
به نام آن که جان را فکرت آموخت

عنوان و نام پدیدآور	دربارهٔ هوش هیجانی [هاروارد بیزینس ری ویو] ترجمهٔ محمدحسین وحدتی نژاد ویراستاران: علیرضا خاکساران، فهیمه اسماعیلی
مشخصات نشر	آموخته، ۱۴۰۳
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۰-۸۳-۰
وضعیت فهرست‌نویسی	فیپا
یادداشت	عنوان اصلی: HBR's 10 Must Reads on Emotional Intelligence, 2015
عنوان دیگر	دربارهٔ هوش هیجانی
موضوع	هوش هیجانی کار و اشتغال؛ جنبه‌های روان‌شناسی وحدتی نژاد، محمدحسین، مترجم انتشارات هاروارد بیزینس ری ویو Harvard Business Review Press
شناسهٔ افزوده	BF۵۷۶
شناسهٔ افزوده	۱۵۲/۴
شناسهٔ افزوده	۹۰۸۳۴۳۸
رده‌بندی کنگره	فیپا
رده‌بندی دیویی	
شمارهٔ کتاب‌شناسی ملی	
اطلاعات رکورد کتاب‌شناسی	

۱۰ مقاله خواندنی از هاروارد

دربارهٔ هوش هیجانی

ترجمهٔ

محمد حسین وحدتی نژاد

ویراستهٔ

علیرضا خاکساران و فهیمه اسماعیلی



آموخته



انتشارات آموخته

www.amookhteh.ir | info@amookhteh.ir

ما را در اینستاگرام دنبال کنید:

 Amookhteh

۱۰ مقاله خواندنی از هاروارد

درباره هوش هیجانی

ترجمه محمد حسین وحدتی نژاد

سرپرستار: زهرا خانیانی

ویراستاران: علیرضا خاکساران و فهیمه اسماعیلی

مدیر پروژه: وحیده ماهری

مدیر هنری: حمید میزبانی

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

چاپ: واحد تولید نشر آموخته

• چاپ اول: ۱۴۰۳ • شمارگان: ۱۰۰۰ • قیمت: ۱۹۴۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۴۰۳، آموخته

شابک: ۰-۸۳-۶۶۵۰-۶۲۲-۹۷۸

ISBN: 978-622-6650-83-0

شابک دوره: ۰۱-۵۹۸۷-۶۲۲-۹۷۸

ISBN: 978-622-5987-08-1

- این کتاب با «کاغذ بالکی» چاپ شده است.

کاغذ بالکی چیست؟

کاغذ بالکی (Bulky Book Paper) نوعی کاغذ است که نسبت به کاغذ سفید مزیت‌های بسیاری دارد. معروف‌ترین نوع این کاغذ از کشور سوئد می‌آید و به همین دلیل به «کاغذ سوئدی» معروف است. البته در فارسی از معادل‌های «کاغذ سبک بال» یا «کاغذ سبز» هم استفاده می‌کنند.

مزایای کاغذ بالکی

رنگ چشم‌نوازتر: این کاغذ در دو رنگ طبیعی کرم و طوسی وجود دارد و برای سفیدکردنش مواد شیمیایی به کار نمی‌برند. رنگ کاغذ بالکی برای مطالعه مناسب‌تر است و چشم را کمتر خسته می‌کند. در ایران بعضی‌ها به سبب رنگش، آن را با کاغذ کاهی اشتباه می‌گیرند.

باز یافت ساده‌تر: کاغذ بالکی با محیط‌زیست سازگارتر است. در تهیه این نوع کاغذ از مواد شیمیایی استفاده نمی‌کنند و آن را به صورت مکانیکی تولید می‌کنند. در نتیجه، به راحتی به چرخه طبیعت بازمی‌گردد.

وزن کمتر: کاغذ بالکی از کاغذ معمولی ضخیم‌تر است؛ اما به دلیل منافذی که دارد، بسیار سبک‌تر است و می‌توان یک کتاب چندصفحه‌ای را که با کاغذ بالکی چاپ شده است، به راحتی در دست نگه داشت و مطالعه کرد.

مطالعه آسان‌تر: کتاب‌های قطوری که با کاغذ بالکی چاپ می‌شود، هم وزن کمتری دارد و هم هنگام مطالعه، خیلی راحت به حالت باز شده می‌ماند و پیش چشم خواننده بسته نمی‌شود.

همه پانویس‌ها را مترجم به متن افزوده است. 

برای دیدن دیگر آثار انتشارات آموخته به وبسایتمان، به نشانی 

www.amookhteh.ir سر بزنید.

نشر آموخته تاکنون جلد‌های متعددی از مجموعه کتاب‌های 

۱۰ مقاله خواندنی از هاروارد را منتشر کرده است. مقاله‌های

هر جلد را انتشارات کسب و کار هاروارد انتخاب می‌کند و بعضی

مقاله‌ها را به تناسب موضوع در چند کتاب از این مجموعه آورده است.

این کتاب پس از چند مرحله ویرایش و بازبینی چاپ شده است.

همیشه گفته‌اند املای نانوشته غلط ندارد. از این رو، مشتاقانه منتظر

خواندن و دیدن دیدگاه‌ها و پیشنهادهای شما هستیم. راه‌های ارتباط با ما:

 feedback@amookhteh.ir

 www.amookhteh.ir

 Amookhteh

فهرست مطالب

- | | | | |
|-----|-------|---|----|
| ۹ | | خصوصیات یک رهبر چیست؟ | ۱ |
| | | دنیل گلמן | |
| ۳۳ | | رهبری اولیه: عامل پنهان عملکرد عالی | ۲ |
| | | دنیل گلמן، ریچارد بویاتزیس و آنی مک کی | |
| ۵۹ | | چرا منصف بودن بسیار سخت است؟ | ۳ |
| | | جوئل بروکتر | |
| ۷۷ | | چرا رهبران خوب تصمیم‌های بد می‌گیرند؟ | ۴ |
| | | اندرو کمپیل، جو وایت‌هد
و سیدنی فینکل‌اشتاین | |
| ۹۱ | | ایجاد هوش هیجانی در گروه‌ها | ۵ |
| | | ونسا آورک دروسکات و استیون وولف | |
| ۱۱۷ | | هزینه گستاخی | ۶ |
| | | کریستین پورات و کریستین پیرسون | |
| ۱۳۱ | | سازوکار تاب‌آوری | ۷ |
| | | دایان کوتو | |
| ۱۴۹ | | چابکی عاطفی | ۸ |
| | | سوزان دیوید و کریستینا کنگلتون | |
| ۱۵۹ | | هراس از بازخورد | ۹ |
| | | جی ام. جک‌من و میرا اچ. استروبر | |
| ۱۷۵ | | مدیران جوان و ناشی‌گری | ۱۰ |
| | | کری ای. بونکر، کتی ای. کرام و شارون تینگ | |

دربارهٔ مجموعهٔ ۱۰ مقالهٔ خواندنی از هاروارد

دوماهنامهٔ کسب‌وکار هاروارد (Harvard Business Review) را انتشارات کسب‌وکار هاروارد از سال ۱۹۲۲ منتشر می‌کند. این انتشارات که وابسته به دانشگاه هاروارد است، تلاش می‌کند ایده‌های نو و کاربردی را در اختیار کارشناسان کسب‌وکار و مدیریت جهان بگذارد. مقاله‌های مجله دربارهٔ طیف گسترده‌ای از موضوعات کسب‌وکار، از جمله رهبری، مذاکره، همکاری، بازاریابی و امور مالی است. از سال ۲۰۱۰ انتشارات کسب‌وکار هاروارد تصمیم گرفت مقاله‌های برگزیدهٔ مجله را در قالب کتاب هم منتشر کند. گروه بازنگری کسب‌وکار هاروارد صدها مقالهٔ مجله را بررسی و اثرگذارترین آن‌ها را گلچین می‌کنند. سپس انتشارات کسب‌وکار هاروارد این مقاله‌ها را در کتاب‌های مختلف مجموعهٔ ۱۰ مقالهٔ خواندنی از هاروارد چاپ می‌کند. کتاب‌های این مجموعه منبع کم‌نظیری از دانش دست‌اول و تجربه‌های کاربردی در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار است.



خصوصیات یک رهبر چیست؟^۱

دنیل گلמן^۲

صاحب هر کسب و کاری شاهد چنین ماجرای بوده است: مدیر اجرایی بسیار باهوش و فوق العاده ماهری به سمت رهبر ترفیع پیدا می کند و دست آخر، از پس آن بر نمی آید. همچنین با چنین داستانی هم آشنایی دارد: شخصی دیگر به سمتی مشابه ترفیع پیدا کرده و پله های ترقی را یکی پس از دیگری طی می کند. حال آنکه با وجود توانایی های ذهنی و مهارت های فنی بی کم و کاست، مدیر فوق العاده ای هم نیست.

1. What Makes a Leader?

^۲. Daniel Goleman: نویسنده، روان شناس و روزنامه نگار علمی است که دوازده سال برای روزنامه نیویورک تایمز درباره علم مغز و رفتار مقاله نوشته است.

چنین حکایتی مهر تأییدی است بر این باور رایج که شناسایی افراد دارای قابلیت‌های لازم برای رهبری، بیش از آنکه علم باشد، هنر است. گذشته از این، رهبران ایدئال سبک‌های شخصی متفاوتی دارند: برخی رهبران آرام و تحلیل‌گرند و برخی عقایدشان را جار می‌زنند. مهم این است که موقعیت‌های مختلف نیازمند سبک‌های رهبری متفاوت‌اند. بیشتر ادغام‌های تجاری به مذاکره‌کننده‌ای منعطف نیازمندند که سکان کار را به دست بگیرد، در حالی که اجرای بسیاری از راهبردهای نوسازی نیازمند فردی قاطع‌تر است.

متوجه شده‌ام که مؤثرترین رهبران وجه اشتراکی حیاتی دارند: همهٔ آن‌ها هوش هیجانی بی‌مانندی دارند. این بدان معنا نیست که ضریب هوشی و مهارت‌های فنی نقشی در مؤثر بودن آن‌ها ندارند. این عوامل نیز اهمیت دارند؛ اما بیشتر جزو حداقل قابلیت‌های لازم و به‌مثابهٔ الزامات اولیهٔ مشاغل اجرایی به حساب می‌آیند. با وجود این، پژوهش‌های من و سایر پژوهش‌هایی که به‌تازگی انجام شده‌اند، به‌وضوح نشان می‌دهند هوش هیجانی شرط لازم رهبری است.

۱. Emotional Intelligence: به هوش عاطفی هم معروف است.

خلاصهٔ کلام

عملکرد بخش‌های زیر نظر مدیران ارشد بهره‌مند از کمینهٔ قابلیت‌های هوش هیجانی، ۲۰ درصد بیشتر از میزان تعیین‌شده برای سود سالانه بود.

هریک از ما با میزان خاصی از مهارت‌های هوش هیجانی به دنیا آمده‌ایم؛ اما می‌توانیم این توانایی‌ها را با استمرار، تمرین و دریافت بازخورد از همکاران یا مربیان، تقویت کنیم.

چه چیزی رهبران عالی را از رهبران صرفاً خوب متمایز می‌کند؟ دنیل گلمن می‌گوید: این عامل ضریب هوشی نیست، بلکه هوش هیجانی است.

هوش هیجانی مجموعه‌ای از پنج مهارت است که بهترین رهبران را توانمند می‌کند که عملکرد خود و زیردستانشان را بیشینه کنند. بر اساس تحقیق صورت‌گرفته روی یکی از شرکت‌ها،

بدون هوش هیجانی، هر فردی می‌تواند بهترین دوره‌های کارآموزی جهان را بگذراند، ذهنی تحلیلگر و نافذ و منبعی بی‌پایان از ایده‌های هوشمندانه داشته باشد؛ اما بازهم به رهبری عالی تبدیل نشود.

مدتی است که من و همکارانم بر نحوه عملکرد هوش هیجانی در محیط کار تمرکز کرده‌ایم. در این مدت به‌طور خاص، رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مؤثر در رهبران را بررسی کردیم و شاهد بودیم که هوش هیجانی چگونه خودش را حین انجام کار نشان می‌دهد. برای نمونه، چگونه می‌توان تشخیص داد کسی هوش هیجانی بی‌نظیری دارد و چگونه می‌توانیم آن را در وجودمان تشخیص دهیم؟ در ادامه، با در نظر گرفتن مؤلفه‌های هوش هیجانی (خودآگاهی^۱، مدیریت عواطف^۲، انگیزه^۳، همدلی^۴ و مهارت اجتماعی^۵) پاسخ این پرسش‌ها را بررسی می‌کنیم.

1. Self-awareness

۲. Self-regulation: به خودتنظیمی و خودگردانی نیز معروف است.

3. Motivation

4. Empathy

5. Social skill

مهارت‌های هوش هیجانی عبارت‌اند از:

خودآگاهی: شناخت نقاط ضعف و قوت، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و تأثیر آن‌ها بر دیگران؛

مدیریت عواطف: کنترل یا هدایت امیال و حالت‌های روحی مخرب؛

انگیزه: لذت بردن از موفقیت‌ها به‌خاطر خود آن موفقیت‌ها؛

همدلی: درک خوی عاطفی افراد دیگر؛

مهارت اجتماعی: ایجاد تفاهم با دیگران برای سوق دادن آن‌ها در جهت‌های مدنظر.

درک مؤلفه‌های هوش هیجانی

نشانه‌ها	مؤلفه هوش عاطفی / تعریف
<ul style="list-style-type: none">اعتماد به نفسخودسنجی واقع‌گرایانهحس خودانتقادی همراه با شوخ‌طبعیتشنه انتقاد سازنده بودن	خودآگاهی شناخت عواطف، نقاط ضعف و قوت، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اهداف خودمان (و تأثیر آن‌ها بر دیگران)
<ul style="list-style-type: none">قابل اعتماد بودنوجدان کاری داشتنرویارویی راحت با موقعیت‌های مبهم و پذیرش تغییر	مدیریت عواطف کنترل یا جهت‌دهی عواطف و امیال مخرب
<ul style="list-style-type: none">اشتیاق به خودکار و نیز چالش‌های جدیدداشتن انرژی همیشگی برای پیشرفتخوش‌بینی با وجود شکست	انگیزه اشتیاق به کسب موفقیت به خاطر خود آن
<ul style="list-style-type: none">تخصص در جذب و حفظ افراد مستعدتوانایی پرورش دیگراندرک تفاوت‌های میان فرهنگی	همدلی در نظر گرفتن احساسات دیگران به خصوص هنگام تصمیم‌گیری
<ul style="list-style-type: none">اثربخشی در رهبری تغییرقدرت قانع‌کنندگیشبکه‌سازی گستردهتخصص در تشکیل‌سازی و رهبری گروه	مهارت اجتماعی مدیریت روابط برای سوق دادن افراد در جهت‌های مدنظر

تقویت هوش هیجانی خود

با استفاده از تمرین و بازخوردهایی که دیگران به شما می‌دهند، مهارت‌های خاص هوش هیجانی خود را تقویت کنید.

نمونه: مدیری اجرایی با توجه به نظر دیگران متوجه شد که در همدلی‌کردن و به‌ویژه در توانایی گوش دادن ایرادهایی دارد و می‌خواست این مشکل را برطرف کند. بنابراین، از یک

نمونه

مدیری که می‌داند نزدیک شدن به ضرب‌الاجل‌ها عملکردش را به شدت کاهش می‌دهد. بنابراین، زمان بندی اجرا را طوری برنامه‌ریزی می‌کند که کار را به خوبی پیش از موعد مقرر به پایان برساند.

هنگامی که اعضای گروه تحلیلی سطحی و سرسری ارائه می‌کنند، رهبر آن‌ها در برابر میل به فریادکشیدن مقاومت می‌کند و دلایل احتمالی ناموفق بودن این ارائه را در نظر می‌گیرد و در عوض، پیامدهای تحلیل سطحی را برای گروهش شرح می‌دهد و همراه با آن‌ها راه‌حل را جست‌وجو می‌کند.

مدیر سبد سرمایه‌گذاری در یک شرکت سرمایه‌گذاری متوجه کاهش سرمایه شرکت در سه فصل مالی پیاپی می‌شود. مشتری‌های بزرگ شرکت از دست می‌روند. او به جای سرزنش اوضاع خارج از سازمان، تصمیم می‌گیرد از این تجربه درس بگیرد و راهبردی برای احیای شرکت طرح‌ریزی کند.

یک مشاور آمریکایی و گروهش در پی اجرای پروژه‌ای برای مشتری بالقوه‌ای در ژاپن هستند. گروه، سکوت مشتری را نشانه بی‌میلی‌اش می‌داند و آماده ترک آنجا می‌شود. مشاور، زبان بدن مشتری را می‌خواند و متوجه رغبت او می‌شود. جلسه را ادامه می‌دهد و گروه او کار را به دست می‌آورد.

مدیری می‌خواهد شرکتش راهبردهای بهتری در استفاده از فضای مجازی پیش بگیرد. او چند فرد هم‌فکر با خود را می‌یابد و گروهی غیررسمی گردآوری می‌کند تا آزمایشی وب‌سایتی را راه‌اندازی کنند. او متحدانش را در بخش‌های دیگر متقاعد می‌کند تا هزینه‌های حضور این شرکت در یک گردهمایی مرتبط با اینترنت را تأمین کنند. این شرکت یک واحد اینترنتی تشکیل می‌دهد.

مربی خواست تا هر موقع در مهارت گوش‌دادن ضعیف عمل کرد، مربی این موضوع را به او گوشزد کند. سپس موقعیت‌هایی را بازآفرینی کرد تا بتواند داشتن واکنش‌های بهتر (برای نمونه، قطع نکردن حرف دیگران) را تمرین کند. او همچنین رفتارهای مدیران اجرایی دیگر را که در گوش‌دادن مهارت داشتند، زیر نظر گرفت و به تقلید از رفتار آن‌ها پرداخت.

ارزیابی هوش هیجانی

امروزه بیشتر شرکت‌های بزرگ برای تدوین «الگوهای شایستگی»، روان‌شناسان کارآموده‌ای را به کار گرفته‌اند تا در شناسایی، آموزش و ارتقای افراد بااستعداد در حوزهٔ رهبری، به آن‌ها کمک کنند. روان‌شناسان همچنین الگوهایی از این دست را برای سیمت‌های سطح پایین‌تر تدوین کرده‌اند. من نیز در سال‌های اخیر الگوهای شایستگی ۱۸۸ شرکت را تجزیه و تحلیل کرده‌ام که بیشتر آن‌ها مثل لوسنت تکنولوژی، بریتیش ایرویز و کردیت سوئیس شرکت‌هایی بزرگ و جهانی بوده‌اند.

به دنبال این بودم که مشخص کنم کدام یک از قابلیت‌های شخصی باعث عملکرد فوق‌العادهٔ مدیران در این سازمان‌ها می‌شوند و اینکه هریک از این قابلیت‌ها تا چه میزانی در عملکرد مؤثرند. قابلیت‌ها را به سه دسته تقسیم کردم: مهارت‌های صددرد فنی مانند حسابداری و برنامه‌ریزی تجاری؛ توانایی‌های شناختی^۱ مانند استدلال تحلیلی؛ قابلیت‌های نشان‌دهندهٔ هوش هیجانی، مانند توانایی کار با دیگران و عملکرد اثربخش در رهبری تغییر.

برای ایجاد برخی الگوهای شایستگی، روان‌شناسان از مدیران ارشد شرکت‌ها خواستند تا قابلیت‌هایی را شناسایی کنند که از ویژگی‌های بارز برجسته‌ترین رهبران سازمان به شمار می‌آیند. روان‌شناسان برای ایجاد سایر الگوها، از معیارهای عینی مانند سودآوری واحدهای سازمان استفاده کردند تا در سطوح ارشد همان سازمان، مدیران اجرایی ممتاز را از مدیران متوسط متمایز کنند. سپس به‌طور گسترده‌ای با آن‌ها مصاحبه کردند و آزمون گرفتند و قابلیت‌هایشان را با یکدیگر مقایسه کردند. حاصل این فرایند، فهرست‌هایی از ویژگی‌های رهبران ایدئال بود. تعداد ویژگی‌های این فهرست‌ها متغیر و بین هفت تا پانزده عامل بود و مؤلفه‌هایی مانند ابتکار عمل و چشم‌انداز راهبردی را دربرمی‌گرفت.

هنگامی که تمام این داده‌ها را تجزیه و تحلیل کردم، به نتایج چشمگیری دست یافتم. بی‌تردید، خرد یکی از عوامل محرکهٔ عملکرد فوق‌العاده بود. مهارت‌های شناختی مانند تفکر کلان‌نگر و چشم‌انداز بلندمدت نیز اهمیت

1. Competency models

2. Cognitive skills

خاصی داشتند؛ اما هنگامی که نسبت تأثیر مهارت‌های فنی، ضریب هوشی و هوش هیجانی را در شکل دادن یک عملکرد عالی مقایسه کردم، معلوم شد برای مشاغل تمام سطوح، هوش هیجانی از اهمیت دوجندانی در مقایسه با سایر ویژگی‌ها برخوردار است.

افزون بر این، تحلیل‌های من نشان دادند که هوش هیجانی به‌طور فزاینده نقش مهمی در عملکرد مدیران ارشد شرکت ایفا می‌کند؛ سطوحی که در آن‌ها، تفاوت در مهارت‌های فنی اهمیت ناچیزی دارد. به بیان دیگر، هرچه فرد دارای عملکرد ممتاز، سمت عالی‌تری داشت، به همان میزان اهمیت قابلیت‌های هوش هیجانی برای تأثیرگذاری او بیشتر خودنمایی می‌کرد. هنگامی که در سمت‌های ارشد رهبری، افرادی با عملکرد ممتاز را با افراد با عملکرد متوسط مقایسه کردم، دریافتم نزدیک به ۹۰ درصد این تفاوت به عوامل هوش هیجانی مربوط است و مهارت‌های شناختی چندان در آن دخیل نیستند.

سایر پژوهشگران تأیید کرده‌اند که هوش هیجانی، نه تنها رهبران برجسته را متمایز می‌کند، بلکه با داشتن عملکرد قوی نیز در ارتباط است. یافته‌های اخیر دیوید مک‌کللند، پژوهشگر نامدار، در زمینه رفتار انسانی و سازمانی، نمونه خوبی است. مک‌کللند، در یکی از مطالعاتش در یک شرکت جهانی غذا و نوشیدنی در سال ۱۹۹۶، به این نکته پی برد که وقتی مدیران ارشد حداقل قابلیت‌های هوش هیجانی را دارند، عملکرد بخش زیر نظرشان، نسبت به هدف تعیین شده برای سود سالانه، ۲۰ درصد بهتر است. در همین حال، بخش‌هایی که زیر نظر رهبرانی قرار داشتند که فاقد این حداقل قابلیت‌های هوش هیجانی بودند، عملکردشان به اندازه همین ۲۰ درصد، از قله درآمد سالانه هدف پایین‌تر بود. دقت یافته‌های مک‌کللند درباره شعبه آمریکایی آن شرکت به شکل جالب توجهی در بررسی‌های انجام شده روی مدیران ارشد شعبه آسیایی و اروپایی آن نیز تأیید شد.

به‌طور خلاصه، اعداد و ارقام، درباره ارتباط بین موفقیت یک شرکت و هوش هیجانی رهبران آن، داستانی متقاعدکننده برای ما روایت می‌کنند و دانستن این موضوع نیز مهم است که بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده، اگر مردم رویکرد درستی داشته باشند، می‌توانند هوش هیجانی خود را پرورش دهند و شکوفا سازند (به مطلب ذیل عنوان «آیا هوش هیجانی آموختنی است؟» مراجعه کنید).

آیا هوش هیجانی آموختنی است؟

برنامه‌ها ساده است: آن‌ها روی بخش اشتباهی از مغز تمرکز کرده‌اند.

هوش هیجانی تا حد زیادی در پیام‌رسان‌های عصبی^۱ دستگاه کناره‌ای^۲ مغز به وجود می‌آید که کنترل‌کنندهٔ احساسات، انگیزه‌ها و محرک‌ها هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بهترین روش برای یادگیری در دستگاه کناره‌ای از طریق انگیزه، تمرین طولانی‌مدت و دریافت بازخورد است. این روش را با نوع یادگیریِ نوقشر^۳ مقایسه کنید که توانایی‌های تحلیلی و فنی را کنترل می‌کند. نوقشر وظیفهٔ درک مفاهیم و منطق را بر عهده دارد و بخشی از مغز است که از کار با رایانه یا یادگیری نحوهٔ بازاریابی تلفنی از طریق مطالعهٔ یک کتاب سر درمی‌آورد. جای

سالیان متمادی بر سر این موضوع بحث بوده که ویژگی‌های رهبری ذاتی‌اند یا اکتسابی. بحث دربارهٔ هوش هیجانی نیز این چنین بوده است. برای مثال، افراد با میزان همدلی خاصی به دنیا می‌آیند یا آن را در نتیجهٔ تجارب زندگی به دست می‌آورند؟ هر دو گزینه صحیح است. پژوهش‌های علمی نشان می‌دهند که هوش هیجانی دارای یک مؤلفهٔ ژنتیکی است. پژوهش‌های روان‌شناختی و تکوینی هم مشخص کرده‌اند که پرورش نیز در هوش هیجانی نقش خود را ایفا می‌کند. اینکه هرکدام چقدر تأثیر دارند، شاید هیچ‌گاه معلوم نشود؛ اما هم پژوهش و هم تجربه ثابت کرده‌اند که هوش هیجانی را می‌توان کسب کرد.

یک چیز قطعی است: هوش هیجانی همراه با سن افزایش می‌یابد. یک واژهٔ قدیمی برای این پدیده وجود دارد: بلوغ. ولی حتی با وجود بلوغ، برخی افراد برای بالابردن سطح هوش هیجانی خود به آموزش نیازمندند. متأسفانه بیشتر برنامه‌های آموزشی که قصد دارند مهارت‌های رهبری از جمله هوش هیجانی را پایه‌ریزی کنند، فقط پول و زمان را تلف می‌کنند. مشکل این

1. Neurotransmitters

۲. Limbic system: مجموعهٔ پیچیده‌ای از سازه‌های عصبی است که زیر مخ و در دو طرف نهج (تالاموس) یافت می‌شود. دستگاه کناره‌ای مجموعه‌ای از ساختارهای مغزی است که در تمام پستانداران وجود دارد و در انجام عمل بویایی و فعالیت‌های دیگر مانند اعمال خودفرمان و بروز هیجان و سایر رفتارها دخالت دارد.

۳. Neocortex: نوقشر بخشی از قشر مغز است و در همهٔ پستانداران، در عملکرد حواس، تولید دستورهای حرکتی، تصمیم‌گیری مکانی، خودآگاهی و زبان نقش دارد.

می‌دهد؛ او همیشه حرف دیگران را قطع می‌کند و به گفته‌هایشان توجه چندانی نمی‌کند. برای حل این مشکل، مدیر اجرایی باید انگیزه تغییر را پیدا کند؛ سپس به تمرین و دریافت بازخورد از دیگر کارکنان شرکت نیاز دارد. یک همکار یا مربی می‌تواند گوش‌به‌زنگ باشد و هر موقع که او در گوش دادن به دیگران کوتاهی می‌کند، هشدار بدهد. سپس این مدیر باید همان موقعیت را تکرار کند و واکنش بهتری نشان دهد؛ یعنی، توانایی خود را برای درک گفته‌های دیگران بروز دهد. همچنین این مدیر اجرایی را می‌توان تشویق کرد تا رفتار مدیران اجرایی خاصی را زیر نظر بگیرد که شنوندگان خوبی‌اند و از آن‌ها تقلید کند.

چنین فرایندی همراه با استمرار و تمرین به نتایج پایدار می‌انجامد. یکی از مدیران اجرایی وال استریت^۱ را می‌شناسم که به دنبال بهبود توانایی همدلی خود (به‌ویژه توانایی درک واکنش‌های مردم و فهمیدن دیدگاه‌های آن‌ها) بود. پیش از آغاز این کار، زیردستان این مدیر اجرایی از کارکردن با او هراس داشتند. افراد حتی تا جایی پیش می‌رفتند که می‌کوشیدند اخبار بد را از او پنهان کنند. طبیعی است که او از رویارویی با این حقیقت‌ها شوکه شد.

تعجب ندارد که بیشتر برنامه‌های آموزشی به‌منظور افزایش هوش هیجانی، به‌اشتباه این بخش مغز را هدف گرفته‌اند. پژوهش‌های من در کنسرسیوم پژوهش هوش هیجانی در سازمان‌ها نشان می‌دهند که وقتی چنین برنامه‌های آموزشی‌ای، از رویکرد مبتنی بر عملکرد نوقشر به‌شکل تأثیرگذاری استفاده می‌کنند، ممکن است حتی اثر منفی هم بر عملکرد شغلی افراد بگذارند.

برای افزایش هوش هیجانی، سازمان‌ها باید تمرکز برنامه‌های آموزشی خود را تغییر دهند و بر فعالیت‌هایی بگذارند که دستگاه کناره‌ای را نیز در این روند دخیل می‌کنند. آن‌ها باید به افراد کمک کنند عادت‌های رفتاری چندین‌ساله‌شان را کنار بگذارند و عادت‌های جدیدی را در پیش بگیرند. این کار نسبت به برنامه‌های آموزشی مرسوم هم زمان بیشتری می‌برد، هم باید برای هر فرد رویکرد منحصر به فردی در پیش بگیرد.

مدیری اجرایی را در نظر بگیرید که همکارانش فکر می‌کنند توانایی همدلی ضعیفی دارد. بخشی از این کمبود خود را به‌شکل ناتوانی در گوش دادن نشان

1. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations

2. Wall Street

داد از نشست‌های وی فیلم‌برداری کنند و از آن‌هایی که برای او یا با او کار می‌کردند خواست توانایی او را در تصدیق و درک احساسات دیگران نقد کنند. چندین ماه طول کشید، اما نتیجه رضایت‌بخش بود: هوش هیجانی این مدیر اجرایی افزایش یافت و تأثیر این پیشرفت در عملکرد کلی او در شغلش نمایان شد.

باید تأکید کرد که پرورش هوش هیجانی یک فرد بدون اشتیاق قلبی و تلاش پیوسته، شدنی نیست. همایشی کوتاه کمکی نخواهد کرد؛ کماینکه نمی‌توان راهنمای پرورش هوش هیجانی را از فروشگاه خرید. یادگیری نحوهٔ همدلی (نهادینه‌کردن همدلی به صورت پاسخ طبیعی به افراد) بسیار سخت‌تر از کسب مهارت در تحلیل رگرسیون^۱ است؛ اما نشدنی نیست: رالف والدو امرسون^۲ نوشته است: «هیچ چیز بزرگی هیچ‌گاه بدون اشتیاق به دست نمی‌آید.» اگر می‌خواهید رهبری واقعی شوید، می‌توانید این کلمات را چراغ راه تلاش برای افزایش هوش هیجانی کنید.

به خانه رفت و این قضیه را برای خانواده‌اش تعریف کرد؛ ولی آن‌ها هم فقط به تأیید آنچه در محل کارش شنیده بود پرداختند. هنگامی که عقاید اعضای خانواده در هر موضوعی با او هماهنگ نبود، آن‌ها نیز از او می‌ترسیدند.

این مدیر اجرایی، افزایش توانایی همدلی خود را با کمک یک مربی و از طریق تمرین و دریافت بازخورد، آغاز کرد. اولین گام او مرخصی‌گرفتن و رفتن به کشوری خارجی بود که زبان‌شان را بلد نبود. در مدت اقامتش، واکنش‌های خودش هنگام مواجهه با موقعیت ناآشنا و قدرتش در پذیرش افرادی را که با او متفاوت بودند، زیر نظر گرفت. هنگامی که به خانه بازگشت، در حالی که سفر یک‌هفته‌ای خارج از کشور باعث شده بود متواضع‌تر شود، از مربی‌اش خواست در بخش‌هایی از روز و چند بار در هفته سایه‌به‌سایه او را تعقیب کند و رویهٔ جدید یا متفاوتی را که در رفتارش با افراد در پیش گرفته است، نقد کند.

هم‌زمان به‌طور آگاهانه، از تعاملات شغلی خود به‌عنوان فرصتی برای تمرین «شنیدن» ایده‌های مخالف با ایده‌های خودش استفاده کرد. سرانجام این مدیر اجرایی دستور

1. Regression analysis

۲. Ralph Waldo Emerson: مقاله نویسی، سخنران و شاعر آمریکایی که رهبری جنبش فلسفهٔ متعالی را در اواسط قرن نوزدهم میلادی بر عهده داشت.

پنج مؤلفه هوش هیجانی در محل کار

نشانه‌ها	تعریف
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد به نفس خودسنجی واقع‌گرایانه خودانتقادی همراه با حس شوخ‌طبعی 	<p>خودآگاهی</p> <p>توانایی تشخیص و درک حالت‌های روحی، احساسات و انگیزه‌های خود و تأثیر آن‌ها بر دیگران</p>
<ul style="list-style-type: none"> قابل اعتماد بودن و وجدان کاری داشتن راحت بودن با ابهام پذیرا بودن تغییر 	<p>مدیریت عواطف</p> <p>توانایی کنترل یا هدایت امیال و حالت‌های روحی مخرب؛ تمایل به دیرقضاوت کردن و فکرکردن پیش از انجام یک کار</p>
<ul style="list-style-type: none"> اشتیاق فراوان به کسب موفقیت خوش‌بینی حتی در مواجهه با شکست تعهدسازمانی 	<p>انگیزه</p> <p>اشتیاق به کار به دلایلی فراتر از پول یا مقام؛ گرایش به پیگیری اهداف با انرژی و پشتکار</p>
<ul style="list-style-type: none"> تخصص در پرورش و حفظ افراد مستعد درک تفاوت‌های میان فرهنگی خدمت به مشتریان و خریداران 	<p>همدلی</p> <p>توانایی درک خوی عاطفی افراد دیگر؛ مهارت رفتار با مردم طبق واکنش‌های عاطفی آنان</p>
<ul style="list-style-type: none"> اثربخشی در رهبری تغییر قدرت قانع‌کنندگی تخصص در ایجاد و رهبری گروه 	<p>مهارت اجتماعی</p> <p>تبحر در مدیریت روابط و ایجاد شبکه ارتباطی؛ توانایی یافتن زمینه‌های مشترک و ایجاد تفاهم</p>

خودآگاهی

خودآگاهی اولین مؤلفهٔ هوش هیجانی است. در بدهات و دیرینگی این موضوع همین گواه بس که پیشگوی معبد دلفی هزاران سال پیش ما را به «خودشناسی» توصیه کرده است. خودآگاهی به معنای درک عمیق احساسات، نقاط ضعف و قوت، نیازها و انگیزه‌های فردی خود است. افرادی که از خودآگاهی برخوردارند، هیچ‌گاه نه بیش از حد انتقاد می‌کنند و نه به‌طور وهم‌آلودی امیدوارند، بلکه هم با خود و هم با دیگران روراست هستند.

افرادی که خودآگاهی دارند، تأثیر احساساتشان را بر خود، دیگران و عملکرد شغلی آن‌ها تشخیص می‌دهند. بنابراین، فرد خودآگاهی که می‌داند نزدیک شدن به ضرب‌الاجل‌ها عملکردش را به شدت کاهش می‌دهد، زمان بندی دقیقی می‌کند و کارش را به خوبی پیش از موعد تعیین شده به پایان می‌رساند. فرد خودآگاه می‌تواند با یک مشتری سرسخت کار کند. او تأثیر مشتری بر حالت‌های روحی خود و دلایل عمیق‌تر برای کلافه‌شدن خودش را درک می‌کند. ممکن است به مشتری توضیح دهد: «درخواست‌های بدیهی ما را از کار اصلی که باید انجام شود دور می‌کنند» و سپس گاهی به جلو بردارد و عصبانیت خود را به عاملی سازنده تبدیل کند.

خودآگاهی به درک هر فرد از ارزش‌ها و اهدافش تعمیم می‌یابد. فرد خودآگاه می‌داند که چرا و به کدام سمت در حرکت است؛ پس برای نمونه، می‌تواند پیشنهاد شغلی را که از لحاظ مالی و سوسه‌انگیز است اما با اصول اخلاقی یا اهداف بلندمدتش هم‌خوانی ندارد، با قاطعیت رد کند. فردی که بهره‌ای از خودآگاهی نبرده باشد، مستعد گرفتن تصمیم‌هایی است که به آشفته‌گی درونی‌اش دامن می‌زنند؛ زیرا این تصمیم‌ها ارزش‌هایی را به دست فراموشی می‌سپرنند یا آن‌ها را لگدمال می‌کنند. شخصی پس از دو سال حضور در شغلی ممکن است بگوید: «پول خوبی می‌دادند برای همین قبول کردم؛ ولی از بس این کار از نظرم بی‌ارزش است که همیشه کسل و بی‌حوصله‌ام.» تصمیم‌های افراد خودآگاه با ارزش‌هایشان سازگار است. در نتیجه، اغلب، کارشان را انرژی‌بخش می‌دانند.

چگونه می‌توان خودآگاهی را تشخیص داد؟ در درجهٔ نخست، این ویژگی به شکل صداقت و توانایی ارزیابی واقع‌گرایانه از خود بروز می‌کند. افراد خودآگاه

۱. Delphic oracle: در این معبد سنگ‌نوشته‌ای وجود دارد که روی آن نوشته شده است: «خودت را بشناس» که لاتین آن «nosce te ipsum» است.

می‌توانند به درستی و آشکارا (البته نه لزوماً افراط‌آمیز یا اعتراف‌گونه) دربارهٔ عواطف خود و تأثیر آن‌ها بر کارشان صحبت کنند. برای نمونه، مدیری را می‌شناسم که مردد بود خدمت جدید خرید سفارشی‌سازی شده در فروشگاه بزرگ زنجیره‌ای تحت مدیریتش را به مشتریان معرفی کند یا خیر. بی‌آنکه اعضای گروه را رئیسش چیزی به او گفته باشند، توضیحی داد و اقرار کرد: «برایم سخت است که از اجرای این خدمت حمایت کنم؛ چون واقعاً می‌خواستم خودم این پروژه را اجرا کنم، اما برای انجامش انتخاب نشدم. تا زمانی که با این موضوع کنار بیایم، تحملم کنید.» او احساساتش را کنترل و تحلیل کرد و یک هفته بعد، با خودش کنار آمد و از پروژه حمایت کرد.

این‌گونه خودآگاهی در فرایند استخدام بیشتر خودش را نشان می‌دهد. از یک متقاضی بخواهید تجربه‌ای از زمانی که تحت تأثیر احساساتش قرار گرفته و کاری کرده که بعدتر از انجام آن پشیمان شده، برایتان تعریف کند. داوطلبان خودآگاه در اقرار به شکست روراست خواهند بود (و معمولاً داستان خود را با لبخندی بر لب بیان می‌کنند). یکی از نشانه‌های خودآگاهی، خودانتقادی همراه با حس شوخ‌طبعی است.

حین بازنگری عملکرد نیز می‌توان خودآگاهی را تشخیص داد. افراد خودآگاه ضعف‌ها و نقاط قوتشان را می‌دانند و به راحتی دربارهٔ آن‌ها صحبت می‌کنند و تشنهٔ نقد سازنده‌اند. در نقطهٔ مقابل، افراد با خودآگاهی پایین، اقرار به این موضوع را که نیاز به پیشرفت و بهبود دارند، تهدید یا شکست برای خود می‌دانند.

افراد خودآگاه را از روی اعتماد به نفس آن‌ها نیز می‌توان شناخت: آن‌ها از قابلیت‌های خود آگاه‌اند و این احتمال کمتر وجود دارد که برای نمونه، با فشار آوردن بیش از حد به خودشان برای انجام وظایف سپرده‌شده، خود را در معرض شکست قرار دهند. می‌دانند چه زمانی تقاضای کمک کنند و خطری که در شغلشان می‌پذیرند، حساب شده است. به دنبال چالشی می‌روند که بتوانند به تنهایی از عهدهٔ آن برآیند و در حد توانایی‌هایشان عمل می‌کنند.

کارهای کارمند متوسطی را در نظر بگیرید که برای حضور در جلسهٔ برنامه‌ریزی با مدیران ارشد اجرایی شرکت دعوت شده بود. اگرچه دون پایه‌ترین کارمند حاضر در اتاق جلسه بود، ساکت و آرام و با سکوتی حاکی از ترس روی صندلی‌اش نشست تا به دیگران گوش دهد. می‌دانست که می‌تواند دلیل منطقی بیاورد و مهارت ارائهٔ متقاعدکنندهٔ ایده‌هایش را دارد. او پیشنهادهای مجاب‌کننده‌اش را دربارهٔ راهبرد شرکت ارائه داد و خودآگاهی‌اش، او را از سرگردانی در حوزه‌هایی که می‌دانست در آن‌ها ضعیف است، بازداشت.

با وجود امتیازهایی که حضور افراد خودآگاه در محیط کاری به همراه دارد، پژوهش‌های من نشان می‌دهند مدیران ارشد اجرایی، وقتی به دنبال رهبران بالقوه می‌گردند، آن‌طور که باید به خودآگاهی ارجح نمی‌نهند. بسیاری از مدیران اجرایی صداقت دربارهٔ احساسات را به اشتباه نشانهٔ «بی‌عرضگی» می‌دانند و آن‌گونه که شایسته است به کارمندانی که بی‌پرده به کاستی‌هایشان اعتراف می‌کنند، احترام نمی‌گذارند. مدیرانی که از آن‌ها سخن می‌گوییم، چنین افرادی را با این استدلال که برای رهبری دیگران «به اندازهٔ کافی سرسخت نیستند»، به آسانی نادیده می‌گیرند. در حقیقت، عکس این قضیه درست است. در وهلهٔ نخست، مردم به‌طور کلی صداقت را تحسین می‌کنند و محترم می‌شمارند. از این گذشته، قضاوت‌های رهبران همواره نیازمند ارزیابی منصفانه از قابلیت‌های خود و دیگران است. آیا تخصص مدیریتی لازم برای تصاحب شرکت رقیب را داریم؟ آیا می‌توانیم خط تولید محصول جدیدی را طی شش ماه راه‌اندازی کنیم؟ افرادی که صادقانه خودسنجی می‌کنند (یا همان افراد خودآگاه) بسیار مناسب‌اند تا عملکرد سازمان‌های تحت مدیریتشان را نیز بسنجند.

مدیریت عواطف

امیال زیستی عامل محرکهٔ عواطف ما به شمار می‌روند. امکان گریز از آن‌ها وجود ندارد؛ اما می‌توانیم به شکل‌های گوناگون کنترلشان کنیم. مدیریت عواطف که شبیه گفت‌وگویی درونی و همیشگی است، مؤلفه‌ای از هوش هیجانی است که ما را از دام احساساتمان می‌رهاند. افرادی که درگیر چنین گفت‌وگویی شده‌اند، به اندازهٔ بقیه حالت‌های روحی و انگیزه‌های عاطفی ناخوشایند را احساس می‌کنند؛ اما روش‌هایی برای کنترل آن‌ها می‌یابند و حتی به‌طریق سودمندی، از آن‌ها بهره می‌گیرند.

مدیریت اجرایی را در نظر بگیرید که گروهی از کارمندانش تحلیلی سطحی و سرسری به هیئت‌مدیرهٔ شرکت می‌دهند. او شاید بر اثر احساس یأسی که در ادامه به سراغش می‌آید، وسوسه شود که با عصبانیت روی میز بکوبد یا به یکی از صندلی‌ها لگد بزند. ممکن است از فرط عصبانیت بالا و پایین بپرد و سرگروه فریاد بزند یا شاید به سکوت ترسناکش ادامه دهد و پیش از بیرون رفتن از اتاق، با خشم به همه نگاه کند. اما اگر از موهبت مدیریت عواطف برخوردار باشد، رویکرد متفاوتی را در پیش می‌گیرد. در انتخاب کلماتش دقت بیشتری به خرج می‌دهد و هم‌زمان با آنکه از

قضایوت شتابزده دوری می‌جوید، بر ضعیف‌بودن عملکرد گروه تأکید می‌کند. سپس اندکی دست‌نگه می‌دارد تا به دلایل این ناموفق‌بودن فکر کند. آیا دلایل شخصی، مانند تلاش نکردن به اندازه کافی، موجب این ناکامی شده‌اند؟ آیا عواملی وجود دارند که این ناکامی را کاهش دهند؟ نقش خود او در این شکست متضحانه چه بوده است؟ پس از بررسی پاسخ این پرسش‌ها، گروه را گرد هم جمع می‌کند، پیامدهای این رویداد را به‌وضوح برایشان توضیح می‌دهد و احساساتش را درباره آن ابراز می‌کند. سپس تحلیل خودش از مشکل را به‌همراه راه‌حلی بسیار حساب‌شده ارائه می‌دهد. چرا مدیریت عواطف تا این حد برای رهبران مهم است؟ در وهله نخست، افرادی که کنترل احساسات و انگیزه‌های خویش را در دست دارند (یعنی افراد منطقی) می‌توانند محیطی مبتنی بر اعتماد و انصاف ایجاد کنند. در چنین محیطی، سیاست‌ها و تعارض‌های پنهان داخل سازمان به‌شدت کاهش می‌یابند و بهره‌وری رو به افزایش است. افراد مستعد در سازمان جمع می‌شوند و برای ترک آنجا وسوسه نمی‌شوند و مدیریت عواطف روی رده‌های پایین‌تر نیز اثر می‌گذارد. وقتی رئیس به انتخاب رویکردهای متین و آرام معروف است، هیچ‌یک از کارمندان دوست ندارد به‌عنوان فردی عجول مقابل او شناخته شود. بدخلقی کمتر در رأس سازمان باعث کاهش آن در سایر بخش‌های سازمان می‌شود. در وهله دوم، مدیریت عواطف به دلایل رقابتی مهم است. همه می‌دانند که امروزه فضای کسب‌وکار پر از ابهام و تغییر است. شرکت‌ها همواره با یکدیگر ادغام یا از هم جدا می‌شوند. فناوری با سرعت سرسام‌آوری کارها را دگرگون می‌کند. افرادی که بر عواطف خود تسلط داشته باشند، می‌توانند با تغییرات کنار بیایند. هنگامی که برنامه جدیدی اعلام می‌شود، مضطرب نمی‌شوند و در عوض می‌توانند دیرتر قضاوت کنند، به‌دنبال اطلاعات بگردند و به مدیران اجرایی گوش فرادهند که برنامه جدید را تشریح می‌کنند. همان‌طور که طرح استفاده از برنامه جدید پیش می‌رود، آن‌ها نیز می‌توانند همراه آن حرکت کنند.

گاهی حتی آن‌ها پیش‌قدم می‌شوند. به مثالی درباره مدیر یک شرکت بزرگ تولیدی توجه کنید. او نیز مانند همکارانش به‌مدت پنج سال از برنامه نرم‌افزاری معینی استفاده کرده بود. این برنامه نحوه جمع‌آوری و گزارش اطلاعات و نیز طرز فکر او را در قبال راهبرد شرکت تعیین می‌کرد. یک روز، مدیران اجرایی ارشد اعلام کردند که قرار است برنامه جدیدی نصب شود که نحوه جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات در سازمان را به‌کلی تغییر می‌دهد. در حالی که بسیاری از اینکه این تغییر تا چه حد مخرب است

با ناراحتی گلایه می‌کردند، این مدیر دلایل استفاده از برنامهٔ جدید را سبک‌سنگین کرد و به این نتیجه رسید که این نرم‌افزار، عملکرد را بهبود می‌بخشد. او مشتاقانه در جلسات آموزشی حضور یافت (برخی از همکارانش از انجام این کار سر باز زدند) و به تدریج ادارهٔ چند بخش را به او واگذار کردند. چنین پیشرفتی تا اندازه‌ای به این دلیل بود که حاضر شده بود به شکل مؤثری از فناوری جدید استفاده کند.

می‌خواهم اهمیت مدیریت عواطف در رهبری را حتی از این هم پررنگ‌تر کنم و به این موضوع بپردازم که مدیریت عواطف، وجدان کاری را نیز افزایش می‌دهد. خصوصیتی که نه تنها فضیلتی شخصی، بلکه نقطهٔ قوتی سازمانی است. بسیاری از اتفاق‌های ناگواری که در شرکت‌ها روی می‌دهند، تابعی از رفتار تکانشی^۱ هستند. افراد به ندرت برای مبالغه در میزان سود، بزرگ‌ترنشان دادن حساب هزینه، برداشتن از موجودی صندوق، یا سوءاستفاده از قدرت برای مقاصد شخصی برنامه‌ریزی می‌کنند. در عوض، افرادی که خیلی نمی‌توانند رفتار تکانشی‌شان را کنترل کنند، به محض اینکه مجالی می‌یابند، به آسانی فریب می‌خورند.

در مقابل، رفتار مدیر ارشد اجرایی یکی از شرکت‌های مواد غذایی را در نظر بگیرید. این مدیر در گفت‌وگوهایش با توزیع‌کنندگان محلی بسیار صادقانه رفتار می‌کرد. به طور معمول، ساختار هزینه‌اش را به تفصیل توضیح می‌داد و در نتیجه، توزیع‌کنندگان محلی از قیمت‌گذاری‌های شرکت درکی واقعی داشتند. این رویکرد باعث می‌شد که این مدیر در همهٔ معاملات نتواند به قیمت مدنظرش برسد. گاهی هم این مدیر احساس می‌کرد نیاز مبرم دارد که با ارائه‌ندادن اطلاعات هزینه‌های شرکت، سود را افزایش دهد؛ اما با آن مقابله می‌کرد و می‌دید که مقابله با این حس در بلندمدت مفید واقع شده است. مدیریت عواطفش به رابطهٔ بادوام و مستحکم او با توزیع‌کنندگان منجر شد؛ اتفاقی که بیش از هر نفع مالی کوتاه‌مدت دیگری به شرکت سود رساند.

بنابراین، نشانه‌های مدیریت عواطف را به آسانی می‌توان مشاهده کرد: گرایش به بازنگری و تفکر و تعمق؛ راحت بودن با نوسان و تغییر و وجدان کاری (توانایی نه گفتن به امیال لحظه‌ای).

۱. رفتارهای تکانشی رفتارهایی‌اند که به صورت لحظه‌ای، بدون تأمل بر نتایج و بدون تحلیل و ارزیابی دستاوردهای مثبت و منفی، انجام می‌شوند. رفتارهای تکانشی در زبان عامهٔ مردم با عنوان رفتارهای ناپخته، ناپالغانه و عجولانه شناخته می‌شوند.

مانند خودآگاهی، با مدیریت عواطف نیز آن طور که باید برخورد نمی‌شود. افرادی که می‌توانند بر عواطفشان تسلط داشته باشند، گاهی غیراحساساتی خوانده می‌شوند و پاسخ‌های آن‌ها نشانه بی‌اشتیاقی تلقی می‌شود. افراد آتشین مزاج بیشتر به عنوان رهبران «سنتی» شناخته می‌شوند و از طغیان خشم آن‌ها این طور برداشت می‌شود که کاریزماتیک و قدرتمندند. اما هنگامی که چنین افرادی به رأس کار برسند، شتاب‌زدگی‌شان اغلب کار دستشان می‌دهد. در پژوهش‌هایم، ابزار افراطی عواطف منفی، هرگز به عنوان نیروی محرکه رهبر خوب شناسایی نشده است.

انگیزه

اگر یک ویژگی باشد که بیشتر رهبران کارآمد آن را دارند، آن ویژگی «انگیزه» است. این رهبران در پی آن هستند که به فراتر از انتظارات (چه انتظارات خود و چه انتظارات دیگران) دست پیدا کنند. موضوع هدف در اینجا دستیابی به موفقیت است. عوامل بیرونی همچون حقوق چشمگیر، سمتی که عنوان دهن‌پرکنی دارد یا عضویت در یک شرکت معتبر، انگیزه بسیاری از افراد را شکل می‌دهند. در مقابل، افرادی که ظرفیت رهبری دارند، انگیزه‌شان از میل شدیدشان به موفقیت نشئت می‌گیرد که تا اعماق وجودشان ریشه دوانده است.

چگونه می‌توانید رهبرانی را شناسایی کنید که انگیزه‌شان موفق‌شدن است، نه دستیابی به پاداش‌های بیرونی؟ اولین نشانه اشتیاق به خود کار است: چنین افرادی به دنبال چالش‌های خلاقانه می‌گردند، عاشق یادگیری‌اند و به انجام بدون اشکال یک کار افتخار می‌کنند. همچنین اشتیاقی وصف‌نشده برای انجام بهتر کارها از خود نشان می‌دهند. افرادی با این اشتیاق اغلب از وضع موجود بی‌قرارند. آن‌ها روی پرسش‌هایشان پافشاری می‌کنند که چرا برخی کارها به روشی خاص انجام می‌شوند به جای اینکه به روش دیگری انجام شوند. این رهبرها مشتاق‌اند رویکردهای جدیدی در کارشان کشف کنند.

برای نمونه، مدیر یکی از شرکت‌های محصولات آرایشی از اینکه برای دریافت نتایج فروش از افراد ذی‌ربط باید دو هفته منتظر می‌ماند، کلافه شده بود. سرانجام دستگاه تلفنی پیدا کرد که به طور خودکار هر روز ساعت پنج بعدازظهر، با صدای بوق به هرکدام از فروشندگان یادآوری می‌کرد که گزارش تماس‌های تلفنی و میزان

فروش را ثبت کنند. به این ترتیب، زمان دریافت بازخورد نتایج فروش، از چند هفته به چند ساعت کاهش یافت.

این داستان دو ویژگی دیگر افرادی را نشان می‌دهد که به دنبال موفقیت‌اند: اول، آن‌ها همواره در حال بهبودبخشیدن نتیجهٔ عملکردشان هستند؛ دوست دارند حساب کار دستشان باشد. ابتدا میزان عملکرد را در نظر بگیرید؛ ممکن است رئیس‌ان افراد با انگیزه، طی جلسات ارزیابی عملکرد، از آن‌ها بخواهند توانشان را بیشتر کنند. البته کارمندی که خودآگاهی را با انگیزش درونی ترکیب می‌کند، نقطه ضعف‌هایش را تشخیص خواهد داد؛ اما با اهدافی هم که تحققشان بسیار آسان به نظر می‌رسد، قانع نمی‌شود.

بدیهی است افرادی که به دنبال انجام بهتر کارها هستند، برای پیگیری پیشرفت کار خود، گروه و شرکتشان، به روشی نیاز دارند. افرادی که انگیزهٔ کمی برای دستیابی به موفقیت دارند، اغلب دربارهٔ نتایج سردرگم‌اند. در مقابل، افرادی که انگیزهٔ بسیاری برای کسب موفقیت دارند، اغلب با پیگیری معیارهایی مانند بهره‌وری یا سهم بازار، حساب‌کتاب همه چیز در دستشان است. یکی از مدیران سبد سهام را می‌شناسم که کل روز را در اینترنت است و عملکرد صندوق سهامش را نسبت به چهار معیار تعیین شده برای آن صنعت می‌سنجد.

دوم، افراد با انگیزه به طور جالب توجهی حتی وقتی که نتایج به ضرر آن‌هاست، خوش‌بین باقی می‌مانند. در چنین مواقعی، مدیریت عواطف با انگیزهٔ موفقیت ترکیب می‌شود تا بر حس ناامیدی و پریشانی‌ای که پس از یک بدبختی یا شکست روی می‌دهد، غلبه کند. مدیر سبد سهام دیگری را در یکی از شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری در نظر بگیرید. پس از چند سال موفقیت، سرمایهٔ شرکت برای سه فصل مالی پیاپی کاهش می‌یابد و همین موضوع موجب می‌شود سه مشتری بزرگ سازمانی، امور تجاری خود را به جاهای دیگر انتقال دهند.

در چنین مواقعی، ممکن است برخی مدیران این افت ناگهانی را به اوضاع خارج از کنترلشان ربط دهند و برخی دیگر این بدبختی را شکست شخصی خودشان تلقی کنند. اما این مدیر سبد سهام از این فرصت بهره برد تا ثابت کند می‌تواند رهبری یک راهبرد سازنده را بر عهده بگیرد. او دو سال بعد، هنگامی که به یکی از سطوح ارشد شرکت ارتقا یافت، این تجربه را این‌گونه توصیف کرد: «بهترین اتفاقی که در طول زندگی برایم رخ داد. از آن خیلی نکته یاد گرفتم.»

مدیران اجرایی برای آنکه میزان انگیزه کارمندانشان در موفقیت را تشخیص دهند، می‌توانند به دنبال آخرین سرنخ، یعنی تعهد به سازمان باشند. وقتی افراد شغلی را به خاطر خود کار دوست دارند، اغلب به سازمانی که انجام آن کار را برایشان میسر کرده، احساس تعهد می‌کنند. کارمندان متعهد حتی زمانی که شکارچیان افراد مستعد پایچشان می‌شوند و کیفی پراز پول به آن‌ها نشان می‌دهند، اغلب از سازمان جدا نمی‌شوند.

فهمیدن اینکه انگیزه موفقیت چرا و چگونه به معنی رهبری مقتدرانه است، چندان سخت نیست. اگر میزان عملکرد خودتان را بیش از حد معمول تعیین کنید، هنگامی که اختیارات لازم را داشته باشید، آن کار را برای سازمانتان انجام خواهید داد. به همین ترتیب، نیروی محرکه داشتن برای پیشی‌گرفتن از اهداف و علاقه به آگاهی کامل از کارها و نتیجه آن‌ها، به اطرافیان نیز سرایت می‌کند. رهبرانی که چنین ویژگی‌هایی دارند، اغلب می‌توانند برای خود گروهی از مدیران با ویژگی‌های مشابه تشکیل دهند. البته خوش‌بینی و تعهد سازمانی، اصول بنیادین رهبری‌اند. برای پی‌بردن به اهمیت این اصول، کافی است اداره هر شرکتی را بدون آن‌ها تصور کنید.

همدلی

از میان همه ابعاد هوش هیجانی، همدلی را راحت‌تر از بقیه می‌توانید تشخیص دهید. همه ما با معلم یا دوستی همدل و در مقابله با مربی یا رئیسی بی‌احساس برخورد کرده‌ایم. اما وقتی موضوع تجارت در میان باشد، کمتر می‌شنویم کسی به دلیل حس همدلی تحسین شود، چه برسد که به او پاداش هم بدهند. به نظر می‌رسد خود کلمه همدلی سروسزری با تجارت ندارد و با واقعیت‌های به دور از احساس بازار جور در نمی‌آید. اما همدلی به معنای آن نوع از احساسات «من خوبم، تو خوبی؟» نیست. به عبارت دیگر، قرار نیست یک رهبر همدل احساسات دیگران را همچون احساسات خودش ببیند و برای راضی‌نگه داشتن همه تلاش کند. چنین کاری کابوس خواهد بود و هرگونه اقدامی را نشدنی می‌کند. همدلی به معنای لحاظ کردن متفکرانه احساسات کارمندان (در کنار سایر عوامل) در فرایند تصمیم‌گیری هوشمندانه است. برای نمونه‌ای از همدلی در عمل، مشاغل باقی‌مانده پس از ادغام دو شرکت خیلی بزرگ کارگزاری را در نظر بگیرید که در تمام بخش‌های این شرکت‌ها به وجود

می‌آید. مدیر یکی از بخش‌ها افرادش را گرد هم فرامی‌خواند و سخنرانی ناامیدکننده‌ای می‌کند که بر اخراج کارمندان تأکید دارد. مدیر یکی دیگر از بخش‌ها طور دیگری برای کارمندانش سخنرانی می‌کند. او از نگرانی و پریشانی خودش به‌صراحت صحبت می‌کند و قول می‌دهد همه را از اخبار آگاه کند و با همه یکسان رفتار کند.

تفاوت بین این دو مدیر در همدلی است. مدیر اول آن‌چنان دربارهٔ سرنوشت خودش نگران است که نمی‌تواند به احساسات مشوش همکارانش توجه کند. مدیر دوم به‌وضوح می‌داند که کارمندانش چه حسی دارند و با سخنانش، ترس آن‌ها را تأیید می‌کند. جای تعجب ندارد که مدیر اول شاهد این باشد که عملکرد واحد زیر نظرش با خروج افراد تضعیف‌روحیه‌شده از شرکت، به‌ویژه افراد بسیار مستعد، دچار افت شود. در مقابل، مدیر دوم رهبری قدرتمند باقی بماند؛ بهترین افرادش به کار در شرکت ادامه دهند و بخش زیر نظرش مانند گذشته مولد بماند.

امروزه همدلی، دست‌کم به سه دلیل بسیار مهم، یکی از مؤلفه‌های رهبری است: استفادهٔ روزافزون از گروه‌ها، سرعت فزایندهٔ جهانی‌شدن و لزوم حفظ افراد با استعداد.

دشواری رهبری یک گروه را در نظر بگیرید. همان‌طور که هرکسی با تجربهٔ کار گروهی تصدیق می‌کند که گروه‌ها دیگی پر از عواطف جوشان‌اند. آن‌ها اغلب مسئولیت رسیدن به توافق را بر عهده دارند؛ مسئولیتی که با دو نفر نیز به‌اندازهٔ کافی سخت است و هرچه تعداد بیشتر باشد، بسیار سخت‌تر هم می‌شود. حتی در گروه‌هایی با چهار یا پنج عضو، بین برخی اعضا ائتلاف شکل می‌گیرد و ساز مخالف کوک می‌شود. رهبر یک گروه باید بتواند نظر و دیدگاه همهٔ اعضای گروهش را درک کند.

این درست همان کاری است که یکی از مدیران بازاریابی وقتی به رهبری گروهی مشکل‌دار در یکی از شرکت‌های بزرگ فناوری اطلاعات رسید، انجام داد. گروه به‌دلیل حجم زیاد کارها و ضرب‌الاجل‌هایی که موعده‌شان گذشته بود، آشفته بود. تنش در میان اعضای گروه زیاد بود. برای هماهنگ‌کردن این گروه و تبدیل آن به یکی از بخش‌های اثرگذار شرکت، دیگر استفاده از روش‌های مرسوم کفایت نمی‌کرد.

بنابراین، این مدیر چند اقدام گوناگون انجام داد. او وقت گذاشت و رودررو پای صحبت تک‌تک اعضای گروه نشست؛ چه عاملی باعث ناکامی آن‌ها بود، ارزیابی آن‌ها از همکارانشان چه بود، آیا احساس می‌کردند نادیده گرفته شده‌اند؟ سپس گروه را در جهتی هدایت کرد که اعضا را گرد هم آورد؛ او اعضا را تشویق کرد تا آزادانه‌تر دربارهٔ ناکامی‌هایشان صحبت کنند و به آن‌ها کمک کرد گلایه‌های سازنده‌شان را

طی جلسه‌هایی طرح کنند. به‌طور خلاصه، همدلی به او اجازه داد تا خوی عاطفی گروهش را درک کند. با این کار، همکاری بین اعضای گروه افزایش یافت و فعالیت تجاری شرکت به‌سبب افزایش مشتریان داخلی رونق گرفت.

به‌سبب جهانی‌شدن تجارت‌ها، برخورداری رهبران از همدلی مهم‌تر شده است. گفت‌وگوهای میان‌فرهنگی ممکن است به‌آسانی به اشتباه و سوءتفاهم بینجامد. همدلی پادزهر این مشکل است. کسانی که همدل‌اند، با ظرافت‌های زبان بدن خو گرفته‌اند و می‌توانند پیام‌های پنهان در کلمات گفته‌شده را دریابند. فراتر از آن، این افراد درک عمیقی از تفاوت‌های فرهنگی و قومی دارند.

مشاوری آمریکایی را در نظر بگیرید که گروهش به‌تازگی اجرای پروژه‌ای را به مشتری بالقوه ژاپنی پیشنهاد داده است. گروه که پس از ارائه چنین پیشنهادی در معاملاتش با آمریکایی‌ها عادت دارد آماج پرسش‌های گوناگون شود، این بار با سکوت طولانی مشتری ژاپنی مواجه می‌شود. اعضا با فرض اینکه سکوت نشانه بی‌میلی است، آماده جمع‌آوری وسایلشان و ترک آنجا می‌شوند؛ اما مشاور ارشد به آن‌ها اشاره می‌کند که صبر کنند. اگرچه آن مشاور با فرهنگ ژاپنی کامل آشنا نبود، از حرکات صورت و حالت بدن مشتری متوجه شد که نه‌تنها طرح را رد نکرده‌اند، بلکه به آن رغبت دارند و سخت مشغول تأمل‌اند. او درست حدس زده بود: در نهایت، هنگامی که مشتری ژاپنی صحبت کرد، متوجه شدند بنا دارد پیشنهاد کاری آن‌ها را بپذیرد.

در آخر اینکه، همدلی، به‌ویژه در اقتصاد اطلاعات محور امروزی، نقشی کلیدی در حفظ افراد با استعداد ایفا می‌کند. رهبران همواره برای افزایش و حفظ افراد نیازمند همدلی بوده‌اند، اما امروزه منافع آن بیش از پیش است؛ چراکه وقتی افراد توانمند از شرکت می‌روند، دانش شرکت را نیز با خود می‌برند.

اینجاست که مربیگری و مشاوره وارد صحنه می‌شوند. بارها ثابت شده است که مربیگری و مشاوره، با عملکرد بهتر، رضایت شغلی بیشتر و کاهش خروج کارکنان، نتیجه خودش را نمایان کرده است. ماهیت رابطه موجب می‌شود مربیگری و مشاوره بهترین کارایی را داشته باشند. مربیان و مشاوران برجسته به ذهن فراگیران راه می‌یابند و درمی‌یابند که چطور می‌توانند بازخوردهای مؤثری ارائه دهند. آن‌ها می‌دانند چه موقع افراد زیر نظرشان را برای عملکرد بهتر به جلو برانند و چه هنگام پا پس بکشند. آن‌ها با روشی که در فراگیرانشان ایجاد انگیزه می‌کند، همدلی را در عمل نشان می‌دهند.

شاید تکراری به نظر برسد؛ ولی بگذارید تکرار کنم که در تجارت، احترام چندان برای همدلی قائل نیستند. افراد در این فکرند که رهبران چگونه می‌توانند تصمیم‌های سخت بگیرند و در همان حال، «احساسات» همهٔ افراد تحت‌تأثیر این تصمیم‌ها را در نظر داشته باشند. اما رهبرانی که توانایی همدلی دارند، کارهایی بیش از دل‌سوزی دربارهٔ افراد پیرامونشان انجام می‌دهند: آن‌ها برای بهبود و ارتقای شرکتشان، از دانش خود به شیوه‌هایی نامحسوس ولی اثرگذار بهره می‌برند.

مهارت اجتماعی

سه مؤلفهٔ اول هوش هیجانی، یعنی خودآگاهی، مدیریت عواطف و انگیزه، مهارت‌های مدیریت فردی محسوب می‌شوند. دو مؤلفهٔ دیگر، یعنی همدلی و مهارت اجتماعی، به توانایی شخص برای مدیریت روابطش با دیگران برمی‌گردند. مهارت اجتماعی، پیچیده‌تر از آن است که به نظر می‌رسد. افرادی که از مهارت اجتماعی خوبی برخوردارند، به‌ندرت افراد گستاخی هستند. مهارت اجتماعی فقط به معنای روابط دوستانه‌داشتن نیست، بلکه به معنای داشتن روابط دوستانهٔ هدف‌دار، یعنی سوق دادن افراد در مسیر مدنظرشان است؛ خواه این مسیر توافق بر سر یک راهبرد بازاریابی جدید باشد، خواه اشتیاق برای یک محصول جدید.

افراد دارای مهارت اجتماعی مایل‌اند که دایرهٔ وسیعی از آشنایان داشته باشند و در یافتن زمینه‌های مشترک با افراد گوناگون (توانایی ایجاد تفاهم) استعداد خاصی دارند. این بدان معنا نیست که آن‌ها همواره وقتشان را با دیگران می‌گذرانند، بلکه فرضشان این است که هیچ کار مهمی را به‌تنهایی نمی‌توان انجام داد. چنین افرادی هنگامی که زمان عمل فرامی‌رسد، به شبکه‌ای از افراد آماده‌به‌کار دسترسی دارند.

مهارت اجتماعی نقطهٔ عطف مؤلفه‌های دیگر هوش هیجانی است. مردم وقتی می‌توانند عواطفشان را درک و مهار کنند و با دیگران همدلی کنند، دوست دارند در مدیریت روابطشان بسیار اثربخش باشند. حتی انگیزه هم در مهارت اجتماعی سهم دارد. یادتان باشد افرادی که به‌دنبال موفقیت‌اند، با وجود شکست یا رویدادهای ناگوار باز هم خوش‌بین‌اند. چهرهٔ امیدوار افراد خوش‌بین در گفت‌وگوها و دیگر برخوردهای اجتماعی‌شان نیز بازتاب می‌یابد و به همین دلیل، چنین افرادی محبوب‌اند.

مهارت اجتماعی، از آنجا که حاصل دیگر مؤلفه‌های هوش هیجانی است، در محیط کار از راه‌های بسیاری که تا به اینجا با آن‌ها آشنا شده‌اید، قابل تشخیص است. برای نمونه، افراد با مهارت اجتماعی قوی در مدیریت گروه‌ها (که از همدلی نشئت می‌گیرد) ماهرانه عمل می‌کنند. به علاوه، آن‌ها استاد متقاعد کردن دیگران هستند که این، جلوه‌ای از ترکیب خودآگاهی، مدیریت عواطف و همدلی آن‌هاست. برای نمونه، متقاعدکننده‌های خوب با استفاده از این مهارت‌ها می‌دانند چه زمانی باید تقاضایی عاطفی داشته باشند و چه زمانی منطقی‌تر نتیجه می‌دهد. افراد با انگیزه به همکاری عالی تبدیل می‌شوند؛ زیرا اشتیاقشان به کار بین دیگران منتشر می‌شود و افرادی‌اند که به دنبال راه‌حل‌اند.

اما گاهی مهارت اجتماعی از راه‌های متفاوتی از سایر مؤلفه‌های هوش هیجانی بروز می‌کند. برای مثال، بارها ممکن است افراد با مهارت اجتماعی قوی را در ساعت‌های کاری در حالی ببینیم که کار نمی‌کنند. به نظر می‌رسد که مشغول وقت‌کشی‌اند؛ با همکاران در راهروها گپ می‌زنند یا با افرادی که حتی به شغل «اصلی» آن‌ها مرتبط نیستند، شوخی می‌کنند. البته افراد با مهارت اجتماعی قوی بر این باورند که محدود کردن دل‌خواهانه دامنه روابطشان کار درستی نیست. آن‌ها روابط گسترده‌ای ایجاد می‌کنند؛ چون می‌دانند در این زمانه متغیر، ممکن است روزی به کمک افرادی که امروز با آن‌ها آشنا می‌شوند، نیاز داشته باشند.

برای نمونه، یکی از مدیران اجرایی را در واحد برنامه‌ریزی یک کارخانه جهانی تولیدکننده رایانه در نظر بگیرید. او در سال ۱۹۹۳، به این نتیجه می‌رسد که آینده کارخانه در گرو حضور در فضای مجازی است. طی سال بعد، هم‌فکرانی پیدا می‌کند و برای گردهم‌آوردن یک جامعه مجازی که همه سطوح و بخش‌ها و ملل گوناگون را در بر می‌گیرد، از مهارت اجتماعی‌اش استفاده می‌کند. او سپس از این گروه غیررسمی برای ساخت وب‌سایتی سازمانی استفاده می‌کند که جزو اولین وب‌سایت‌هایی است که شرکت‌های بزرگ ایجاد کرده‌اند و با پیش‌قدم شدن خودش و بدون هیچ‌گونه بودجه یا وجهه رسمی، شرکت را برای حضور در گردهمایی سالیانه صنعت اینترنت ثبت‌نام می‌کند. او از متحدانش کمک می‌خواهد و بخش‌های گوناگون را به اهدای کمک‌های مالی برای حضور در این گردهمایی متقاعد می‌کند و به این ترتیب، بیش از پنجاه نفر را از واحدهای مختلف به عنوان نماینده شرکت نام‌نویسی می‌کند.

مدیر از این اتفاق آگاه می‌شود: کمتر از یک سال پس از آن گردهمایی، گروه آن مدیر اجرایی، بنیان اولین بخش اینترنتی شرکت را بنا کرد و او به صورت رسمی مسئول این بخش شد. این مدیر اجرایی برای رسیدن به این سطح، محدوده‌های مرسوم را نادیده گرفت و در ایجاد و حفظ روابطش با افراد گوشه‌وکنار سازمان موفق عمل کرد.

آیا در بیشتر شرکت‌ها، مهارت اجتماعی برای رهبری قابلیت‌های اساسی در نظر گرفته می‌شود؟ پاسخ مثبت است؛ به‌ویژه وقتی آن را با دیگر مؤلفه‌های هوش هیجانی مقایسه کنیم. در ظاهر، افراد به‌وضوح می‌دانند که رهبران به مدیریت مؤثر روابطشان نیازمندند و هیچ رهبری به‌تنهایی راه به جایی نمی‌برد. گذشته از این، رهبر باید به‌واسطهٔ دیگران کارها را انجام دهد و این مهارت اجتماعی است که این امر را میسر می‌سازد. اگر رهبر نتواند همدلی خودش را ابراز کند و چنین خصیصه‌ای را در وجودش نداشته باشد، یا نتواند شور و اشتیاقش را به سازمان انتقال دهد، انگیزه‌اش بی‌فایده خواهد بود. مهارت اجتماعی به رهبران این امکان را می‌دهد که از هوش هیجانی خود در انجام کارهایشان بهره ببرند.

احمقانه است اگر ادعا کنیم هوشی بالا و توانایی فنی، ویژگی‌های لازم برای رهبری مقتدرانه نیستند؛ ولی دستورالعمل ایجاد این نوع رهبری بدون هوش هیجانی کامل نخواهد بود. بیش از این تصور می‌شد که داشتن مؤلفه‌های هوش هیجانی برای رهبران کسب‌وکار «مطلوب» است؛ اما اکنون می‌دانیم که برای رسیدن به عملکردی بهتر، داشتن مؤلفه‌های هوش هیجانی «لازم» است.

پس خوشبختانه هوش هیجانی آموختنی است. این کار فرایند ساده‌ای نیست؛ چون نیازمند صرف زمان زیاد و بیش از هرچیز، نیازمند تعهد است. با وجود این، فایده‌هایی که هوش هیجانی رشدیافته برای فرد و شرکت دارد، موجب می‌شود که ارزشش را داشته باشد.

تاریخ انتشار: ژوئن ۱۹۹۶