزان موفقیت در زندگی پس از فارغ التحصیلی باشد، لذا هوش عاطفی نقش مهمی

در خودشکوفایی ایفا می کند و همبستگی بالایی با توانایی شکوفا ساختن استعدادها و مهارت های اساسی دارد خودشکوفایی نیز به نوبه خود کارایی ما را در کار و حرفه خود به طور کلی در دستیابی به سلامتی روحی و روانی تحت تأثیر قرار می دهد.

#### ۴. هوش عاطفی و پیشرفت شغلی:

مدیریت عواطف یعنی درک و اداره عواطف خود و دیگران. چگونگی مدیریت عواطف در محیط کار می تواند تاثیر زیادی بر عملکرد و رضایت شغلی افراد دیگر داشته باشد. همچنین مهارت های عاطفی و اجتماعی تأثیر مهمی بر احراز شغلی دارد که طالب آن هستند. پژوهش جدیدی که توسط کینگز بوری و داوس<sup>۱</sup> انجام شد، نشان می دهد که مدیریت عواطف در موفقیت برای مصاحبه شغلی تأثیر زیادی دارد. همچنین هوش عاطفی می تواند نقش مهمی در پیشرفت شغلی داشته باشد.

مطالعات و تحقیقات در مورد نقش مدیریت عواطف در حال گسترش است. تحقیقات جدید نشان می دهد که «توانایی دریافت، تشخیص عواطف خود و دیگران و همچنین توانایی اداره و تنظیم موثر عواطف» برای داشتن یک زندگی مشترک موفق ضروری است. محققان دریافتند که زوج های خرسند، احساس همدلی بیشتری نسبت به هم نشان می دهند و نسبت به احساسات یکدیگر حساسیت بیشتری به خرج می دهند. سوء تعبیرهای عاطفی یا عواطف منفی مستقیماً در ایجاد تعارض تأثیر دارد و به اختلاف منجر می شود. در حالی که خویشانداری و آگاهی و تنظیم عواطف در موفقیت و خوشبختی زندگی مشترک تأثیر زیادی دارد.

تحقیقات جدید همچنین بیان می کند که مدیریت عواطف می تواند یک عامل موثر در تعلیم و تربیت و یادگیری به شمار می آید. کودکان و دانش آموزانی که در یک محیط گرم و مطلوب قرار داشته اند و مورد پذیرش بوده

<sup>1</sup> King Bury and Daus

اند، مشارکت با دیگران در انجام دادن پروژه های کلاسی و آموزشی و توانایی کنترل خود را بیشتر و بهتر یاد گرفته اند.

امروزه یافته های جدید نشان از اهمیت بیشتر هوش عاطفی در عملکرد شغلی دارد. این نتایج باعث شده است که مدیران در گزینش و استخدام برای مشاغلی که نیاز به تعامل اجتماعی بالایی دارد، در آزمون به هوش عاطفی توجه بیشتری کنند.

### سایر کاربردهای هوش عاطفی (هیجانی)

#### ○ توسعه شغلی (بهبود کارراهه)

اگر معیارهایی برای شناخت کارکنان یا خودتان داشته باشید، می توانید مسیرهای شغلی کارکنان را همانند رعایت بهداشت روانی در نظر بگیرید.

#### ○ توسعه (بهبود) مدیریت

مدیرانی که فقط بر مهارت های فنی خودشان تکیه می کنند، مدیریت نمی کنند بلکه صرفاً عهده دار امور هستند. بنابراین، شناخت و ارتقا هوش هیجانی می تواند منجر به توسعه روشهای مدیریتی خاص شود.

#### ○ اثربخشی گروهها

گروهها چیزی بیش 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.



دانیل گلن اظهار می دارد: قوانین انجام کار دائماً در حال تغییرند و ما همیشه به وسیله معیارهای جدید مورد قضاوت قرار می گیریم. مهم نیست ما چقدر هوشمندیم، چقدر آموزش دیده ایم و یا چه تخصصی داریم، بلکه مهم این است که چطور می توانیم خودمان و دیگران را اداره کنیم. وی پیش بینی می کند که در آینده نزدیک سازمانها به اهمیت رشد هوش هیجانی در محیط کار پی خواهند برد تا از این طریق بتوانند به افزایش بهره وری شغلی و رضایت مشتری دست یابند.

ویلیام بنیس نیز اعتقاد دارد در مدیریت سازمان نقش هوش هیجانی در مقایسه با بهره هوشی بارزتر است. بهره هوشی نسبتاً ثابت و ایستا می باشد و همبستگی کمی با موفقیت در زندگی دارد؛ در حالی که هوش هیجانی را از طریق تعلیم و تربیت و مربیگری هدفمند و ابتکار عمل می توان توسعه داد و همبستگی بالایی میان موفقیت‌های شغلی و زندگی فردی با هوش هیجانی وجود دارد. وی هوش هیجانی را پیش بینی کننده قوی مدیریتی می داند که می تواند ناکامی و انحراف مسیر را در آینده خبر دهد.

تحقیقات روانشناسانی مثل گاردنر، سالوی، مایر، بارون، گلن و ... نشان می دهد که هوش هیجانی در حیطه‌های زیادی کارایی دارد.

در ادامه علاوه بر موارد پیشگفت به یادآوری و توضیح چند حیطه کلی پرداخته می شود:

### الف) هوش هیجانی و ارتباطات

هوش هیجانی اساساً در ارتباطات، تجلی پیدا می کند. این ارتباطات از سوئی، حوزه درون فردی و از سوی دیگر، قلمرو میان فردی را در بر می گیرند. بنابراین، می توان از دو دسته شایستگی های کلی در دو قلمرو شخصی و اجتماعی، سخن گفت. در قلمرو شخصی، هوش هیجانی به قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌هایی می پردازد که ارتباط فرد را با خود تنظیم می کند. در این حوزه‌ها با مؤلفه‌هایی، چون آگاهی به خود، اعتماد به

نفس، مدیریت هیجان ها و ابتکار عمل سر و کار داریم. شایستگی های این بخش در ارتباط با یکدیگر معنا پیدا می کنند و تقویت کننده یکدیگر به شمار می آیند.

برای مثال، آگاهی دقیق از خود، زمینه ساز بستر مناسبی برای افزایش اعتماد به نفس است و مدیریت هیجان ها نقش برجسته ای در افزایش اعتماد به نفس ایفا می کند. به هر میزان که هیجان ها در عمل بهتر مدیریت شوند و موفقیت در این زمینه شکل عملی پیدا کند، باور فرد به خود افزایش می یابد. در قلمرو اجتماعی، هوش هیجانی به قابلیت ها، شایستگی ها و توانمندی هایی می پردازد که ارتباط فرد را با دیگران تنظیم می کنند. مؤلفه هایی چون همدلی، آگاهی سازمانی، مدیریت تضاد و تعارض، کار گروهی، نفوذ، پرورش دیگران و ارتباط با دیگران در این حوزه قرار می گیرند.

### ب) هوش هیجانی و خانواده

جان گاتمن و گروهش با زیر نظر گرفتن تنها پنج دقیقه از صحبت های یک زوج و اینکه آنها چگونه مخالفت های خود را ابراز می کنند، حدس می زدند که این زوج در آینده، طلاق خواهند گرفت یا نه؟ دقت یافته های گاتمن و همکارانش ۹۸ درصد بود. بعضی از این زوج ها تا چهارده سال زیر نظر او و گروهش بودند و پیش بینی آنها درست درآمده بود. این پژوهش نشان می دهد که تعداد مخالفت های یک زوج مهم نیست، بلکه تلاشی که هر دوی آنها برای حل مشکل به صورت دوستانه به کار می برند و اصلاح (و تغییر) وضعیت که بر موفقیت رابطه آنها تأثیر می گذارد، مهم است. زمانی گفته می شود که رابطه، از لحاظ هوش هیجانی، در سطح بالایی قرار دارد که زن و شوهر انرژی خود را برای اصلاح اختلافها (و اصلاح و تقویت شباهتها) صرف کنند.

### ج) هوش هیجانی و سلامت

هوش هیجانی رابطه بسیار نزدیکی با سلامت روانی و سلامت جسمانی دارد. به همین علت که هوش هیجانی در حوزه هایی مثل روانشناسی، مشاوره و راهنمایی، پزشکی و روان پزشکی، سخت مورد علاقه، تحقیق و مطالعه قرار گرفته است. هر مشکلی، در طول حیات خود، زمانی آماده حل شدن و از بین رفتن می شود. هیجان ها وسیله ای است که با آن می توانید برای حل مشکل اقدام کنید. با درک هیجان های خود می توانید ماهرانه از میان مشکلات بگذرید و از مشکلات بعدی اجتناب کنید. اگر عکس این کار را انجام دهید و احساسات خود را سرکوب کنید، آنها خیلی سریع به احساس تنش، استرس و اضطراب تبدیل خواهند شد. هیجان هایی که نادیده گرفته می شوند، مغز و بدن را فلج می کنند. مهارت های هوش هیجانی، شما را قادر می سازند تا جلوی وضعیت های دشوار را - پیش از اینکه غیرقابل کنترل شوند - بگیرید و با این کار، مدیریت استرس برای شما آسانتر شود. کسانی که قادر نیستند از مهارت های هوش هیجانی خود استفاده کنند، به احتمال زیاد، برای مدیریت روحیه و خلق خود از روشهای دیگری که کمتر اثر بخشی دارند (مثل داروها) بهره می گیرند. احتمال دارد که آنها دو برابر، بیشتر از دیگران مضطرب، افسرده یا معتاد شوند و حتی افکار خودکشی به سرشان بزند. هوش هیجانی تأثیر بسیار زیادی بر شادی و رضایت مردم دارد. کسانی که هوش هیجانی خود را به کار می گیرند با محیط اطراف خود سازگاری بیشتری دارند، اعتماد به نفس بالایی نشان می دهند و از توانایی های خود آگاهند. رابطه مستقیم بین هوش هیجانی و زندگی خوب و سالم، نشان می دهد که توجه به هیجان ها، آگاه بودن و آگاه ماندن از آنها و استفاده از آنها برای راهنمایی کردن رفتار، تا چه حد اهمیت دارد. هرچه از مهارت های هوش هیجانی خود بیشتر استفاده کنید، دستاوردهای بیشتری از زندگی خواهید داشت عملکرد عاطفی بر کارکرد عصبی - روانشناختی فرد نیز تأثیر می گذارد. وقتی خوش خلق هستیم، خاطرات خوب را به یاد می آوریم، و وقتی افسرده هستیم خاطرات بد به طور خودکار به ذهن وارد می شوند. هر چقدر هوش عاطفی فردی بالاتر باشد، به نقش و تأثیر عواطف بر کنش ها و رفتارهایش آگاه تر است و سعی می کند بهترین عاطفه را متناسب با موقعیت، در خود

ایجاد کند تا بهترین نوع تفکر و حل مسئله را انجام دهد. فردی که هوش هیجانی بالایی دارد می داند که چگونه تأثیر منفی هیجانات را بر تفکر خود اصلاح کند.

شصت سال پیش، تحقیقات فردی به نام رازران نشان داد آدم هایی که در معرض بوی بد قرار می گیرند در مقایسه با کسانی که پس از صرف یک ناهار مجانی احساس خوب و حال خوشی دارند، اظهارنظرهای منفی بیشتری درباره موضوعات غیرمرتبط می کنند. هیجان و عاطفه نه تنها محتوای شناخت و رفتار (آن چه ما فکر می کنیم و انجام می دهیم) را تحت تأثیر قرار می دهند، بلکه فرایند شناخت (یعنی چگونه اندیشیدن) را نیز زیر نفوذ خود قرار خواهند داد.

#### (د) هوش هیجانی، موفقیت شغلی، مدیریت و پیشرفت سازمانی

سازمانها و نهادها به عنوان یک کل، از هوش هیجانی بهره می برند. وقتی مهارت های هزاران نفر در یک شرکت افزوده میشود، صنعت و تجارت، پیشرفتهای زیاد می کنند. مهارت های هوش هیجانی باعث پیشرفت رهبری، کار گروهی و خدمات به مشتریان می شود. سازمانهای کاملاً متفاوت، مثل لورنل و نیروی هوایی ایالات متحده، با انجام دادن برنامه هایی در زمینه مهارت های هوش هیجانی، میلیونها دلار صرفه جویی کرده اند. هر وقت سازمانها هوش هیجانی را به کارمندانشان معرفی می کنند، شور و شوقی فراگیر همه کارمندان را دربر می گیرد. اگر سازمانی یا شرکتی بتواند برای یک مفهوم یا موضوع آموزشی، انرژی فراگیر ایجاد کند، این انرژی خیلی زود به همه کارمندان سرایت خواهد کرد و موقعیتی به وجود خواهد آورد که در آن، همه پیشرفت خواهند کرد. وقتی مردم هوش هیجانی در خود ایجاد می کنند یا آن را بهبود می بخشند، عملکردشان نیز بهتر می شود، با یکدیگر

بهبتر برخورد می کنند و منافع حاصل از کار افزایش می یابد. این کار کمک می کند تا محیطی ایجاد شود که در آن همه راضی، قانع و برنده اند.

### هوش هیجانی و رهبری اثربخش



بسیاری از افراد درک می کنند که حالات رهبر به چگونگی تاثیر وی بر دیگران، نقش اساسی در همه سازمان ها ایفا می کند. امروزه بسیاری کارکنان بیان می دارند که بهترین رهبران سازمانی کسانی هستند که راه های موثرتری برای درک و مهار هیجان خود و

دیگران یافته اند. فهم نقش قدرتمند هیجان ها در محل کار، بهترین رهبران را از دیگران متمایز می کند. رهبران اثربخش دارای سطح بالای هوش عاطفی هستند. آن ها از عواطف خودشان آگاهی دارند و نسبت به کدهای هیجانی و عاطفی خود و دیگران حساس هستند. هیجان های خود را به ویژه در برابر دیگران کنترل می کنند و این توانایی را دارند که عواطف مثبت را در دیگران پرورش دهند.

همچنین تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که هوش عاطفی مهمترین عامل در رهبری و تصمیم‌گیری اثربخش توسط رهبر است. تحقیقاتی که در مورد رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک رویکرد نوین در رهبری صورت گرفته است نشان می‌دهد که یکی از ویژگی‌های مهم رهبران تحول‌آفرین هوش عاطفی است.

رهبری تأثیری میان فردی است که در موقعیتی معین اعمال و از طریق فرایند ارتباط در جهت دستیابی به هدف و یا هدفهای مشخص هدایتی می‌شود. در اندیشه‌های جدید، رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری با تأکید بر توانایی شخصی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزشها، رفتارها و اعمال دیگران شکل می‌گیرد. بنابراین مدل‌های عقلایی رهبری، بایستی با مدل‌های غیرعقلایی (مبتنی بر شهود و کاریزما) ترکیب شوند.

حفظ انگیزه و تعهد افراد در زمان بروز تغییرات گسترده، در زمره دشوارترین چالش‌هایی است که رهبران در تمامی سطوح با آنها مواجه‌اند. سازمان‌ها باید در زمینه فعالیت‌های داخلی و خارجی خود انعطاف‌پذیرتر باشند. ماهیت تغییرات امروزی مؤید چالشی کلی برای تمامی کسانی است که در سمت‌های رهبری قرار دارند. برای رفع این چالش‌ها، رهبران باید بتوانند فضایی سازمانی خلق کنند که در آن نه تنها عملکرد بلکه حس غرور و هدف‌مندی تقویت می‌شود.

بعضی از نظریه پردازان بر این عقیده اند که هوش هیجانی و اجتماعی برای رهبران و مدیران و کسانی که سمت‌های بالایی دارند بسیار پر اهمیت و ضروری است. زیرا تعامل صحیح، شناخت ویژگی‌های شخصی افراد و انعطاف‌پذیری جزء ویژگی‌های مهم مدیران و رهبران مؤثر است. مبانی اولیه هوش هیجانی که در محیط کاری رعایت و انجام آن الزامی و مفید است، عبارتند از: کار گروهی، برقراری ارتباط، همکاری، گوش دادن و ارائه نظریات فردی، استفاده از هوش هیجانی در محیط کار یعنی توانایی ایجاد محیطی که در آن شکایت‌ها را انتقادهای

سازنده در نظر می‌گیرند. انتقاد ماهرانه به عملی که شخص انجام داده توجه می‌کند و در میان کاستی‌های فرد به دنبال نشانه‌هایی از ضعف شخصیت یا خرد کردن وی نیست.

رهبرانی در آینده موفق خواهند بود که بتوانند به طور اثربخش با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند. از آنجایی که هوش اجتماعی با قابلیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل) رابطه مثبتی دارد، عملکرد رهبران را پیش بینی می‌کند و در ایجاد توانایی رهبری در افراد تأثیر مهمی می‌گذارد.

رهبری اثربخش از دریچه‌ی اولویت دادن به منابع انسانی و کارکنان سازمان، شکل می‌گیرد و این مهارت، نیازمند داشتن هوش هیجانی است. زیرا بر طبق تعریف گلمن از هوش هیجانی، ویژگی‌هایی مانند تهییج، برانگیختن، استقامت و پایداری در مقابل شکست، از دست ندادن روحیه، پس راندن افسردگی و یأس در هنگام تفکر، همدلی، صمیمیت و امید داشتن می‌تواند از ویژگی‌های موردنیاز رهبر باشد و احتمال موفقیت او را ارتقاء دهد.

بارون در تحقیقی در سال ۱۹۹۷ به نتایج زیر درباره صفات رهبری دست یافتند. این صفات را می‌توان مرتبط با خصوصیات هوش عاطفی یافت:

**(الف) جذب کننده:** رهبر باید از ویژگی‌های میل به پیشرفت، بلندپروازی، انرژی زیاد، پیگیری و اصرار بر امور و ابتکار عمل برخوردار باشد.

**(ب) صداقت و درستی:** رهبر باید از قابلیت اعتماد زیاد در اعمال مسئولیت‌ها و شخصیتی با ثبات برخوردار باشد و به صورت باز عمل کرده و صداقت و راستی در پندار، گفتار و کردارش نمایان باشد.

**(ج) انگیزه رهبری:** در وجود یک رهبر باید میل به تأثیرگذاری بر دیگران و اعضای سازمان، برای نیل به اهداف مشترک وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، انگیزه درونی و بیرونی رهبر است که وی را به حرکت وادار و با عشق و علاقه در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کند و پافشاری می‌کند.



د) اعتماد به نفس: رهبر باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد تا بتواند در دیگران تأثیر بگذارد و با گام‌هایی بلند و استوار حرکت کند. او باید نسبت به خود احساس ارزشمند بودن داشته باشد تا اعضای سازمان برای وی ارزش قائل شوند.

هوش هیجانی برای رهبران و مدیران و کسانی که سمت‌های بالایی دارند بسیار پر اهمیت و ضروری است. طبق تعریف لینکن استونر از رهبری، رهبران سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف هدایت و خصوصاً اعمال نفوذ بر افراد و فعالیتهای آنها سبک‌ها و رویه‌های مختلفی را در پیش گرفته‌اند. سبک رهبری ترکیبی است از خصایص، مهارت‌ها و رفتارهای رهبران که به عنوان مداخله و پیگیری از آن استفاده می‌کنند.

با توجه به تقسیم بندی سالووی و کاروسو ابعاد هوش هیجانی در رهبری را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

**۱. شناسایی هیجان‌ات در خود و دیگران:** ضروری‌ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که فرد از هیجان‌ات و احساسات خود آگاه باشد. توانایی خودآگاهی به رهبران اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند و به طور شهودی و از راه درک مستقیم می‌دانند که چگونه دیگران را تحت تأثیر قرار دهند. این مهارت شامل توانایی همدلی و بینش سازمان است.

**۲. کاربرد هیجان‌ها:** رهبرانی که از این توانایی برخوردارند، هیجان‌ها و احساسات دیگران را بیشتر عملی می‌سازند تا اینکه آنها را حذف کنند. بنابراین رهبران برخوردار از آگاهی اجتماعی دقیقاً می‌دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تاثیر می‌گذارد و آن قدر حساس هستند که اگر کلام و رفتارشان تاثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر می‌دهند.

**۳. توانایی درک و فهم هیجان‌ها:** مدیرانی که از توانایی درک و فهم هیجان‌ها برخوردارند، از این مهارت‌ها در جهت گسترش شور و اشتیاق و حل اختلاف از طریق مزاح و شوخی و ابراز مهربانی استفاده می‌کنند. آنان به کمک این مهارت‌ها می‌توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه‌ها می‌شود و در نتیجه می‌توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه‌ریزی کنند.

**۴. مدیریت هیجان‌ها:** مدیرانی که این مهارت را دارا هستند، اجازه نمی‌دهند بد خلقی‌های گاه و بیگاه در طول روز از آنان سر بزنند. آنان از توانایی مدیریت هیجان‌ها به این منظور استفاده می‌کنند که بد خلقی و روحیه بد را به محیط کاری و اداری وارد نکنند یا منشا و علت بروز آن را به شیوه‌ای منطقی برای دیگران توضیح دهند. بنابراین آنان می‌دانند که منشا این بد خلقی‌ها کجاست و چه مدت ممکن است به طول انجامد.

### **هوش هیجانی و رهبری اثربخش گروه**

به طور کلی توانایی به کارگیری هیجان‌ها یا تولید هیجان‌ها جهت تسهیل حل مسئله در کارایی اعضای گروه نیز نقش مهمی را ایفا می‌نماید. در واقع گسترش هیجان‌ها مثبت در داخل گروه‌ها همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل نموده، تعارض را کاهش داده و میزان کارایی اعضای گروه را بهبود می‌بخشد.

با توجه به نتایج مطالعات گذشته و بررسی‌های انجام شده به نظر می‌رسد که هوش هیجانی به عنوان یک عامل واسطه‌ای و سازمان دهنده می‌تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود، زیرا برای گروه این امکان را فراهم می‌آورد که به طور وسیع و موثر به شکل هماهنگ درآید. همچنین به نظر می‌رسد، گروه‌هایی که از نظر هوش هیجانی در حد پایینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشد تا نحوه کارکردن موثر را در قالب یک گروه هماهنگ تجربه نمایند.

همکاری و مشارکت کلیه اعضای تیم در یک فرایند هم افزایانه برای ارتقا یک محیط مناسب برای فعالیت تیمی موفق و مثبت ضروری و الزامی است. اعضای تیم بایستی به حدی از انعطاف پذیری برخوردار باشند تا در انطباق با شرایط کار در محیط کاری سازمان که در آن اهداف از طریق همکاری محقق خواهد شد و بیش از تکیه بر تواناییهای شخصی بر توانایی‌ها و مهارت های اجتماعی استوار است، مشکلی پیدا نکنند. هوش هیجانی جمع آن چیزی است که تیم‌های با عملکرد قوی را از تیم‌های متوسط جدا می‌سازد.

تعجبی نیست که هوش هیجانی یک تیم، مستلزم همان قابلیت‌هایی است که یک فرد دارای هوش هیجانی از خود نشان می‌دهد: «خودآگاهی، خود مدیریتی، انگیزش، آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه». با این تفاوت که مهارت های هوش هیجانی هم بستگی به افراد دارند و هم به تیم به عنوان کل.

### آیا می‌توان هوش عاطفی یا هیجانی را افزایش داد؟

مایر (۲۰۰۰) اعتقاد دارد هوش هیجانی یک نوع ظرفیت روانی برای معنا بخشی و کاربرد اطلاعات هیجانی است. افراد از این لحاظ، ظرفیتهای مختلفی دارند. قسمتی از این ظرفیت، غریزی است؛ در حالیکه قسمت دیگر آن، چیزی است که ما از تجارب زندگی می‌آموزیم. قسمت اخیر می‌تواند به وسیله کوشش، تمرین و تجربه افزایش

یابد. بیشتر پژوهشگران با این مطلب موافقت می‌کنند که افراد، با هوش هیجانی توانایی تنظیم، ادراک دقیق و تولید حالات هیجانی را دارند و این توانایی، در گستره زندگی رشد می‌کند. کودکان، ابراز ادراک و تنظیم هیجان‌هایشان را در تعامل با والدین و همسالان رشد می‌دهند. تفاوت‌های گسترده دنیای اجتماعی، از سویی و تفاوت در توانایی‌های فردی از سوی دیگر، باعث می‌شود که برخی از کودکان، به گونه‌ای ماهرانه تر بر هیجان‌های خود و دیگران تسلط یابند و این موضوع، از پشتوانه پژوهشی زیادی برخوردار است. همچنین، مایر و سالووی بیان می‌کنند که مهارت‌های هیجانی در متن ارتباطات بین فردی رشد می‌یابند. در پژوهش‌های انجام شده مدیریت هیجان‌ها، از فنون گوناگونی استفاده می‌شود تا فرد زمام امور خود را در موارد هیجانی بهتر به کار گیرد؛ همان گونه که حضرت علی علیه السلام می‌فرمایند: مالک خود باش؛ یعنی هیجان‌ها، ما را کنترل نکنند؛ بلکه ما مالک هیجان‌های خود باشیم. امام رضا علیه السلام می‌فرمایند: بزرگی مرد به بزرگی اندیشه اوست و امام موسی کاظم علیه السلام می‌فرمایند: خداوند کارهای بزرگ را دوست دارد.



### نشانه‌های هوش هیجانی پایین

برخورداری از هوش هیجانی پایین به ضعف در برقراری روابط و تعاملات اجتماعی و عدم موفقیت در زندگی منجر می شود. بعضی نشانه های هوش هیجانی پایین عبارتند از:

### ۱- عدم درک احساسات خود

داشتن هوش هیجانی بالا به این معنا است، که شما قادر باشید هیجان و احساس خود را در موقعیت های مختلف بشناسید، درک کنید و درباره آن صحبت کنید و در نتیجه قدرت مدیریت آن ها را نیز خواهید داشت. بنابراین اگر در درک احساسات خود و بیان و ابراز آن خود ناتوان هستید، از هوش هیجانی پایینی برخوردارید و طبیعی است که در مهارت کنترل احساسات خود نیز ناتوان باشید.

### ۲- عدم درک احساسات دیگران

متأسفانه کسی که هوش هیجانی پایینی دارد، در تعاملات اجتماعی ضعیف است و نسبت به احساسات دیگران بی تفاوت رفتار می کند. نمی تواند بفهمد همسر، مادر، یا نزدیکانش از دست او عصبانی هستند. در واقع چنین شخصی ارتباط احساسی عمیقی با اطرافیان ندارد و حتی از اعتراض دیگران بخاطر رفتارهای بی تفاوت خود ناراحت می شود. این فرد ممکن است حتی نسبت به موقعیت های حساس درک درستی نداشته باشد و بدون توجه به آن موقعیت، حرفی بزند که باعث رنجش کسی شود.

از خصوصیات بارز شخصی با هوش هیجانی پایین، تحمل ناپذیری انتقاد و عدم قبول نظرات دیگران است. این اشخاص دو تا پنبه در گوش خود فرو کرده اند تا نظرات مخالف را نادیده بگیرند و به هیچ وجه نسبت به نقطه نظرات دیگران انعطاف ندارند.

### ۳- متهم کردن دیگران به داشتن حساسیت بالا

کسی که از نظر حسی و هیجانی در سطح پایینی قرار دارد، درک نمی کند، که رفتارش باعث برانگیختگی احساسی دیگران می شود. بنابراین فکر می کند، مخاطب زیادی حساس است و بازخورد احساسی اطرافیان را نشانه بی

جنگی و حساسیت بالای آن‌ها می‌داند. نه نتیجه عملکرد خود. در واقع چنین شخصی نسبت به پیام احساسی که انتقال می‌دهد، آگاهی ندارد. همینطور سیگنال احساسی طرف مقابل را نیز نمی‌فهمد.

#### ۴- مقصر دانستن دیگران

از عادات این افراد، حفظ حالت تدافعی در مواجهه با موارد خطا و اشتباه است. امکان ندارد قانع شوند، که مشکل از سمت آن‌هاست. به جای قبول اشتباه و پذیرش مسئولیت خطای خود در یک موضوع حتماً اشتباه را گردن دیگران می‌اندازند تا خود را مبرا از اشتباه نشان دهند. تا جایی که ممکن است از خودشان دفاع می‌کنند. شاید به نظرشان قبول این موضوع که ممکن است اشتباه کنند، باعث شود احساس تهی بودن بکنند و فکر کنند این که مرتکب خطایی شوند یعنی قبول این که ضعیف هستند. اما از این موضوع غافل هستند، که نوع برخوردشان نشانه داشتن هوش هیجانی پایین و یکی از ویژگی‌های شخصیتی افراد ناموفق است.

#### ۵- انفجارهای احساسی

شخصی که در برقراری ارتباط با احساسات خود ضعیف عمل می‌کند، احساس خود را نمی‌شناسد، غم و شادی خود را بروز نمی‌دهد، ابراز درست و به موقع احساسی ندارد، مستعد انفجار احساسات است. زیرا توانایی تنظیم احساسات خود را ندارد. تنش‌های روحی انباشته شده باعث می‌شود در یک لحظه طغیان کند و به صورت غیرمنتظره احساسات خود را بروز دهد. از کسی که هوش هیجانی پایینی دارد، نمی‌توان توقع داشت که تحمل شرایط احساسی سخت و پیچیده را داشته باشد. این اشخاص در موقعیت‌های احساسی شدید قدرت کنترل شرایط ندارند و سعی می‌کنند، از محیط و فضای احساسی قوی فرار کنند.

#### ۶- عدم همدلی

لازمه‌ی همدلی با دیگران، توانایی درک احساسات دیگران است، که در افراد با هوش هیجانی پایین وجود ندارد. آن‌ها نمی‌توانند با دیگران همدلی داشته باشند و ممکن است به جای همدلی و درک موقعیت دیگران، آن‌ها را قضاوت کنند و موجبات ناراحتی شان را فراهم کنند.

#### ۷- نداشتن دوستان زیاد

کسانی که کمتر دیگران را درک می‌کنند، احساسات دیگران را نمی‌فهمند، قادر به جذب و نگهداری دوستان زیادی نیستند. زیرا دوستی نزدیک، نیاز به داد و ستد احساسی و عاطفی دارد. تقسیم احساسات، همدلی، حمایت عاطفی ویژگی‌هایی است، که در افراد با هوش هیجانی پایین دیده نمی‌شود. لذا آن‌ها نمی‌توانند دوستان زیادی داشته باشند.

#### ۸- تمایل به مرکز توجه بودن

وقتی با یک نفر صحبت می‌کنید، که هوش هیجانی پایینی دارد، متوجه می‌شوید در گفتگو تلاش می‌کند، مرکز توجه و تمرکز باشد. حتی زمانی که وانمود می‌کند، به دقت به شما گوش می‌دهد، راهی را پیدا می‌کند تا بحث را دست بگیرد و موضوع را به سمت خود بچرخاند. از هر چیزی سخن بگویید، او ثابت می‌کند، که در آن سرآمد بوده و تجربه‌ای به مراتب مهم‌تر در آن زمینه داشته است.

#### 🔑 سایر علائمی که هوش هیجانی پایین را نشان می‌دهد:

در صورت مشاهده هر کدام از این نشانه‌ها باید روی هوش هیجانی خود بیشتر کار کنید:

← اغلب احساس می‌کنید که دیگران منظور شما را نمی‌فهمند و ناراحت و عصبانی می‌شوید.



← از اینکه افراد به نظرات و یا شوخی‌های شما حساس هستند، متعجب می‌شوید و یا فکر می‌کنید واکنش زیادی را نشان می‌دهند.

← فکر می‌کنید که نسبت به علاقه به کار، بیش از اندازه مبالغه صورت گرفته است.

← از ابتدا نظرهای خود را با قاطعیت می‌گویید و از آنها به شدت دفاع می‌کنید.

← به اندازه‌ای که خودتان را در سطح بالایی از توقعات نگه می‌دارید، دیگران را نیز در این سطح از انتظارات قرار می‌دهید.

← در بسیاری از مشکلات تیمی، همیشه عده‌ای را سرزنش می‌کنید.

← برایتان آزار دهنده می‌شود وقتی دیگران انتظار دارند تا آنها را درک کنید.

### 📌 نشانه‌های هوش هیجانی بالا

برای اینکه بدانید چه کسانی هوش هیجانی بالایی دارند باید با رفتار و واکنش این دسته از افراد آشنا باشید.

مهم‌ترین خصوصیات افراد دارای EQ بالا عبارتند از:

## ۱. هم احساسات خود و هم احساسات دیگران را درک می‌کنند

خودآگاهی، یعنی توانایی تشخیص حالات، عواطف و احساسات، یکی از مولفه‌های کلیدی هوش هیجانی است. افراد دارای هوش هیجانی بالا احساسات خود را به خوبی می‌شناسند و می‌دانند که احساسات و خلق و خوی آنها چه تاثیری روی سایر افراد دارد؛ علاوه بر این، از توانایی درک احساسات دیگران برخوردار هستند.

برای اینکه بتوانید در حوزه‌های مختلف مثل محل کار یا مدرسه با دیگران تعامل داشته باشید، باید بتوانید احساسات دیگران را بفهمید. اگر همکار شما ناراحت یا ناامید است، دانستن احساسات او به شما کمک می‌کند که واکنش مناسب‌تری نشان دهید.

افراد با هوش هیجانی بالا علاوه بر درک احساسات، می‌توانند دلیل آنها را هم شناسایی کرده و درباره احساساتشان با دیگران صحبت کنند.

تصور کنید از دست همکار خود عصبانی هستید. همین‌طور که احساسات خود را ارزیابی می‌کنید، به این فکر کنید که واقعا از چه چیزی ناراحت هستید. آیا از کارهای همکار خود عصبانی هستید یا عصبانیتان از مسئولیت‌های زیادی ناشی می‌شود که رئیس بر عهده شما گذاشته است.

یکی از نشانه‌های هوش هیجانی بالا این است که افراد می‌توانند به موقعیت نگاه کرده و منبع واقعی احساسات خود را به درستی شناسایی کنند. در ابتدا، ممکن است این کار آسان به نظر برسد، اما واقعیت این است که زندگی عاطفی انسان پیچیده است. زمانی که با احساسات قدرتمندی مانند عشق و خشم سر و کار دارید، پیدا کردن منبع دقیق احساسات می‌تواند دشوار باشد.

گاهی اوقات افراد احساسات و منبع آنها را شناسایی می‌کنند، اما قادر نیستند آنها را با دیگران به اشتراک بگذارند. یکی از ویژگی‌های افراد دارای هوش هیجانی بالا این است که می‌دانند چگونه احساسات خود را به درستی بیان کنند.

به عنوان مثال، تصور کنید که یک روز کاری بد را پشت سر گذاشته‌اید و از اتفاقاتی که در یک جلسه مهم رخ داده، خسته، ناامید و عصبانی هستید. بیان نامناسب این احساسات ممکن است باعث شود یک ایمیل نامناسب به رئیس‌تان بفرستید یا در خانه با همسرتان جر و بحث کنید.

واکنش عاطفی مناسب‌تر این است که در مورد ناراحتی‌های خود با همسرتان صحبت کنید، با پیاده‌روی احساس تنش را کاهش دهید و در نهایت برای بهتر سپری کردن روز بعد برنامه‌ریزی کنید.

## ۲. بدون انکار، سرزنش، بهانه یا اضطراب با انتقادها روبرو می‌شوند

خودآگاهی یکی از بارزترین نشانه‌های هوش هیجانی بالا است. خودآگاهی یعنی داشتن یک درک عمیق از چیزی که ما را به حرکت وا می‌دارد، عصبانی می‌کند، خوشحال می‌کند، خسته می‌کند یا توجه‌مان را به سوی خود جلب می‌کند.

خودآگاهی به این معنی است که ما می‌توانیم خودمان، اشتباهات‌مان و همه چیز را با صداقت و وضوح بسیار ارزیابی کنیم؛ بنابراین وقتی افراد با EQ بالا مرتکب اشتباه می‌شوند و به خاطر آن مورد انتقاد قرار می‌گیرند، در خودشان فرو نمی‌روند. از نظر آن‌ها، انتقاد حقیقتی است که باید مورد توجه قرار بگیرد و بعد از تحلیل و بررسی تصحیح شود.

همه کسانی که هوش هیجانی بالا دارند، دقیقاً مثل هم به انتقاد دیگران واکنش نشان نمی‌دهند. بعضی افراد با همدلی بیشتری با آن برخورد می‌کنند و بلافاصله از خود می‌پرسند «چرا این شخص فقط از من انتقاد کرد؟» و سعی می‌کنند بفهمند این انتقاد چه تأثیری روی پیشرفت روابط کاری آن‌ها دارد.

اما بیشتر افراد مانند یک مهندس فرآیند که به دنبال ریشه‌یابی نقص محصول است، با انتقاد روبرو می‌شوند و به طور سیستماتیک تمام مراحل را که به خاطر آن‌ها مورد انتقاد قرار گرفته‌اند، بررسی می‌کنند. اولین چیزی که به ذهن این افراد خطور می‌کند این است که «من باید بفهمم دقیقاً چه اشتباهی رخ داده است».

پذیرش خطا از نشانه های هوش هیجانی بالا است. افراد دارای EQ بالا، صرف نظر از ماهیت دقیق واکنش خود، اشتباهشان را انکار نمی کنند، دیگران را به خاطر آن سرزنش نمی کنند، بهانه نمی آورند یا دچار اضطراب نمی شوند. وقتی از کسی می شنوید که می گوید «این قانون در مورد من صدق نمی کند» یا «عملکرد من خوب بود» (در صورتی که واقعا این طور نبوده است)، شما شاهد انکار موضوع توسط آن شخص هستید. اینها افرادی هستند که با خطا و اشتباه بسیار تدافعی برخورد می کنند یا آن قدر حساس و شکننده هستند که آمادگی دریافت بازخورد را ندارند. معمولا افرادی که اشتباهات خود را انکار می کنند، معتقدند که عملکرد آنها کاملا خوب بوده است و اگر شما نتیجه کار را دوست ندارید، مشکل از خود شما است، نه عملکرد آنها.

گروهی از مردم هم شروع به سرزنش کردن دیگران می کنند. سرزنش کردن نشان می دهد که نتایج ناقص داشته اند، اما فرد تمایل ندارد خطای خود را بپذیرد.

وقتی کسی در مقابل انتقاد شما می گوید «نتایج عالی نبودند، اما اگر می خواهید بدانید مشکل از کجا است، با حسابداری صحبت کنید که چرا قبل از مهلت مقرر اطلاعات درستی به تیم من ندادند»، در حقیقت در حال سرزنش کردن دیگران است.

بهانه آوردن از سایر واکنش هایی است که معمولا در افراد با هوش هیجانی پایین می بینید. بهانه آوردن به این معنی است که فرد نتایج ناقص و اشتباهات را می پذیرد، اما علت آن را عواملی بیان می کند که هیچ شخص نرمالی نمی توانسته بر آنها غلبه کند. برخلاف سرزنش کردن، هنگام بهانه تراشی شخص یا مجموعه دیگری به عنوان مقصر اعلام نمی شوند، بلکه امکانات، فرآیندها و موارد مشابه مقصر دانسته می شوند.

اضطراب واکنش دیگری است که افراد دارای هوش هیجانی پایین از خود نشان می دهند. در اینجا، عملکرد ناقص تایید شده و مسئولیت آن به عهده گرفته می شود، اما فرد آمادگی ندارد که در آینده عملکرد خود را بهبود بخشد.

معمولا از افراد مضطرب چنین جملاتی می شنوید «هیچ راهی وجود ندارد که این کار را به موقع به پایان برسانیم» یا «ما قبلا هم سعی کردیم این مشکل را برطرف کنیم، اما نشد.»

### ۳. یک ذهن باز دارند

سطح بالای خودآگاهی به افراد با هوش هیجانی بالا اجازه می دهد بدون واکنش نشان دادن نسبت به قضاوت‌ها، به صحبت‌های دیگران گوش دهند. این افراد هیچ ایده‌ای را صرفا به این دلیل که با ایده خودشان متفاوت است، به طور خودکار رد نمی کنند؛ در نتیجه، وقتی اطرافیان‌شان با یک مشکل، مسئله یا چالش روبرو می شوند یا به دنبال یک گوش شنوا می گردند، به آن‌ها مراجعه می کنند.

البته افراد با هوش هیجانی بالا در طول روز پیوسته در حال شنیدن صحبت‌های دیگران یا تحمل افراد منفی‌باف نیستند، بلکه در کمک به مردم برای حل سریع مشکلات مهارت دارند.

### ۴. شنونده‌های خوبی هستند

خوب گوش دادن که یکی از نشانه‌های هوش هیجانی بالا است، به یک ساختار توسعه یافته نیاز دارد که بتواند حقایق را از تفسیرها و واکنش‌ها جدا کند. افراد دارای EQ بالا می توانند احساساتی را که توانایی گوش دادن آن‌ها را از بین می برد، شناسایی کنند. این افراد با تمرین کردن یاد گرفته‌اند که خودشان را از این احساسات جدا کنند؛ در نتیجه، از یک ذهن باز برخوردارند و می توانند آنچه را که واقعا گفته می شود، بشنوند.

### ۵. حقیقت را پنهان نمی کنند

هوش هیجانی مستلزم شناخت احساسات دیگران است، اما این موضوع به معنی بیان نکردن حقیقت یا استفاده از ترفندهایی برای کاهش بازخوردها نیست. افراد دارای هوش هیجانی بالا می دانند که شنیدن پیام‌های سخت چقدر مهم است. احتمالا شما صراحت آشکاری را که باعث توقف گفتگو شود از این شخص نشنوید، اما پیام

واضحی را خواهید شنید که ممکن است چیزی شبیه به این باشد «چون نگران تو هستم این را می‌گویم. اگر این مسئله را اصلاح نکنی، موقعیت شغلی تو در اینجا به خطر می‌افتد».

#### ۶. به خاطر اشتباهاتی که مرتکب شده‌اند، عذرخواهی می‌کنند

یکی از نشانه‌های هوش هیجانی بالا این است که وقتی فرد متوجه اشتباه خود می‌شود، وقت ارزشمندش را صرف تلاش برای اثبات حقانیت خود نمی‌کند. افراد دارای EQ بالا به جای اینکه به دنبال بهانه بگردند، صادقانه عذرخواهی می‌کنند و به سرعت به مسیر خود برمی‌گردند. به عنوان مثال، می‌گویند «متأسفم، من اشتباه کردم و کلمات بدی را به زبان آوردم. قصدم این نبود. آیا می‌توانم دوباره تلاش کنم؟»

#### ۷. از دایره واژگان احساسی غنی برخوردارند

همه مردم احساسات و عواطف مختلف را تجربه می‌کنند، اما تعداد کمی از افراد می‌توانند این احساسات را در زمان وقوع آن‌ها به درستی تشخیص دهند. ناتوانی در شناسایی احساسات و عواطف مختلف ممکن است مشکل‌ساز باشد؛ چون غالباً احساسات تشخیص داده نشده و بدون نام به درستی درک نمی‌شوند که این موضوع می‌تواند به انتخاب‌های غیرمنطقی و اقدامات غیرسازنده منجر شود. افراد دارای EQ بالا بر احساسات خود تسلط دارند؛ چون به خوبی آن‌ها را درک می‌کنند و برای فهمیدن آن‌ها می‌توانند از تعداد زیادی واژگان احساسی و عاطفی استفاده کنند.

به عنوان مثال، بسیاری از مردم احساس خود را صرفاً «بد» توصیف می‌کنند، اما افرادی که هوش هیجانی بالا دارند می‌توانند دقیقاً تشخیص دهند که احساس «آزردگی»، «ناامیدی»، «عصبانیت» یا «اضطراب» دارند. هر چقدر کلمات انتخابی شما برای بیان احساسات‌تان دقیق‌تر باشد، نسبت به اینکه چه احساسی دارید، چه چیزی باعث آن شده است و چه کاری باید در مورد آن انجام دهید، بیش بهتری پیدا خواهید کرد.

#### ۸. می‌دانند چگونه به خودشان و دیگران «نه» بگویند

اینکه بدانیم چگونه خودمان را مدیریت کنیم و بدون فکر کاری را انجام ندهیم، یکی از مهم‌ترین نشانه‌های هوش هیجانی بالا است. خوب است که احساسات خود را درک کرده و تشخیص دهید، اما اگر نتوانید از این آگاهی استفاده کنید، هیچ بهره‌ای از آن نمی‌برید. افراد با هوش هیجانی بالا قبل از اینکه براساس احساسات خود عمل کنند، فکر می‌کنند. آن‌ها با احساس خود هماهنگ هستند، اما اجازه نمی‌دهند که برای زندگی آن‌ها تصمیم‌گیری کند. تحقیقات انجام شده در دانشگاه کالیفرنیا نشان می‌دهد که هر چقدر نه گفتن برای انسان سخت‌تر باشد، بیشتر احتمال دارد که استرس، فرسودگی شغلی و حتی افسردگی را تجربه کند. در حقیقت، نه گفتن برای بسیاری از مردم یک چالش بزرگ خودکنترلی محسوب می‌شود.

#### ۹. کینه به دل نمی‌گیرند

احساسات منفی ناشی از کینه‌توزی در حقیقت یک واکنش استرسی محسوب می‌شوند. فقط فکر کردن به یک رویداد می‌تواند بدن شما را در حالت جنگ یا گریز قرار دهد. جنگ یا گریز، مکانیسمی است که برای بقا شما را مجبور می‌کند در هنگام مواجهه با تهدید بایستید و بجنگید یا فرار کنید. هنگام روبرو شدن با یک خطر جدی این واکنش برای بقا ضروری است، اما اگر خطر جدی نباشد، حفظ استرس و چسبیدن به آن می‌تواند بدن را به هم ریخته و به تدریج سلامتی شما را در معرض خطر قرار دهد. محققان نشان داده‌اند که حفظ استرس فشار خون را بالا می‌برد و احتمال ابتلا به بیماری قلبی را افزایش می‌دهد. کینه‌توزی به این معنی است که قادر به رها کردن استرس نیستید. این کاری است که افراد دارای هوش هیجانی بالا می‌دانند به هر قیمتی باید از آن اجتناب کنند. اجتناب از کینه‌توزی نه تنها حالتان را بهتر می‌کند، بلکه می‌تواند سلامتی شما را هم بهبود بخشد.

#### ۱۰. قدر داشته‌های خود را می‌دانند



وقت گذاشتن و فکر کردن در مورد چیزهایی که برای آن‌ها شکرگزار هستید، صرفاً یک کار درست نیست، بلکه خلق و خوی شما را بهبود می‌بخشد؛ چون می‌تواند هورمون کورتیزول یا هورمون استرس را کاهش دهد.

یکی از نشانه‌های هوش هیجانی بالا این است که فرد می‌تواند به خوبی افکار منفی را از حقیقت جدا کرده و با بیرون آمدن از چرخه منفی‌بافی به داشته‌های خود فکر کند. تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی افراد هر روز به خاطر چیزهایی که دارند شکرگزاری می‌کنند، خلق و خو، انرژی و سلامت جسمی بهتری را تجربه می‌کنند. به نظر می‌رسد که کاهش سطح کورتیزول نقش مهمی در کسب این نتایج داشته باشد.

افراد با هوش هیجانی بالا نه تنها قدر داشته‌های خود را می‌دانند، بلکه شادکامی‌شان هم تحت تاثیر دیگران قرار ندارد؛ یعنی اجازه نمی‌دهند دیدگاه یا طعنه دیگران لذت‌ها و خوشی‌های زندگی را از آن‌ها بگیرد. وقتی احساس شادی و رضایت انسان به نظر دیگران وابسته باشد، نمی‌تواند از زندگی خود نهایت لذت را ببرد.

**چرا هوش هیجانی این قدر مهم است؟** 

هوش هیجانی روی نحوه برقراری ارتباط، کنترل خشم و استرس، مدیریت احساسات و سلامت روان تاثیر دارد و کیفیت زندگی شما را مشخص می‌کند. از سایر مزایای هوش هیجانی بالا می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- توانایی رهبری و هدایت درست یک تیم را افزایش می‌دهد.
  - عملکرد شما را در کارهای گروهی بهبود می‌بخشد.
  - انعطاف‌پذیری را افزایش داده و به شما کمک می‌کند که سریع‌تر با تغییرات سازگار شوید.
  - وقتی احساسات و هیجانات خود را به خوبی کنترل می‌کنید، می‌توانید روابط بهتری با دیگران داشته باشید.
  - کنترل احساسات منفی مثل خشم یا استرس روی سلامت روان و در نتیجه سلامت جسم تاثیر مثبت دارد.
  - برای تصمیم‌گیری درست باید بدانید احساساتان چه تاثیری روی تصمیم، قضاوت و نگرش شما دارد.
  - کنترل کردن احساسات تا حد زیادی از خدشه‌دار شدن روابط شما جلوگیری می‌کند.
  - به شما کمک می‌کند که از دید دیگران به یک موضوع خاص نگاه کنید و در نتیجه تصمیم بهتری بگیرید.
  - حل تعارضات و مدیریت شرایط سخت را آسان می‌کند.
  - هم در محیط کار و هم در زندگی شخصی احتمال دستیابی به اهداف را افزایش می‌دهد.
- افراد موفق لزوماً از بهره هوشی بالا برخوردار نیستند. ممکن است یک نفر به دلیل IQ بالا هنگام تحصیل استعداد زیادی از خود نشان دهد، اما در محیط کار یا اجتماع ناموفق باشد. اگر می‌خواهید از زندگی خود رضایت بیشتری داشته باشید، باید روی تقویت هوش هیجانی کار کنید.

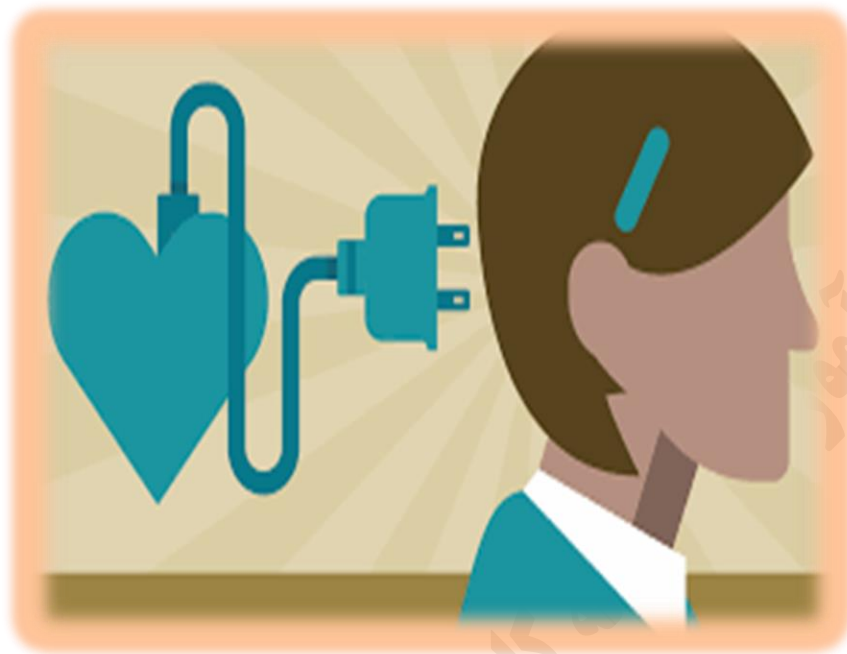
همه ما توانایی هایی داریم که ذاتی بوده و نمی توان آنها را افزایش داد. همچنین بعضی از توانایی هایی دیگر در وجود هر فرد هستند که قابلیت های آموزش، یادگیری، بهبود و توسعه دارند.

هوش عاطفی به طور ذاتی در درون هر فرد وجود دارد، ولی می توان آن را به افراد آموزش داد و دانش و آگاهی افراد را نسبت به عواطف خود و دیگران افزایش داد که در نتیجه آن هوش عاطفی نیز افزایش خواهد یافت. مهمترین نکته درباره هوش عاطفی این است که قابل یادگیری است. اگر انسان ها درباره احساسات و عواطف خود با هم بحث و گفت و گو کنند، این امر به نوعی موجب یادگیری عاطفی آنها خواهد شد. نتیجه این یادگیری در تعامل با افراد و در فعالیت های گروهی نمایان خواهد شد. آموزش هوش عاطفی بدین معنا نیست که به افراد پند بدهیم، بلکه بدین صورت است که در آنها نسبت به احساسات و عواطف حساسیت ایجاد کرده و آگاهی و دانش آنها را نسبت به ابعاد عاطفی موجود در درون انسان ها افزایش دهیم.

**مهارت برقراری ارتباط با دیگران، همکاری با دیگران، گوش دادن موثر به سخنان دیگران، حل و فصل تعارض های بین افراد و مقابله با فشار عصبی را باید یاد داد و این آموختنی است.**

جیمزپون در نتیجه گیری از تحقیقات خود بیان می دارد که سطح هوش عاطفی به طور ژنتیکی ثابت نیست و می توان آن را بهبود بخشید و اگر ما آگاهی افراد را نسبت به مزایا هوش عاطفی افزایش دهیم آنها سعی می کنند که بر روی هوش عاطفی خود سرمایه گذاری کنند تا موفقیت شان در زندگی شغلی افزایش یابد. این گونه آگاهی بر روابط اجتماعی و کار گروهی آنها تأثیر مثبت خواهد داشت. احساسات و عواطف بر هر کاری که انجام می دهیم تأثیر دارد؛ علی الخصوص در محیط سازمانی، اگر عواطف به طور مفید و مؤثر اداره شوند منجر به رفاقت و صمیمیت در بین اعضای تیم شده و بهره وری سازمان را افزایش می دهند.

مسلم است که بهبود هوش عاطفی افراد یک سازمان می تواند هوش سازمانی را در کل افزایش دهد که خود به بهبود عملکرد سازمانی منجر می شود.



گروه آموزشی  
کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

نظریه چرخه زیستی 

برای آموزش و یادگیری هوش عاطفی، استفاده از نظریه چرخه زیستی بسیار مؤثر واقع می شود. آگاهی از این نظریه و به کارگیری آن در زندگی و سازمان این فرصت را به مدیران می دهد که در برقراری ارتباطات و درک و همدلی دیگران بیشتر موفق شوند. مدیرانی که در کلاس های درس این موضوع را فرا گرفته اند، به اهمیت آن در کار و زندگی اشاره کرده اند.

در زندگی هر انسان و در شرایط مختلف زمانی، حالات یا وضعیت های مختلفی پیش می آید، از قبیل اینکه در بعضی مواقع از نظر جسمی خیلی خسته به نظر می آییم، یا در بعضی مواقع نمی توانیم خوب فکر کنیم و همچنین در بعضی مواقع حال و حوصله شنیدن حرف های کسی را نداریم. در بعضی مواقع دیگر عکس موارد مذکور وجود دارد. این حالات و وضعیت های مختلف مثبت و منفی برای هرکس پیش می آید و خود شخص خیلی نمی تواند در کنترل کامل آن نقش داشته باشد.

نظریه چرخه زیستی در کار و زندگی به بررسی این حالات می پردازد و به مدیران گوشزد می کند که در هنگام رهبری و برقراری ارتباط باید به این نکته مهم توجه کنند و سعی کنند حالتی که خود و افراد دیگر در آن قرار دارند، شناسایی و با توجه به آن اقدامات لازم را انجام دهند.

با توجه به نظریه چرخه زیستی، زندگی در هر انسان از تولد تا مرگ همانند زنجیره ای بی انتها از چرخه های جسمی، احساسی و فکری تشکیل یافته و در شرایط مختلف زمانی هر چرخه می تواند به حالات مثبت و منفی تبدیل شود. از طرفی تمام انسان ها در زندگی اجتماعی و سازمانی و یا به طور انفرادی با چرخه های مذکور مواجه می شوند و همراه با آن ها به برقراری ارتباطات در محیط خانواده، اجتماع و یا سازمان می پردازند. این چرخه و حالت مثبت یا منفی آن باید شناسایی شود. این امر هم باید در مورد خودمان به عنوان مدیر و هم در مورد پیروان یا همکاران تشخیص داده شود. اثربخشی رهبری یک مدیر تحت تأثیر توجه و به کارگیری این نظریه

مهم است. به توضیح مختصری از این نظریه پرداخته می شود. همان طور که بیان شد؛ زندگی هر انسان شامل سه چرخه جسمی، احساسی و فکری است.

① **چرخه جسمی:** عبارت است از شرایط جسمانی که انسان در آن قرار دارد. مانند نیروی جسمی، هماهنگی

بدنی، سرعت انجام دادن کارها، فعالیت های بدنی، میزان تلاش جسمانی در انجام دادن کارها و ... .

② **چرخه احساسی:** عبارت است از شرایط روحی و روانی و هیجانی که انسان در آن قرار دارد، مانند ادراک،

طرز تلقی، باورها، گرایش ها، نگرش و ... .

③ **چرخه فکری:** عبارت است از شرایط فکری و توان یادگیری که انسان در آن قرار دارد، مانند کارکرد

حافظه، سرعت انتقال، قدرت یادگیری و پردازش اطلاعات، توان تجزیه و تحلیل مسائل، مقایسه راه حل ها و ...

هر کدام از این چرخه های جسمی، احساسی و فکری در شرایط مختلف زمانی حالت مثبت و منفی به خود

می گیرد. این چرخه ها و حالت مثبت و منفی آن ها به همراه نمونه ای از وضعیت ها و رفتارها در آن چرخه در

جدول شماره ۱ نمایش داده شده است.

جدول شماره ۱. نمونه ای از وضعیت ها و رفتارها در چرخه زیستی و حالات مثبت و منفی آن

چرخه جسمی (A)		چرخه احساسی (B)		چرخه فکری (C)		چرخه ها
-A	+A	-B	+B	-C	+C	
ضعف جسمانی	با تحرک	بدخلقی	خوش بینی	فراموشی	روحیه تحلیلی	نمونه ای از وضعیت ها و رفتارها با عکس العمل انسان ها
خستگی	با انرژی	زود رنجی	خوش رویی	تنبلی فکری	روحیه خلاق	
بی حالی	پایداری	بدبینی	علاقه مندی به کار	مشکل در تصمیم گیری	دقت بیشتر	
کم تحمل	متحمل	ستیزه جویی	تمایل به همکاری	مشکلات یادگیری	افکار روشن	
سرمخوردگی	پرتلاش	ضعف روحی	تشریک مساعی	مشکلات حافظه	توان یادگیری	
کاهش انرژی		نگرش منفی	تمایل به تعادل		مطلب	
			تمایل به کار گروهی		کارکرد بالای حافظه	

بر اساس جدول مذکور، انسان‌ها در بعضی شرایط و زمان‌ها از نظر چرخه جسمی حالات مثبت دارند و با تحرک بالا از عهده کارهای سنگین بر می‌آیند؛ اما در بعضی شرایط دیگر از نظر این چرخه حالت منفی دارند و نمی‌توانند از عهده کارهای طاقت فرسا برآیند و با بدنی خسته رو به رو هستند. در مورد چرخه احساسی و فکری هم همین وضعیت وجود دارد. برای مثال، بعضی مواقع افراد ممکن است خوش‌بین باشند و نسبت به کار و سازمان نگرش مثبت داشته باشند و برعکس در بعضی شرایط نگرش منفی داشته باشند و نسبت به سازمان، همکاران و حتی ارباب رجوع احساس خوبی نداشته باشند. لذا بر اساس این نظریه، هر فرد به مرور زمان در چرخه و حالت مختلفی قرار می‌گیرد و در هر حالت از وضعیت‌ها و ویژگی‌هایی برخوردار هستند. بر اساس این سه چرخه و دو حالت مثبت و منفی، هشت وضعیت پیش می‌آید و در هر شرایط و زمانی هر فرد در یکی از این هشت حالت قرار می‌گیرد. این وضعیت در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۲. وضعیت‌های مختلف در حالات و چرخه

نوع چرخه			چرخه‌ها شماره وضعیت‌ها
فکری (C)	احساسی (B)	جسمی (A)	
+C	+B	+A	۱
-C	+B	+A	۲
+C	-B	+A	۳
-C	-B	+A	۴
+C	+B	-A	۵
-C	+B	-A	۶
+C	-B	-A	۷
-C	-B	-A	۸



وضعیت یک را می توان بهترین موقعیت برای فرد تلقی کرد و در چنین وضعیتی افراد با انرژی جسمانی و شرایط احساسی خوب با درجه هوشی بالا می توانند از عهده مشکل ترین کارها برآیند. خود مدیر نیز اگر در چنین وضعیتی قرار گرفته باشد، می تواند مهمترین تصمیم گیری ها و اقدامات را برای سازمان انجام دهد. اما در وضعیت دوم ممکن است با مشکل تصمیم گیری و حافظه مواجه شود. در وضعیت سوم، نیز ممکن است شخص در چرخه بدخلقی به سر برد و احساس خوبی نسبت به محیط اطراف، رئیس، همکاران و سازمان خود نداشته باشد و یا اگر فردی در وضعیت هشت قرار دارد، نمی توان از او انتظار داشت که کارها را به خوبی انجام دهد. به همین ترتیب برای سایر وضعیت ها، شرایط خاصی حاکم است.

بهتر است که در حالت سوم کارهای جسمی، در حالت ششم کارهای احساسی و گروهی و در حالت هفتم کارهای فکری به افراد واگذار شود.

مدیران باید تشخیص دهند که یک فرد در سازمان در کدام چرخه و در چه حالتی قرار دارد. مدیران بر اساس تجارب و دید روان شناختی افراد واحد سازمانی خود احتمالاً قادر خواهند بود با برقراری ارتباط چرخه زیستی با آنها تشخیص دهند که فرد در چه حالتی قرار دارد. این امر می تواند از طریق توجه به رفتارها، عکس العمل ها، و نحوه گفتار و کردار وحتى علائم ظاهری حاصل شود. مدیران باید با توجه به آن حالات به افراد زیر دست خود کار محول کنند.

همچنین باید مدیران وضعیت خود را نیز تشخیص دهند. برای مثال، اگر در وضعیت هشت قرار دارند از تصمیم گیری اجتناب کنند. هر کس با مطالعه وضع خود بهتر از سایرین می تواند تشخیص دهد که در چه وضعیتی قرار دارد و با معرفت به آن باید مراقب اعمال و رفتار خود باشد.

آگاهی از وضعیت خود و دیگران و اداره آن بخش مهمی از هوش عاطفی را تشکیل می دهد. زیرا هوش عاطفی بیان می کند که احساسات و هیجان های خود و دیگران را تشخیص دهیم و کنترل کنیم.

این نظریه مراحل اولیه توسعه را می‌گذراند. چگونگی آن در جوامع و فرهنگ‌های مختلف متفاوت است و تعداد روزهایی که انسان در چرخه حالت مثبت یا منفی قرار می‌گیرد نیز متفاوت است. اما آنچه قطعیت دارد وجود این حالات در چرخه زیستی هر انسان است. حضرت علی (ع) هم بیان داشته اند که انسان در حالات مختلف جسمی و احساسی قرار می‌گیرند و باید متناسب با آن حالات از آنها انتظار داشت. یکی از دلایل پیچیدگی شناخت رفتار انسان‌ها و بحث انگیزش، به طبیعت انسان‌ها و وجود تفاوت‌های فردی بر می‌گردد.

آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

## نقش هوش هیجانی در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران

بررسی‌ها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه‌بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش هیجانی یکی از مولفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلمن (۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب‌ناپذیر در سازمان به حساب می‌آید. وی معتقد است که هوش هیجانی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی دارد؛ زیرا مدیران سازمان را به جامعه معرفی می‌کنند و با بسیاری از افراد در داخل و خارج از سازمان تعامل دارند و نقش مهمی در ایجاد روحیه و انگیزش کارکنان دارند.

مدیران با همدلی قادرند نیازهای کارکنان را شناخته و با دریافت بازخورد سازنده آن‌ها را برطرف نمایند. به عبارت دیگر در سازمان هر چه به سمت سطوح بالاتر می‌رویم اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با بهره‌هوشی افزایش می‌یابد. مطالعات نشان می‌دهد که وجه تمایز ویژگی‌های مدیران ممتاز و برتر با مدیران معمولی، به مهارت‌های هوش هیجانی بالای آنان بستگی دارد. افزایش مهارت‌های هوش هیجانی به مدیران سازمان امکان می‌دهد تا ضمن ترغیب دیگران به ابراز عواطفشان، سبب رشد و حفظ افراد مستعد شده و شرایطی را به وجود آورند تا با سایر افراد در محیطی کاملاً انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی چالش داشته باشند. هیجان‌ها منبع ارزشمندی از اطلاعات هستند و در تصمیم‌گیری‌ها به ما کمک می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد وقتی رابطه هیجان با مغز قطع می‌شود فرد نمی‌تواند تصمیم بگیرد زیرا او نمی‌داند که چه احساسی درباره انتخابش خواهد داشت.

## ویژگی مدیران با هوش هیجانی بالا

بارون و بایرن در تحقیقی در سال ۱۹۹۷ به نتایج زیر جهت صفات رهبری دست یافتند. این صفات را می‌توان مرتبط با خصوصیات هوش عاطفی که به آن می‌پردازیم یافت:

■ **جذب کننده:** رهبر باید از ویژگیهای میل به پیشرفت، بلند پروازی، انرژی زیاد، پیگیری و اصرار بر امور و ابتکار عمل برخوردار باشد.

■ **صداقت و درستی:** رهبر باید از قابلیت اعتماد زیاد در اعمال مسئولیت‌ها و شخصیت با ثبات برخوردار باشد و به صورت باز عمل نماید و صداقت و راستی در پندار، گفتار و کردارش نمایان باشد.

■ **انگیزه رهبری:** در وجود یک رهبر باید میل به تاثیرگذاری بر دیگران و اعضا سازمان، برای نیل به اهداف مشترک وجود داشته باشد. به عبارت دیگر انگیزه درونی و بیرونی رهبر است که وی را به حرکت وادار می‌دارد و با عشق و علاقه در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کند و پافشاری می‌نماید.

■ **اعتماد به نفس:** رهبر باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد تا بتواند در دیگران تاثیر بگذارد و با گامهایی بلند و استوار حرکت نماید. او باید نسبت به خود احساس ارزشمند بودن داشته باشد تا اعضا سازمان برای وی ارزش قائل شوند. او زمانی می‌تواند با موقعیتهای اجتماعی کنار آید و در اظهار عقیده و نظرات خود آسوده خاطر باشد که از عزت نفس بالایی برخوردار باشد و اگر دارای عزت نفس پایینی باشد احساس بی ارزشی نموده و این امر را به سایر جریان‌ها از جمله محیط کاری، زندگی و مسائل اجتماعی تعمیم داده و در عملکرد خود تردید و دودلی از خود نشان می‌دهد و در نتیجه سازمان در تصمیم‌گیری‌ها دچار مشکل خواهد شد.

## هوش هیجانی و مدیریت تعارض

تعارض فرایندی است که در آن یک طرف منافع خود را در تقابل یا واکنش منفی طرف دیگر می‌بیند که طی آن گروه‌ها یا افراد درون یک سازمان به جای کار کردن و تعامل با یکدیگر در مقابل هم قرار می‌گیرند.

فرایند تعارض منجر به آشکار شدن ناسازگاری، اختلاف یا ناهمگونی درون یا بین نهادهای اجتماعی می‌شود. این تعارضات در ۵۰ درصد موارد منجر به ترک کار غیر داوطلبانه کارکنان می‌گردد. اهمیت شناسایی و مدیریت این روابط نامطلوب و تعارضات باعث گردیده است تا مدیران سطوح بالای سازمان‌ها، به طور میانگین ۲۰ درصد وقت خود را صرف حل و فصل تعارض نمایند.

اگرچه خودآگاهی سنگ بنای هوش هیجانی است و دیگر مؤلفه‌ها در امتداد آن قرار می‌گیرند، اما چنانچه فرد پس از شناخت هیجان، توان مدیریت و کنترل آن را نداشته باشد؛ نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد. یکی از مهمترین جلوه‌های کنترل هیجان، بحث مدیریت تعارض است. تعارض امری اجتناب ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است که به شکل مختلف درون فردی، بین فردی، بین گروهی و درون سازمانی ظهور می‌کند. مروری گذار بر رویدادهای تاریخی و چگونگی روند فرهنگی و سیاسی و ... انسان نشان می‌دهد که چگونه تعارض یکی از مهم‌ترین و بارزترین وجوه زندگی انسان را تشکیل می‌دهد.

حال با پذیرش تعارض به عنوان یک پدیده طبیعی و اجتناب ناپذیر در یک مجموعه یا سازمان پویا، مسئله اصلی مدیریت آن است. در واقع انتخاب شیوه درست مدیریت تعارض، می‌تواند از آن یک فرصت جدید بسازد یا دست کم تعارض موجود را به سمتی هدایت کند که کمترین آسیب را بر پیکره آن سازمان یا مجموعه بر جای بگذارد.

«مدیریت تعارض که به آن حل مساله نیز می‌گویند یک شایستگی هیجانی است که به توانایی تشخیص و تعریف مشکلات و خلق و به کار گیری راه حل‌های موثر اشاره می‌کند».

افرادی که دارای این شایستگی هستند افراد دارای مشکل (ناسازگار) و موقعیت‌های تنش‌زا را با دیپلماسی و تدبیر مدیریت می‌کنند، تعارضات و تضادهای بالقوه را شناسایی و به حل آن‌ها کمک می‌کنند.

وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت بروز تعارض و تضاد در گروه‌ها و سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است. اما نکته اساسی اینجاست که بر عکس تصور منفی که راجع به تعارض وجود دارد، تعارض ضرورتاً امری منفی نیست؛ بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن سطح عملکرد شود. آن چه در زمینه تعارض اهمیت دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است. این شیوه رویارویی همان مدیریت تعارض است. به طور کلی «مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحریک آن‌ها برای اثربخشی سازمان است».

شاید بتوان مدیریت تعارض را بهره‌گیری از هوشمندانه‌ترین روش برای مقابله با تعارض و یا تغییر مسیر آن در جهت اثربخشی و اهداف سازمان و یا جامعه تعریف کرد.

در سازمان‌های بهداشتی و درمانی از جمله بیمارستان‌ها نیز به دلیل ماهیت پیچیده، ساختار سلسله‌مراتبی، ارائه خدمات بعضاً ناملوس سلامت، عدم تجانس خدمات و کارکنان، استقلال حرفه‌ای ارائه‌کنندگان خدمات سلامت و تفاوت در اطلاعات ارائه‌کنندگان خدمت سلامت تعارض به وجود می‌آید و این مراکز به عنوان مرکز ثقل ارائه خدمات درمانی هر کشور یکی از محیط‌های پیچیده و پر تعارض نظام سلامت می‌باشند که تعارضات آن مانند دیگر سازمان‌ها در تمام سطوح اعم از روابط بین افراد، بین گروه‌ها و حتی بین اعضای یک گروه نیز دیده می‌شود. از طرف دیگر نبود تعارض یا تعارض بسیار کم می‌تواند تبعات منفی نظیر تصمیمات ضعیف، کم‌علاقگی و درجا زدن را به دنبال داشته باشد. پس می‌توان گفت که این وجود تعارض نیست که باعث اختلال در رابط سازمانی می‌شود، بلکه مدیریت ضعیف و غیر اثربخش تعارض است که باعث نتایج نامطلوب می‌گردد.

## سه راهبرد اصلی مدیریت موثر تعارض از دیدگاه رایینز:

۱. راهبرد کنترل: کاربرد روش رقابتی در مدیریت تعارض که در آن مدیر با ایجاد رقابت سازنده به دنبال تامین منافع سازمان می‌باشد.
  ۲. راهبرد راه حل گرایی: ایجاد همکاری و مصالحه در مدیریت تعارض و برخورد آگاهانه با تعارض است که طی آن مدیر تلاش می‌نماید راه حل مورد حمایت دو طرف را بیابد.
  ۳. راهبرد عدم مقابله: کاربرد روش های اجتناب یا سازش است که در آن مدیر تلاش می‌نماید از نظرات خود برای جلب رضایت طرف مقابل صرف نظر نماید.
- یکی از عواملی که مجموعه رفتارهای هر فرد را خصوصا در مدیریت تعارض تحت تاثیر قرار می‌دهد، هوش هیجانی است. و طبق مطالعات انجام شده در این زمینه ارتباط مستقیم و معناداری میان هوش هیجانی مدیران و راهبردهای مدیریت تعارض مشاهده گردیده که طی آن بر آموزش مداوم مدیران در زمینه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض تاکید شد.
- هوش هیجانی با در نظر داشتن اهمیت بالای تعاملات اجتماعی راهکارهای مناسبی برای پیوند یا تداوم این روابط از دریچه عواطف ارائه می‌دهد. یکی از راهکارهای چگونگی مدیریت تعارضات از طریق بحث و گفتگو می‌باشد. بنابراین با در نظر گرفتن مدیریت ذهنی، مدیریت نرم و مدیریت سخت به عنوان سه شیوه اصلی مدیریت تعارض، بی شک مصالحه و همکاری در قالب گفتگو، اصلی‌ترین شیوه مدیریت نرم و یکی از مهم‌ترین این سبک‌ها به شمار می‌آید.



## راه‌های افزایش هوش هیجانی

راه‌های تقویت هوش هیجانی و توسعه مهارت‌های EQ برای موفقیت حرفه‌ای امروز ضروری است. هوش عاطفی یا EQ همچنان به عنوان یک مهارت محبوب در دنیای حرفه‌ای بسیار مورد توجه قرار گرفته است. شرکت‌های بزرگ شواهد آماری را جمع‌آوری کرده‌اند که نشان می‌دهد کارمندان دارای هوش هیجانی بدون شک بر روی نتیجه کار تأثیر می‌گذارند. در واقع، سازمان با کارکنانی که سطح هوش هیجانی بالایی دارند، شاهد افزایش عمده در فروش و بهره‌وری هستند. در یک محل کار رقابتی، توسعه مهارت‌های EQ برای موفقیت حرفه‌ای افراد حیاتی است. در زیر ۱۴ راه برای افزایش EQ آورده شده است:

### ۱. از سبکی قاطعانه در برقراری ارتباط استفاده کنید.

اولین مورد از راه‌های تقویت هوش هیجانی ارتباط قاطعانه است. ارتباط قاطعانه بدون اینکه بیش از حد تهاجمی یا بیش از حد منفعل به نظر برسد، راه زیادی را به سمت کسب احترام می‌برد. افراد با هوش عاطفی می‌دانند که چگونه نظرات و نیازهای خود را به طور مستقیم در میان بگذارند و در عین حال به دیگران احترام بگذارند.

### ۲. به جای واکنش به تعارض، پاسخ دهید.

در طول موارد درگیری، طغیان عاطفی و احساس خشم، رایج است. فرد با هوش عاطفی می‌داند که چگونه در موقعیت‌های استرس‌زا آرام بماند. آن‌ها تصمیمات تکانشی نمی‌گیرند که منجر به مشکلات بزرگ‌تر شود. آن‌ها می‌دانند که در مواقع درگیری، هدف یک راه‌حل است و آگاهانه تصمیم می‌گیرند تا اطمینان حاصل کنند که اعمال و گفتارشان با آن همخوانی دارد.

### ۳. از مهارت‌های گوش دادن فعال استفاده کنید.

یکی از مهم‌ترین راه‌های تقویت هوش هیجانی گوش دادن فعال است. در مکالمات، افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند، به جای اینکه منتظر نوبت صحبت خود باشند، برای روشن شدن ماجرا و گرفتن تصمیم درست

فعالانه گوش می دهند. آن‌ها قبل از پاسخ دادن مطمئن می شوند که آنچه گفته می شود را به درستی می فهمند. آن‌ها همچنین به جزئیات غیرکلامی یک مکالمه توجه می کنند. این کار از سوء تفاهم جلوگیری می کند، به شنونده اجازه می دهد تا به درستی پاسخ دهد و به شخصی که با او صحبت می کند احترام می گذارد.

#### ۴. بررسی کنید که چگونه به موقعیت‌های استرس‌زا واکنش نشان می دهید.

مورد بعدی راه‌های تقویت هوش هیجانی، واکنش درست در مواقع استرس‌زا است. آیا هر بار که تأخیری پیش می آید یا چیزی آن‌طور که می خواهید پیش نمی رود، ناراحت می شوید؟ آیا دیگران را سرزنش می کنید یا از دست آن‌ها عصبانی می شوید، حتی اگر تقصیر آن‌ها نباشد؟ توانایی حفظ آرامش و کنترل در موقعیت‌های دشوار در دنیای تجارت و خارج از آن بسیار ارزشمند است. زمانی که همه چیز اشتباه پیش می رود احساسات خود را تحت کنترل در آورید.

#### ۵. با انگیزه باشید.

یکی دیگر از راه‌های تقویت هوش هیجانی این است که انگیزه کاری را که می خواهید انجام دهید داشته باشید. افراد با هوش هیجانی بالا خودانگیخته هستند و نگرش آن‌ها به دیگران انگیزه می دهد. آن‌ها اهدافی را تعیین می کنند و در برابر چالش‌ها مقاوم هستند.

#### ۶. روش‌های حفظ نگرش مثبت را تمرین کنید.

حفظ نگرش مثبت می تواند از راه‌های تقویت هوش هیجانی باشد. قدرت نگرش خود را دست کم نگیرید. اگر شخص اجازه دهد، یک نگرش منفی به راحتی می تواند او را آلوده کند. افراد با هوش عاطفی نسبت به خلق و خوی اطرافیان خود آگاهی دارند و بر این اساس از نگرش خود مراقبت می کنند. آن‌ها می دانند که برای داشتن یک روز خوب و چشم‌انداز خوش‌بینانه باید چه کاری انجام دهند. این می تواند شامل صرف یک صبحانه یا ناهار عالی، درگیر شدن در دعا یا مدیتیشن در طول روز یا نگه داشتن جملات مثبت پشت میز یا رایانه باشد.

## ۷. خودآگاهی را تمرین کنید.

همانطور که بالاتر اشاره شد، خودآگاهی یکی از مؤلفه‌های مهم و کلید هوش هیجانی است. بنابراین تقویت خودآگاهی از مهم‌ترین راه‌های تقویت هوش هیجانی است. افراد با هوش هیجانی بالا شهود بالایی دارند. آن‌ها از احساسات خود و نحوه تأثیرگذاری بر اطرافیان خود آگاه هستند. آن‌ها همچنین احساسات و زبان بدن دیگران را درک می‌کنند و از آن اطلاعات برای تقویت مهارت‌های ارتباطی خود استفاده می‌کنند.

## ۸. خوب نقد کنید.

بخش مهمی از افزایش هوش هیجانی شما این است که بتوانید انتقاد کنید. افراد با EQ بالا به جای آزردن شدن یا حالت تدافعی، چند لحظه وقت می‌گذارند تا بفهمند این انتقاد از کجا می‌آید، چگونه بر دیگران یا عملکرد خودشان تأثیر می‌گذارد و چگونه می‌توانند به طور سازنده مشکلات را حل کنند. خوب نقد کردن از راههای تقویت هوش هیجانی می‌باشد.

## ۹. مشاهده کنید که چگونه به مردم واکنش نشان می‌دهید.

آیا قبل از اینکه همه حقایق را بدانید برای قضاوت عجله دارید؟ صادقانه به نحوه تفکر و تعامل خود با دیگران نگاه کنید. سعی کنید خود را به جای آن‌ها قرار دهید و دیدگاه‌ها و نیازهای آن‌ها را بازتر و پذیرا باشید. پس اگر به دنبال راه‌های تقویت هوش هیجانی هستید این مورد را نیز جدی بگیرید.

## ۱۰. با دیگران همدلی کنید.

یکی دیگر از راههای تقویت هوش هیجانی افزایش حس همدلی در خود است. افراد با هوش هیجانی بالا می‌دانند که چگونه با دیگران همدلی کنند. آن‌ها درک می‌کنند که همدلی یک ویژگی است که قدرت عاطفی را نشان می‌دهد، نه ضعف. همدلی به آن‌ها کمک می‌کند تا در سطح اولیه انسانی با دیگران ارتباط برقرار کنند.

### ۱۱. از مهارت های رهبری استفاده کنید.

مورد بعدی راه های تقویت هوش هیجانی مهارت رهبری است. افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند، رهبری عالی دارند. آن ها استانداردهای بالایی برای خود دارند و الگوی دیگران هستند تا از آن ها پیروی کنند. آن ها ابتکار عمل دارند و مهارت های تصمیم گیری و حل مسئله بسیار خوبی دارند. این مهارت اجازه می دهد تا سطح بالاتر و سازنده تری از عملکرد در زندگی و محل کار داشته باشید.

### ۱۲. صمیمی و اجتماعی باشید.

افراد باهوش هیجانی بالا به لحاظ عاطفی قابل دسترس هستند. لبخند می زنند و حضور مثبتی از خود نشان می دهند. آن ها از مهارت های اجتماعی مناسب بر اساس رابطه خود با هر کسی که در اطرافشان هستند استفاده می کنند. آن ها مهارت های بین فردی بالایی دارند و می دانند چگونه به وضوح ارتباط برقرار کنند، چه ارتباط کلامی باشد و چه غیرکلامی. بنابراین یکی دیگر از راه های تقویت هوش هیجانی بالا بردن روابط اجتماعی است.

### ۱۳. مسئولیت پذیر باشید.

مسئولیت اعمال خود را بپذیرید. اگر احساسات کسی را جریحه دار کرده اید، یا خطایی مرتکب شدید، به جای فرار کردن آن را بپذیرید و درصدد جبران آن برآیید. اگر شما صادقانه تلاش کنید تا همه چیز را درست کنید، معمولاً مردم تمایل بیشتری به بخشش و فراموشی دارند. مسئولیت پذیر بودن یکی از راه های تقویت هوش هیجانی است.

### ۱۴. بررسی کنید که چگونه اعمال شما بر دیگران تأثیر می گذارد.

اگر تصمیم شما بر دیگران تأثیر می گذارد، خود را به جای آن ها بگذارید. اگر این کار را انجام دهید متوجه خواهید شد که آن ها چه احساسی خواهند داشت؟ آیا آن تجربه را می خواهید؟ اگر باید اقدامی را انجام دهید، چگونه می توانید به دیگران کمک کنید تا با این اثرات مقابله کنند؟

## جمع‌بندی مبحث راه‌های تقویت هوش هیجانی

به نظر می‌رسد بسیاری از این مهارت‌ها برای کسانی که روانشناسی اولیه انسانی را درک می‌کنند مناسب هستند. در حالی که مهارت‌های EQ بالا ممکن است برای افرادی که به طور طبیعی همدل هستند آسان‌تر باشد، هر کسی می‌تواند از طریق راه‌های تقویت هوش هیجانی آن را در خود تقویت کند. افرادی که همدلی کمتری دارند، فقط باید تمرین کنند که خودآگاه‌تر باشند و از نحوه تعامل خود با دیگران آگاه باشند. با استفاده از این مراحل، به خوبی در راه افزایش سطح هوش هیجانی خود قرار خواهید گرفت. برای ایجاد فرهنگ EQ بالا، مدیران و سرپرستان باید رفتار هوشمندانه عاطفی را الگو کنند. اگر می‌خواهید نحوه عملکرد سازمان خود را در هوش شناختی تغییر دهید، می‌توانید راه‌های تقویت هوش هیجانی و هنجارهایی را برای نحوه ارتباط افراد و نحوه مخالفت آن‌ها تعیین کنید. علاوه بر این، شما باید کسانی را که هوش هیجانی نشان می‌دهند، بشناسید و تجلیل کنید. اگر می‌خواهید رفتار تیمی خوب را تشویق کنید، آن را بشناسید و آن را در تیمتان به همه معرفی کنید.

## نتیجه‌گیری:

نگاهی به یافته‌ها، دیدگاه‌ها و ادبیات نظری نشان داد که هوش هیجانی به توانایی‌های فرد در شناخت و به کارگیری صحیح هیجان‌های خود و دیگران جهت پیشبرد امور مختلف زندگی اشاره دارد و از مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، خودتنظیمی (مدیریت هیجان‌ها)، خودانگیزی، همدلی و روابط اجتماعی تشکیل شده است. سطح هوش هیجانی افراد به طور ژنتیکی نیست و می‌تواند با آموزش و تجربه بهبود یابد. چنانچه آگاهی افراد را نسبت به مزایای هوش هیجانی افزایش دهیم، افراد بیشتری سعی خواهند کرد که بر روی هوش هیجانی خود سرمایه گذاری کنند تا موفقیت‌های خود را در زندگی و کار افزایش دهند و از این طریق با آگاه شدن نسبت به عواطف و احساسات خود، سعی خواهند کرد که تأثیر عواطف و احساسات را در تعامل با دیگران درک کنند. این‌گونه آگاهی بر روابط اجتماعی و کار گروهی آنها تأثیر مثبت خواهد گذاشت. از سوی دیگر مشخص شد که هوش هیجانی به تنهایی بزرگترین عامل برای پیش‌بینی عملکرد فرد در محیط کار و قوی‌ترین نیرو برای رهبری اثربخش و موفقیت است. مهارت‌های هوش هیجانی باعث پیشرفت رهبری، کار گروهی و انجام وظایف مدیران می‌شود. هر چه در سازمان به سطوح بالاتر می‌رویم؛ هوش هیجانی از اهمیت بیشتری برای رهبر سازمانی برخوردار است و توانایی مدیران را برای پاسخگویی به خواسته‌ها و نیازهای روزانه محیطی افزایش داده و موجب رضایت‌مندی کارکنان و بهره‌وری بیشتر آنان می‌شود. تا از این طریق به اثربخشی در رهبری سازمانی دست یافته و سازمان را به اهداف خود نائل آورند. زیرا یکی از مهمترین وجوه تمایز سازمان‌های موفق و ناموفق در رهبری اثربخش و پویا است و این مدیران با استفاده از توانایی هوش هیجانی، رهبری اثربخشی خواهند داشت.

۱. جمال آبادی پریسا، میرشاهی فرهاد، بهشتی پور حسین. هوش هیجانی و جایگاه آن در ارتباطات اثربخش. سومین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی. ۱۳۹۵.
۲. انوری بهنوش، برمایه ور بهنود. نقش هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی. سومین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق. ۱۳۹۹.
۳. طبری مجتبی، قربانی مهرناز. نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم گیری مدیران. فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۶، ۱۳۸۸.
۴. ملایی عین اله، هروی لادن و همکاران. بررسی رابطه هوش هیجانی و موفقیت مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گلستان. فصلنامه دانش و تندرستی، دوره ۶، شماره ۴، ۱۳۹۰.
۵. کرامتی محمدرضا، میرکمالی سید محمد و همکاران. رابطه هوش هیجانی با استراتژی های مدیریت تعارض مدیران. مجله اندیشه های نوین تربیتی. دوره ۵، شماره ۳، ۱۳۸۸.
۶. ودادی احمد، صفرزاده حسین و همکاران. هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران. [WWW.SID.IR](http://WWW.SID.IR)
۷. ملک محمدی محسن، نوری حسنعلی، ابن الشریه میلاد. هوش هیجانی، ابعاد، ویژگی ها و مدل های آن. [WWW.SID.IR](http://WWW.SID.IR)
۸. دکتر حسن زارعی متین. مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. ویراست دوم، نشر آگه. ۱۳۹۳.
۹. علامه سید محسن، عباسی رستمی نجیبه، صفری شاد فرانک. بررسی تأثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران. مجله مدیریت توسعه و تحول. شماره ۲۲، ۱۳۹۴، ص ۷۰-۶۳.
۱۰. ستاره آسمان هومن، علامه سید محسن، نیلی احمدآبادی محمدرضا. بررسی نقش تعدیلگر هوش هیجانی در رابطه میان قابلیت های نوآوری و اثربخشی رهبری دانشگاهی. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهاردهم، شماره ۱، پیاپی ۲۷، ۱۴۰۱.
۱۱. نصیریپور غلامرضا، صادقی کیا کامران. بررسی رابطه هوش هیجانی با رهبری اثربخش در مدیران ستاد نزا. فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هجدهم، شماره ۵۹، ۱۴۰۱، ص ۱۹۹-۱۲۶.
۱۲. قائمی مرتضی، زهراب حیدر، عباسی نودر. بازتاب هوش هیجانی و مدیریت تضاد در آیین نهج البلاغه. فصلنامه علمی پژوهش های نهج البلاغه. سال نوزدهم، شماره ۶۶، ۱۳۹۹.