

غلام زاده- هوش هیجانی- آسیب شناسی مدیریت سرمایه های انسانی



هوش هیجانی

Emotional Intelligence

اهمیت هوش هیجانی

مطالعه در ۱۸۸ شرکت از جمله: بریتیش ایرویز؛ کردیت سوییس

هدف: شناخت قابلیت هایی که منجر به عملکرد برجسته می شود!!

نتیجه:

- شایستگی های فنی خالص مثل برنامه ریزی
- شایستگی های شناختی مثل: استدلال تحلیلی، توانایی اندیشیدن به منظره بزرگ
- شایستگی هایی مثل: کار با دیگران و اثربخشی در رهبری برنامه های تغییر



اهمیت هوش هیجانی

محاسبه نسبت شایستگی ها به همدیگر:

❖ هوش هیجانی در کلیه مشاغل در همه سطوح دو برابر عوامل دیگر اهمیت داشت!!

❖ با بالاتر رفتن سمت فرد در سلسله مراتب، اهمیت هوش هیجانی بیشتر می شد!

❖ در سمت های ارشد رهبری: ۹۰ درصد تفاوت های مدیران ارشد معمولی با افراد ستاره، در هوش هیجانی بود نه شایستگی های فنی.



هوش هیجانی و رهبری

✱ نتایج تحقیقات گلمن:

✱ مدیری که از هوش هیجانی بالا برخوردار نباشد، فضای سازمان را از فضای خلاقانه و نوآوری دور کرده و به فضایی خشک و رسمی تبدیل خواهد کرد.

✱ مهارت مدیریت بر هیجانات، فرد را قادر می سازد تا نقاط مثبت و منفی را در خود و دیگران مشخص نماید و بتواند واکنش مناسبی به هیجان های مختلف نشان دهد.



هوش هیجانی و رهبری

✱ رهبری که از لحاظ هوش هیجانی باهوش است:

✱ از طریق خود آگاهی، هیجانات خود را کنترل می کند.

✱ از طریق خودتنظیمی، آنها را بهبود می بخشد.

✱ از طریق همدلی، تأثیر آن ها را درک می کند.

✱ از طریق مدیریت رابطه، به شیوه ای رفتار می کند که روحیه دیگران بالا می رود.

✱ در تصمیم گیری های خود خشک و غیرمنعطف نبوده و شور و اشتیاق، اعتماد و حس همکاری را در پیروان خود ایجاد می کند.



چرا هیجان ها مهم هستند؟

❖ هنگام مذاکره یا برگزاری جلسه با همکاران اگر عصبی باشید بهتر است یا در کمال آرامش؟ یا هیچ فرقی نمی کند؟

❖ هنگام تهیه یک گزارش اگر مضطرب باشید بهتر است یا خونسرد؟ یا هیچ فرقی نمی کند؟

❖ اگر در جلسه ای تهدید شوید بهتر می توانید دیدگاه خودتان را بگویید یا وقتی که فضای جلسه صمیمی و دوستانه باشد؟ یا هیچ فرقی نمی کند؟

❖ اگر در کمال خونسردی به حرف کارمند گوش دهید راضی تر می شود یا وقتی بیقرارید؟ یا هیچ فرقی نمی کند؟



چرا هوش هیجانی برای سازمان‌ها اهمیت دارد؟

- ✓ فضا و محیط سازمانها به سمت استقلال و آزادی عمل حرکت می کند.
- ✓ تعداد کارکنان دانشی (دانشگران) که خواهان حق انتخاب هستند در حال افزایش است.
- ✓ توانایی کارکنان برای مقابله با خواسته‌های محیطی را تحت تاثیر قرار می دهد.
- ✓ بیش از مهارت‌های فنی و شناختی در عملکرد مدیران برجسته نقش دارد.
- ✓ موجب افزایش رضایت مندی کارکنان ، ایمنی ، بهره وری ، سود و سلامت جسمی و روانی می شود.
- ✓ موجب کاهش ضایعات ، حوادث ، نرخ جابجایی کارکنان ، استرس‌های شغلی (پیری زودرس) می شود.



اهمیت هوش هیجانی

✱ ۷۵ درصد علی که برای شکست در یک حرفه مطرح می شود به هوش هیجانی مربوط است:

✱ راهبری نامناسب گروه در زمان چالش

✱ عدم توان در مدیریت روابط بین فردی

✱ ناتوانی در قبول تغییر

✱ عدم توانایی در ایجاد اعتماد

✱ ۵۰ درصد زمانی که در محیط کار از دست می رود به خاطر عدم وجود «اعتماد» است.



اهمیت هوش هیجانی



✱ علت ۷۰ درصد نارضایتی مشتریان یا ارباب رجوع:

✱ خدمات ضعیف

✱ عدم رسیدگی به شکایات

✱ برخورد نامناسب

✱ عدم تمایل به ارائه کمک اضافی

✱ عدم پیگیری

✱ عدم وجود ارتباط انسانی



GENE F. OSTROM, PH. D.

WHY

چرا انسان های عاقل کارهای
احمقانه انجام می دهند؟

THINGS

تعریف هوش

❖ تعریف تربیتی هوش: هوش کیفیتی است که مسبب موفقیت تحصیلی می شود و از این رو یک نوع استعداد تحصیلی به شمار می رود.

* کودکان باهوش نمرات بهتری در دروس خود می گیرند و پیشرفت تحصیلی چشم گیری نسبت به کودکان کم هوش دارند.

❖ تعریف تحلیلی هوش: هوش یعنی تفکر عاقلانه، عمل منطقی و رفتار مؤثر در محیط.

❖ تعریف کاربردی هوش: هوش پدیده ای است که از طریق تست های هوش سنجیده می شود.



IQ(Intelligence Quotient)

هوشبهر

- ❖ نتایج پژوهش ها نشان دهنده این است که هوشبهر پیش بینی خوبی برای عملکرد شغلی نیست.
- ❖ در حدود پانزده سالگی تثبیت می شود.
- ❖ قابل افزایش نیست.
- ❖ غیر اکتسابی است(قابل یادگیری نیست).
- ❖ موروثی است.
- ❖ سرعت عملش پایین تر است.



EQ(Emotional Quotient)

هوش هیجانی

- ❖ ضریب هوش هیجانی ثابت نیست و در طول زندگی قابل رشد است (آموختنی است).
- ❖ در رفتار و عملکرد سازمانی افراد بیشتر نمایان خواهد شد.
- ❖ با آموزش می توان آن را در افراد ارتقا داد.
- ❖ با اهمیت روابط اجتماعی در سازمانها، نقش آن در موقعیت شغلی افراد پررنگ تر می شود.
- ❖ سرعت عملش بالاتر است. (عاطفه نسبت به تفکر عقلانی تأثیر فوری تر و بیشتری بر افراد دارد)
- ❖ هوش هیجانی از طریق متمرکز کردن ذهن روی هیجانها و رفتارها افزایش می یابد.



تعریف هوش هیجانی

مفهوم هوش هیجانی چیز جدیدی نیست بلکه استفاده از این اصطلاح در نوع خود امری تازه به شمار می آید.

شاید ارسطو اولین کسی باشد که به اهمیت احساسات در تعاملات انسانی توجه کرد. او می گوید: عصبانی شدن آسان است، همه می توانند عصبانی شوند، اما عصبانی شدن در مقابل شخص صحیح، به میزان صحیح، در زمان صحیح، به دلیل صحیح و به طریق صحیح، آسان نیست.

در سال ۱۹۹۰ سالووی و می یر اصطلاح هوش هیجانی را بکار بردند.
دانیل گلمن در سال ۱۹۹۵، با انتشار کتاب خود به عنوان "هوش هیجانی" آن را اینگونه تعریف کرد:



تعریف هوش هیجانی

ظرفیت درک هیجانات خود و دیگران و
آگاهی از آن به منظور برانگیختن خود و مدیریت هیجان
در خویشتن و روابط خود با دیگران.

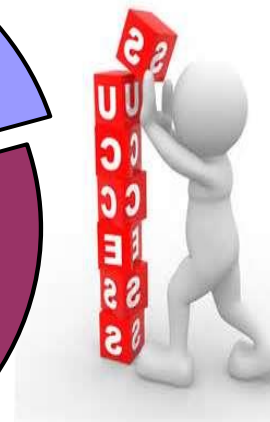
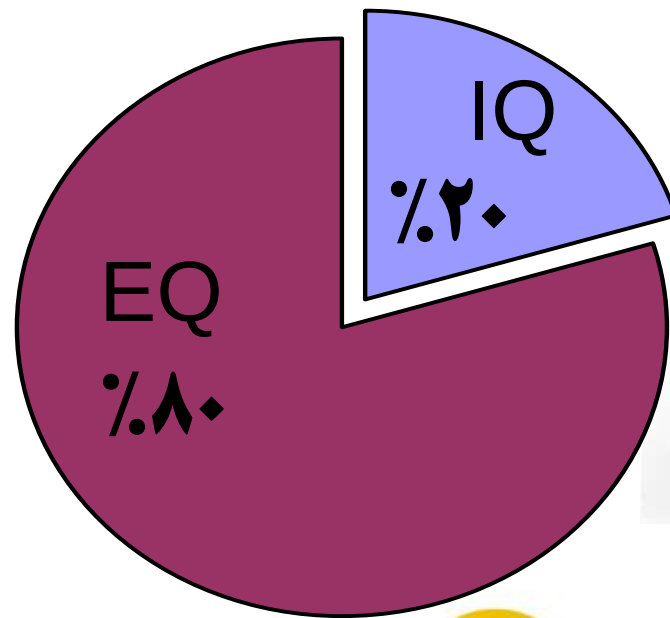
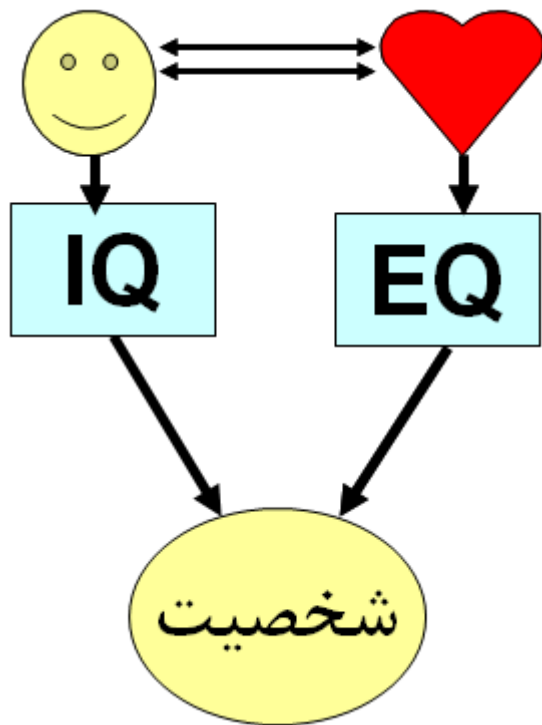


- مغزهیحانی شش بلیون نورون در هر ثانیه سیگنال ارسال می کند.
- در مغزمنطقی، فقط حدود صد نورون فعال هستند. به زبان دیگر، سرعت انتقال اطلاعات در بزرگراه احساسات خیلی بیشتر از مسیر برعکس آن است.
- برای مثال بارها و بارها شنیده شده، مادری که شنا نمی دانسته برای نجات فرزندش خود را به دریا افکنده و هر دو جان باخته اند.
- برداشتها و قضاوتهایی که خیلی سریع صورت می گیرند و ممکن است اشتباه یا گمراه کننده باشند و بیشتر اوقات باعث می شوند بعد از انجام یا در حین عمل، این سوال برای انسان مطرح شود «**راستی چرا این کار را کردم؟**». در چنین شرایطی، کسانی که اف ترکیب منطق و عواطف خود ترکیب بهتری بوجود آورند، به نتایج بهتری می رسند.



مقایسه IQ با EQ

در سال های اخیر محققان اظهار می دارند که میزان تأثیر عقلانیت بر سازمان در حال کاهش است و تأثیر هیجان در حال افزایش است.

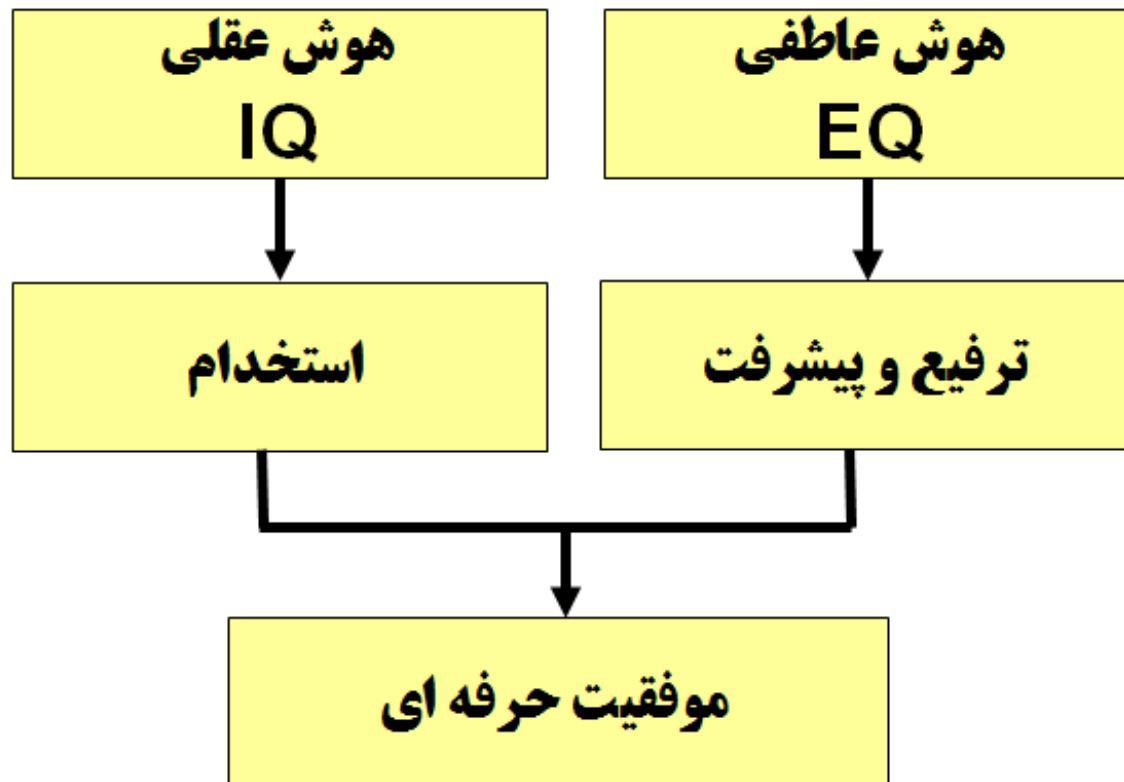


- **هوش‌شناختی و هوش‌هیجانی دو مبحث مستقل و جدا از هم هستند.**

- **هوش‌شناختی از عقل و فکر سخن می‌گوید** شامل معلومات کتابی، توانایی یادگیری، روش‌های استدلالی، مبانی رفتار درست، قواعد و قوانین فرهنگی و توانایی انسان برای تفکر منطقی و انتزاعی است و مناسب برای حل مسائل ریاضی و منطقی است. در حقیقت، بهره‌هوشی به انسان می‌گوید توانایی انجام چه کاری را دارد.

- **هوش‌هیجانی از قلب و احساس سخن می‌گوید** و شامل مهارت در برقراری ارتباط درون فردی و بین فردی است. بهره‌هیجانی به انسان می‌گوید، چه کاری را باید انجام دهد و چگونه از هوش‌شناختی در جهت موفقیت استفاده کند.





هیجان چیست؟

هیجان واکنشی شدید و کوتاه مدت به یک شرایط غیر منتظره است.

هیجان نوعی احساس تجربه شده خصوصی است.

هیجان به معنی تحریک، وادار کردن و سوق دادن است.



هیجان چیست؟



• هیجان، حالت عاطفی هوشیاری یا خودآگاهی است که در آن مفاهیمی همچون شادی، غم، ترس، نفرت یا علاقه، تجربه می شود.

هیجان از حالت های شناختی و ارادی، متمایز است.

به عبارتی، هیجان مربوط به احساس ها به ویژه جنبه های خوشایند و نا گوار فرآیند های ذهنی است.



ویژگی های هیجان

✓ مسری و قابل انتقال به اطرافیان هستند.

✓ ذهنی هستند.

✓ افکار، ارزش ها و باورها به آن شدت می دهند.

✓ با تغییرات جسمی، رفتاری و روانی همراه است.

✓ واکنشی سریع بدنبال دارند.

✓ بر اثر یک محرک بوجود می آیند.



انواع هیجان ها

خشم	حسی که می گوید یک نفر نسبت به ما یا دیگران غیر منصفانه رفتار می کند.
شادی	خوشحالی نشانه ای است که به ما پیام می دهد که ما کار خوبی انجام داده ایم که برای آن ارزش قائل هستیم.
ترس	غالباً آینده محور است و به ما علامت می دهد که چیز بدی در حال اتفاق افتادن است.
تعجب	به ما هشدار می دهد که برنامه های ما به ترتیب پیش بینی شده عملی نخواهد شد زیرا یک رویداد غیر منتظره اتفاق افتاده است. تعجب سبب می شود که توجه ما به طرف یک مشکل جدید جلب شود.
غم	زمانی که به هدف خود نمی رسیم یا چیزی که به آن علاقه مند هستیم را از دست می دهیم، باعث غمگینی ما می شود.
نفرت	عملی که موجب نفرت ما می شود عملی است که خلاف باور های اصلی ما در مورد درست و غلط هاست.
شرم و گناه	شما در دستیابی به یک هدف یا استاندارد اخلاقی مهم شکست می خورید و به این ترتیب این دو احساس شروع می شود.
خجالت	این هیجان از ترکیب چند هیجان ساده از جمله گناه و شرم به وجود می آید.

هیجان های اساسی

هیجان های اجتماعی



این هیجان ها

به ما انگیزه انجام این رفتارها را می دهد:

ترس

خشم

غم

نفرت

علاقه

تعجب

پذیرش

شادی

**فرار کنید، خطری وجود دارد!
بجنگید!**

**به من کمک کنید، من آسیب دیده ام
آن را نخورید، مسموم است
به اطراف نگاه کنید و کشف کنید.
مراقب باشید! توجه کنید!**

**با گروه باشید تا امنیت شما تأمین شود
بیایید با هم همکاری کنیم؛ بیایید مجدداً " تولید کنیم**



انواع هیجان

هیجان مثبت:

تجربه ای خوشایند است و دیگران را به طرف خودش جذب می کند.
هیجان مثبت نشان از آرامش است و ایمنی می دهد.
مانند شادی ، محبت ، عشق و علاقه.



انواع هیجان

هیجان منفی :

تجربه ای آزار دهنده است و دیگران را از خود طرد می کند. هیجان منفی نشان از خطر است و هشدار می دهد. مانند ترس و نفرت.



هیجان ترس

- هشدار عاطفی از آسیب جسمانی یا روانی فرد در آینده است.
- ترس تصویر آسیب یا خطری است که ماهیت جسمانی یا روانی دارد و باعث برانگیخته شدن انسان می‌شود تا بتواند از خود محافظت نماید. مثلاً فردی که قبلاً تجربه سوختگی یا برق گرفتگی را داشته، در مواجهه با مواد داغ یا برق می‌ترسد یا کارمندی که قبلاً به خاطر تأخیر ورودش به سازمان توبیخ شده، در موقعیتی که دیر به محل کار می‌رسد احساس ترس می‌کند.



هیجان خشم

- داغ ترین و پرشورترین هیجان.
- فرد هنگامی احساس خشم می کند که در کار خود ناکام بماند. خشم شمشیر دولبه ای است که می تواند به صورت بالقوه خطرناک ترین یا تحسین برانگیزترین احساس باشد. هدف خشم، نابود کردن موانعی است که بر سر راه فرد قرار گرفته اند و برای این منظور، باید از آن به موقع، به جا و همراه با منطق استفاده کرد.
- مثلاً مدیر خشمگین بعد از مکالمه تلفنی با کارمند یا مشتری ناراضی با مشت روی تلفن می کوبد. در مقابل، شخصی که از انتقاد مافوقش خشمگین است، به نحو تحسین برانگیزی به جستجوی حقیقت می پردازد یا شخصی که به دلیل عدم شناخت نیازهای خود اهداف کمال گرایانه ای را انتخاب می کند بعد از ناکامی و احساس خشم، به دنبال اهداف درست و مسیرهای صحیح برای رسیدن به آنها می گردد.

- Anger



هیجان غم

منفی ترین و آزار دهنده ترین احساس است. دو عامل بوجود آورنده این احساس، جدایی (طلاق)، مسافرت یا مرگ اطرافیان) و شکست (جنگ، بیماری، تصادف یا مسابقه) می باشند.

هدف از احساس غم، بازگرداندن شرایط به حالت قبل است که در صورتی که قابلیت بازگشت به حالت قبل وجود نداشته باشد، به احساس غصه تبدیل می شود و در دراز مدت سبب بروز سوگ و ماتم می گردد.

احساس غم می تواند جنبه های مثبتی نیز مثل ایجاد اتحاد و همبستگی و تلاش بیشتر داشته باشد. هنگامی که غم، ناشی از آزرده شدن دیگران توسط فرد است، غم می تواند انگیزه ای برای جبران این اشتباه باشد و به فرد کمک می کند تا شیوه ای پیش بگیرد که دیگر کسی را بوسیله دست و زبان خود ناراحت نکند.

تیمی که احساس غم ناشی از شکست در یک پروژه را تجربه کرده، برای دستیابی مجدد به آن، تلاش بیشتری می کنند و تمرین بیشتری انجام می دهند.



هیجان تنفر

- هیجان پیچیده‌ای نیست و در مواجهه با افراد و اشیایی که برای شخص ناخوشایند هستند بوجود می‌آید. احساس تنفر انسان را از اختلالات جسمی و روانی دور نگه می‌دارد.
- تنفر، طرد روانی در مورد چیزی است که در اصل از ماهیت آن چیز، ریشه‌هایش و یا تاریخچه اجتماعی آن ناشی می‌شود. برای مثال تخلیه افکار و ارزش‌های بد، سلامت روانی فرد را تأمین می‌کند. همچنین دور ریختن شیر فاسد، سلامت جسمی فرد را حفظ می‌کند.
- اما باید توجه داشت که هر چیز تنفرآمیزی فقط از دیدگاه روانی نفرت‌انگیز است و ممکن است در یک فرهنگ دیگر بسیار مورد علاقه و توجه باشد، مثل خوراک ملخ یا گوشت مار و گربه که در بعضی کشورها مطلوب است ولی در کشور ایران منفور می‌باشند.



هیجان شادی

- شادی احساس مثبتی است که از حس رضایت و پیروزی بدست می آید. افراد با احساس شادی به دنبال پایان دادن به کاری که مسبب شادی آنها شده نیستند و گاهی نیز طوری عمل می کنند که دوباره پدیدار شود.
- شادی اثر خنثی کننده ای روی احساسات و عواطف منفی مثل احساس ناکامی و ناامیدی دارد. همچنین باعث تقویت روابط اجتماعی فرد می گردد و محرکی قوی برای فعالیت های اجتماعی به شمار می آید. برای مثال، کارکنان شاد، دوست داشتنی تر و اجتماعی تر هستند و اغلب تمایل دارند کارها را به صورت گروهی انجام دهند.



هیجان اعتماد

- اعتماد، احساس مثبت یا حسن ظن به فرد یا چیزی است. همچنین انتظار برآورده شدن چشم‌داشتی، در مورد رویدادی احتمالی است.
- اعتماد رابطه‌ای عاطفی با دیگران و نشانه نوعی همسازی اجتماعی به منظور دستیابی به احساس ایمنی و درک ثبات و قابلیت پیش‌بینی دیگران است.
- اعتماد در مواضع مختلفی کاربرد دارد مثل سپردن دارایی و کار خود به دیگران یا بیان اطلاعات و حقیقت محرمانه خود به شخصی.



هیجان پیش بینی

- عاطفه‌ای است که ما را به فکر کردن در مورد رخداد یک رویداد یا موقعیتی در آینده وادار می‌کند. به کمک این احساس انسان برای موانع و مشکلات احتمالی چاره اندیشی می‌کند، واکنش‌ها و راه‌حل‌های واقع‌گرایانه و جایگزین را در نظر می‌گیرد.



GENE F. OSTROM, PH. D.

WHY SMART PEOPLE DO STUPID THINGS

غلام زاده- هوش هیجانی- آسیب شناسی مدیریت سرمایه های انسانی



ابعاد هوش هیجانی

- ✱ به رغم تحقیقات فراوانی که در زمینه هوش هیجانی صورت گرفته هنوز هم درباره مفهوم هوش هیجانی و اجزاء تشکیل دهنده آن توافق نظری حاصل نشده است.
- ✱ دانشمندان مختلف هر کدام اجزاء هوش هیجانی را به صورتی متفاوت بیان کرده اند.
- ✱ رویکردهایی که در تحقیقات و تعاریف هوش عاطفی به کار می روند در چند طبقه کلی زیر قابل تقسیم هستند:

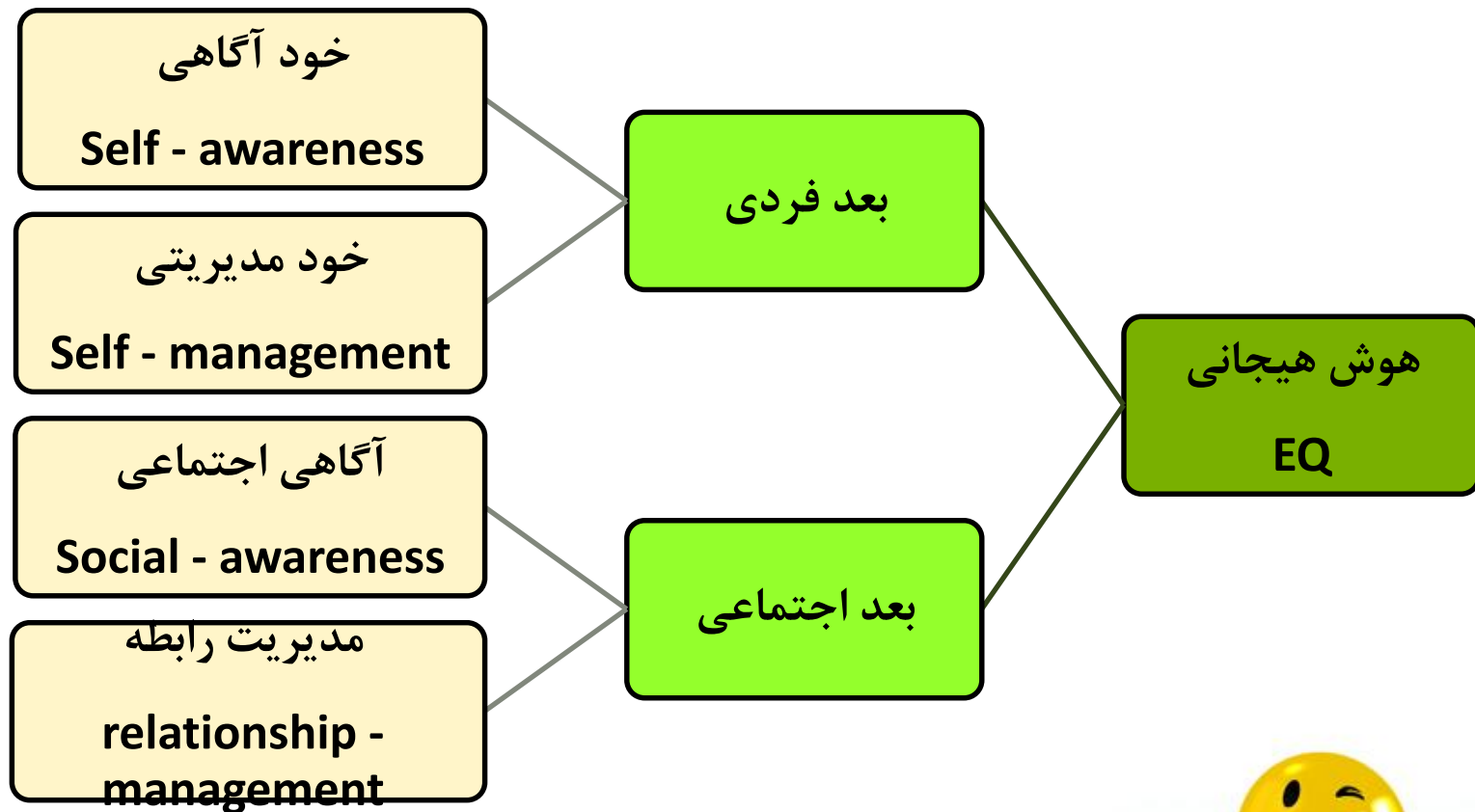
۱- مدل توانایی ها ، سالووی و می یر (۱۹۹۷)

۲- مدل غیرشناختی یا عوامل انسانی، بار-آن (۱۹۹۷) و هیگس دالویکس (۱۹۹۹)

۳- مدل شایستگی ها، دانیل گلمن (۱۹۹۸)



ابعاد هوش هیجانی



چهار مهارت اصلی هوش هیجانی

آنچه می بینیم	آنچه انجام می دهیم	
خود مدیریتی	خود آگاهی	درباره خود
مدیریت رابطه	آگاهی اجتماعی	درباره دیگران



چهار مهارت اصلی هوش هیجانی

۱- خود آگاهی

توانایی در شناسایی دقیق هیجانات خود و آگاهی از آنها به هنگام تولید خود آگاهی، کنترل تمایلات خود در نحوه واکنش به اوضاع و افراد مختلف را نیز شامل می شود. شامل:

* آگاهی هیجانی یا خود آگاهی در مورد هیجانات (شناسایی احساسات خود و آگاهی از تأثیر آن روی عملکرد خود)

* خود ارزیابی دقیق (شناسایی نقاط قوت و ضعف خود)

* اعتماد به نفس



چهار مهارت اصلی هوش هیجانی

۲- خود مدیریتی:

توانایی به کارگیری یا آگاهی از هیجان ها به منظور حفظ انعطاف پذیری و هدایت مثبت رفتارها. یعنی اینکه بتوانید واکنش های هیجانی خود را در مقابل همه مردم و شرایط مختلف کنترل کنید. شامل:

- * کنترل هیجانات خود (کنترل خشم، استرس)
- * ایجاد اعتماد (معرفی ارزش ها، اصول، نیت شخصی خود به دیگران)
- * پشتکار (دقت، انضباط شخصی، مسئولیت پذیری)
- * تطابق پذیری (مطلع بودن، میل باطنی به تغییر مفروضات شخصی)
- * گرایش به سمت موفقیت (میل به پیشرفت) * نوآوری (رفتار به موقع و آینده نگرانه)



چهار مهارت اصلی هوش هیجانی

۳- آگاهی اجتماعی یا همدلی:

توانایی تشخیص دقیق هیجان های دیگران و درک اینکه دقیقاً چه اتفاقی در حال روی دادن است. این موضوع اغلب به این معناست که طرز تفکر و احساسات دیگران را درک می کنید، حتی زمانی که خودتان همان احساسات یا تفکرات را ندارید. شامل:

* همدلی: آگاهی از هیجانات و نیازها و خواسته های دیگران

* شناسایی نیاز و علایق مشتریان

* آگاهی سازمانی: توانایی شناسایی هیجانات پنهان و لینک های سیاسی در گروه



چهار مهارت اصلی هوش هیجانی

۴- مدیریت رابطه:

توانایی به کارگیری آگاهی از هیجان های دیگران به منظور کنترل و مدیریت تعامل ها، همچنین، این توانایی، ارتباط واضح با شرایط و کنترل مؤثر تعارض های دشوار را شامل می شود. شامل:

* پرورش دیگران (شناسایی و پرورش نیازهای دیگران)

* نفوذ یا تأثیرگذاری (مدیریت هیجان های دیگران)

* ایجاد ارتباط (ایجاد فضای باز)

* مدیریت تعارض (شناسایی تعارضات و راهکارهای مرتبط با آن ها)

* رهبری (ایجاد چشم انداز، برانگیختن دیگران و ایجاد مأموریت مشترک)

* مدیریت تغییر (تشخیص نیاز به تغییر، از میان برداشتن موانع)،

* برقراری ارتباطات * کار تیمی و همکاری



ویژگی افراد با هوش هیجانی بالا

- ✧ احساسات خود را به خوبی می شناسند .
- ✧ احساسات خود را به خوبی هدایت می کنند .
- ✧ احساسات دیگران را نیز درک می کنند .
- ✧ با احساسات دیگران به طور مؤثر برخورد می کنند .
- ✧ در هر حیطه ای از زندگی ممتازند ، خواه روابط عاطفی و خواه شغلی .



ویژگی افراد با هوش هیجانی پایین

- ✱ بر زندگی هیجانی خود تسلط ندارند .
- ✱ درگیر کشمکش های درونی هستند .
- ✱ در کار و زندگی عملکرد ضعیفی دارند .
- ✱ قادر به درک خوب احساسات خود نیستند .
- ✱ قادر به درک احساسات دیگران نیستند .
- ✱ با احساسات دیگران به طور مؤثر برخورد نمی کنند.



درک هیجان‌ها

ستون الف: ماهر	ستون ب: غیر ماهر
در مورد مردم فرض و گمان‌های صحیحی را مطرح می‌کند	مردم را درک نمی‌کند در مورد آنها دچار سوء تفاهم می‌شود
می‌داند چه چیزی درست است و باید آن را بگوید	مردم را عصبی می‌کند
می‌تواند احساسات مردم را به خوبی پیش‌بینی کند	وقتی می‌فهمد مردم چه احساسی دارند تعجب می‌کند
واژگان و خزانه لغاتی که در مورد هیجان می‌داند بسیار غنی است	توضیح دادن احساسات برایش سخت است
درک می‌کند که یک نفر ممکن است هیجان‌هایی را احساس کند که با یکدیگر تعارض دارند	هیجان‌های خاموش یا روشن را تجربه می‌کند که سایه‌های خاکستری آن بسیار اندک هستند
دانش او در مورد هیجان بسیار بالاست	تنها اصول اساسی هیجان را درک می‌کند

مدیریت هیجان‌ها

ستون الف : ماهر	ستون ب : غیر ماهر
هیجان‌ها توجهات را متمرکز می‌کنند، به تصمیم‌گیری‌ها اطلاعات می‌دهند، و به رفتارهای انطباقی که فرد به وسیله آن خود را با محیط سازگار می‌کند، انرژی و نیرو می‌دهند.	هیجان‌ها موجب حواس پرتی و خروج رفتارهای انطباقی از خط می‌شوند
می‌تواند بر حسب نیاز برانگیخته شود، خود را آرام کند، یا حالت فعلی خود را به طور مطلوب حفظ کند.	برده هوا و هوس است
می‌تواند به نحو شایسته‌ای دیگران را به هیجان درآورد، آنها را آرام کند، یا مدیریت کند	نمی‌تواند عمداً و آگاهانه بر احساسات دیگران تأثیر بگذارد، اگر هم بتواند، این کار غیرعمدی و ندانسته انجام می‌شود
احساسات خود و دیگران را با آغوش باز می‌پذیرد	جلوی احساسات را می‌گیرد
یک زندگی غنی هیجانی را رهبری می‌کند	در یک زندگی ضعیف کم هیجان به سر می‌برد
الهام بخش دیگران است	نمی‌تواند به دیگران وصل شود
به مردم و افراد الهام می‌دهد	

هوش هیجانی زنان

■ مایر و گهر (۱۹۹۶) و مایر و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند، هوش هیجانی زنان در هر دو مقوله کاری و شخصی بالاتر از مردان است.

■ همینطور نتایج تحقیقات براکت و مایر (۲۰۰۳) نشان داد، زنان بهره هیجانی بالاتری نسبت به مردان دارند. بعلاوه بار-آن (۱۹۹۷) معتقد است زنان در مهارت‌های بین فردی از مردان قوی‌ترند و در مقابل مردان در ظرفیت درون فردی و مدیریت عواطف بهتر و قوی عمل می‌کنند.

اصول مهم اجرای برنامه های هوش هیجانی در سازمان ها (کارسو):

- ✓ مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح
- ✓ ارزیابی دقیق کارکنان برای مشخص ساختن سلامت هیجانی، روانی و توانایی های پایه آنها
- ✓ اجرای برنامه های آموزشی منطبق بر نیازهای سازمان و کارکنان
- ✓ تدوین برنامه های آموزش عملی مهارت های زندگی
- ✓ ارزیابی مستمر میزان پیشرفت برنامه های آموزشی از طریق نزدیک شدن به اهداف سازمان و هوش هیجانی
- ✓ تشویق و تقویت کارکنانی که پیشرفت خوبی در حوزه هوش هیجانی و رفتار سازمانی نشان می دهند.



شش اصل هوش هیجانی

- هیجانات اطلاعات هستند.
- کوشش برای نادیده گرفتن هیجانات مؤثر نخواهد بود.
- تلاش برای پنهان کردن هیجانات موفقیت آمیز نیست.
- برای یک تصمیم گیری مؤثر باید چاشنی هیجان افزوده شود.
- هیجان ها از الگوهای منطقی پیروی می کنند.
- هیجان ها دارای ویژگی های عمومی و جهانی هستند اما جزئیاتی نیز دارند که در نقاط مختلف دنیا یکسان نیستند.



تقویت هوش هیجانی

هوش هیجانی قابل آموزش است و با تمرین افزایش می یابد.



شیوه های پرورش خود آگاهی

خود آگاهی معنوی

خود آگاهی شخصیتی / منشی (ارزش ها)

خود آگاهی استعدادی

خود آگاهی هیجانی

خود آگاهی جسمی



شیوه های پرورش خود آگاهی هیجانی

هیجان	عوامل / وضعیت های موجد هیجان
خشم	
ترس	
اضطراب	
شادی	
اعتماد	



شیوه های پرورش خودآگاهی هیجانی

درخواست بازخورد از اعضای خانواده، دوستان نزدیک، همکاران اعضای تیم کاری و یک مربی
تنظیم جدول T

قوت ها	حوزه های بهبود

فیلم برداری از جلسات



شیوه های پرورش اعتماد به نفس

- ✓ سعی کنید دقیق، فعال و با پشتکار باشید، اهداف مشخصی داشته باشید، ویژگی‌ها و صفات منحصر به فرد خود را کشف کنید و خصوصیات برجسته و ممتاز خود را ستایش کنید.
- ✓ به هنگام اشتباه یا شکست خوردن از انتقاد و عیب‌جویی نسبت به خود اجتناب نمایید.
- ✓ افکار ترسناک تهدید کننده‌ای که از یک مشکل کوچک، یک هیولای بزرگ می‌سازد را از خود دور کنید، از تحقیر و سرزنش خود اجتناب نمایید و به خود بگویید: "از اینکه در این مورد، به نتیجه مطلوب نرسیده یا شکست خورده‌ام ناراحت هستم ولی یک فاجعه اتفاق نیفتاده، دفعه بعد راه‌های دیگر را امتحان خواهم کرد".
- ✓ هر روز چند دقیقه برای آرامش بخشیدن به جسم و روح خود این کار را انجام دهید: چند بار نفس عمیق کشیده، چشم‌ها را ببندید، تمامی عواطف و احساسات درونی را از خود دور کنید، تمرکز کنید و به خود بگویید: "من خودم را دوست دارم و همه چیز خوب است". پس از مدتی سکوت به ندای درونی خود گوش فرا دهید.



شیوه های پرورش اعتماد به نفس

- خواسته‌های و حقوق خویش را بشناسد و اجازه ندهد بازیچه خواسته‌های دیگران شود. همیشه از حق و خواسته‌اش دفاع کند و نگذارد حقش ضایع شود یا مجبور شود کاری که به آن تمایلی ندارد را از سر اجبار انجام دهد.
- هیچ‌گاه منتظر پذیرش، موافقت، تأیید، تشویق و دلگرمی دیگران نباشد و همیشه تردید، یاس و نگرانی را از خود دور نگه دارد.
- تمرین کند در هنگام برقراری ارتباط از تماس چشمی مستقیم و نگاه قدرتمند استفاده نماید. برای صحبت کردن سرپا بایستد و حرفش را بزند چون قرار دادن بدن در حالت قائم و قرار گرفتن رو در رو با شخصی مخاطب میزان اعتماد به نفسش را افزایش می‌دهد. سرخمیده، چشم‌های خیره به زمین، شانه‌های افتاده و بدن جمع شده اصلاً توصیه نمی‌شوند.
- سعی کند با صدای رسا و روان صحبت کند و قاطعیتش را در صدایش به نمایش بگذارد. همچنین سرعت صحبت کردن نباید خیلی سریع باشد چون از قاطعیت کلامش کاسته می‌شود.
- روابط اجتماعی خود را گسترش دهد و با دوستان زیادی ارتباط برقرار نماید. در عین حال هرگز خود را با دیگران مقایسه نکند.



شیوه های پرورش شنود موثر برای رسیدن به همدلی

• تعیین یک نفر به عنوان مربی (بازخور دهنده)؛ یک همکار و یا ...

– هنوز حرف دیگری تمام نشده در موردش قضاوت نکنید.

– هنگام صحبت کردن سایرین پیش خود فکر نکنید که بعد از او چه بگویید.

– با هدف شناسایی احساسات فرد مقابل و نگاه کردن از زاویه دید او به موضوع، باعث پرت شدن حواستان نشوید.



شنود موثر



✓ به افراد اجازه بروز عواطف و احساسات را داده و از رفتارهای غیر معقول مثل عصبانیت جلوگیری کنید.

✓ با ارتباطات غیر کلامی (posture & Gesture) به گوینده نشان دهیم که خواهان شنیدن سخنان او هستیم.

✓ اگر با ایده شخص مخالف هستیم با او محترمانه برخورد کنیم تا کمتر حالت دفاعی بگیرد.

- در ارتباطات به دنبال توافق باشید و از پیش داوری و خشونت بپرهیزید.

- برای حمایت از موقعیت خود از حقایق و اطلاعات استفاده کنید.

- سکوت کرده و به دیگران مجال صحبت دهیم .



سوال موثر با هدف شنود موثر

- سوال کردن بجا و ماهرانه در فهم و یادگیری بهتر بسیار اهمیت دارد. مثلاً چرا این را می‌گویید؟
- با پرسیدن سوال همچنین می‌توان به گوینده اطمینان دارد که در حال گوش دادن هستید.



شیوه های پرورش خودتنظیمی

تمرین انجام یک مکالمه درونی

پرهیز از قضاوت عجولانه (فرصت دادن به خود برای تجزیه و تحلیل و قضاوت صحیح)

ایجاد فرصت برای بررسی وقایع و حقایق (من از این واقعه چه می دانم؟ اطلاعات من در چه حدی است؟ چقدر از صحت اطلاعاتم مطمئنم؟)

در حال حاضر چه احساسی دارم؟

ممکن است افرادی بی ذوق و شوق، بی احساس تلقی شوید چون رهبران عموماً آتشین عمل می کنند!!!!!!



شیوه های تقویت انگیزش

- ✓ عشق به کار خود ... کاری را انتخاب کنید که قلبا دوست دارید، در این صورت نیازی به مشوق های بیرونی نخواهید داشت.
- ✓ همیشه در حال یادگیری باشید!!
- ✓ هدفمندی: تعیین اهداف SMART
- ✓ ارزیابی عملکرد خود در قبال اهداف (خودحسابرسی)
- ✓ در قبال تحقق اهداف، به خود پاداش بدهید!! ایجاد تجربه یک حس خوب.



شیوه های تقویت همدلی

- ✓ هدف از همدلی این نیست که احساساتی همچون دیگران داشته باشیم!! همدلی یعنی بررسی فکورانه هیجانات دیگران.
- ✓ باز نگه داشتن کانال های ارتباطی مثلا برگزاری جلسات منظم گروهی و فردی و شنود موثر حرف افراد با هدف دریافت و درک احساسات آنها
- ✓ گرفتن بازخوردهای بی نام / تشکیل جلسات دلفی
- ✓ بالا بردن مهارت خواندن زبان بدن (باید بتوانید پیام هایی که زیر واژه ها پنهانند را دریافت کنید).
- ✓ درک تفاوت های بین فرهنگی، جنسیتی، سنی و ...



شیوه های تقویت مهارت اجتماعی

✓ صرف وقت برای برقراری ارتباط با دیگران با هدف حلقه وسیع آشنایان

✓ با افراد مختلف از واحدها / گروه ها / سازمان ها و ... ی مختلف ارتباط برقرار می کنند.

✓ صرف زمان برای کسب دانش و مهارت های متنوع مثل داشتن مهارت های ورزشی، ادبی، هنری و ...



با تشکر از توجه شما.

غلام زاده- هوش هیجانی- آسیب شناسی مدیریت سرمایه های انسانی

