

# هوش هیجانی در کار

دانیل گلمن

مترجمان:

بهمن ابراهیمی

محسن جوینده



انتشارات بین دانش

کلمن، دانیل (Goleman, Daniel)  
 هوش هیجانی در کار / دانیل کلمن؛ مترجمان  
 بهمن ابراهیمی، محسن جوینده. — تهران: بهین  
 دانش، ۱۳۸۳.  
 ۴۳۲ ص.

ISBN 964-94852-7-9:

فهرست‌نویس بر اساس اطلاعات فیبا.  
 عنوان اصلی: Working with emotional  
 intelligence, 1998.

۱. قابلیت اجرایی. ۲. مدیریت -- جنبه‌های  
 روانشناسی. ۳. هوش هیجانی. ۴. عوامل و شناخت.  
 الف. ابراهیمی، بهمن. ۱۳۴۵ - ، مترجم.  
 ب. جوینده، محسن. ۱۳۴۷ - ، مترجم. ج. عنوان.

۶۵۸/۴۰۹۰۱۹

کتاب ۲/۱۱۲۳۸  
 ۱۳۸۳

۱۹۹۲۹-۸۳م

کتابخانه ملی ایران



ناشر: انتشارات بهین دانش

عنوان: هوش هیجانی در کار

عنوان:

مؤلف: دانیل کلمن

مؤلف:

مترجمان: بهمن ابراهیمی، محسن جوینده

مترجمان:

ویراستار: صدیقه موللازاده

ویراستار:

صفحه آرا: شارخ پاشانی

صفحه آرا:

طراح جلد: لیلا طاهری

طراح جلد:

چاپ: غزال

چاپ:

بانی نیک ۸۹۲۵۸۳۸-۹

صحافی و لیتوگرافی:

۱۳۸۳

تاریخ چاپ اول:

۲۰۰۰

تیراژ:

۳۲۵۰۰ ریال

قیمت:

۹۶۴-۹۴۸۵۲-۷-۹

شابک:

64-94852-7-9

:ISBN

نشانی: خانی‌آبادنو- خیابان میعاد- کوچه شهید فلاح (۲۲)- پلاک ۸۰

تلفن: ۵۰۳۲۸۲۴ صندوق پستی: ۱۸۱۹۵/۱۹۳

## سخن ناشر:

یکی از بنیادی‌ترین اهداف دولتمردان ایران اسلامی، تقویت مدیران سازمانها و شرکتهای برای بهره‌گیری بهتر از نیروی متخصص و کارآمدی است که از مهارتهای اجتماعی نیز برخوردار باشند. تمایل دنیای امروز از فرد به همکاری است و هر فرد بایستی با خودنظم‌دهی، قادر به کنترل احساسات و هیجانات خود در محیط کاری باشد تا بتواند در هر شرایطی بهترین عملکرد و بازخورد را ارائه دهد.

امروزه در یک سازمان تنها فکر کردن، آموزش دیدن و تصمیم‌گرفتن یک مدیر کافی نیست؛ کنترل بیش از حد یک «مدیر خوب» هم می‌تواند به شکست یک سازمان بینجامد. تا زمانی که تک تک افراد خود را در رسیدن به اهداف و پیشرفت سازمان خود سهیم ندانند، توسعه امکان‌پذیر نخواهد بود.

به همین جهت استفاده از سیستمهای تضمین کیفیت *ISO9000* برای افزایش توانایی سازمان بمنظور رسیدن به فرهنگ سازمانی برتر، شناخت شیوه‌های الگوبرداری برای شناسایی موارد بهبود در سازمان و به کارگیری بهبود، برخورداری از فن‌آوری اطلاعات و آموختن مهارتهای هوش هیجانی جهت بالا بردن خودآگاهی و وظیفه‌شناسی در مدیران ارشد و کارکنان هر سازمانی بسیار سودمند خواهد بود.

پرورش نیروی انسانی توانمند و آگاه، تأثیر مستقیمی بر موفقیت هر سازمان دارد. کودکان امروز نسل فردای کار هستند و خانواده به عنوان اولین و تأثیرگذارترین مرکز آموزشی برای این نسل محسوب می‌شود. از طرفی آموزش فرهنگ سازمانی صحیح و ایجاد حس تعهد و وظیفه‌شناسی در کارکنان بوسیله «امنیت شغلی» باعث می‌شود دیدگاهها و رفتار مثبت سازمانی توسط افراد درون خانواده‌ها راه یافته و تفکری مثبت در نسل جدید نسبت به کار شکل بگیرد که این به معنای همسویی با اهداف سازمانی و خود را جزء «خانواده سازمانی» دانستن، است.

یکی از سرآمدتری کوششها در این راستا، برگزاری اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی و مدیریت کیفیت در آموزش و پرورش منطقه ۱۹ شهر تهران است.

انتشارات بهین دانش امیدوار است اکنون که مرحله‌ای دیگر از برنامه انتشاراتی خود را به اجرا درآورده است، علاوه بر نشر کتاب «هوش هیجانی در کار» تألیف دانیل گلمن با معرفی خلاصه مقالات ارائه شده در همایش مذکور به علاقه‌مندان، در غنی‌سازی فرهنگ سازمانی و توان علمی مدیران سهمیم بوده باشد؛ چراکه با وجود تمامی زمینه‌های لازم برای سرمایه‌گذاری و بهره‌وری مانند منابع طبیعی، دسترسی به بازارهای جهانی، انرژی، نیروی انسانی فراوان و خلاق، موفقیت هر سازمانی تا حد زیادی بستگی به روحیات، تلاش و انگیزش کارکنان سازمان دارد و فرهنگ عامل اساسی ایجاد انگیزش و متعهد بودن نیروی انسانی نسبت به اهداف سازمانی محسوب می‌شود. همان‌گونه که موفقیت سازمان به وجود نیروی انسانی کارآمد وابسته است، نیروی انسانی بدون مدیر توانمندی که حضور روانی داشته باشد، به کامیابی نخواهد رسید.

لذا با درک ضرورت وجود چنین منابع و آگاهی‌های ارزشمندی، نشر بهین‌دانش استقبال خود را از مقالات و نیز کتابهای تألیفی و ترجمه شده تمامی صاحب‌نظران با موضوع مدیریت و روان‌شناسی آن، برای برداشتن گامهای بعدی در این مسیر اعلام می‌دارد.

ناصر کوهستانی

# فهرست مطالب:

| صفحه | عنوان                          |
|------|--------------------------------|
| ۹    | مقدمه                          |
| ۱۷   | بخش اول (فراسوی تخصص)          |
| ۱۹   | فصل ۱                          |
| ۳۵   | فصل ۲                          |
| ۵۵   | فصل ۳                          |
| ۷۵   | بخش دوم (فهودسروزی)            |
| ۷۷   | فصل ۴                          |
| ۱۰۸  | فصل ۵                          |
| ۱۴۹  | فصل ۶                          |
| ۱۸۳  | بخش سوم (مها(تهای مردمی)       |
| ۱۸۵  | فصل ۷                          |
| ۲۲۵  | فصل ۸                          |
| ۲۶۹  | فصل ۹                          |
| ۳۱۳  | بخش چهارم (الگوی نوین)         |
| ۳۱۵  | فصل ۱۰                         |
| ۳۴۵  | فصل ۱۱                         |
| ۳۷۳  | بخش پنجم (سازمان باهوش هیجانی) |
| ۳۷۵  | فصل ۱۲                         |
| ۳۹۴  | فصل ۱۳                         |
| ۴۱۳  | ضمایم (چند فکر نهایی)          |
| ۴۱۵  | چند فکر نهایی                  |
| ۴۱۹  | ضمیمه شماره ۱                  |
| ۴۲۰  | ضمیمه شماره ۲                  |
| ۴۲۳  | ضمیمه شماره ۳                  |
| ۴۲۵  | ضمیمه شماره ۴                  |
| ۴۲۷  | ضمیمه شماره ۵                  |

### مقدمه مترجمان

پس از چند سال کار در مراکز مشاوره و سر و کار داشتن با دانش‌آموزان و خانواده‌هایی از سطوح مختلف اقتصادی و فرهنگی در تهران بزرگ و بررسی تنوع مشکلات آنان می‌توان مشاهده کرد که درصد بسیاری از این مراجعان توان مقابله با مشکلات به وجود آمده را ندارند، برخی از آنان به درک درستی از علتهای به وجود آورنده مشکل خود می‌رسند ولی اذعان دارند به هنگام رویارویی با مشکلات، کنترل خود را از دست داده و صد البته پس از گذشت زمان از واکنش سریع و بدون کنترل خود پشیمان می‌شوند. در خیل مراجعان مراکز مشاوره مادرانی را می‌بینی که با حالتی پریشان و نادم، اعتراف می‌کنند مادران خوبی برای فرزندان خویش نبوده‌اند: «گاهی آنقدر عصبانی می‌شوم که دیگر نمی‌توانم تحمل کنم و او را به باد کتک می‌گیرم، ولی پس از چند دقیقه به شدت پشیمان می‌شوم و گریه می‌کنم!» از این قبیل جملات فراوان از والدین شنیده می‌شود. اما برخی دیگر از مراجعان و مددجویان نمی‌توانند درک درستی از احساسات و افکار اشخاص دیگر داشته باشند و در ارتباطات خود با مشکل همیشگی روبه‌رو هستند. بسیار جوانان و والدین تحصیل‌کرده را مشاهده می‌کنی که در کار تخصصی خود موفق هستند ولی نتوانسته‌اند برای شریک زندگی خود همسری قابل اعتماد و برای فرزندان، پدر یا مادری فهیم باشند یا تحصیل‌کرده‌هایی که علی‌رغم نمرات عالی در دوره دبیرستان و دانشگاه نمی‌توانند در محیط کار اثربخش و خلاق باشند.

و در این میان آموزش و پرورش ما بیش از آنکه به تربیت و پرورش مهارت‌های مقابله با استرس و چگونگی حل مشکلات زندگی بپردازد، در تلاش برای افزایش آمار قبولی واحدهای

آموزشی خود و پرداختن به مهارتهای گذر از سد کنکور می‌باشد. گویی از عبارت آموزش و پرورش، چیزی که باقیمانده تنها آموزش است!

در میان متقاضیان طلاق، زوجهای تحصیل کرده را پیدا می‌کنی که قادر به یافتن حلقه گم شده ارتباطی خود نیستند و از اتمام تحملها و تلاش برای نجات خود سخن می‌رانند و نوجوانانی که پس از کمی گفتگوی آگاهی دهنده، اعتراف می‌کنند بیش از هر چیز برای خاطر دیگران در پشت دیوار کنکور دست و پا می‌زنند و کمتر به انگیزه‌های درونی خود توجه دارند.

نهایتاً به این نتیجه می‌رسی که در کنار آموزش فرمولها و نظریات و محفوظات درسی ضروری است هر نوجوانی برای رسیدن به یک زندگی با کیفیت مطلوبتر حداقل از پنج مهارت مکمل دیگر بهره‌ای داشته باشد:

- ۱- خودآگاهی برای شناخت فوری احساسات و استفاده از آنها برای راهنمایی خود در تصمیم‌گیریها و بررسی واقع‌گرایانه از تواناییها و محدودیتهای خویش در جهت پرورش حس اعتماد به نفس.
- ۲- خودنظم‌دهی بمنظور بهره‌گیری از هیجانات و عواطف به گونه‌ای که بجای مداخله و مزاحمت در انجام امور، تسهیل‌کننده باشند. افزایش سطح وجدان و قدرت موکول کردن خوش‌گذرانیها به زمان دیگر برای تلاش در رسیدن به اهداف و توان به دست آوردن بهبودی مجدد بعد از تجربه آشفتگی و استرسها.
- ۳- انگیزه‌سازی، استفاده از عمیقترین علایق خود برای حرکت دادن و راهنمایی ما به سمت اهداف تا کمک کند پیش قدم شویم و در جهت تکامل تلاش کنیم و خیلی زود امید خود را از دست ندهیم.
- ۴- همدلی برای درک دیدگاه و احساسات دیگران و ایجاد صمیمیت بیشتر با افراد گروه.
- ۵- مهارت در روابط اجتماعی که به درک و هماهنگی بیشتر با افراد گروه و اجتماع کمک کرده و در رهبری، همکاری، مذاکره و حل اختلافات کاربرد دارد.

این پنج مهارت اساسی، از موضوعات مهم مورد بحث در مفهوم هوش هیجانی می‌باشد که خوشبختانه در ایران با ترجمه کتاب دانیل گلمن به نام هوش هیجانی توسط خانم نسرين پارسا به علاقه‌مندان معرفی شد.

مشخص شده کسانی که از EQ بالاتری برخوردار هستند، به جای آن‌که به موقعیتها و دیگران صفت یا برچسبی بزنند به دنبال شناخت نوع احساسات خود هستند. به عنوان مثال به جای آن‌که بگویند: «چرا مثل دیوانه‌ها رانندگی می‌کنی؟ می‌گویند: من خیلی می‌ترسم!» این افراد بین احساسات و تفکرات خود تمایز قایل می‌شوند و می‌توانند آنها را شناسایی کنند، لذا توان مضاعفی را در ایجاد انگیزش و نیروی حرکت دهنده شخصی از خود نشان می‌دهند. چنین افرادی از آنجا که از علاقه‌مندبها و نگرشهای زیربنایی خود آگاه هستند، می‌توانند با توسل به نیروهای درونی خود (به شکلی خودانگیزنده) حرکت و فعالیت را آغاز کنند، نه با کمک و فشار دیگران و به خاطر دیگران! این افراد مسئولیت احساسات خود را به عهده می‌گیرند. از احساسات خود برای کمک به تصمیم‌گیری خود و دیگران استفاده می‌کنند. به احساسات دیگران احترام می‌گذارند: «اگر این کار را انجام دهم چه احساسی پیدا خواهی کرد؟» و تلاش می‌کنند تا احساسات دیگران را درک کنند و با آنان همدلی داشته باشند. تلاش می‌کنند تا از احساسات خود ارزشهای مثبتی دریافت کنند، به عنوان مثال از خود می‌پرسند: هم اکنون چه احساسی دارم؟ و چگونه می‌توانم به خود کمک کنم احساس بهتری داشته باشم؟ تلاش نمی‌کنند به دیگران دستور دهند یا آنان را نصیحت کرده و مورد قضاوت قرار دهند و تلاشی برای کنترل دیگران از خود نشان نمی‌دهند. در عوض سعی می‌کنند تا فقط شنونده خوبی باشند.

این افراد از قدرت خلاقیت بالاتری نسبت به دیگران برخوردار هستند، چرا که علاوه بر تفکر همگرا تلاش می‌کنند از تفکر واگرا نیز بهره گرفته و بنابراین سهل‌تر از عهده مشکلات و مسائل برآمده و توان بیشتری برای نوآوری و ابتکار داشته باشند. چنین اشخاصی در کار، رهبری و مدیریت، شایستگیهای فراوانی دارند که در کتاب حاضر، دانیل گلمن به تفصیل درباره آنان بحث و بررسی انجام داده است.

علاوه بر این، کسانی که از EQ بیشتری برخوردار می‌باشند، در کارهای تیمی و گروهی موفق‌تر ظاهر شده و می‌توانند گروه را به حرکت در آورده و میزان بهره‌وری را افزایش دهند.

به جای بهانه گرفتن و کارشکنی، انرژی خود را در جهت کمک به همفکری و اتحاد اعضا گروه برای رسیدن به هدف مشترک، صرف می‌کنند.

خوشبختانه EQ آموزش دادنی و قابل ارتقاء می‌باشد. از همین رو دانشمندان بسیاری تلاش کرده‌اند تا توجه والدین و آموزگاران را برای پرورش و ارتقاء هوش هیجانی در کودکان و نوجوانان به این ویژگی ارزشمند جلب کرده، راهکارهای آن را مورد بررسی قرار دهند. از جمله کسانی که خوشبختانه کتابهای آنان در ایران نیز ترجمه و به چاپ رسیده، توماس گوردون<sup>۱</sup>، هایم گینات<sup>۲</sup>، خانم فابر<sup>۳</sup> و خانم مازلیش<sup>۴</sup> می‌باشند. خواندن کتابهای این مؤلفان را به کلیه مادران و پدران و آموزگاران توصیه می‌کنیم. همچنین در تماس اینترنتی که مترجمان با دانیل گلמן داشتند، او یک سایت اینترنتی مفید را برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه معرفی کرد: [www.casel.org](http://www.casel.org) که امیدواریم مورد استفاده شما نیز قرار بگیرد.

در اهمیت هوش هیجانی تحقیقات نشان می‌دهد کودکانی که از نظر هیجانی سالمتر می‌باشند دارای خصوصیات زیر هستند:

با انگیزه و علاقه بهتری یاد می‌گیرند.

مشکلات رفتاری کمتری دارند و احتمال کمتری دارد به اعتیاد و بزهکاریهای دیگر مبتلا گردند.

احساسات خوبی راجع به خود دارند، در نتیجه عزت نفس بالاتری دارند.

در مقابل فشار همسالان واکنشهای مناسب نشان می‌دهند.

برخاشگری کمتری داشته و از قدرت همدلی بیشتری برخوردار هستند.

مسائل خود را راحت‌تر حل می‌کنند.

دوستان بیشتری دارند و کیفیت رابطه دوستی آنان بهتر است.

امید بیشتری دارند و از پشتکار و نشاط زیادتری برخوردار هستند.

<sup>۱</sup>. Thomas Gordon

<sup>۲</sup>. Haim Ginott

<sup>۳</sup>. Faber

<sup>۴</sup>. Mazlish

واضح است که این ویژگیها در بزرگسالی ادامه پیدا کرده در نقش پدر و مادر و یا مربی، کارگر و کارمند، مدیر و کارفرما، به کار می‌آیند.

با مطرح شدن مفهوم هوش هیجانی در کنار هوش عقلانی ( $EQ$  و  $IQ$ ) افقهای جدید و نویدبخشی در مقابل نظرگاه متخصصان تعلیم و تربیت و روان‌شناسان گشوده شد. گرچه به نظر می‌رسد در عمل این مفهوم توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمانها و صنایع را بسیار سریعتر از دست‌اندرکاران آموزش و پرورش به خود جلب کرده و آنان را واداشته تا در فرآیند کارگروهی و سازمانی از آن بهره بگیرند، به‌گونه‌ای که در آموزشهای ضمن خدمت و کارگاههای آموزشی کارکنان و مدیران جزو یکی از موضوعات مورد بحث بوده و آن را تمرین می‌کنند. گویا دست‌اندرکاران صنعت و بازرگانی این حقیقت را دریافته‌اند که با وجود تعداد فراوان افراد دارای  $IQ$  مناسب در جامعه نسبت به کسانی که نابغه و یا دچار عقب‌ماندگی ذهنی هستند (کمتر از ۲٪ هر جامعه را نواح تشکیل می‌دهند) این یک واقعیت است که از میان خیل عظیم افراد دارای  $IQ$  مناسب، عده نسبتاً کمی از آنان به موفقیت‌های بزرگ دست پیدا می‌کنند! بنابراین در پی شناخت ویژگیهای افراد موفق دارای  $IQ$  معمولی (که تعداد زیادی از افراد جامعه آن را دارند) برآمده و آگاه شدند به غیر از هوش عقلانی ( $IQ$ )، عوامل قابل پرورش دیگری نیز دخالت دارند که بیش از هر چیز مربوط به ویژگیهای غیرعقلانی وجود انسان می‌باشد یعنی  $EQ$ .

کتابی که پیش رو دارید، نشان دهنده اهمیتی است که سازمانها و اربابان صنعت و کار برای کسب مهارت‌های هوش هیجانی از خود نشان داده‌اند و نویسنده کتاب هوش هیجانی را واداشته‌اند تا درباره تأثیر این مفهوم در محیط کار به تحقیق و تألیف پرداخته و نشان دهد که یک سازمان به یک موجود زنده شباهت دارد و با افزایش مهارت‌های هیجانی می‌تواند پابرجا مانده و رشد کند.

شناخت‌گیا و مهارت‌های هیجانی مورد نیاز و مفید برای مدیران و کارکنان بررسی و معرفی می‌شوند، مهارتهایی که حتی به نفع مشتریان نیز می‌باشد. در این کتاب خواسته‌های کارفرمایان از کارکنان خود به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است. ارتباطات زبانی که در ایران آن را خوش سر و زبانی می‌نامیم (در یک کلمه، ارتباطات انسانی)، انطباق‌پذیری و یا سازگاری (یافتن پاسخهای خلاق به موانع)، مدیریت شخصی، اشتیاق و انگیزه برای کار و رشد و

پیشرفت، توانایی کارگروهی و داشتن روحیه همکاری، مهارت در مذاکره و نهایتاً توانایی رهبری، از جمله خواسته‌های معمول کارفرمایان به تفکیک در این کتاب به همراه مثالهای فراوان مورد بررسی قرار گرفته است.

نکته جالب توجه در این کتاب، بررسی اساس زیست شناختی و عصب شناختی هیجانات مؤثر در محیط کار می‌باشد. دانیل گلمن با توجه به استندهای علمی بخش هیجانی مغز را از بخش متفکر آن متمایز کرده و کارکرد عصب شناختی هیجانات را به دقت مورد بحث قرار می‌دهد.

لازم به ذکر است که استفاده از کلمه هیجان در برابر واژه *Emotion* چندان مناسب به نظر نمی‌رسد، همان‌طور که کلمه عاطفی نیز تناسبی با این مفهوم انگلیسی ندارد. آنچه مسلم است واژه *Emotion* به یک احساس، حالت روانی و زیست شناختی مختص آن و دامنه‌ای از تمایلات شخص برای عمل کردن بر اساس آن احساس، اشاره دارد، که شامل حوزه وسیعی از حالات روانی از قبیل شادی و غم، تنفر و عشق، امید و ناامیدی، ترس و جسارت، همدلی و حسادت و غیره می‌گردد.

بنابراین و با توجه به این‌که معادل مناسبتری برای *Emotion* یافت نشد، از همان کلمه هیجان استفاده گردید و در برابر مفهوم *Emotional Intelligence* واژه هوش هیجانی مناسبتر تشخیص داده شد. مفهوم هوش هیجانی به ظرفیت شناخت احساسات خود و دیگران، در جهت ایجاد انگیزه و مدیریت مناسب هیجانها و احساسات در خود و ایجاد روابط بهتر با دیگران اشاره دارد.

کتاب حاضر برای مدیران تمامی حوزه‌ها و کارمندان و کارگزاران حیطه‌های مختلف کاری و آموزشی قابل استفاده بوده و به ویژه مطالعه آن به تمامی مدیران آموزش و پرورش توصیه می‌شود.

دانیل گلمن، نویسنده این کتاب که دارای درجه دکترای روان‌شناسی از دانشگاه هاروارد است، در عین حال یک روزنامه‌نگار بوده و اثر این حرفه را در ساختار ادبیات به کار رفته در کتابهایش می‌توان مشاهده کرد. چه از استعارات و تشبیهات متداول در ادبیات ژورنالیستی در متن کتاب فراوان استفاده کرده که به لحاظ تفاوت‌های فرهنگی موجود در جامعه امریکایی و

ایرانی، کار ترجمه را با مشکلات زیادی همراه ساخت. بنابراین تلاش شد با حفظ امانت در مطلب، مفهوم جملات برگردانده شده تا برای خواننده ایرانی قابل درک باشد.

همین جا لازم است از پشتکار و زحمات خالصانه جوان فهیم و پرحوصله، آقای هادی مسکنی تشکر کرده و از آقای ناصر کوهستانی مدیریت انتشارات بهین دانش به دلیل همت و از ویراستار پر تلاش خانم صدیقه مولازاده از حیث دقت و از آقای شارخ پاشایی به جهت پاکیزه کاری‌اشان به عنوان صفحه آرا در چاپ این اوراق قدردانی به عمل آید. همچنین راهنمایهای آقای دکتر عبدالحمید ابراهیمی، آقای دکتر قهرمان و آقای دکتر قاسمی شایسته تقدیر و تشکر بوده، برای همه این عزیزان آرزوی موفقیت می‌کنیم. (بردباری همسر و شوقی که به من داد تا نیمی از این کتاب ترجمه شود، فراموش نخواهد شد. ب. ابراهیمی)

بهمن ابراهیمی (روانشناس)

محسن جوینده (روانشناس)

E-mail: e\_bahman@yahoo.com