

به نام آنکه جان را فکرت آموخت



## اصول مدیریت

# هوش هیجانی ۱ (Emotional Intelligence)

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

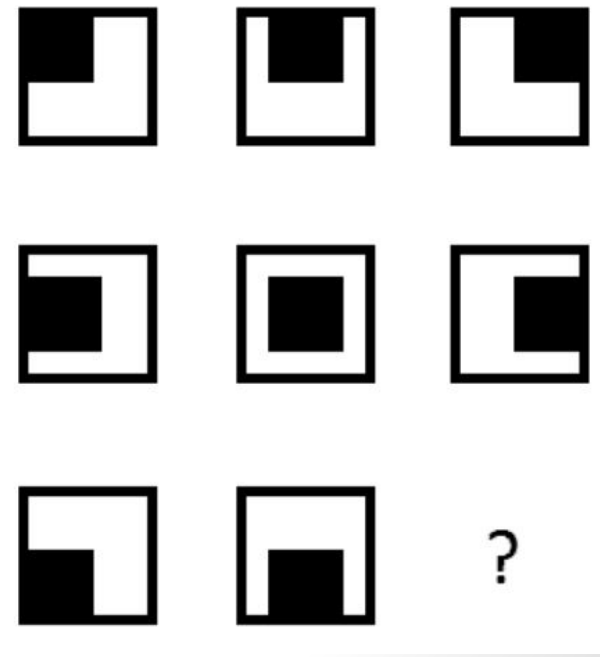
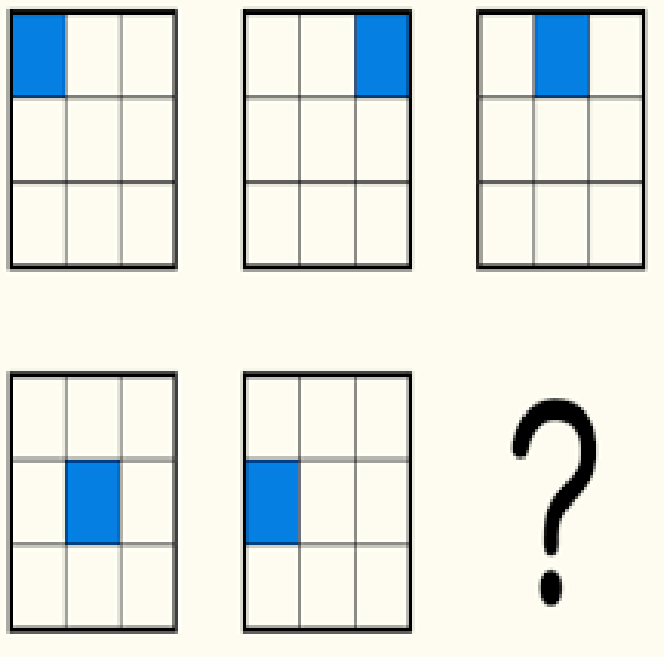
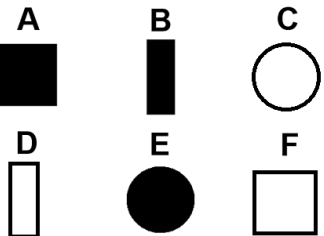
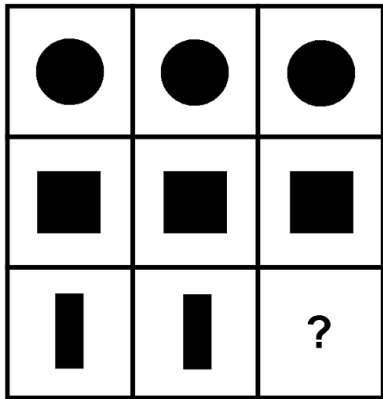
[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

آیا هوش فقط IQ است؟

# یک نوع هوش داریم یا چند نوع؟

- اغلب وقتی کلمه هوش به گوشمان می خورد سریع ذهنمان به سمت مفهوم **ضریب هوشی** یا همان **IQ** (intelligence quotient) می رود.
- اکثرا هم موقعی که می خواستیم تازه به مدرسه برویم یا در آزمون مدارس تیزهوشان شرکت کنیم یا در جای معتبری استخدام شویم، به نوعی **تست IQ** دادیم.



# یک نوع هوش داریم یا چند نوع؟

Mozart & Einstein  
IQ > 160  
What about  
yours ?



55	70	85	100	115	130	145
unsatisfactory intelligence	low intelligence	average	above average	high intelligence	superior intelligence	exceptionally gifted
2.3%	13.6%	34.1%	34.1%	13.6%	2.1%	0.13%

# یک نوع هوش داریم یا چند نوع؟

- ولی هوش فقط IQ یا هوش منطقی-ریاضی نیست.
- برای اولین بار هوارد گاردنر در سال ۱۹۸۳ اشاره کرد که انسان دارای هوش های چندگانه Multiple Intelligence است.



# هوش های چندگانه چه هستند؟



Visual-Spatial



Linguistic-Verbal



Interpersonal



Intrapersonal



Logical-Mathematical



Musical



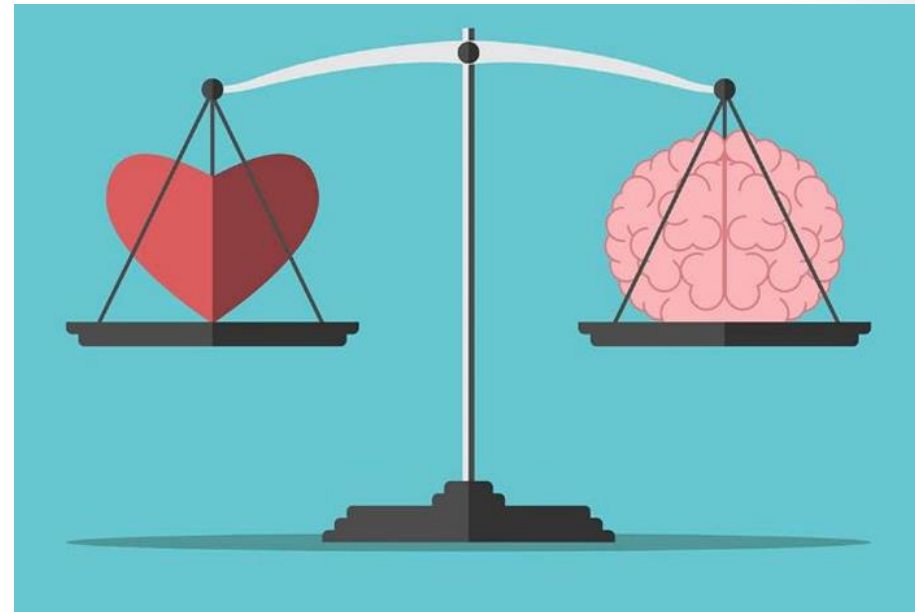
Bodily-Kinesthetic



Naturalistic

هوش هیجانی چیست و چرا  
مهم است؟

# به تصاویر زیر دقت کنید و برداشت خود را بگویید





# چرا هوش هیجانی مطرح شد؟

- قبلا کارفرمایان برای انتخاب افراد، از **تستهای IQ** استفاده می کردند.
- ولی اخیرا، متوجه شدند که IQ تنها شاخص موفقیت افراد نیست.
- اکنون توجه به سمت **هوش هیجانی EQ** رفته است.



# هوش هیجانی و نگاه آپولوئی به زندگی



فضاپیمایی که به سمت ماه  
پرتاب شد، آپولو نام گرفت



یکی از خدایان یونان باستان و نماد عقل و منطق و دقت  
مسئولیت طلوع و غروب خورشید و حرکت دادن آن در  
آسمان

# هوش هیجانی و نگاه آپولوئی به زندگی



- نگاه آپولوئی به زندگی

- ترجیح دادن منطق بر احساس

- پیام هوش هیجانی

- احساسات و هیجانات، پدیده‌های بیگانه و مزاحم ذهن ما نیستند.

- هیجانات را هم باید به عنوان بخشی از پاسخ بدن در نظر گرفت.

# ما چه هیجاناتی را تجربه می کنیم؟



# ما چه هیجاناتی را تجربه می کنیم؟

خشم (Anger)

تعجب (Surprise)

ترس (Fear)

غم (Sadness)

شادی (Joy)

تحقیر (Contempt)

انزجار (Disgust)

# هوش هیجانی یعنی چه؟ What

توانایی شناخت هیجانات و احساسات خود و دیگران و کنترل و مدیریت آنها



**Emotional**  
Intelligence

## در چه صورتی می توانیم بگوییم هوش هیجانی داریم؟

- هر چقدر در زمینه‌های زیر بهبود پیدا کنیم، می‌توان گفت هوش هیجانی‌مان افزایش یافته است:
- بتوانیم هیجان‌های مختلف را با نام مناسب و شرح مناسب معرفی و درک کنیم. چند کلمه مختلف برای ترس دارید که شدت‌های مختلف آن را بیان کند؟ اصلاً ترس یعنی چه؟ می‌توانید در چند دقیقه توضیح دهید؟
- بتوانیم ریشه‌های شکل‌گیری هیجان‌های مختلف را توضیح دهیم. مثلاً چه چیزهایی باعث می‌شود تا در نهایت نفرت یا خشم برانگیخته شود؟

## در چه صورتی می توانیم بگوییم هوش هیجانی داریم؟

- هر چقدر در زمینه‌های زیر بهبود پیدا کنیم، می‌توان گفت هوش هیجانی‌مان افزایش یافته است:
- بتوانیم بگوییم هر هیجانی به چه رفتارهایی منجر می‌شود؟ مثلا  
انزجار چه رفتارهایی را ایجاد می‌کند؟
- آیا می‌توانیم حدس بزنیم که در یک شرایط مشخص یا در مقابل  
یک رفتار مشخص ما، چه هیجاناتی ممکن است در طرف مقابل  
برانگیخته شود؟



## مثالی از هوش هیجانی

- گلن کتابش را با یک خاطره شروع می‌کند.
- خاطره راننده اتوبوسی که گلن در عصر یک روز خسته‌کننده، سوار اتوبوسش می‌شود.
- راننده با صدای بلند و لحن خوب، با او و همهی مسافران دیگری که سوار می‌شوند احوال‌پرسی می‌کند.
- این رفتار آن‌قدر غیرمنتظره است که بسیاری از مسافران، حتی آمادگی کافی برای جواب دادن به احوال‌پرسی او را ندارند.
- راننده در طول مسیر هم سکوت نمی‌کند.
- برای مسافران از اتفاق‌هایی که در آن خیابان‌ها در حال روی دادن است حرف می‌زند: حراج در فروشگاه آن سمت خیابان؛ نمایشگاهی که در موزه این سمت خیابان در حال برگزاری است؛ و فیلمی که اکران آن در سینمای پایین خیابان آغاز شده.
- گلن در ادامه توضیح می‌دهد که حال و هوای مسافران هنگام پیاده شدن، شباهت چندانی به زمان سوار شدن ندارد و آن‌ها با راننده به گرمی خداحافظی می‌کنند

## اگر هوش هیجانی ما بالا باشد می توانیم

- بین احساس و عقل خود تعادل برقرار کنیم.
- روابط خوبی با دیگران برقرار کنیم چون نیروی موثر در روابط بیشتر احساس است تا منطق.
- از فردی بدون اینکه ناراحتش کنیم، درخواستی داشته باشیم.
- بر روی تصمیم گیری افراد تاثیر بگذاریم. چون ما بیش از آن که منطقی تصمیم می گیریم، احساسی تصمیم می گیریم و بعد با منطق تصمیممان را توجیه می کنیم.
- دیگران را هنگام عصبانیت آرام کنیم.

## اگر هوش هیجانی ما بالا باشد می توانیم

- مدیران، با هوش هیجانی بالاتر، توان بیشتری برای هدایت سازمان‌شان دارند.
- کارمندانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، در قالب یک تیم بهتر کار می‌کنند، سریع‌تر با تغییرات سازگار می‌شوند و انعطاف‌پذیرتر هستند.
- این‌که یک فرد چه مدارک تحصیلی و چه توانایی‌هایی روی کاغذ دارد مهم نیست، اگر او فاقد فاکتورهای اصلی هوش هیجانی باشد، بعید است موفقیتی کسب کند.

# آیا می شود هوش هیجانی را افزایش داد؟

- بله قطعاً!
- چون، هوش هیجانی دو سرچشمه دارد:
  - ارثی
  - اکتسابی
- پس می توان در هر سنی هوش هیجانی را آموخت و آن را تقویت کرد.

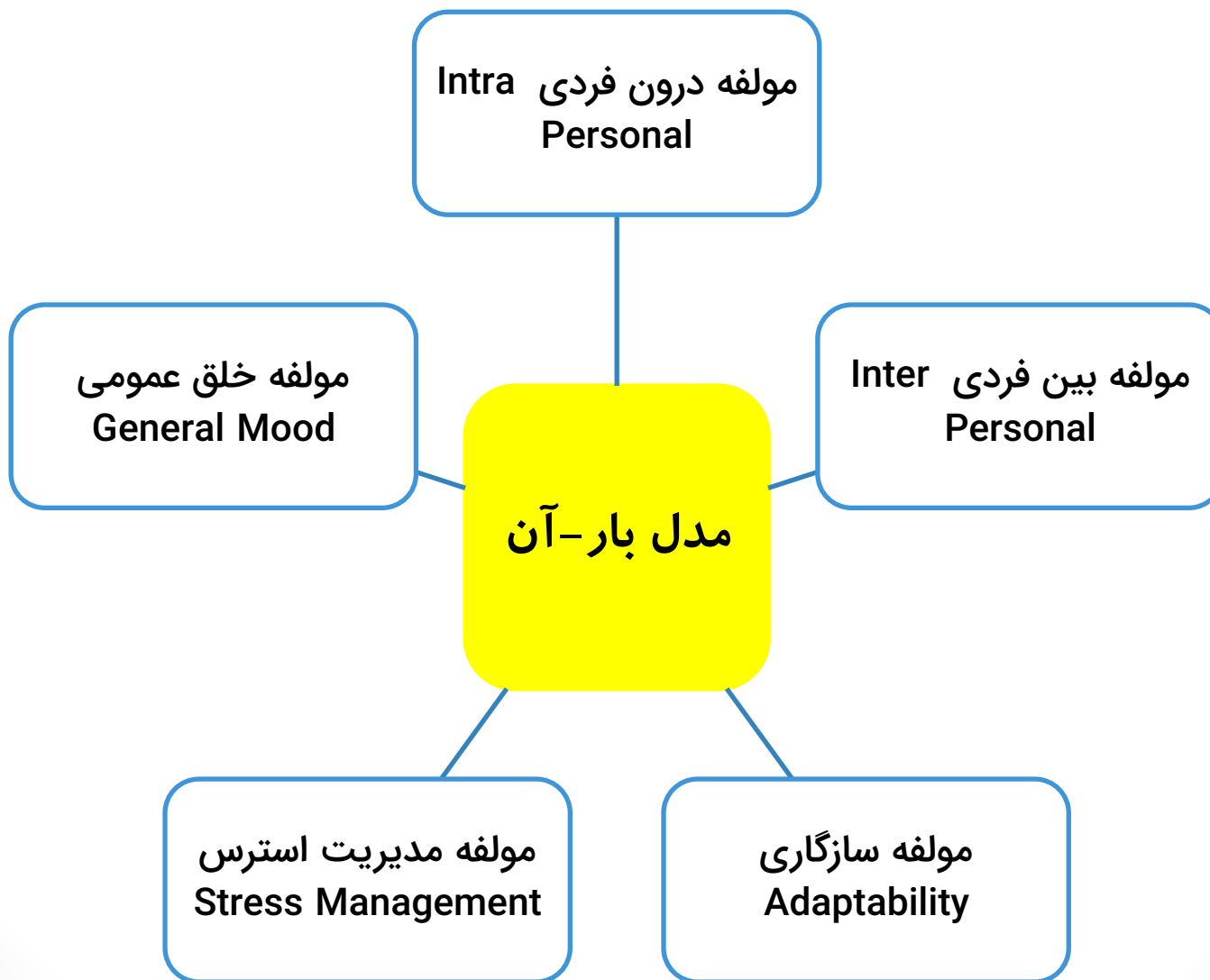
# مقایسه هوش هیجانی با هوش منطقی

موضوع	هوش هیجانی (EQ)	هوش منطقی (IQ)
تاثیر در موفقیت فردی و حرفه ای	تاثیر بیشتر (حدود ۸۰٪)	تاثیر کمتر (حدود ۲۰٪)
استفاده برای استخدام افراد	در حال حاضر بیشتر استفاده می شود	قبلا استفاده می شد
امکان افزایش	قابل افزایش	در حدود ۱۵ سالگی تثبیت می شود.
ارثی یا اکتسابی بودن	بیشتر اکتسابی است	تا حد زیادی ارثی است

# مقایسه افراد دارای هوش هیجانی بالا و هوش هیجانی پایین

هوش هیجانی پایین	هوش هیجانی بالا	موضوع
احساسات خود را غیر مستقیم مثلا در قالب سکوت نشان می دهند.	هیجانان و احساسات خود را مستقیما و صریحا نشان می دهند	تأثیر در موفقیت فردی و حرفه ای
عیب جو، بدرفتار و پرخاشگر هستند.	مهربان و گرم هستند.	ارتباط با دیگران
احساس گناه و کشمکش ها و درگیری درونی دارند	شادی، سرزندگی، اعتماد به نفس و خوش بینی دارند	ارتباط با خود
قادر به درك و کنترل احساسات خود نیستند.	احساسات خود را به خوبی شناخته و هدایت می کنند.	شناخت و کنترل احساسات خود
قادر به درك احساسات دیگران نیستند و با آن به طور مؤثر برخورد نمی کنند.	احساسات دیگران را درك می کنند و با آن به طور مؤثر برخورد می کنند.	شناخت و برخورد با احساسات دیگران
مشکلات را انکار می کنند یا صورت مساله را پاک می کنند.	نگاه مساله محور به مشکلات و سعی در حل آن ها دارند	نحوه برخورد با مشکلات
در بحران ها خودشان را می بازند و جا می زنند.	معمولا بحران ها را به خوبی مدیریت می کنند.	مدیریت بحران
از اینکه نظراتشان را راحت بیان کنند می ترسند.	نظرات خودشان رو به راحتی بیان می کنند.	خوداظهاری

# چطور هوش هیجانی خود را بسنجیم؟



# مولفه درون فردی Intra Personal

<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناخت هیجان‌ها و احساساتمان، علت به وجود آمدن آن‌ها و ارتباط افکار و هیجانات</li> <li>• تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است</li> </ul>	<p>خودآگاهی هیجانی Emotional Self-Awareness</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانایی بیان احساسات، عقاید و افکار خود به صورت آشکار</li> <li>• توانایی بیان و احقاق حق خود بدون خشونت و پرخاشگری</li> </ul>	<p>خود ابرازی و ابراز وجود Assertiveness</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پذیرش خود به عنوان شخصی ارزشمند، احترام به خود و دوست داشتن خود</li> <li>• آنگونه که هستیم. یعنی با تمام قابلیت‌ها و توانایی‌ها، ضعف‌ها و محدودیت‌ها، و درکل تمام نکات مثبت و منفی</li> <li>• خود را به خاطر انجام یک خطا تحقیر نکرده و بی ارزش و نالایق نمی‌پندارند.</li> </ul>	<p>عزت نفس Self-Regard</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلاش برای شکوفاکردن استعدادهای بالقوه خود از طریق اهداف مشخص و درازمدت و در عین حال قابل دستیابی</li> </ul>	<p>خودشکوفایی Self-Actualization</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• به حالتی اشاره دارد که در عین حال که فرد از دلبستگی برخوردار است، متکی و وابسته به دیگران نیست.</li> <li>• در تصمیم‌گیری‌هایش نظر دیگران را جویا می‌شود، اما درنهایت خود تصمیم گیرنده است.</li> </ul>	<p>استقلال Independence</p>



# مولفه بین فردی Inter Personal

<ul style="list-style-type: none"><li>• توانایی برقراری ارتباط با دیگران و حفظ این ارتباطات و تاثیر گذاری بر آنها</li><li>• توانایی صمیمیت و محبت و انتقال دوستی</li></ul>	<p>روابط بین فردی Interpersonal Relationship</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• توانایی ابراز خود به عنوان فردی همکار، کمک رسان و سازنده در گروه‌های اجتماعی</li><li>• مسئول بودن شخص</li></ul>	<p>مسئولیت اجتماعی Social Responsibility</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• توانایی درک کردن و شناخت احساس دیگران و بی تفاوت نبودن نسبت به آنها</li><li>• درک احساسات، هیجانات و نیازهای عاطفی دیگران و انجام واکنش مناسب در برابر آنها</li><li>• بتوان خود را به جای دیگری گذاشت و از دریچه فکر او به موقعیت نگریست.</li><li>• با دیدن ناراحتی و یا بیماری یکی از اعضای خانواده خود بلافاصله به یاری او می‌شتابیم و بار او را به دوش می‌کشیم.</li></ul>	<p>همدلی Empathy</p>

# مولفه سازگاری Adaptability

<ul style="list-style-type: none"><li>• توانایی شناسایی و تعریف مشکل</li><li>• توانایی خلق راه حل‌های موثر</li><li>• داشتن انگیزه برای به کارگیری حداکثر توان مقابله با مشکلات</li><li>• برخی افراد یک راه حل در ذهن دارند و برای حل تمامی مشکلات خود بی‌توجه به بقیه مسایل همان یک راه را به کار می‌گیرند و مسلماً نمی‌توانند نتایج خوبی را حاصل کنند.</li></ul>	<p>حل مساله Problem-Solving</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• درک موقعیت کنونی و رویدادها آن‌گونه که واقعا هستند، به دور از خیالبافی و رویا پردازی</li></ul>	<p>واقع گرایی Reality-Testing</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• توانایی منطبق ساختن عواطف، افکار و رفتار با موقعیت‌ها و شرایط و توانایی کلی در سازگاری با شرایط نا آشنا، غیرقابل پیش بینی و پویا</li><li>• در عصر کنونی که با حضور تکنولوژی؛ تغییر، از ویژگی‌های غیر قابل انکار زندگی است.</li><li>• افراد منعطف از تعصب و پیش‌داوری جلوگیری می‌کنند و در برابر شیوه‌های جدید گشاده‌رو و صبورند.</li></ul>	<p>انعطاف پذیری Flexibility</p>

# مولفه مدیریت استرس Stress Management

- توانایی مقاومت در برابر رویدادها و موقعیت‌های فشارزا بدون توقف، همراه با سازگاری فعال و مثبت بدون از پا درآمدن.
- قابلیت انتخاب روش‌هایی برای سازگاری با فشار و چاره جویی و یافتن راه حل‌های مناسب
- داشتن نگرش خوش‌بینانه به توانایی خود در برخورد با موقعیت‌های جدید برای غلبه بر مشکل به دور از هیجانات شدید

تحمل استرس  
Stress  
Tolerance

- بارها شاهد عصبانیت‌های شدید اطرافیان خود بوده‌اید، طوری که تعجب شما را بر انگیزته، که چرا این موضوع تا این حد او را خشمگین کرده است و یا چرا او نامتناسب با موقعیت و این چنین تند واکنش نشان داد؟
- توانایی به تاخیر انداختن تکانه
- قابلیت پذیرش تکانه‌های پرخاشگرانه، خودداری و کنترل خشم
- خویشتن‌داری و توانایی مهار احساسات در جهت رسیدن به هدف مشخص

کنترل تکانه  
Impulse  
Control

# مولفه خلق عمومی General Mood

<ul style="list-style-type: none"><li>• توانایی لذت بردن از زندگی خود</li><li>• داشتن رضایت از زندگی</li><li>• زمانی که افراد از زندگی خود احساس رضایت داشته باشند، شادی را تجربه خواهند کرد.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• شادمانی</li><li>• Happiness</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• توانایی روشن دیدن زندگی و داشتن نگرش مثبت، حتی در زمان بداقبالی که نشان دهنده امید به زندگی است.</li><li>• منظور از خوش بینی، ساده انگاری نیست؛ مهم این است که واقعیت‌ها را زیبا دید.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• خوش بینی</li><li>• Optimism</li></ul>