

قدرت هوش هیجانی

برگزیده نوشته‌های دانیل گلمن درباره مدیریت و رهبری

دانیل گلمن | ترجمه سیامک دولتی



قدرت هوش هیجانی

برگزیده نوشته‌های دانیل گلمن درباره مدیریت و رهبری

ترجمهء سیامک دولتی

انتشارات دنیای اقتصاد

مقدمه

هم‌افزایی خیره‌کننده

به یاد می‌آورم درست پیش از آنکه کتاب هوش هیجانی^۱ به انتشار برسد، با خود فکر می‌کردم اگر روزی ناخواسته بینم دو غریبه با یکدیگر صحبت می‌کنند و در حرف‌هایشان اصطلاح «هوش هیجانی» را به کار می‌برند و هر دو منظور یکدیگر را از این دو واژه به خوبی درمی‌یابند، آن زمان است که می‌توانم بگویم در گسترش و اشاعه این مفهوم در فرهنگ‌های مختلف موفق بوده‌ام. هیچ نمی‌دانستم این امر محقق خواهد شد یا نه.

عبارت «هوش هیجانی» یا مخفف غیر رسمی آن، EQ بسیار فراگیر و شایع شده و حتی در جاهایی که زمانی تصورش را هم نمی‌شد کرد، مانند انیمیشن‌های مشهور تلویزیونی یا آثار هنری دنباله‌دار در مجلات مشهور می‌توان این مفهوم را به وفور مشاهده کرد. جعبه اسباب‌بازی‌هایی را دیده‌ام که ادعا می‌کنند می‌توانند EQ کودک را ارتقا بخشند؛ حتی آگهی‌های شخصی برای آنها که می‌خواهند همسری برای

خود پیدا کنند، EQ بالاتر را در بوق و کرنا می‌کنند. حتی، چندی پیش یک لطیفه در مورد EQ بر روی قوطی شامپویی که در اتاق هتل بود، نوشته شده بود. شاید تعجب‌آورترین چیز برای من تاثیر ژرفی است که EI (خودم این مخفف را ترجیح می‌دهم) بر دنیای کسب و کار داشته‌است. مجله هاروارد بیزنس ریویو^۲، هوش هیجانی را «ایده ساختارشکن و بسیار تاثیرگذار» و یکی از تاثیرگذارترین ایده‌های مربوط به کسب و کار در دهه اخیر می‌داند.

به مدت ده سال پس از انتشار کتاب هوش هیجانی در سال ۱۹۹۵، شاهد افزایش چشمگیر این مفهوم در محل کار، به ویژه در حوزه‌های نظارت، گزینش و توسعه مدیریت و رهبری بودیم. و با ایجاد این علاقه فزاینده، یک صنعت کوچک متشکل از مشاوران و مربیانی شکل گرفت که برخی از آنها خدمات خود را با ادعاهایی که کاملاً فراتر از داده‌های موجود بود، به افراد می‌فروختند. برای آنکه کار را یکسره کنم، مقدمه‌ای به مناسبت دهمین سالگرد انتشار کتاب هوش هیجانی نوشتم. در آن زمان، واکنش قابل درکی نسبت به مفهوم EI در میان روان‌شناسان دانشگاهی و ادعاهای اغراق‌یافته‌ای نسبت به آن وجود داشت. اما اکنون با توجه به جریان مستمری از داده‌های مناسب‌تر و همزمان که تصویر کاربردی‌تری از مزایای EI در نتیجه پژوهش‌های مناسب و معتبر در حال ظهور است، بسیاری از انتقادهای فروکش کرده

است. کنسرسیوم پژوهش درباره هوش هیجانی در سازمان‌ها^۳ در دانشگاه راتگرز، در تسهیل این فعالیت علمی پیشگام بوده و با سازمان‌هایی نظیر اداره مدیریت پرسنل دولت ایالات متحده^۴ و امریکن اکسپرس^۵ همکاری داشته است.

هنگامی که کتاب هوش هیجانی را نوشتم، تمرکز اصلی من بر یافته‌های مربوط به مغز و هیجانات، به ویژه کاربردها و تلویحات آنها برای پرورش کودکان و مدارس بود. اما همان زمان یک فصل را به بهره‌بخشی این مفهوم به درک ما از رهبری اختصاص داده و نام آن را «مدیریت با دل»^۶ گذاشتم. علاقه نسبت به این موضوع در دنیای کسب و کار، آن‌چنان فراوان بود که دو کتاب بعدی من یکی راجع به کاربردهای هوش هیجانی در محل کار (کار کردن با هوش هیجانی)^۷ و دیگری درباره خود موضوع رهبری (رهبری بنیادین: رهبری با استفاده از هوش هیجانی)^۸ بود. کتاب مدیریت با دل - که بخشی از آن در فصل دوم این کتاب آمده است - شامل مطالبی کاربردی درباره ارائه بازخورد سازنده - و همچنین پیامدهای منفی انتقادهای ضعیف است. این کتاب نمونه‌ای ملموس و عملی از تفاوت میان رهبری با استفاده از هوش هیجانی و بدون آن ارائه می‌کند.

اکنون سه مدل اصلی برای EI وجود دارد و البته گونه‌های متفاوت آن بیش از ۱۰ مورد است و هر یک

بیانگر یک دیدگاه است. مدل مربوط به پیتر سالووی^۹ و جان میر^{۱۰} بیشتر در حوزه کارهای سنتی انجام شده راجع به هوش که یک قرن پیش صورت گرفت، است. مدل مطرح شده توسط روون بار-آن^{۱۱} از پژوهش‌های صورت گرفته او بر «سلامت»^{۱۲} به وجود آمده است. و مدل خود من، بر سطح رفتاری، عملکرد در محل کار و رهبری سازمانی تاکید می‌کند و نظریه EI را با دهه‌ها پژوهش راجع به مدل سازی توانمندی‌هایی که عملکردهای چشمگیر را از عملکردهای معمول مجزا می‌کنند، در هم می‌آمیزد.

همان‌طور که در کتاب کار کردن با هوش هیجانی پیشنهاد کردم، توانمندی‌های مربوط به هوش هیجانی- و نه توانمندی‌های مربوط به IQ و مهارت‌های حرفه‌ای و فنی- به عنوان توانمندی‌های «تفاوت ساز» ظاهر می‌شوند که می‌توانند به بهترین شکل پیش‌بینی کنند از میان یک گروه افراد بسیار باهوش، چه کسی می‌تواند با بهترین توانمندی، رهبری و مدیریت را بر عهده گیرد. اگر توانمندی‌هایی که سازمان‌های مختلف در نقاط مختلف دنیا مستقلاً به عنوان ویژگی‌های تعیین‌کننده رهبران برجسته خود مطرح کرده‌اند را به دقت بررسی کنید، درمی‌یابید که شاخص‌های IQ و مهارت‌های حرفه‌ای و فنی، با بالاتر رفتن رتبه و مقام افراد، در جایگاه پایین‌تری قرار می‌گیرند. (IQ و مهارت‌های حرفه‌ای

شاخص‌های بهتری در پیش‌بینی عملکرد عالی در مشاغلی با سطوح متوسط هستند.) در بالاترین سطوح، مدل‌های توانش رهبری به طور معمول شامل ۸۰ تا ۱۰۰ درصد توانمندی‌های مربوط به EI هستند. بر اساس گفته‌های مسئول یک موسسه بین‌المللی پژوهشی مدیریت ارشد، «مدیرعامل‌ها به دلیل هوش و تخصص حرفه‌ای و کسب و کار خود استخدام و به دلیل ضعف در هوش هیجانی از کار برکنار می‌شوند.» در کتاب کار کردن با هوش هیجانی^{۱۳}، همچنین چارچوب مفصلی را ارائه کرده‌ام که نشان می‌دهد چگونه بخش‌های بنیادی EI - که عبارت‌اند از: خودآگاهی^{۱۴}، مدیریت خود^{۱۵}، آگاهی اجتماعی^{۱۶} و توانایی مدیریت روابط^{۱۷} - با موفقیت در محل کار هم‌معنا هستند. این چارچوب توسط نموداری که در انتهای این فصل آمده، به خوبی به تصویر کشیده شده‌است.

جالب بودن هوش هیجانی برای جامعه و فعالان عرصه کسب و کار، به ویژه برای رهبران، توجه نویسندگان و اعضای تحریریه مجله هاروارد بیزنس ریویو را به خود جلب کرد و باعث شد از من بخواهند مطالب بیشتری راجع به آن بنویسم. مقاله نهایی من که در سال ۱۹۹۸ در همین مجله به چاپ رسید، با عنوان چه چیزهایی یک رهبر را می‌سازد؟^{۱۸} نیز تاکنون تاثیر ژرفی در این حوزه از خود بر جای گذاشته‌است. تاکنون درخواست‌های فراوانی برای انتشار مجدد این مقاله به ثبت رسیده و تاکنون در

چندین مجموعه مقاله که توسط بیزنس ریویو منتشر شده، گنجانده شده است که شامل مجموعه‌ای از مقاله‌های بسیار ضروری است که می‌توانید آنها را در فصل سوم این کتاب مطالعه کنید.

دیوید مک کللاند^{۱۹}، مشاور من در دانشگاه هاروارد، انگیزه‌هایی را که باعث به جلو راندن کارآفرینان موفق می‌شود مورد مطالعه قرار داده و خود یکی از کارآفرینان برتر است. وی با همکاری یکی از دوستان خود موسسه‌ای پژوهشی— مشاوره‌ای تاسیس کرد که شیوه مدل‌سازی توانش‌های مدیریتی را در عرصه سازمانی به کار می‌گیرد. این شرکت، بعدها بخشی از هی‌گروپ^{۲۰} شد که یک شرکت مشاوره جهانی به شمار می‌رود و بخش پژوهشی شرکت مک بر^{۲۱} به موسسه مک کللاند^{۲۲} ملحق شده و تحت رهبری سه تن از شاگردان اسبق مک کللاند به نام‌های جیم بوروس، مری فونتین، راث جکوبز، به کار خود ادامه می‌دهد. با افزایش علاقه قارچی شکل در توانمندی‌های مربوط به هوش هیجانی، آنها داده‌هایی را که راجع به عملکرد در حوزه کسب و کار و سبک‌های رهبری از هزاران مدیر اجرایی ارشد جمع‌آوری کرده بودند، در اختیار من گذاشتند که آنها را در مقاله‌ای که هاروارد بیزنس ریویو با عنوان رهبری بر مبنای نتیجه^{۲۳} به چاپ رساند، گزارش کردم. این مقاله در فصل چهارم کتاب حاضر آمده است.

در اقتصادی که مبنای آن فعالیت بر اساس دانش است، ارزش از طریق تلاش تیم‌ها خلق می‌شود. این

موضوع، بر «هوش گروهی» تاکید می‌کند- ایده‌ای که توسط رابرت استرنبرگ^{۲۴} و وندی ویلیامز^{۲۵} در دانشگاه ییل^{۲۶} خلق شد. هوش گروهی عبارت است از مجموع کل بهترین استعدادهای هر یک از اعضای تیم که با حداکثر بهره‌بخشی در اختیار سازمان است. اما آنچه تعیین‌کننده اثربخشی و بهره‌وری تیم است، توانایی نظری آن- یا همان هوش گروهی- نیست؛ بلکه عامل اصلی، چگونگی و میزان هماهنگی تلاش اعضای تیم است. به عبارت دیگر، هماهنگی و همسازی بین‌فردی. من از همان ابتدا، ساز و کار هوش گروهی را در کتاب هوش اجتماعی خود، مورد کاوش و بررسی قرار دادم و سپس به ساز و کار هیجانی تیم‌ها از منظر سبک‌های رهبران این تیم‌ها پرداختم. این ساز و کارها را به تفصیل در فصل پنجم این کتاب خواهید یافت. در حالی که کتاب هوش هیجانی عمدتاً یافته‌های علم عصب‌نگر عاطفی^{۲۷} را که در آن زمان علمی جدید بود، گزارش می‌کرد، کتابی که در سال ۲۰۰۳ میلادی با عنوان هوش اجتماعی^{۲۸} منتشر شد، بیشتر حاصل ظهور یافته‌های جالب توجه از شاخه جدید دیگری به نام علم عصب‌نگر اجتماعی^{۲۹} بود. این شاخه جدید از پژوهش به مغز و اینکه هنگام تعاملات متفاوت ما، مغز چه رفتاری از خود نشان می‌دهد، توجه می‌کرد و نتیجه آن خیل عظیمی از یافته‌هایی در مورد مداربندی اجتماعی مغز بود. آن یافته‌ها با توجه به یک سری از یافته‌های دیگر درباره رابطه میان مراکز تفکر و مراکز هیجانات مغز، کاربردهای فراوانی داشت، که در فصل هشتم به آنها پرداخته شده‌است. همان‌طور

که در کتاب مغز و هوش اجتماعی: بینش‌های جدید^{۳۰} گزارش کردم، حالت‌های جدایی^{۳۱} (که در برخی محل‌های کار شایع و همه‌گیر است) و خستگی ناشی از استرس فراوان (که آن هم همه‌گیر است)، هر دو نواحی پیش‌پیشانی^{۳۲} مغز را که مراکز فهم و درک، تمرکز، یادگیری و خلاقیت هستند از کار می‌اندازند. از سویی دیگر، همان‌طور که در فصل هفتم توضیح داده شده است، در ناحیه‌ای که مربوط به «جریان»^{۳۳} است، مغز با حداکثر بهره‌وری شناختی خود فعالیت می‌کند و افراد در آن حالت، بهترین عملکرد را از خود نشان می‌دهند. این یافته‌ها و گفته‌ها، وظیفه اصلی یک رهبر را به صورت زیر بازتعریف می‌کنند: کمک به افراد و کارکنان برای دستیابی به و حفظ ناحیه‌ای از مغز که در آن بهترین عملکرد را از خود نشان می‌دهند.

همان‌طور که در فصل ششم خواهید خواند، من این وظیفه را با جزئیات، در کتاب رهبری بنیادین توضیح داده‌ام. در این کتاب، استدلال کرده‌ایم که رهبران اثربخش در پیروان خود طنین‌انداز می‌شوند- یک همسازی عصبی که «جریان» را تسهیل می‌کند.



در پایان، سوال دیگری وجود دارد مبنی بر اینکه: یک رهبر چگونه می‌تواند نقاط قوت بیشتری در هوش هیجانی خود پرورش دهد؟ در اینجا خبر خوب از علوم مغزی از شاخه‌ای به نام پلاستیسیته عصبی^{۳۴} (این بینش که مغز در طول زندگی به رشد خود ادامه و به خود شکل می‌دهد) می‌آید. یک فرایند

یادگیری نظام‌مند که در فصل نهم این کتاب توضیح داده شده‌است و در واقع گزیده‌ای از کتاب مغز و هوش اجتماعی است، می‌تواند رشد رهبری در هر نقطه‌ای از کار یا زندگی را تسهیل کند.

بیشتر اجزای تمام مدل‌های هوش در همین چهار حوزه کلی جای می‌گیرند: خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط. بر اساس همین توانمندی‌های اصلی است که توانمندی‌های اکتسابی مربوط به محل کار، رهبران بسیار برجسته را از دیگران متمایز می‌کنند. در حالی که هوش هیجانی تعیین‌کننده توانایی بالقوه ما برای یادگیری اصول تسلط بر خود^{۳۵} و امثال آن است، توانمندی هیجانی ما نشان می‌دهد که چه مقدار از این توانایی بالقوه را که می‌تواند به موفقیت در محل کار تبدیل شود فعلیت بخشیده‌ایم. ماهر بودن در کاری که نیازمند توانمندی هیجانی است، مانند کار در خدمات مشتریان یا کار گروهی، نیازمند برخورداری از سطحی زیربنایی از توانمندی در هر یک از چهار حوزه بنیادی هوش هیجانی، از قبیل آگاهی و مدیریت روابط است. اما نکته اینجاست که توانمندی‌های هیجانی، اکتسابی و قابل آموختن هستند: صرف برخورداری از آگاهی یا مهارت اجتماعی در مدیریت روابط تضمین نمی‌کند که فرد، یادگیری افزون‌تری را که برای اثربخش بودن در قسمت خدمات مشتریان یا حل یک اختلاف وجود دارد، کسب کرده‌است. بلکه این موضوع تنها نشان می‌دهد فرد از

توانایی لازم برای کسب مهارت در این توانمندی‌ها برخوردار است. بنابراین، برخورداری از یک سطح پایه‌ای از توانمندی هوش هیجانی برای بروز توانمندی یا مهارت شغلی لازم است، گرچه کافی نیست. یک مورد مشابه شناختی می‌تواند دانش‌آموزی باشد که توانمندی‌های درک فضایی بسیار خوبی دارد، اما هرگز هندسه را نمی‌آموزد، چه برسد به اینکه بخواهد معمار شود. به طرز مشابهی، ممکن است کسی در مدیریت روابط بلندمدت با مشتریان، همدلی خوبی داشته باشد، اما در انجام آن ضعیف باشد.

برای افراد بسیار مشتاقی که می‌خواهند بدانند مدل فعلی من از هوش هیجانی چگونه تمام توانمندی‌های هیجانی مدیریتی را در چهار حوزه اصلی در خود جای می‌دهد، مطالعه ضمیمه سودمند و جالب خواهد بود.

مدیریت بر دل‌ها

ملبرن مک بروم^{۳۷} یک رئیس سلطه‌جو بود و اخلاقی داشت که همکارانش را می‌ترساند. اگر مک بروم در یک دفتر یا کارخانه کار می‌کرد، ممکن بود این واقعیت چندان به چشم نیاید. اما، او خلبان یک شرکت هواپیمایی بود.

یک روز در سال ۱۹۷۸، هواپیمایی که مک بروم هدایت آن را بر عهده داشت، در حال نزدیک شدن به شهر پرتلند واقع در ایالت اورگون ایالات متحده بود. مک بروم ناگهان متوجه مشکلی در سیستم فرود هواپیما شد. بنابراین، مک بروم تصمیم گرفت هواپیما را در هوا نگه دارد و به همین علت در ارتفاع بالا دور منطقه کوچکی می‌چرخید. در همین حال با مکانیسم و دستگاه‌های فرود ور می‌رفت تا شاید راه‌حلی پیدا کند.

همزمان که مک بروم تمام توجه خود را به سیستم فرود معطوف کرده‌بود، نشانگرهای سوخت هواپیما به سرعت به «خالی» نزدیک شدند. اما کمک‌خلبان‌ها آنچنان از خشم مک بروم می‌ترسیدند که در این

باره هیچ چیز به او نگفتند، حتی هنگامی که وقوع یک فاجعه حتمی را در پیش چشمان خود دیدند. هواپیما سقوط کرد و ده نفر در این سانحه جان خود را از دست دادند.

امروزه، داستان این سقوط به عنوان یک نکته هشداردهنده در برنامه آموزش حفاظت خلبانان به آنها گفته می‌شود. در ۸۰ درصد از موارد سقوط هواپیماها در سراسر دنیا، خلبانان اشتباهاتی کرده‌اند که می‌توانستند پیشگیری شوند، به‌ویژه اگر تمام خدمه پروازی با همسازی و هماهنگی بیشتری با یکدیگر همکاری می‌کردند. کار گروهی، خطوط باز ارتباطی، همکاری، گوش فرا دادن و به زبان آوردن ذهنیات- اصول و مقدمات هوش اجتماعی- امروزه همراه با مهارت‌های فنی به خلبانان آموزش داده می‌شود.

کابین خلبان دنیای کوچکی است که ساز و کار هر سازمانی را به خوبی نشان می‌دهد. اما به این دلیل که سازمان‌ها از کنترل‌های همیشگی برای پیشگیری از وقوع مشکل برخوردار نیستند، آثار ویرانگر روحیه نامناسب، کارکنانی که همیشه می‌ترسند یا روسای متکبر- یا هر یک از کاستی‌ها و نقایص دیگر مربوط به هوش هیجانی در محل کار- اغلب توسط افرادی که به صحنه نزدیک نیستند، مورد غفلت واقع شوند. اما آثار مخرب و هزینه‌های این موارد را می‌توان به راحتی در کاهش بهره‌وری، افزایش تعداد تاخیر در تحویل به موقع کارها و جدا شدن تعداد بیشتری از کارکنان از شرکت و رفتن آنها به سوی محیط‌های

کاری دوستانه‌تر و مانند اینها مشاهده کرد. بنابراین، سطوح پایین هوش هیجانی بر میزان سودآوری شرکت تاثیر منفی خواهد داشت. هنگامی که وضعیت هوش هیجانی در یک کسب و کار بسیار نامناسب باشد، شرکت مورد نظر مانند همان هواپیما سقوط کرده و خواهد سوخت.

به صرفه‌بودن کار روی هوش هیجانی ایده جدیدی در کسب و کارها است و موضوعی است که بسیاری مدیران پذیرش، آن را مشکل می‌دانند. مطالعه‌ای که بر روی ۲۵۰ مدیر ارشد اجرایی انجام شد، نشان داد بیشتر آنها احساس می‌کنند شغل آنها «سر آنها را به کار می‌گیرد، اما نه دل‌هایشان». بسیاری از آنها گفتند می‌ترسند داشتن احساس همدلی یا ترحم نسبت به افرادی که با آنها کار می‌کنند، آنها را در تضاد و تعارض با اهداف سازمانی‌شان قرار دهد. یکی از آنها احساس می‌کرد حس کردن احساسات افرادی که برای او کار می‌کنند، پوچ و بی‌معنی است؛ زیرا به گفته او، «سر و کله زدن با افراد غیرممکن است.» برخی دیگر نیز می‌گفتند اگر از لحاظ عاطفی و روابط منزوی نبودند، قادر به اتخاذ تصمیم‌های «سخت»ی که یک سازمان و کسب و کار به آنها نیازمند است، نبودند؛ گرچه احتمالاً این تصمیمات را می‌توانستند با انسانیت و مردم‌دوستی بیشتری اتخاذ کنند. این مطالعه در دهه ۱۹۷۰ انجام شد، یعنی هنگامی که فضای کسب و کار بسیار متفاوت از امروز بود.

استدلال من این است که این نگرش‌ها کهنه و از مدافتاده هستند و ایده‌ای تجملاتی مربوط به دیروز هستند؛ اما یک واقعیت رقابتی، هوش هیجانی را در جایگاه بسیار مهمی در محل کار و بازار قرار می‌دهد.

بر اساس آنچه شوشونا زوباف^{۳۸}، روانشناس مدرسه عالی کسب و کار هاروارد، زمانی به من گفت: «سازمان‌ها در این قرن در حال تجربه یک تحول بنیادی هستند و دگرگونی خوبی در زمینه عاطفی و هیجانی همراه با این تحول وجود داشته‌است. دوره بلندمدتی از تسلط مدیریتی در سلسله مراتب سازمانی وجود داشته‌است که در آن، به رئیس جنگجو و فریبکار و عوام‌فریب پاداش داده می‌شد. اما این سیستم سلسله‌مراتب خشک و جدی، رفته رفته با فشار دو عامل جهانی شدن و فناوری اطلاعات شروع به شکستن و ضعیف شدن کرده‌است. در گذشته یک رئیس جنگجو و کله‌شق سمبل هر سازمان بود، اما رئیسی که در مهارت‌های بین‌فردی هنرمند و برجسته باشد، از ویژگی‌های سازمان‌ها در آینده خواهد بود.»

برخی از دلایل این امر کاملاً روشن است. گروهی را در نظر بگیرید که فردی نمی‌تواند در آن خشم خود را کنترل کند، و به سرعت از کوره در می‌رود و هیچ حساسیتی نسبت به آنچه اطرافیان او احساس

می‌کنند ندارد و عواقب چنین محیطی را در نظر بگیرید. تمام اثرهای مخربی که خشم بر تفکر یک فرد دارد، در یک محیط کاری نیز مصداق دارد. افراد هنگامی که از لحاظ عاطفی و هیجانی در وضعیت مناسبی نیستند، نمی‌توانند به خوبی مسائل را به خاطر آورند، حضور و توجه کافی داشته‌باشند، به اندازه کافی یاد گیرند یا به وضوح تصمیم گیرند. بر اساس گفته‌های یک مشاور مدیریت، «استرس، افراد را خنگ می‌کند.»

در روی مثبت سکه، مزایای ماهر بودن در توانمندی‌های اساسی هیجانی در محل کار را در نظر بگیرید. این موارد عبارت‌اند از: اخت شدن با احساسات افرادی که با آنها سر و کار داریم، توانایی مدیریت اختلافات تا اینکه این موارد تشدید نشوند، توانایی برای قرار دادن خود در وضعیت «جریان» در هنگام کار و امثال آنها. رهبری تسلط و غلبه نیست، بلکه به معنای هنر قانع کردن افراد برای کار با یکدیگر حول یک هدف مشترک است. در ارتباط با مدیریت کارراهه شغلی، ممکن است هیچ چیز حیاتی‌تر از درک عمیق‌ترین احساساتمان درباره کاری که انجام می‌دهیم و اینکه چه تغییراتی ممکن است رضایت ما از شغلمان را زیاده‌تر کند، نباشد.

هنر انتقاد صحیح

او یک مهندس کارآزموده بود که مدیریت تولید یک نرم‌افزار را بر عهده داشت. او در حال ارائه نتایج ماه‌ها تلاش گروهش به معاون تولید شرکت بود. مردها و زنانی که هفته‌ها و ماه‌ها با او کار کرده‌بودند، آنجا در کنارش در جلسه حضور داشتند و خرسند بودند که می‌خواستند میوه تلاش‌های سخت خود را ارائه کنند.

اما، هنگامی که مهندس ارائه خود را به اتمام رساند، معاون شرکت به او روی کرد و با لحنی حاکی از کنایه و انتقاد تند گفت: «چند وقته که از دانشگاه اومدی بیرون؟ این مشخصات خنده‌دار هستند و هیچ شانسی برای قرار گرفتن روی میز من ندارند.»

مهندس که کاملاً شرمسار شده‌بود و احساس حقارت می‌کرد، باقی زمان جلسه را با حالتی غمگین در گوشه‌ای نشست و سکوت اختیار کرد. مردان و زنانی که در گروه او بودند، با حالتی بی‌رمق و بدون هدف و بعضاً خصمانه، چند نظر در حمایت از تلاش‌های خود به زبان آوردند. وقتی معاون از بیرون فراخوانده شد و جلسه یک‌باره قطع شد، تنها چیزی که باقی ماند، تلخی و خشم بود.

دو هفته پس از این ماجرا، تمام افکار مهندس مشغول نظرات معاون شرکت بود. او که روحیه خود را از

دست داده و افسره شده بود، پذیرفت که دیگر هرگز هیچ پروژه حائز اهمیتی به او واگذار نخواهد شد و به ترک شرکت فکر می کرد، هر چند از کار کردن در آنجا لذت می برد. در نهایت، مهندس به دیدار معاون شرکت رفت و با او از جلسه، نظرهای منفی و منتقدانه او و تاثیراتی که در از دست رفتن روحیه او و افراد داشته است، سخن گفت. سپس درخواستی را که به دقت تنظیم کرده بود این گونه بیان کرد: «نمی دانم شما به دنبال چه چیزی بودید. فکر می کنم نمی خواهید فقط مرا شرمند کنید، بلکه شاید هدف دیگری داشتید.»

معاون شرکت حیرت زده شد. او اصلاً نمی دانست که گفته هایش که تنها به منظور ارائه یک نظر سطحی بوده، چنین اثر مخربی داشته است. در واقع، او معتقد بود تولید نرم افزار مورد نظر امیدوارکننده بوده، اما به کمی اصلاح نیاز داشته است. و توضیح داد به هیچ وجه منظورش این نبوده که نرم افزار آنها بی ارزش است و باید آن را کنار بگذارند. او گفت، اصلاً متوجه نشده که چه قدر بد حرف هایش را بیان کرده و احساسات افراد را جریحه دار کرده است و با اینکه خیلی دیر شده بود، عذرخواهی کرد.

در اینجا، موضوع در حقیقت بازخورد است که از طریق آن، افراد اطلاعات لازم برای آنکه بدانند تلاش هایشان در مسیر درست قرار دارند یا خیر را به دست می آورند. بازخورد در معنای اصیل آن در

نظریه سیستم‌ها، به معنای تبادل داده‌ها درباره چگونگی کارکرد یک بخش از یک سیستم بود، با این درک که یک بخش می‌تواند بر بخش‌های دیگر سیستم تاثیرگذار باشد؛ تا اینکه هر بخشی که از مسیر خارج شود می‌بایست به مسیر درست هدایت گردد. در یک شرکت، هر یک از افراد در واقع بخشی از یک سیستم واحد هستند و بنابراین، بازخورد در واقع خونی است که در رگ‌های سازمان جریان دارد- یعنی تبادل اطلاعات که به افراد اجازه می‌دهند بدانند آیا کاری که انجام می‌دهند خوب پیش می‌رود یا نیاز به تنظیم مجدد، روزآوری یا تغییر جهت کلی دارد. بدون وجود بازخورد، افراد در تاریکی به سر خواهند برد و نخواهند دانست نظر یا انتظارات رئیس یا همکارانشان درباره کار آنها چیست و این موضوع باعث می‌شود هر مشکلی با گذشت زمان بدتر و شدیدتر شود.

در یک معنا، انتقاد مهم‌ترین وظیفه‌ای است که یک مدیر انجام آن را بر عهده دارد. اما وظیفه‌ای است که بیشترین ترس از انجام آن وجود دارد، و کنار گذاشته می‌شود. مانند آن معاون که حرف‌هایش طعم تلخ طعنه و کنایه را با خود داشت، بسیاری از مدیران نتوانسته‌اند به خوبی هنر بسیار مهم بازخورد را فراگیرند. این نقیصه یک هزینه سنگین دارد: درست همان‌طور که سلامت عاطفی یک زوج وابسته به این است که آنها چگونه ناراحتی‌ها و دلخوری‌هایشان را بروز می‌دهند و بیان می‌کنند، به طرز مشابهی، اثربخشی، رضایتمندی و بهره‌وری شغلی افراد در محل کار به این موضوع وابسته خواهد بود که مشکلات موجود به چه صورت به آنها گوشزد خواهد شد. در واقع، چگونگی بیان و دریافت انتقاد در تعیین اینکه کارکنان چه اندازه از شغل، همکاران و بالادستی‌های خود رضایت دارند، بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

بدترین راه برای انگیزش افراد

همان‌طور که فراز و نشیب‌های عاطفی در روابط زناشویی اثرگذار هستند، در محل کار نیز اثرهای آنها را می‌توان مشاهده کرد. در شرایط نامناسب، انتقادهای به صورت حملات شخصی بیان می‌شوند تا شکایت‌هایی معقول که بتوان برای حل آنها کاری انجام داد. اغلب، اتهام‌هایی احساساتی و غیرمنطقی

همراه با تنفر، طعنه و تحقیر وجود دارد که این موارد به اتخاذ رویکرد تدافعی از سوی طرفین و شانه خالی کردن از زیر مسئولیت‌ها خواهد انجامید. این موارد نیز در نهایت به همکاری نکردن یا مقاومت منفی تلخی که ناشی از احساس مورد ظلم قرار گرفتن است، منجر خواهد شد. یک مشاور کسب و کار برجسته در این زمینه می‌گوید، یکی از رایج‌ترین شیوه‌های انتقاد مخرب در محل کار، کلی‌گویی‌هایی مثل «تو کلاً داری گند می‌زنی» یا «پدر منو درآوردی» است که با لحنی تند، طعنه‌آمیز و خشمگین به طرف مقابل گفته می‌شود و هیچ فرصتی برای فکر کردن به پیشنهادی برای بهبود روند امور باقی نمی‌گذارد. این نوع انتقادات باعث می‌شود فردی که آن را دریافت می‌کند، احساس ناکامی، درماندگی و خشم کند.

از دیدگاه هوش هیجانی، این نوع انتقادات نشان می‌دهد فرد انتقادکننده در مورد احساس بدی که با حرف‌هایش در مخاطب ایجاد خواهد کرد یا اثرهای ویرانگری که این احساسات، بر انگیزه، انرژی و اعتماد به نفس لازم برای انجام کارها خواهد داشت، هیچ چیز نمی‌داند.

مخرب بودن این ساز و کار در مطالعه‌ای بر روی تعدادی از مدیران مشخص شد. در این مطالعه، از این مدیران خواسته شده بود به زمان‌هایی که از کارمندان خود ناراحت شده و در اوج عصبانیت، آنها را مورد

حمله شخصی قرار داده‌اند، بازگردند و سعی کنند آن شرایط را بازگو کنند. این حملات همراه با عصبانیت، اثرهایی مانند آنچه در روابط منفی زناشویی می‌بینیم، داشتند: کارمندانی که چنین انتقادهایی را دریافت کرده‌بودند، اغلب با اتخاذ رویکرد تدافعی، بهانه آوردن یا شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت واکنش نشان می‌دادند. یا آنکه در مواردی سکوت کامل اختیار می‌کردند و هیچ پاسخی نمی‌دادند؛ به این صورت که از هرگونه تماس با مدیری که به آنها پرخاش کرده‌بود اجتناب می‌کردند. این مدیران با این واکنش‌ها بیشتر ناراحت و تحریک شدند و این برخورد آغازگر دور باطلی بود که در دنیای کسب و کار به استعفا یا اخراج کارکنان منتهی می‌شود که معادل طلاق در زندگی شخصی افراد است.

در واقع، در یک مطالعه که بر روی ۱۰۸ مدیر و کارمند انجام شد، مشخص گردید انتقاد نامناسب و غیرماهرانه ایجادکننده بی‌اعتمادی، تعارض‌های شخصیتی و مشاجره بر سر قدرت یا حقوق بیشتر است. مطالعه‌ای که در موسسه پلی تکنیک رنسلائر انجام شد، نشان داد یک انتقاد تند و خشن چه اندازه می‌تواند در آسیب زدن به روابط کاری موثر باشد. در یک شبیه‌سازی، از داوطلبان خواسته شد برای تبلیغ شامپویی جدید، یک آگهی تبلیغاتی بسازند. داوطلب دیگری که از چگونگی انجام آزمایش توسط پژوهشگران مطلع بود، به اصطلاح آگهی‌های مورد نظر را مورد قضاوت قرار می‌داد. داوطلبانی که آگهی

را ساخته بودند یکی از دو انتقادی را که از پیش هماهنگ شده بود دریافت می کردند. یکی از این دو نوع انتقاد، ملاحظه کارانه و دقیق بود. اما انتقاد دیگر، تهدیدآمیز بود و فرد را به دلیل کاستی ها و ضعف های ذاتی اش سرزنش می کرد. از این نوع انتقاد می توان موارد زیر را مثال زد: «حتی سعی هم نکردی. به نظر نمی رسه هیچ کاری رو درست انجام داده باشی.» و «ممکنه دلیلش فقط عدم وجود استعداد باشه. باید بگم یه نفر دیگه این کار رو انجام بده.» کاملاً قابل درک بود افرادی که مورد حمله قرار گرفته بودند، ناراحت، خشمگین و متخاصم شدند، و گفتند تمایلی به همکاری یا مشارکت در پروژه های آینده که فرد انتقادکننده در راس آنها باشد، نخواهند داشت. بسیاری نیز گفتند، می خواهند کلاً ارتباط خود را با فرد منتقد قطع کنند. انتقادهای تند و نامناسبی که از این افراد شده بود آن قدر روحیه آنها را تخریب کرد که این افراد دیگر هرگز مانند گذشته به تلاش خود ادامه ندادند و شاید آسیب زنده تر از همه این بود که گفتند، آنها دیگر توانایی عملکرد مناسب در محل کار را نخواهند داشت. حمله شخصی به «روحیه» آنها آسیب جبران ناپذیری وارد کرده بود.

بسیاری از مدیران، اشتیاق بیش از اندازه ای برای انتقاد کردن دارند، اما در مورد تشویق و تحسین خست به خرج می دهند و باعث می شوند کارمندان احساس کنند فقط هنگامی که اشتباهی مرتکب

می‌شوند در مورد عملکرد آنها نظر داده می‌شود. اثرهای منفی این تمایل به انتقاد کردن، به وسیله مدیرانی که ارائه هرگونه بازخورد را برای مدت‌های طولانی به تعویق می‌اندازند، تشدید می‌شود. دکتر جی آر لارسون که در دانشگاه ایلینوی در اوربانا یک روانشناس برجسته است، در این زمینه می‌گوید: «بسیاری از مشکلات در عملکرد یک کارمند به‌صورت ناگهانی رخ نمی‌دهند؛ بلکه اغلب این مشکلات به تدریج و در طول زمان به‌وجود می‌آیند.» او می‌افزاید: «هنگامی که یک رئیس یا مدیر نمی‌تواند احساسات خود را به سرعت بروز دهد، این امر باعث می‌شود احساس ناکامی و دلسردی رفته رفته در او شکل گیرد و پررنگ شود». سپس، یک روز رئیس مورد نظر کنترل خود را از دست می‌دهد و منفجر می‌شود. اگر این انتقاد زودتر بیان شده بود، کارمند توانسته بود مشکل را حل کند. اغلب، افراد هنگامی انتقاد می‌کنند که صبرشان لبریز شده باشد. و این‌گونه است که انتقاد به بدترین شکل ممکن و با استفاده از لحنی مملو از طعنه و کنایه و با به خاطر آوردن فهرست بلندی از تمام دلخوری‌هایی که تا آن زمان پیش خود نگاه داشته‌اند و حتی تهدید، بیان می‌کنند. چنین حمله‌هایی نتیجه معکوس خواهد داشت. این نوع انتقادات به صورت توهین و تحقیر توسط گیرنده دریافت می‌شوند، بنابراین فرد مخاطب نیز به نوبه خود عصبانی خواهد شد. و این بدترین راه برای برانگیختن افراد است.»

انتقاد هنرمندانه

حال، راه جایگزین را در نظر بگیرید. یک انتقاد هنرمندانه می‌تواند یکی از مفیدترین پیام‌هایی باشد که یک مدیر به کارمندان خود می‌فرستد. به طور مثال، معاونی که پیشتر با رفتار تحقیرآمیز با کارمندش برخورد کرد، می‌توانست جمله‌ای مانند این به زبان بیاورد: «بزرگ‌ترین مشکل در این مرحله این است که برنامه شما ممکن است زمان بسیار زیادی طول بکشد و باعث افزایش هزینه‌ها شود. مایلم که بیشتر درباره طرح پیشنهادی خود فکر کنید، به ویژه مشخصات طراحی نرم‌افزار، تا ببینید می‌توانید چاره‌ای بیندیشید تا پروژه زودتر به سرانجام برسد.» چنین پیامی نتیجه‌ای کاملاً برعکسِ تاثیر حاصل از انتقاد مخرب خواهد داشت: به جای خلق احساس ناامیدی، درماندگی، خشم و طغیانگری، امید عملکرد بهتر را در فرد و مجموعه حفظ خواهد کرد و آغاز برنامه‌ای برای عملی شدن خواسته‌ها را فراهم خواهد نمود.

یک انتقاد هنرمندانه، بر آنچه فرد انجام داده و می‌تواند در آینده انجام دهد تمرکز می‌کند تا اینکه برچسبی منفی به کاری که خوب انجام نشده‌است بزند. همان‌گونه که لارسون خاطرنشان می‌کند، «حمله به شخصیت افراد- کسی را احمق یا ناتوان نامیدن- توجه به نکته اصلی را به فراموشی

می‌سپارد. با این کار، شما به سرعت فرد مورد نظر را در موضع دفاعی قرار می‌دهید؛ بنابراین، او دیگر هیچ‌گونه پذیرشی نسبت به آنچه که می‌خواهید برای اصلاح امور و عملکرد به او بگویید، نخواهد داشت.» این پند، دقیقاً به همین اندازه، برای زوج‌هایی که می‌خواهند دلخوری‌هایشان را بیان کنند، مصداق دارد.

و در رابطه با انگیزش، هنگامی که افراد اعتقاد دارند شکست‌هایشان به علت یک نقص یا ناتوانی غیر قابل تغییر در وجود خودشان است، امید خود را از دست می‌دهند و دست از تلاش می‌کشند. به یاد داشته باشید مهم‌ترین باوری که به خوش‌بینی منتهی می‌شود، این است که شکست‌ها و ناکامی‌ها اغلب به علت شرایطی به وجود می‌آیند که می‌توانیم آنها را به منظور بهتر شدن تغییر دهیم.

هری لوینسون که در اصل یک روانکاو است، و امروز به عنوان یک مشاور سازمانی شناخته می‌شود، در مورد هنر انتقاد راهکارهای زیر را به خوبی ارائه می‌دهد که به طرز زیرکانه‌ای با هنر ستایش و تقدیر درهم آمیخته شده است:

- دقیق باشید. رویداد یا حادثه خاصی را که نشانگر یک مشکل اصلی باشد انتخاب کنید؛ مشکلی که

نشانگر یک الگوی ناقص بوده و نیاز به تغییر را مطرح کند و ناتوانایی برای انجام بخش‌های معینی از یک کار را به روشنی بیان نماید. اگر به افراد صرفاً گفته‌شود «کاری» را درست انجام نمی‌دهند، بدون اینکه از جزئیات آن چیزی بدانند، روحیه خود را از دست می‌دهند. بر موارد خاص و مشخص تمرکز کنید و به افراد بگویید چه کارهایی را خوب انجام داده‌اند، در چه بخش‌هایی ضعیف عمل کرده‌اند و چگونه می‌توان روند امور را بهبود بخشید. حاشیه نروید یا پیچیده حرف نزنید و هرگز طفره نروید. این موارد، پیام اصلی را کمرنگ و گنگ خواهد کرد. دقیقاً بگویید که مشکل چیست، چرا این مورد اشکال دارد و شما چه احساسی در موردش دارید و چگونه می‌تواند در جهت بهتر شدن تغییر کند. لوینسون یادآوری می‌کند «وضوح و صراحت» به همان اندازه که برای انتقاد مهم است، برای تشویق و ستودن افراد نیز بااهمیت است. نمی‌خواهم بگویم که تحسین و تمجید مبهم و نامشخص هیچ تاثیری ندارد، اما قطعاً تاثیر چندانی نخواهد داشت و نمی‌تواند برای افراد آموزنده باشد.

- یک راه‌حل ارائه دهید. انتقاد، مانند هر بازخورد مفیدی، باید به راهی برای حل مشکل اشاره کند. در غیر این صورت، مخاطب انتقاد ناامید، بی‌روحیه و بی‌انگیزه خواهد شد. انتقاد ممکن است درهایی را به موارد ممکن و راه‌های جایگزین بگشاید که فرد از وجود آنها بی‌خبر است یا آنکه او را نسبت به نقایصی

که شایسته توجه بیشتر هستند، حساس تر کند. انتقاد باید پیشنهادهایی راجع به چگونگی پرداختن به مشکل ارائه کند.

• در صحنه انتقاد حاضر باشید. انتقادها مانند تحسین‌ها هنگامی بیشترین تاثیرگذاری را خواهند داشت که رو در رو و به صورت شخصی به فرد مورد نظر انتقال داده شوند. افرادی که با ارائه انتقادها یا بیان تحسین‌ها راحت نیستند، احتمالاً زحمت آن را از طریق انجام آن از فاصله دور، مثلاً با نوشتن یک نامه داخلی، کم می‌کنند. اما این کار، برقراری ارتباط را بسیار دور و غیرقابل لمس می‌کند و موقعیت پاسخگویی و شفاف‌سازی را از فرد دریافت‌کننده می‌ستاند.

• خود را جای دیگران بگذارید. نسبت به آنچه می‌گویید و تاثیری که چگونگی بیان شما بر مخاطب خواهد داشت، حساس باشید. لوینسون می‌گوید، مدیرانی که حس همدلی بسیار کمی دارند، بیشتر احتمال دارد که بازخورد خود را به صورت آزاردهنده بیان کنند، مانند «سر جای خود نشاندن» کارمند. تاثیر خالص چنین انتقادی بسیار مخرب است: به جای گشودن راهی برای اصلاح، احساسات منفی عاطفی از قبیل تنفر، تلخی، تدافعی‌شدن و کم شدن صمیمیت را خلق می‌کند. لوینسون همچنین چند پیشنهاد برای افراد دریافت‌کننده انتقاد بیان می‌کند. افراد باید انتقاد را به صورت مجموعه اطلاعات

ارزشمندی ببینند که می‌تواند راه بهتر شدن را به آنها نشان دهد، نه یک حمله شخصی. نکته دیگر، آن‌است که فرد دریافت‌کننده، مراقب تکانه‌هایی که او را به سوی تدافعی شدن پیش می‌برد و از پذیرش مسئولیت دور می‌کند، باشد. و نکته دیگر آنکه، اگر انتقاد بیش از اندازه ناراحت‌کننده باشد، می‌تواند درخواست کند که ادامه مطالب در وقت و جلسه دیگری بیان شود، تا آنکه با گذر زمان مقداری از سختی پیام مورد نظر کاسته شود و او بتواند آرام‌تر باشد. در پایان، او پیشنهاد می‌کند که افراد انتقاد را فرصتی ببینند تا بتوانند به وسیله آن در کنار منتقد و برای حل مشکل کار کنند، نه آنکه آن را شرایطی خصمانه تلقی کنند.

چه چیزهایی یک رهبر را می‌سازد؟

همه اداره‌کنندگان کسب و کار احتمالاً دست کم داستانی در مورد یک مدیر اجرایی ارشد باهوش و با مهارت‌های فراوان شنیده‌اند که به پست مدیریتی بالاتر ارتقا یافته، اما نتوانسته در آنجا عملکرد خوبی از خود نشان دهد. آنها هم چنین مدیرانی با توانمندی‌های عقلی و شناختی خوب - اما نه لزوماً خیلی خوب- و مهارت‌های تخصصی سراغ دارند که به موقعیت‌های شغلی مشابهی ارتقا یافته و ناگهان موفقیت چشمگیری را نصیب خود کرده‌اند. این داستان‌ها و گفته‌ها به خوبی این باور گسترده و رایج را تایید می‌کنند که رهبری و مدیریت، بیشتر هنر است تا علم. در مجموع، سبک‌های رفتاری و نوع شخصیت مدیران برجسته از یکدیگر متفاوت هستند: برخی از آنها آرام و تحلیل‌گر هستند؛ در حالی که عده‌ای دیگر از آنها بیانیه‌های خود را «از فراز کوه و با فریاد» برای دیگران می‌خوانند. این نکته حائز اهمیت است که شرایط متفاوت به شیوه‌های رهبری و مدیریتی متفاوتی نیازمند هستند. به طور مثال، موفقیت در ادغام دو شرکت بزرگ، به مذاکره‌کنندگانی نیازمند است که از حساسیت و ظرافت لازم برخوردار باشند؛ در حالی که برای ایجاد یک تحول کلی در سازمان احتمالاً به اقتدار بیشتری نیاز است.

با این حال، به این باور رسیده‌ام که تاثیرگذارترین رهبران و مدیران در یک خصیصه بسیار مهم با یکدیگر اشتراک دارند: همگی آنها از سطح بالایی از مفهومی که امروزه ما آن را «هوش هیجانی» می‌نامیم، برخوردارند.

البته این گفته‌ها به این معنا نیست که هوش و مهارت‌های تخصصی، غیرمرتبط و بدون کاربرد هستند. آنها مطمئناً بااهمیت هستند، اما می‌توان آنها را توانمندی‌هایی «آستانه‌ای» یا حداقلی دانست؛ به این معنا که آنها فقط شرایط لازم برای ورود به مناصب مدیریتی هستند. اما پژوهش‌های من و همچنین پژوهش‌های متعدد دیگری که به تازگی در این زمینه صورت گرفته‌اند، با اطمینان زیادی نشان می‌دهند هوش هیجانی جزو الزامات رهبری است. بدون هوش هیجانی، ممکن است فردی از بهترین آموزش در دنیا برخوردار باشد، دارای ذهنی «دقیق» و تحلیلی باشد و ایده‌های بسیار خوب فراوانی داشته باشد، اما باز هم نتواند به رهبر یا مدیر خوبی تبدیل شود. من و همکارانم بخش اعظمی از پژوهش‌های خود را بر اینکه هوش هیجانی چگونه بر محل کار و کارایی مربوط به آن تاثیرگذار است، متمرکز کرده‌ایم. ما رابطه میان هوش هیجانی و عملکرد اثربخش را به ویژه در میان رهبران و مدیران بررسی کرده و به خوبی مشاهده کرده‌ایم که هوش هیجانی چگونه بر فضای کسب و کار تاثیر می‌گذارد.

چگونه می‌توانید تشخیص دهید فردی از هوش هیجانی بالایی برخوردار است و چگونه می‌توانید آن را در خودتان تشخیص دهید؟ در صفحات بعد به این سوالات خواهیم پرداخت و هر یک از اجزای هوش هیجانی - خودآگاهی، انضباط شخصی، همدلی و مهارت اجتماعی - را بررسی خواهیم کرد.

امروزه بیشتر شرکت‌های بزرگ، روان‌شناسان آموزش‌دیده‌ای را به کار گرفته‌اند تا آنچه را به عنوان «مدل‌های توانش» شناخته شده‌است ایجاد کنند و ستاره‌های بالقوه را در حوزه مدیریت و رهبری شناسایی کرده، آموزش دهند و برای ارتقا آنها بکوشند. روان‌شناسان همچنین، چنین مدل‌هایی را برای مشاغل سطوح پایین‌تر معرفی کرده‌اند. هنگامی که کتاب «کار با هوش هیجانی» را می‌نوشتیم، مدل‌های توانش را از ۱۸۸ شرکت که بیشتر آنها بزرگ و جهانی و گاهی سازمان‌های دولتی بودند، به دقت تحلیل کردم. در اجرای این پروژه، هدف من تعیین این نکته بود که چه توانمندی‌های شخصی، عملکردهای برجسته و قابل توجه را در سازمان‌ها به همراه دارند و تا چه حد این توانمندی‌ها در خلق این عملکردهای برجسته تاثیرگذار هستند. من تمام توانمندی‌ها را در سه دسته مجزا جای دادم: مهارت‌های کاملاً فنی و تخصصی مانند حسابداری و برنامه‌ریزی کسب و کار؛ توانایی‌های شناختی مانند استدلال و تحلیل و توانمندی‌هایی که نشانگر هوش هیجانی بودند، مانند توانایی کار کردن با دیگران و

اثر بخشی در راهبری و هدایت تغییرها. برای ایجاد برخی از مدل‌های توانش، روان‌شناسان از مدیران ارشد شرکت‌ها خواستند تا توانمندی‌هایی را که نشانگر برترین و برجسته‌ترین رهبران آن سازمان‌ها بود مشخص کنند. برای ایجاد مدل‌های دیگر، روان‌شناسان از معیارهای عینی از قبیل سودآوری و بهره‌وری یک دپارتمان برای جدا ساختن مدیرانی با عملکرد چشمگیر از مدیرانی با عملکرد متوسط بهره جستند. این افراد سپس به طور گسترده و مفصل مورد مصاحبه و آزمون قرار گرفتند و توانمندی‌های آنها با یکدیگر مقایسه شدند. این فرایند به تهیه فهرست‌های متعددی از اجزا و مولفه‌های رهبران بسیار تاثیرگذار منتهی شد. این فهرست‌ها از ۷ تا ۱۵ مورد از این توانمندی‌ها را در خود جای می‌دادند و مواردی از قبیل ابتکار عمل و دید راهبردی را در بر می‌گرفتند. برخی از این موارد، توانمندی‌هایی کاملاً شناختی، مواردی در رابطه با بهره‌هوشی و مهارت‌های کاملاً تخصصی را نشان می‌دادند، در حالی که برخی دیگر عمدتاً بر اساس توانایی‌های مربوط به هوش هیجانی مانند مدیریت بر خود استوار بودند.

هنگامی که تمام این داده‌ها را تحلیل کردم، به نتایج قابل توجه و خیره‌کننده‌ای دست یافتم. مطمئناً، نیروی عقلانی و قدرت تفکر، دلیل عملکرد چشمگیر بود. مهارت‌های شناختی از قبیل تفکر کل‌نگر و دید بلندمدت به طرز چشمگیری با اهمیت بودند. اما هنگامی که نسبت مهارت‌های تخصصی و فنی را به

هوش هیجانی - هر دو به عنوان اجزا و مولفه‌های عملکرد چشمگیر- محاسبه کردم، هوش هیجانی اهمیتی دو چندان را در تمام مشاغل و تمام سطوح نشان می‌داد. علاوه بر این، تحلیل من نشان داد هوش هیجانی نقش فزاینده بااهمیتی در بالاترین سطوح شرکت ایفا می‌کند و در آن سطوح اهمیت مهارت‌های فنی و تخصصی تقریباً قابل اغماض است.

به عبارت دیگر، هر چه سطح مدیریتی رهبر یا مدیری که عملکرد برجسته داشت، بالاتر بود، هوش هیجانی دلیل مهم‌تر و مستحکم‌تری برای اثربخشی و تاثیرگذاری رهبری او بود. هنگامی که مدیران ارشد با عملکرد چشمگیر را با مدیران ارشد با عملکرد متوسط مقایسه کردم، تقریباً ۹۰ درصد توانمندی‌هایی که مدیرانی با عملکرد چشمگیر را از بقیه متمایز ساخته بود، می‌توانستند به عوامل هوش هیجانی نسبت داده شوند تا به توانمندی‌های صرفاً شناختی. پژوهشگران دیگری نیز تایید کرده‌اند که هوش هیجانی نه تنها رهبران و مدیران برجسته و چشمگیر را از دیگران متمایز می‌کند، بلکه می‌تواند ارتباط تنگاتنگی با عملکرد قوی و برجسته نشان دهد.

یافته‌های دیوید مک کللاند، پژوهش‌گر شهیر در حوزه رفتار سازمانی، نمونه‌های خوبی برای تایید این واقعیت هستند. در سال ۱۹۹۶، مطالعه‌ای که بر روی یک شرکت تولید مواد غذایی انجام شد، مک

کللاند دریافت هنگامی که مدیران ارشد از هوش هیجانی فراوانی بهره‌مند و برخوردار هستند، دپارتمان‌های مربوط به آنها از نظر درآمد سالیانه، ۲۰ درصد بهتر از رقبا عمل می‌کنند. همزمان، مشخص شد رهبران دپارتمان‌هایی که فاقد این توانمندی‌های حیاتی بودند، عملکرد مالی آنها تقریباً به همان اندازه ضعیف‌تر از دیگر دپارتمان‌ها بود. جالب بود که یافته‌های مک کللاند در کارخانه‌های مستقر در ایالات متحده و کارخانه‌های واقع در آسیا و اروپا به میزان مشابهی صادق بود. به طور خلاصه، اعداد و ارقام راجع به وجود رابطه میان موفقیت یک شرکت و هوش هیجانی رهبران و مدیران آن ما را به خوبی قانع می‌کنند. پژوهش‌ها به طرز مهمی نشان می‌دهند که افراد اگر رویکرد صحیح را در پیش بگیرند، می‌توانند هوش هیجانی را در خود پرورش دهند.

خودآگاهی

خودآگاهی اولین مولفه هوش هیجانی است و مطابق با پند معبد دلفی مبنی بر «خودت را بشناس» در هزاران سال پیش است. خودآگاهی به معنای برخورداری از درک عمیقی از هیجانات، نقاط قوت، ضعف‌ها، نیازها و رانه‌های خود است. افرادی با خودآگاهی قوی، هرگز به طور افراطی انتقادگر نیستند و از آن سو نیز هیچ‌گاه به طور غیرواقع‌گرایانه امیدوار نیستند. آنها با خود و دیگران صادق هستند. افرادی

که از میزان خودآگاهی بالایی برخوردار هستند، درک می‌کنند که احساساتشان چگونه بر خود آنها، دیگران، و عملکرد شغلی‌شان تاثیرگذار است. بنابراین، شخص خودآگاه که می‌داند تحویل دیر هنگام کارها بدترین‌ها را برای او به همراه خواهد داشت، به دقت برای زمان خود برنامه‌ریزی می‌کند و کار یا وظیفه محول‌شده را زودتر به اتمام می‌رساند. شخص دیگری که از خودآگاهی مناسبی برخوردار است، قادر خواهد بود با یک مشتری پرتوقع و سرسخت کار کند. او، تاثیر مشتری بر خلق خود و به شکل عمیق‌تر ناکامی خود را درک می‌کند. چنین فردی ممکن است توضیح دهد «درخواست‌های جزئی و کم‌اهمیت مشتریان ممکن است ما را از آنچه باید انجام شود، دور کند.» بنابراین، چنین فردی یک قدم فراتر خواهد رفت و خشم خود را به یک رفتار یا واکنش سازنده تبدیل خواهد کرد.

خودآگاهی، به معنای درک فرد از ارزش‌ها و اهدافش نیز می‌باشد. فردی که به میزان قابل توجهی خودآگاه است، می‌داند به کدام سو می‌رود و چرا؛ بنابراین، به طور مثال، آن قدر محکم و قاطع است که می‌تواند فرصت شغلی‌ای را که از لحاظ مالی اغواکننده است، اما در بلندمدت مطابق با اصول پذیرفته‌شده‌اش نیست، رد کند. اما شخصی که از میزان کافی خودآگاهی بهره‌مند نیست، احتمال دارد تصمیم‌هایی بگیرد که موجب زیر پا گذاشتن ارزش‌های ریشه‌دار درونی‌اش شود و در آینده او را با آشوبی درونی مواجه نماید. چنین فردی ممکن است پس از دو سال، بگوید «چون پولش خوب به نظر می‌رسید، تصمیم گرفتم آن را بپذیرم، اما این کار هیچ جذابیت و سنخیتی با روحیات من ندارد و مدام حوصله‌ام را سر می‌برد.» تصمیمات افراد خودآگاه منطبق بر ارزش‌های درونی‌شان است و از انجام آن انرژی می‌گیرند.

چگونه می‌توان خودآگاهی را تشخیص داد؟ اول از همه، خودآگاهی، خود را به صورت رک‌گویی و بی‌غرضی و توانایی ارزیابی خود به صورت واقع‌گرایانه نشان می‌دهد. افراد برخوردار از خودآگاهی بالا، می‌توانند به طور دقیق و بی‌پرده درباره هیجانات خود و تاثیری که این هیجانات بر کار یا شغل آنها دارند، سخن گویند - که البته این موارد لزوماً هم معنا با سخن گفتن به صورت افراط‌آمیز یا اعتراف‌گونه

یا با هدف اظهار فضل نیست. به طور مثال، یکی از مدیرانی که می‌شناسم، در مورد یکی از خدمات جدیدی که شرکتش - یک فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ - قصد معرفی آن را به بازار داشت، بدین بود. بدون هیچ درخواستی از جانب رئیس یا گروهش، او توضیح زیر را به آنها ارائه کرد: «از من نخواهید که بتوانم زیاد از این پروژه حمایت کنم» و سپس با جمله‌ای اعتراف‌گونه اظهار داشت، «من واقعاً می‌خواستم که خودم مدیریت این پروژه را بر عهده بگیرم، اما برای این کار مرا انتخاب نکردند.» این مدیر پس از این سخنان، احساساتش را به دقت بررسی کرد و یک هفته بعد، به این نتیجه رسید که او هم باید با تمام توان از این پروژه حمایت کند. چنین خودآگاهی اغلب خود را در فرایند استخدام و به کارگیری نیروها نیز نشان می‌دهد. از متقاضیان یک موقعیت شغلی بخواهید که درباره موقعیت‌هایی که به دلیل بروز احساساتشان از کار کنار گذاشته شده‌اند و پس از آن احساس پشیمانی کرده‌اند، برایتان توضیح دهند. متقاضیانی که از خودآگاهی خوبی برخوردار هستند، معمولاً در پذیرش و اعتراف به اشتباهات و شکست‌های خود رک و بی‌پرده هستند و اغلب داستان شکست‌هایشان را با لبخندی بر چهره بیان می‌کنند. یکی از مشخصه‌های خودآگاهی در افراد این است که چنین افرادی معمولاً با حالتی از شوخ طبعی خودشان را به دلیل اشتباهات گذشته‌شان، سرزنش می‌کنند.

خودآگاهی را همچنین می‌توان در حین بررسی عملکرد افراد به خوبی شناسایی کرد. افراد خودآگاه، از محدودیت‌ها و نقاط قوت خود آگاه هستند و به راحتی در مورد آنها حرف می‌زنند و اغلب تشنه دریافت انتقاد سازنده هستند. بر خلاف این دسته از کارکنان، افرادی با خودآگاهی ضعیف، پیام‌هایی را که مبنی بر نیاز آنها به رشد و بهتر شدن است به صورت تهدید یا نشانه‌ای از شکست تعبیر و تفسیر می‌کنند. افراد خودآگاه را می‌توانید از اعتماد به نفس بالایی که دارند نیز به خوبی تشخیص دهید. آنها درک و شناخت بسیار خوبی از توانمندی‌های خود دارند و کمتر احتمال دارد به دلیل بر عهده گرفتن مسئولیت‌های بیش از حد و اضافی، خود را در معرض شکست قرار دهند. آنها همچنین می‌دانند که چه زمانی باید درخواست کمک کنند. همچنین، ریسک‌هایی که این افراد در محل کار می‌پذیرند نیز محاسبه شده هستند. این افراد، خواهان مواجه شدن با چالش‌هایی که می‌دانند به تنهایی از پس آنها بر نمی‌آیند، نیستند. آنها مطابق با توانمندی‌های خود «بازی» می‌کنند.

به رفتار و کنش‌های یک کارمند میانی که برای حضور در یک جلسه تبادل نظر در خصوص استراتژی‌های سازمانی و برای نشستن در کنار مدیران اجرایی ارشد سازمان دعوت شده بود، توجه کنید. گرچه او از لحاظ رده شغلی، در پایین‌ترین سطح در میان شرکت‌کنندگان قرار داشت، اما ساکت سر

جای خود ننشست و با حالتی از ترس و حیرت به حرف‌ها گوش نداد. او می‌دانست که از منطق و استدلال خوب و توانایی بالایی برای ارائه مطالب به صورت قانع‌کننده برخوردار است و در نتیجه، پیشنهادهای محکمی راجع به استراتژی شرکت مطرح کرد. البته، همزمان خودآگاهی این فرد، او را از وارد شدن به قلمرویی که می‌دانست در آن ضعیف است، باز می‌داشت. پژوهش‌های من نشان می‌دهند به‌رغم ارزشی که افرادی با خودآگاهی بالا می‌توانند در سازمان داشته باشند، مدیران ارشد هنگام انتخاب رهبران و مدیران آینده، کمتر به خصیصه خودآگاهی آنها توجه می‌کنند. بسیاری از مدیران، هنگامی که افراد به روشنی نقایص و ضعف‌های خود را می‌پذیرند، رک بودن و صراحت در مورد احساسات را با «بی‌عرضگی و ضعف نفس» اشتباه می‌گیرند. این افراد به آسانی از مدیریت و رهبری کنار گذاشته می‌شوند، زیرا «به اندازه کافی محکم و سرسخت» نیستند.

در واقع، خلاف این موضوع درست است. اول اینکه، افراد اغلب صراحت و رک بودن را تحسین می‌کنند و به آن احترام می‌گذارند. علاوه بر آن، مرتباً از رهبران و مدیران خواسته می‌شود در مورد نیروها و کارکنان قضاوت کنند که این کار نیاز به سنجش بی‌طرفانه و بیان صریح توانمندی‌های خود آنها و دیگر افراد دارد.

آیا ما از تخصص مدیریتی لازم برای پشت سر گذاشتن رقبا برخوردار هستیم؟ آیا می‌توانیم یک محصول جدید را ظرف شش ماه به سرانجام رسانده و به بازار عرضه کنیم؟ افرادی که خودشان را صادقانه مورد سنجش قرار می‌دهند - یعنی، افراد خودآگاه- خوب است که همین سنجش صادقانه را برای سازمان مربوطه‌شان نیز انجام دهند.

مدیریت بر خود

تکانه‌های زیستی عواطف و احساسات ما را ایجاد کرده و آنها را به جلو می‌رانند. ما نمی‌توانیم بدون آنها به حیات خود ادامه دهیم، اما می‌توانیم کارهای زیادی برای مدیریت آنها انجام دهیم. خود سامانی (تنظیم خود) که مانند یک گفتگوی مستمر درونی است، جزئی از هوش هیجانی است که ما را از اسارت در احساساتمان رها می‌کند. افراد برخوردار از این توانمندی هنگامی که درگیر چنین گفتگوهای درونی می‌شوند، تکانه‌های هیجانی بد و احساسات ناخوشایندی را تجربه می‌کنند، اما می‌توانند راه‌هایی را برای کنترل آنها و حتی هدایت آنها به سوی مقاصد سودمند بیابند. مدیری را در نظر بگیرید که اعضای دپارتمان‌ش به تازگی یک تحلیل دم دستی را به هیئت‌مدیره شرکت ارائه داده‌اند. غمی که ممکن است مدیر پس از این رویداد تجربه کند، می‌تواند باعث شود او بر روی میز بکوبد یا صندلی را با لگد به سویی

پرتاب کند. ممکن است همچنین مدیر به اعضای گروه بتوپد و سر آنها فریاد بکشد. یا ممکن است چهره عبوسی به خود بگیرد و به چشم اعضای گروهش خیره نگاه کند. اما مدیری که از موهبت مدیریت بر خود یا خود سامانی، برخوردار است، رویکرد متفاوتی را در پیش می‌گیرد. او به دقت کلمات خود را برمی‌گزیند و بدون اینکه قضاوت عجولانه‌ای کند، عملکرد ضعیف گروه را می‌پذیرد. او سپس یک قدم به عقب بر می‌دارد و دلایل عدم موفقیت گروه را با سوالاتی مانند سوالات زیر بررسی می‌کند: آیا دلیل این عملکرد بد، شخصی - عدم تلاش - بوده است؟ آیا عامل یا عوامل تضعیف‌کننده‌ای وجود داشته‌است؟ نقش او در این افتضاح چه بوده‌است؟ پس از پرداختن به این سوالات، او اعضای گروه را دور هم جمع می‌کند، عواقب و تبعات منفی این رویداد را برای آنها تشریح می‌کند و احساسات خود را در مورد آن به روشنی بیان می‌کند. او سپس تحلیل خود از مشکل را بیان کرده و راه‌حل سنجیده‌ای برای آن ارائه می‌کند.

چرا «خودسامانی» این اندازه برای مدیران بااهمیت است؟ اول اینکه، افرادی که به خوبی قادر هستند احساسات و تکانه‌های خود را کنترل کنند- افراد معقول- خواهند توانست محیطی مملو از اعتماد و عدالت ایجاد کنند. در چنین محیطی، سیاست‌بازی و نزاع به حداقل و بهره‌وری به حداکثر می‌رسد.

افراد دسته دسته به سازمان مورد نظر می‌پیوندند و دیگر تمایلی به ترک آن نخواهند داشت. خودسامانی اثری همه‌گیر دارد. هنگامی که مدیر به عنوان فردی با رویکرد آرام و متین شناخته می‌شود، هیچ‌کس دوست ندارد که او را به عنوان فردی کله‌شق و جنجالی بشناسند. بدخلقی کمتر، در سطوح بالای سازمانی، به معنای بدخلقی کمتر در کل سازمان خواهد بود. دوم اینکه، خودسامانی به دلایل رقابتی نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است. همه می‌دانند که امروزه فضای کسب و کار پر از ابهام و تغییر است. شرکت‌ها مرتباً با یکدیگر ادغام می‌شوند یا به چند شرکت تقسیم می‌شوند. فناوری، کار را با سرعت گیج‌کننده‌ای دستخوش تغییر کرده‌است. افرادی که بر احساسات خود مسلط هستند، می‌توانند به خوبی با تغییرات هماهنگ شوند. هنگامی که برنامه جدیدی معرفی می‌شود، آنها دیگر مضطرب نخواهند شد؛ در عوض، آنها می‌توانند قضاوت کردن را به تعویق بیندازند، اطلاعات لازم و بیشتری به دست آورند و هنگامی که مدیران برنامه جدید را توضیح می‌دهند، به خوبی به آنها گوش دهند. این افراد هنگامی که نوآوری و پیشقدمی در جایی باشد، می‌توانند به سرعت آن را دنبال کنند. گاهی آنها حتی خود به فرد پیشقدم و مبتکر تبدیل می‌شوند.

مدیر یک شرکت تولیدکننده بزرگ را در نظر بگیرید. او هم مانند همکارانش، به مدت پنج سال از نرم‌افزار خاصی استفاده کرده‌بود. این برنامه نرم‌افزاری بر چگونگی جمع‌آوری و گزارش‌دهی داده‌ها و اطلاعات و همچنین چگونگی تفکر او نسبت به استراتژی شرکت تاثیرگذار بود. یک روز، مدیران ارشد اعلام کردند که برنامه جدیدی قرار است بر روی رایانه‌ها نصب شود که چگونگی جمع‌آوری و سنجش اطلاعات را به طور کلی دستخوش تغییر خواهد کرد. در حالی که بسیاری از کارکنان شرکت به شدت از تبعات منفی این تغییر شکایت می‌کردند، این مدیر دلایلی برای استفاده از این نرم‌افزار جدید و پتانسیل آن برای ارتقا بهره‌وری را برای افراد بیان می‌کرد. او مشتاقانه در تمام جلسات آموزش نرم‌افزار جدید شرکت می‌کرد- برخی از همکارانش از شرکت در این کلاس‌ها امتناع می‌کردند- و نهایتاً او به مدیریت چندین دپارتمان ارتقا یافت که دلیل عمده این ارتقا، استفاده اثربخش او از فناوری جدید بود.

می‌خواهم بگویم که اهمیت خودسامانی در امر رهبری و مدیریت به این مورد محدود نمی‌شود و می‌تواند یکپارچگی در عمل و صداقت- که تنها یک مزیت شخصی نیست، بلکه یک نقطه قوت سازمانی به شمار می‌رود- را نیز در سازمان تقویت کند. بسیاری از وقایع بدی که در شرکت‌ها رخ می‌دهد، نتیجه رفتار تکانشی و احساساتی است. افراد به ندرت از قبل تصمیم می‌گیرند که سودها را بیشتر جلوه دهند،

صورت هزینه‌ها را دستکاری کنند یا منابع عمومی را صرف هزینه‌های شخصی نمایند یا از قدرت خود به منظور منافع شخصی سوءاستفاده کنند. بلکه اغلب این‌گونه است که موقعیتی پیش می‌آید و افراد به دلیل عدم توانایی در کنترل تکانه‌های خود، چراغ سبز نشان می‌دهند و به راه خطا می‌روند. حال، رفتار یک مدیر اجرایی ارشد در یک شرکت بزرگ تولیدکننده مواد غذایی را در نظر بگیرید. این مدیر در مذاکرات خود با توزیع‌کنندگان محلی بیش از حد صداقت به خرج می‌داد. او به طور مرتب هزینه‌های خود را با جزئیات و صادقانه در اختیار این افراد قرار می‌داد و بدین ترتیب، درک کاملاً واقع‌بینانه‌ای از چگونگی قیمت‌گذاری اجناس توسط شرکت به آنها می‌داد. این رویکرد به این معنا بود که این مدیر هرگز نمی‌توانست به خوبی با این افراد چانه‌زنی کند. حال، او گاه مجبور می‌شود با مخفی نگاه داشتن پاره‌ای از اطلاعات درباره هزینه‌های شرکت، سود را افزایش دهد. اما او با این تکانه و احساس خود مقابله کرد - او می‌دید که بر خلاف این تمایل عمل کردن، در بلندمدت عاقلانه‌تر و صحیح‌تر است. خودسامانی هیجانی این مدیر در بلندمدت بسیار خوب جواب داد. به این صورت که، توزیع‌کنندگان روابط کاری بسیار محکم و ماندگاری را با این شرکت ایجاد و حفظ کردند و این امر در مقایسه با هر سود کوتاه‌مدت و مقطعی دیگر، سود بسیار بیشتری را برای این شرکت به ارمغان آورد.

بنابراین، نشانه‌های خودسامانی هیجانی را به آسانی می‌توان مشاهده کرد: تمایل به تعمق و تفکر، پذیرش و راحت بودن با ابهام و تغییر و یکپارچگی در عمل و درستکاری- توانایی «نه» گفتن به تمایلات و خواسته‌های تکانه‌ای. خودسامانی هم مانند خودآگاهی در حوزه مدیریت و رهبری اغلب مورد کم‌توجهی و کم‌لطفی واقع می‌شود. افرادی که می‌توانند بر هیجانات خود مسلط شوند، گاهی به عنوان افرادی بی‌روح و بی‌احساس شناخته می‌شوند و واکنش‌های آنها به صورت عدم برخورداری از احساس و هیجان تلقی می‌شود. برعکس، افرادی با خوی آتشین به عنوان مدیران کلاسیک و اصیل شناخته می‌شوند و فوران احساساتشان به صورت نشانه‌هایی از جاذبه و قدرت تعبیر می‌شود. اما هنگامی که این افراد به مناصب شغلی بالاتر ارتقا می‌یابند، تکانشی بودن و احساساتی بودنشان، اغلب به زیان آنها تمام می‌شود. در پژوهش‌های من، می‌توان به وضوح مشاهده کرد که بروز شدید احساسات منفی هرگز پیش‌برنده رهبری و مدیریت موفق نبوده‌است.

اگر یک خصیصه وجود داشته‌باشد که تقریباً تمام رهبران تاثیرگذار از آن برخوردار باشند، آن خصیصه خودانگیختگی است- گونه‌ای از توانمندی مدیریت بر خود که در آن تمام هیجانات مثبت خود را برای نزدیک شدن به سمت هدفمان، بسیج می‌کنیم. رهبران انگیزه‌دستاوردهایی فراتر از انتظارات خود و

دیگران به دست می‌آورند. واژه کلیدی در اینجا، «دست‌آورد» است. بسیاری از افراد توسط عوامل خارجی انگیزه می‌گیرند، مانند حقوق مکفی، جایگاهی که از یک عنوان شغلی دهان‌پرکن می‌آید یا کار کردن در شرکتی با پرستیژ. برعکس، افرادی که از پتانسیل درونی رهبری برخوردارند، از میلی بسیار عمیق برای «دست‌آورد به دلیل دست‌آورد» انگیزه می‌گیرند. اگر شما به دنبال یک رهبر خوب هستید، چگونه می‌توانید تشخیص دهید یک رهبر از «به دست آوردن» انگیزه می‌گیرد یا از پاداش‌های خارجی؟ اولین نشانه آن، علاقه شدید به خودِ کار است - چنین افرادی به دنبال چالش‌های خلاقانه هستند، میل زیادی به یادگیری دارند و به کاری که خوب انجام شود، افتخار می‌کنند. آنها همچنین از انرژی تمام‌نشدنی برای انجام بهتر کارها برخوردارند. افرادی با این انرژی اغلب از شرایط موجود و حفظ آن راضی نمی‌شوند. آنها مستمراً چگونگی انجام کارها و دلیل آن را مورد سوال قرار می‌دهند و همواره به دنبال راه‌های بهتر و جایگزین می‌گردند. آنها مشتاق‌اند رویکردهای جدیدی را برای انجام کارها و وظایف محوله برگزینند.

به طور مثال، مدیر یک شرکت سازنده مواد آرایشی ناراحت بود که باید دو هفته صبر کند تا نتایج فروش را از فروشندگان دریافت نماید. پس از مدتی او یک سازوکار تلفنی خودکار را در شرکت به کار گرفت که

ساعت ۵ بعد از ظهر هر روز به تمام فروشندگان زن می‌زد. این سامانه به طور خودکار فروشندگان را هدایت می‌کرد تا تعداد تماس‌های تلفنی خود و میزان فروش آن روز را اعلام کنند. این سامانه زمان مورد نیاز برای گرفتن بازخورد فروش را از دو هفته به چند ساعت کاهش داد. این داستان دو خصیصه مشترک دیگر افرادی را که به «دست‌آورد» تمایل دارند نشان می‌دهد. این افراد دوست دارند همیشه عملکرد را ارتقا بخشند و در این باره به خود و دیگران امتیاز دهند.

ابتدا به نمودار عملکرد توجه کنید. در طول جلسات بررسی عملکرد، افرادی که از سطح انگیزشی بالایی برخوردار هستند، ممکن است درخواست کنند تا کار بیشتری از آنها خواسته شود. البته، کارمندی که خودآگاهی را با انگیزه درونی در هم می‌آمیزد، محدودیت‌های خود را درک می‌کند، اما به اهدافی که دستیابی به آنها خیلی آسان به نظر می‌رسد، راضی نمی‌شود. این‌گونه است که افرادی که تمایل به نشان دادن عملکرد بهتر از خود هستند، ذاتاً علاقه‌مند هستند راهی برای دنبال کردن پیشرفت‌های خود، گروه و شرکتشان، پیدا کنند. در حالی که افرادی با انگیزه دست‌آورد پایین، در مورد نتایج عملکرد خود و اطرافیان، وضعیت ناآشنایی دارند، اما افرادی که از انگیزه دست‌آورد بالایی برخوردارند، از طریق دنبال کردن مقیاس‌هایی از قبیل میزان سودآوری یا سهم بازار، در این زمینه بسیار شفاف عمل می‌کنند.

جالب است افرادی که از انگیزه دستاورد بالایی برخوردار هستند، حتی هنگامی که نتایج برخلاف خواسته‌هایشان پیش می‌روند، خوشبینی خود را حفظ می‌کنند. در چنین مواردی، خودتنظیمی با انگیزه دستاورد ترکیب می‌شود تا بر احساس ناکامی و افسردگی ناشی از شکست‌ها، فائق آید.

همدلی

درک مفهوم «همدلی» از تمام ابعاد دیگر هوش هیجانی، ساده‌تر است. همه ما همدلی یک معلم یا دوست حساس را تجربه کرده‌ایم و از آن سو نیز، از عدم وجود آن در یک مربی یا رئیس کم‌احساس آسیب دیده‌ایم. اما هنگامی که صحبت از حوزه کسب و کار به میان می‌آید، به ندرت می‌شنویم افراد به دلیل همدلی‌شان مورد تقدیر قرار گرفته‌باشند، چه برسد به اینکه برای آن پاداشی دریافت کنند. ظاهر این واژه، شباهت و همخوانی چندانی با فضای کسب و کار ندارد و به نظر می‌رسد با واقعیت‌های خشن و زمخت محل کار چندان همسو نیست. اما همدلی به معنای لوس‌بازی و احساساتی بودن‌های بیش از حدی مثل «من خوبم. تو خوبی؟» نیست. این مفهوم برای یک رهبر به معنای «از آن خود کردن» عواطف و احساسات دیگران و تلاش برای راضی نگه داشتن افراد نیست. چنین رفتاری یک کابوس است و هرگونه اقدام و عمل را برای مدیر مورد نظر غیرممکن خواهد ساخت. در واقع، همدلی به معنای

درنظر گرفتن متفکرانه احساسات کارکنان همراه با عوامل مهم دیگر در فرایند تصمیم‌گیری هوشمندانه است. به عنوان نمونه‌ای از همدلی در عمل، ببینید هنگامی که دو شرکت بسیار بزرگ کارگزاری با یکدیگر ادغام شدند و مشاغل اضافی و موازی زیادی در پی آن ایجاد شد، چه اتفاقی افتاد. مدیر یکی از دو بخش اصلی شرکت جدید، تمام کارکنان بخش را دور یکدیگر جمع کرد و با تاکید بر تعداد فراوان افرادی که باید شغل خود را از دست می‌دادند، سخنرانی غمگینانه‌ای ایراد کرد. اما مدیر بخش دیگر این شرکت جدید، سخنرانی متفاوتی خطاب به کارکنان خود گفت. او به صراحت نگرانی و دغدغه خود را از این موضوع بیان کرد و گفت در اسرع وقت افراد را در جریان آخرین تغییرات قرار خواهد داد و وعده داد با تمام افراد عادلانه رفتار شود. تفاوت این دو مدیر، همدلی آنها بود. مدیر اول آن قدر نگران سرنوشت خود بود که دیگر نمی‌توانست به احساسات همکاران به شدت مضطرب خود توجهی کند. اما مدیر دوم می‌دانست که کارکنانش چه احساسی دارند، و با کلمات خود نشان داد که از ترس‌های آنها مطلع است و به آنها حق می‌دهد. عجیب نخواهد بود اگر بشنوید که در بخش مربوط به مدیر اول چون افرادی که روحیه خود را از دست داده‌بودند، به ویژه افراد مستعد و توانمند، شرکت را ترک کردند و بخش به نابودی کامل نزدیک شد. برعکس، مدیر دوم به مدیریت و راهبری توانمندانه خود ادامه داد، کارکنان توانمندش با او ماندند و بخش مربوطه‌اش بهره‌وری و کارایی خود را مانند گذشته حفظ کردند.

امروزه همدلی به عنوان یکی از مولفه‌های رهبری دست کم به سه دلیل حائز اهمیت فراوان است: استفاده فزاینده از گروه‌ها، سرعت زیاد جهانی‌شدن و نیاز فزاینده برای حفظ استعدادها. چالش‌های رهبری یک گروه را در نظر بگیرید. همان‌طور که هر کسی که تا به حال عضوی از یک گروه بوده می‌تواند تایید کند، گروه‌ها ظرف بزرگی از احساسات متفاوت و در حال غلیان هستند. گروه‌ها اغلب با چشم‌انداز رسیدن به اتفاق نظر انرژی می‌گیرند- و این کار حتی با دو نفر هم دشوار است و با افزایش تعداد اعضای گروه دشوارتر می‌شود. حتی در گروه‌هایی که اعضای آنها تنها چهار یا پنج نفر است، اتحاد و تفرقه به وفور به چشم می‌خورد. رهبر گروه باید بتواند نظرهای تمام اعضای گروه را به خوبی درک کرده و آنها را حس کند. این دقیقاً همان کاری است که یک مدیر بازاریابی هنگامی که به رهبری یک شرکت بزرگ فناوری اطلاعات منصوب شد، توانست به خوبی آن را انجام دهد. گروه در آشوب کامل بود و کارهای زیادی را باید تحویل می‌داد که موعد بیشتر آنها سرآمده بود. تنش در میان کارکنان در سطح بالایی قرار داشت. رویه‌های کاری آن‌قدر مناسب نبود که بتواند گروه بازاریابی را دور هم جمع کند و آن را به بخش مهمی از شرکت تبدیل نماید. بر این اساس، مدیر مورد نظر برای حل مشکلات چندین

قدم بزرگ برداشت.

در جلساتی که به صورت فردی با افراد برگزار می‌کرد، توانست به حرف تمام اعضای گروه به خوبی گوش دهد- اینکه چه چیزی باعث ناامیدی آنها می‌شد، اینکه آنها چه نمره‌ای به همکاران خود می‌دادند و اینکه آیا احساس می‌کردند نقش و اهمیت آنها نادیده گرفته می‌شود یا خیر. در مرحله بعد، این مدیر، گروه را به سویی هدایت کرد که اعضا و بخش‌های آن را به یکدیگر نزدیک کند: او افراد را تشویق کرد که با صراحت بیشتری در مورد آنچه دلسرد و ناامیدشان می‌کرد، سخن گویند و به افراد کمک می‌کرد شکایت‌های سازنده‌ای در طول جلسات مطرح کنند. به طور خلاصه، همدلی این مدیر باعث شد او چگونگی و ساختار هیجانی و احساسی اعضای گروه را به خوبی درک کند. نتیجه تمام این کارها، تنها افزایش همکاری و مشارکت میان اعضای گروه نبود، بلکه به این علت که از دامنه گسترده‌تری از کارکنان در دیگر بخش‌ها نیز برای کمک کردن به این گروه دعوت شد، به بهره‌بخشی قابل توجهی در کسب و کار منجر شد.

جهانی‌شدن دلیل دیگری برای افزایش اهمیت مفهوم همدلی برای رهبران کسب و کار است. گفتگوهای بین فرهنگی می‌توانند به راحتی به پیام اشتباه یا سوءتفاهم منجر شوند. همدلی، نوعی پادزهر است که می‌تواند این مشکل را برطرف کند. افرادی که از این توانمندی برخوردار هستند، به ظرافت‌های نهفته در زبان بدن آگاه هستند و می‌توانند پیامی را که در زیر واژگان نهفته است به خوبی بشنوند. فراتر از آن، این افراد درک عمیقی از وجود و همچنین اهمیت تفاوت‌های فرهنگی و قومی دارند. به طور مثال، یک شرکت مشاوره آمریکایی را که به تازگی پروژه‌ای را به شرکتی ژاپنی پیشنهاد کرده‌بود، در نظر بگیرید. این شرکت ژاپنی در معاملات خود با آمریکایی‌ها، عادت داشت سوالات زیادی مطرح کند. اما پس از دریافت پیشنهاد از سوی شرکت مشاوره آمریکایی آنها با سکوت با آن برخورد کردند. اعضای گروه آمریکایی که سکوت را نشانه رد شدن پیشنهاد خود تلقی کرده‌بودند، آماده شدند که وسائل خود را جمع کنند و بروند، اما رئیس گروه مشاوران با اشاره به آنها نشان داد عجله نکنند و منتظر بمانند. اگرچه او آشنایی زیادی با فرهنگ ژاپنی نداشت، اما معنای حالت چهره و زبان بدن ژاپنی‌ها را متوجه شده‌بود و دریافت که سکوت آنها به معنای اظهار علاقه و حتی تفکر جدی است و نه عدم پذیرش. نهایتاً هنگامی که نماینده ژاپنی‌ها زبان به سخن گشود، به صراحت بیان کرد که علاقه‌مند است با آنها همکاری کند.

در نهایت، همدلی نقش عمده‌ای را در حفظ استعدادها ایفا می‌کند، به ویژه در دنیای اطلاعات امروز. رهبران همیشه برای رشد و حفظ نیروهای خوب خود به همدلی نیازمند بوده‌اند، اما امروزه این اهمیت چندین برابر شده‌است. هنگامی که افراد توانمند، سازمانی را ترک می‌کنند، تمام دانش موجود را با خود به خارج از آن مجموعه می‌برند. و این جاست که مربی‌گری و مشاوره اهمیت خود را نمایان می‌کند. بارها و بارها نشان داده شده‌است که استفاده از خدمات مربی‌گری و مشاوره از تمام جهات به صرفه و کاملاً توجیه‌پذیر است، زیرا نه تنها عملکرد را بهبود می‌بخشد، بلکه در افزایش رضایت شغلی و کاهش تغییر و تحولات نیروها بسیار بااهمیت است. اما آنچه باعث سودمند بودن حداکثری این دو خدمت جدید می‌شود، ماهیت روابط است. مربیان و مشاورن بسیار برجسته به خوبی می‌توانند در قلب‌ها و اذهان افرادی که به آنها مشاوره می‌دهند، نفوذ کنند. آنها با حس خود درک می‌کنند که چگونه باید بازخورد اثربخش به مشتریان خود ارائه کنند. آنها می‌دانند که چه زمانی باید مشتریان خود را برای بهتر شدن عملکرد، به جلو هل دهند و چه زمانی عقب بکشند. هنگامی که آنها به مراجعان خود انگیزه می‌دهند، همدلی را در حین کار از خود بروز می‌دهند. به نظر می‌رسد حوزه کسب و کار از این مفهوم ارزشمند اجتناب می‌کند و برای آن احترام کافی قائل نمی‌شود. افراد از خود می‌پرسند اگر رهبران بتوانند تمام کارکنانشان را «احساس کنند»، چگونه ممکن است بتوانند تصمیمات سخت و دشوار را اتخاذ

نمایند. اما رهبرانی که از همدلی برخوردار هستند، تنها با اطرافیانشان همدردی نمی‌کنند؛ بلکه آنها از دانش خود برای بهبود وضعیت شرکت به شیوه‌ای ظریف و زیرکانه بهره‌مند می‌شوند.

مهارت اجتماعی

دو مولفه اول هوش هیجانی در ارتباط با مهارت‌های «مدیریت بر خود» هستند. اما دو مورد بعدی یعنی همدلی و مهارت اجتماعی، در ارتباط با توانایی یک فرد برای مدیریت روابط با دیگران است. مهارت اجتماعی به عنوان جزئی از هوش هیجانی، به آن سادگی که به نظر می‌رسد نیست. مهارت اجتماعی تنها به معنای برخورداری از حس دوستی و صمیمیت نیست، گرچه افرادی که از سطح بالایی از این توانمندی برخوردارند، به ندرت نامهربان و غیردوستانه هستند. مهارت اجتماعی، دوستی و رفاقت هدفمند است: سوق دادن افراد به سمتی که می‌خواهید؛ چه این کار در جهت موافقت با یک استراتژی جدید بازاریابی باشد، چه علاقه شدید به یک محصول جدید.

افرادی که از مهارت اجتماعی برخوردارند، آشنایان زیادی دارند و ذاتاً می‌دانند چگونه زمینه‌های مشترک با افراد متفاوت را پیدا کنند و می‌توانند با افراد رابطه صمیمانه و تاثیرگذار برقرار نمایند. این به آن معنا

نیست که این افراد مستمراً در حال معاشرت با افراد جدید هستند، بلکه این افراد بر اساس این پنداشت عمل و رفتار می‌کنند که هیچ کار مهمی به تنهایی انجام نمی‌شود. این افراد، هنگامی که موقع عمل فرا می‌رسد، از شبکه خوبی از افراد برخوردارند. مهارت اجتماعی در واقع نقطه اوج و ظهور و بروز کامل دیگر ابعاد هوش هیجانی است. به این صورت که، هرگاه افراد بتوانند هیجانات خود را به خوبی درک و کنترل کنند و با احساسات دیگران همدلی کنند، قادر خواهند بود به نحوی تاثیرگذار روابط با دیگران را مدیریت نمایند.

حتی انگیزش نیز مهارت اجتماعی را تقویت می‌کند. به یاد داشته باشید افرادی که به «دست‌آورد» می‌اندیشند، به طور معمول حتی در مقابل شکست‌ها و ناکامی‌ها خوشبین هستند. هنگامی که افراد سرزنده و خوشبین باشند، «برق» نگاه آنها بر گفتگوها و دیگر تعاملات اجتماعی‌شان می‌نشیند. این افراد به دلایل موجهی محبوب هستند. مهارت اجتماعی به آن دلیل که پیامد دیگر ابعاد هوش هیجانی است، به آسانی قابل تشخیص است. به طور مثال، این افراد در مدیریت گروه‌ها توانمند هستند- و این، کارآمدی همدلی آنها را نشان می‌دهد. این افراد همچنین توانایی خوبی در قانع کردن افراد دارند- که این نیز نشانه ترکیب خودآگاهی، خودتنظیمی، و همدلی است. با توجه به این مهارت‌ها، افرادی که از

توانایی خوبی در قانع کردن افراد برخوردارند به طور مثال می‌دانند چه زمانی از احساسات و هیجانات برای بیان درخواست خود استفاده کنند و چه هنگام روی آوردن به استدلال بهتر عمل خواهد کرد. و انگیزش، هنگامی که در جمع کاملاً مشهود و معلوم باشد، می‌تواند این افراد را به «همکاران» ی بسیار برجسته تبدیل کند. همچنین، علاقه شدید آنها به کار، به دیگران سرایت می‌کند و این افراد به یافتن راه‌حل مشکلات متمایل هستند.

اما گاهی مهارت اجتماعی خود را به شیوه‌هایی بروز می‌دهد که دیگر اجزای هوش هیجانی نمی‌توانند به آن صورت بااهمیت ظاهر شوند. به طور مثال، افراد برخوردار از مهارت اجتماعی گاهی اوقات هنگامی که در محل کار هستند به نظر نمی‌رسد در حال کار کردن باشند. به نظر می‌رسد آنها در حال صحبت‌های خودمانی و گپ زدن با همکاران و شوخی کردن با افرادی هستند که ارتباط زیادی هم با کار آنها ندارند. این افراد تصور می‌کنند محدود کردن گستره ارتباطاتشان بی‌معنی است. آنها پیوندهای گسترده‌ای را برقرار می‌کنند، زیرا می‌دانند فردا ممکن است نیاز به کمک افرادی داشته‌باشند که امروز در حال آشنا شدن با آنها هستند.

به طور مثال، به مدیر ارشد بخش استراتژی یک شرکت بین‌المللی تولیدکننده قطعات کامپیوتر توجه

کنید. تا سال ۱۹۹۳ این فرد معتقد بود که آینده شرکت در اینترنت نهفته است. در طول یک سال پس از آن، افرادی هم‌خو و شبیه به خودش را یافت و از مهارت اجتماعی‌اش برای ایجاد یک شبکه مجازی که دامنه آن از بخش‌های سازمان و حتی کشور خود فراتر رود، استفاده کرد. او در مرحله بعد از این تیم بالفعل، برای ایجاد یک وبگاه شرکتی که از نخستین‌ها در میان شرکت‌های عمده بود، استفاده کرد. وی با ابتکار عمل خودش و بدون بودجه یا جایگاه رسمی، شرکت را متعهد کرد که در یک نشست سالیانه صنعت اینترنت شرکت کند. با درخواست از متحدان و ترغیب بخش‌های مختلف برای تامین بودجه، این فرد در حدود ۵۰ نفر را از بخش‌های دیگر استخدام کرد تا شرکتش را در نشست سالیانه مورد نظر به خوبی معرفی کند. مدیریت ارشد شرکت متوجه این موضوع شد: ظرف یک سال پس از این کنفرانس، گروه این مدیر ارشد، زمینه ایجاد بخش مستقل اینترنت را در شرکت فراهم کرد و همین مدیر رسماً به ریاست این بخش منصوب شد. برای رسیدن به این نقطه، مدیر مورد نظر مرزها و محدودیت‌های رایج و معمول را نادیده گرفته بود و در تمام این مدت روابطی را با افراد متفاوتی از گوشه و کنار این شرکت عظیم برقرار ساخته بود. آیا مهارت اجتماعی در بیشتر شرکت‌ها به عنوان توانمندی رهبری و مدیریتی بااهمیتی در نظر گرفته می‌شود؟ پاسخ به این سوال مثبت است، به ویژه هنگامی که آن را با دیگر اجزای هوش هیجانی مقایسه می‌کنیم. به نظر می‌رسد افراد ذاتاً می‌دانند که رهبران نیاز

دارند تا روابط را به نحوی اثربخش مدیریت کنند و می‌دانند که هیچ رهبری مثل یک جزیره نیست. بالاخره، وظیفه یک رهبر انجام کارها از طریق افراد است و مهارت اجتماعی این امر را میسر می‌سازد. رهبری که نتواند همدلی خود را بیان کند، ممکن است اصلاً از آن برخوردار نباشد. و قدرت انگیزش یک رهبر در صورتی که او نتواند احساسات قوی خود را به سازمان انتقال دهد، کارآمد نخواهد بود. مهارت اجتماعی به رهبران و مدیران اجازه می‌دهد هوش هیجانی خود را به کار گیرند. البته کاملاً احمقانه است اگر تصور کنیم بهره هوشی خوب که امروزه از مد افتاده‌شده یا مهارت‌ها و دانش تخصصی و فنی اجزای مهمی در رهبری قدرتمند و اثربخش نیستند. اما واقعیت آن‌است که دستورالعمل رهبری و مدیریت موفق بدون حضور هوش هیجانی کامل نخواهد بود. زمانی تصور می‌شد که «خوب است» افراد از اجزای هوش هیجانی در محل کار برخوردار باشند. اما امروزه می‌دانیم که برای برخورداری از عملکرد بهتر، اینها ویژگی‌هایی هستند که رهبران و مدیران «باید آنها را داشته باشند». بنابراین مایه خوشبختی و خوشحالی است که می‌توان هوش هیجانی را آموخت و در خود و دیگران پرورش داد. البته فرایند یادگیری آن چندان ساده نیست. این کار نیازمند صرف زمان است و از آن مهم‌تر، نیاز به تعهد فراوان دارد. اما مزایایی که هوش هیجانی رشدیافته برای افراد و سازمان به همراه دارد، تلاش برای رسیدن به آن را ارزشمند و قابل توجیه می‌کند.

رهبری نتیجه محور

می‌توانید از صاحبان کسب و کار این سوال را بپرسید که «رهبران و مدیران تاثیرگذار چه می‌کنند؟» ، سلی از پاسخ‌های متفاوت را خواهید شنید. رهبران، استراتژی سازمان را تعیین می‌کنند؛ آنها به کارکنان خود انگیزه می‌دهند؛ آنها ماموریت خلق می‌کنند؛ آنها فرهنگ می‌سازند.

سپس از این افراد بپرسید «رهبران باید چه کاری انجام دهند؟» اگر گروه مورد نظر باتجربه و پخته باشد، احتمالاً تنها یک جواب را از آنها خواهید شنید: وظیفه اصلی رهبر یا مدیر موفق دستیابی به نتایج مورد نظر است.

اما چگونه؟ این راز که رهبران برای انگیختن بهترین عملکرد در کارکنان خود چه کاری می‌توانند و باید انجام دهند، سوالی بسیار قدیمی است. با این حال، مفهوم صحیح رهبری تاثیرگذار هنوز هم تا حد زیادی بر افراد و سازمان‌ها پوشیده است. یک دلیل آن این است که تا همین اواخر هیچ پژوهش کمی که بتواند نشان دهد که دقیقاً کدامیک از رفتارهای رهبری و مدیریتی منجر به حصول نتایج مثبت

می‌شود، انجام نشده بود.

متخصصان حوزه رهبری پیشنهادها و اندرزهای خود را بر اساس برداشتها، تجربه و سرشت و اقتضای طبیعت خود ارائه می‌کنند. برخی اوقات راهکارها و اندرزهایشان دقیقاً به هدف می‌خورند و گاهی نیز این‌گونه نیستند. پژوهش‌های صورت‌گرفته توسط موسسه مشاوره هی / مک بر که کار خود را بر اساس نمونه‌ای تصادفی متشکل از ۳۸۷۱ مدیر ارشد اجرایی که خود از جمعیتی ۲۰۰۰۰ نفری از این افراد در سرتاسر دنیا انتخاب شده‌است، انجام داده‌است، بخش اعظمی از راز نهفته در رهبری و مدیریت تاثیرگذار و اثربخش را بر ما نمایان می‌سازد. این پژوهش، شش سبک رهبری و مدیریت مجزا را از یکدیگر بازشناخت که هر یک از آنها از یکی از اجزا چهارگانه هوش هیجانی نشأت می‌گیرد. هنگامی که این سبک‌ها را به صورت مجزا در نظر می‌گیریم، به نظر می‌رسد تاثیر مستقیم و منحصر به فردی بر فضای کاری یک شرکت، دپارتمان، یا گروه و به نوبه خود بر عملکرد مالی دارند. و شاید مهم‌تر از همه آنکه، این پژوهش نشان می‌دهد که رهبرانی با برترین نتایج و عملکرد، تنها بر یک سبک رهبری تکیه نمی‌کنند؛ بلکه آنها از تعداد زیادی از آنها یا اکثر آنها در یک هفته یا یک ماه- به طرز تفکیک‌ناپذیری و به انحای گوناگون- و بر اساس شرایطی که الزامات کسب و کار اقتضا می‌کند، عمل می‌کنند. بنابراین

می‌توانید این سبک‌ها را به مثابه انواع مختلف چوب‌های گلف در کیف ورزشی یک ورزشکار حرفه‌ای در نظر بگیرید. در طول یک بازی، یک ورزشکار حرفه‌ای چوب‌های مختلف را بر اساس نوع ضربه مورد نیاز، انتخاب کرده و از کیف خود برمی‌دارد. گاهی، این ورزشکار حرفه‌ای باید پیش از انتخاب خود فکر کند، اما به طور معمول این انتخاب به صورت خودکار و بدون نیاز به فکر کردن انجام می‌شود. ورزشکار مورد نظر چالش پیش رو را حس می‌کند، به سرعت ابزار مناسب را بیرون می‌آورد و به زیبایی آن را به کار می‌گیرد. رهبران و مدیران تاثیرگذار نیز به همین‌گونه عمل می‌کنند.

حال، شش سبک رهبری چه هستند؟ نام و توصیف مختصر هر یک از این سبک‌ها صدایی آشنا در گوش هر کس که رهبری کرده باشد، پیرو بوده‌باشد یا مانند بیشتر ما هر دو نقش را دارا بوده باشد، به صدا درخواهد آورد. رهبران اقتدارطلب، کارکنان خود را به سوی یک دورنمای مشخص بسیج می‌کنند. رهبران ارتباط‌جو پیوندهای احساس و هیجانی و همسازی را در افراد خلق می‌کنند. رهبران مردم‌سالار از طریق مشارکت به دنبال رسیدن به اتفاق نظر هستند. رهبران الگوگرا به دنبال عملکرد عالی و استقلال و خودکار بودن در کارها هستند. رهبران مربی‌گرا، افراد را برای آینده رشد و پرورش می‌دهند. رهبران زورگو و قلدر اطاعت فوری و بی چون و چرا را از افراد خود طلب می‌کنند.

اگر چشمان خود را ببندید، می‌توانید به خوبی استفاده همکارانتان از هر یک از این سبک‌ها را تصور کنید. خود شما نیز دست کم از یکی از این سبک‌ها در کار خود استفاده می‌کنید. بنابراین، آنچه در این پژوهش جدید می‌نماید، تلویحات و کاربردهای بالقوه این موضوع است. اول آنکه، این تقسیم‌بندی درکی جزئی و دقیق را درباره اینکه چگونه سبک‌های متفاوت رهبری بر عملکرد و نتایج تاثیرگذار هستند برایمان فراهم می‌کند. دوم اینکه، این تقسیم‌بندی، راهنمایی روشن درباره اینکه یک مدیر چه هنگام باید سبک رهبری خود را از یک نوع به نوع دیگر تغییر دهد، ارائه می‌کند. این تقسیم‌بندی و پژوهش مربوط به آن همچنین نشان می‌دهد که توانایی تغییر این سبک‌ها به طور انعطاف‌پذیر قویاً مورد تاکید است. یک نکته جدید دیگر، این یافته است که هر سبک رهبری از یکی از اجزای مختلف هوش هیجانی نشأت می‌گیرد.

اندازه‌گیری تاثیر رهبری

دیوید مک کللاند، روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد دریافت رهبرانی که در عناصر شش‌گانه یا بیشتر هوش هیجانی از توانمندی‌های خوبی برخوردارند، از همقطاران خود که فاقد این توانمندی‌ها هستند، بسیار اثرگذارتر هستند. به طور مثال، هنگامی که او عملکرد روسای دپارتمان‌های مختلف در یک شرکت

بزرگ و بین‌المللی تولید مواد غذایی را تحلیل کرد، دریافت در میان رهبرانی با این توانمندی‌های حیاتی هوش هیجانی، ۸۷ درصد از آنها از نظر پاداش‌هایی که به دلیل عملکرد خود دریافت کرده‌بودند، در یک سوم فوقانی جدول قرار داشتند. همچنین، دپارتمان‌های مربوط به آنها به طور میانگین درآمدی ۱۵ تا ۲۰ درصد بیشتر در مقایسه با هم‌تایان خود داشتند.

مدیران اجرایی ارشدی که از هوش هیجانی برخوردار نبودند، به ندرت عملکرد برجسته و عالی در سود سالیانه از آن خود کرده‌بودند و دپارتمان‌های مربوط به آنها درآمدی حدود ۲۰ درصد پایین‌تر از مدیران دارای توانمندی‌های هوش هیجانی از خود نشان دادند. این پژوهش، راجع به سبک‌های رهبری، همچنین دید جزئی‌تر و مولکولی‌تری نسبت به رابطه میان رهبری و هوش هیجانی و همچنین فضای کاری و عملکرد را برآیمان فراهم کرد. یک گروه متشکل از همکاران مک مللاند به رهبری مری فونتین و راث جکوبز از موسسه مک کللاند واقع در دفتر بوستون موسسه بزرگ هی گروپ، داده‌هایی را در باره هزاران مدیر اجرایی ارشد مطالعه کردند و خود آنها را مورد مشاهده دقیق قرار دادند و به رفتارهای خاص و تأثیرات آنها بر فضای کسب و کار یا سازمان توجه کردند.

چگونه هر فرد زیردستان مستقیم خود را هدایت می‌کرد؟ تغییرات را مدیریت می‌کرد؟ بحران‌ها را

مدیریت می‌کرد؟ مرحله بعد این پژوهش مشخص کرد که چگونه توانمندی‌های هوش هیجانی شش سبک مختلف رهبری را به جلو می‌رانند. این فرد چه نمره‌هایی در کنترل خود و مهارت‌های اجتماعی دریافت می‌کند؟ آیا یک رهبر از سطوح بالایی از همدلی برخوردار است یا خیر؟ گروه پژوهشی مورد نظر، تاثیر مستقیم هر یک از مدیران ارشد را بر فضای کاری و سازمانی مربوط به او مورد سنجش قرار داد.

«جو سازمانی» یک اصطلاح گنگ و بی‌شکل نیست. این اصطلاح که نخستین بار توسط جورج لیتوین و ریچارد استرینجر تعریف و بعدها توسط مک کللاند و همکارانش دقیق‌تر بازتعریف شد، به شش عاملی که بر فضای کاری سازمان تاثیرگذار هستند، ارجاع می‌کند: انعطاف‌پذیری آن- کارمندان آزاد تا چه اندازه می‌توانند بدون درگیر شدن در کاغذبازی‌های اداری و تشریفات دست به نوآوری بزنند؛ حس مسئولیت‌پذیری آنها نسبت به سازمان؛ سطح استانداردهایی که افراد تعیین و تنظیم می‌کنند؛ میزان دقیق بودن درباره بازخورد عملکرد و مناسب بودن پاداش‌ها؛ میزان وضوح مأموریت و ارزش‌های سازمان برای افراد؛ و در نهایت، سطح تعهد به یک هدف مشترک. تمام شش سبک رهبری اثراتی قابل اندازه‌گیری بر هر یک از جنبه‌های جو سازمانی دارند.

اضافه بر این، هنگامی که گروه پژوهشی به تاثیرات جو سازمانی بر نتایج و عملکرد مالی- از قبیل

بازگشت ناشی از فروش، رشد درآمد، بازده و بهره‌وری و سودآوری- توجه کرد، همبستگی مستقیمی میان این دو یافت. رهبرانی که از سبک‌هایی بهره‌جسته‌بودند که جو سازمانی مثبت را تقویت کرده‌بود، نسبت به افرادی که از این سبک‌ها استفاده نکرده‌بودند، برای سازمان خود قطعاً نتایج مالی بهتری به ارمغان آورده‌بودند. این گفته به آن معنا نیست که جو سازمانی تنها عامل تعیین‌کننده در عملکرد مالی است. شرایط اقتصادی و ساز و کارهای رقابتی به نحو چشمگیری بااهمیت هستند. اما این تحلیل قویاً نشان می‌دهد که جو سازمانی مسئول دست کم یک سوم از کل نتایج حاصله در سازمان است. و این میزان آن‌قدر قابل توجه است که به هیچ وجه نمی‌توان از آن چشم‌پوشی کرد.

مدیران اجرایی ارشد از شش سبک رهبری عمده و کلی بهره می‌جویند، اما تنها چهار مورد از آنها به طور مستمر تأثیرات مثبتی بر جو سازمانی و نتایج حاصله دارند. پس بیایید به هر یک از سبک‌های شش‌گانه رهبری با جزئیات بیشتری بنگریم. این کار را با سبک اقتدارجویانه آغاز می‌کنیم.

سبک اقتدارجویانه

تام، معاون بخش بازاریابی یک رستوران زنجیره‌ای ملی بود. این رستوران در فروش پیتزا متخصص بود و

با مشکلات فراوانی دست و پنجه نرم می‌کرد. نیاز به گفتن نیست که عملکرد ضعیف شرکت، مدیران ارشد را با دردسر و اشکال مواجه کرده بود، اما آنها نمی‌دانستند برای حل مشکلات چه کاری باید انجام دهند. اولین روز کاری هفته، همه مدیران ارشد دور هم جمع می‌شدند و فروش‌های اخیر و میزان دقیق آنها را بررسی می‌کردند و تلاش می‌کردند تا مشکلات موجود را رفع کنند. برای تام، این رویکرد بی‌معنی و اشتباه بود. «همیشه تلاش می‌کردیم بفهمیم چرا فروش‌های هفته گذشته مان کم بوده‌است. در واقع، همه داشتند به پشت سرشان نگاه می‌کردند و هیچ توجهی به اینکه باید در آینده چه کاری انجام شود، وجود نداشت.»

تام در موقعیتی مناسب که در یک جلسه برون‌سازمانی تعیین استراتژی فراهم شد، این فرصت را به دست آورد تا نحوه تفکر افراد راجع به این موضوع را تغییر دهد. در آنجا، گفتگوها با بدیهیاتی بی‌ارزش و کهنه آغاز شد: باید تلاش کنیم که ثروت سهامداران و نرخ بازده سرمایه افزایش یابد. تام معتقد بود آن مفاهیم قادر نیستند به مدیر رستوران انگیزه لازم برای نوآوری یا عملکرد بهتر از حد متوسط را بدهد.

بنابراین، تام حرکتی انقلابی و متهورانه از خود نشان داد. در یکی از همین جلسات، با شور و هیجان زیادی از همکارانش خواست تا از دید مشتریان به موضوع نگاه کنند و گفت: «مشتریان به دنبال راحتی

هستند.» شرکت آنها در کسب و کار رستوران‌داری نبود، بلکه در واقع فعالیت آن توزیع باکیفیت و تحویل آسان پیتزا به مشتریان بود. از نظر تام، تنها این واقعیت بود که باید تمام فعالیت‌های شرکت را تحت تاثیر خود قرار می‌داد.

تام با اشتیاق فراوان و برخورداری از چشم‌اندازی روشن از نشانه‌های سبک رهبری اقتدارگرایانه، توانست خلا رهبری در شرکت خود را پر کند. در واقع، مفهوم جدید مطرح‌شده توسط او پایه و اساس بیانیه «ماموریت جدید» شرکت شد. اما این «انقلاب مفهومی»، تنها آغاز راه بود. تام اطمینان حاصل کرد که این بیانیه «ماموریت جدید» به عنوان آغازگر رشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت جای گیرد. همچنین اطمینان حاصل کرد که چشم‌اندازی جدید به صورت واضح و مشخص بیان شده‌باشد تا مدیران رستوران‌ها متوجه شوند خود آنها کلید موفقیت شرکت هستند و آزاد هستند به راه‌های جدیدی برای توزیع بهتر پیتزا بیندیشند.

تغییرات به سرعت اتفاق افتادند. در طول چند هفته، بسیاری از مدیران رستوران‌ها تحویل سریع‌تر را در دستور کار خود قرار دادند. حتی بهتر آنکه، آنها مانند کارآفرین‌های توانمند عمل کرده و تلاش کردند مکان‌های بکر و دست‌نخورده‌ای را برای افتتاح شعب جدید پیدا کنند: مکان‌هایی مانند کیوسک‌هایی

در گوشه و کنار خیابان‌های شلوغ، ایستگاه‌های اتوبوس و قطار و حتی چرخ‌دستی‌هایی در فرودگاه‌ها و لابی هتل‌ها.

موفقیت تام خوش‌شانسی نبود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که از میان شش سبک رهبری، سبک اقتدارگرایانه اثربخش‌ترین آنها است و بر تمام جوانب جو سازمانی تاثیر مثبت دارد. این سبک رهبری روشن‌گر است. رهبر اقتدارگرا یک آرمان‌گرا است؛ او از طریق روشن ساختن این نکته که چگونه کار افراد به دورنمای بزرگ سازمان بهره‌بخشی خواهد کرد، به آنها انگیزه لازم را می‌دهد. افرادی که برای چنین رهبرانی کار می‌کنند، درک می‌کنند که آنچه انجام می‌دهند مهم است و دلیل مهم بودن آن را نیز می‌دانند.

رهبری اقتدارگرایانه همچنین تعهد به اهداف و استراتژی سازمان را به حداکثر می‌رساند. رهبر اقتدارگرا از طریق جای دادن وظایف فردی درون یک دورنمای بزرگ، استانداردهایی را تعریف می‌کند که حول محور این دورنمای کلی می‌چرخند. هنگامی که این رهبر در مورد عملکرد افراد بازخورد -مثبت یا منفی- می‌دهد، تنها معیار این است که عملکرد مورد نظر در جهت تحقق دورنما بوده یا خیر. در چنین محیطی، استانداردهای موفقیت برای همگان مشخص است، همان‌طور که پاداش‌ها کاملاً مشخص

هستند.

نهایتاً، تاثیر این سبک بر انعطاف‌پذیری را در نظر بگیرید. یک رهبر اقتدارگرا هدف و نتیجه مطلوب را به صراحت بیان می‌کند، اما معمولاً آزادی عمل لازم و کافی را به افراد برای به کارگیری راه‌های مربوط به خودشان برای انجام کارها می‌دهند. رهبران اقتدارگرا آزادی لازم را به افراد برای نوآوری، تجربه و آزمایش کردن و پذیرش ریسک‌های حساب‌شده می‌دهند. سبک اقتدارگرایانه به دلیل تاثیر مثبتی که از خود بر جای می‌گذارد، تقریباً در تمام شرایط کسب و کار خوب عمل می‌کند. اما این سبک هنگامی که یک کسب و کار، سرگردان و پرآشوب است، بیشتر کارآمد خواهد بود. یک رهبر اقتدارگرا یک مسیر جدید را طراحی و ترسیم می‌کند و دورنمای بلندمدت جدیدی را برای افراد خود تعریف می‌کند.

سبک اقتدارگرایانه گرچه ممکن است قدرتمند باشد، اما در همه شرایط خوب عمل نمی‌کند. به طور مثال، این سبک هنگامی که یک رهبر با تعدادی کارشناس یا افراد هم‌رده‌ای که تجربه‌شان از خود او بیشتر است، کار می‌کند، نمی‌تواند کارایی مناسبی داشته‌باشد. آنها ممکن است رهبر خود را خودنما و فخرفروش تلقی کنند. یک محدودیت دیگر برای به کارگیری این سبک: اگر مدیری که تلاش می‌کند اقتدارگرا باشد، بخواهد افراد را تحت سلطه خود درآورد، ممکن است روح مساوات‌گرایانه یک گروه

کارآمد و اثربخش را به شدت تضعیف کند. اما حتی با چنین هشدارهایی، رهبران ترجیح می‌دهند رویکرد اقتدارگرایانه را در پیش گیرند و این نشان از خردمندی آنها دارد. ممکن است این شیوه بی‌نقص بودن رهبری را تضمین نکند، اما در بلندمدت می‌تواند نیروی جلوبرنده بسیار خوبی در سازمان باشد.

سبک مربی‌گرایانه

هنگامی که میزان فروش واحد تولید یک شرکت کامپیوتری بین‌المللی به شدت نسبت به رقبای خود کاهش یافت. لارنس، مدیر بخش تولید تصمیم گرفت این واحد را تعطیل کند و وظایف جدیدی به افراد خود محول کند. با شنیدن این خبر، جیمز که مدیر این واحد لعنت‌شده بود، تصمیم گرفت به مرجع بالاتری از مدیر مستقیم خود مراجعه کند و موضوع را با مدیرعامل شرکت در میان بگذارد. لارنس چه کاری انجام داد؟ به جای اینکه جیمز را مورد حمله قرار دهد، با زیردست مستقیم سرکش خود نشست و نه تنها در مورد تعطیل کردن دپارتمان تولید با او صحبت کرد، بلکه در مورد آینده جیمز نیز سخن گفت. او به جیمز توضیح داد که چگونه تغییر جایگاه او از یک دپارتمان به دپارتمان دیگر باعث می‌شود مهارت‌های او گسترش یابد. این کار او را به مدیر بهتری تبدیل خواهد کرد و مطالب بیشتری راجع به کسب و کار شرکت به او یاد خواهد داد. لارنس در این شرایط، بیشتر مانند یک مشاور رفتار کرد تا یک

رئيس سنتى.

او به دغدغه‌ها و امیدهای جیمز گوش داد و دغدغه‌ها و امیدهای خودش را با جیمز در میان گذاشت. او گفت معتقد است جیمز در کار خود «فرسوده و فسیل» شده؛ هر چه باشد، این تنها جایی بود که جیمز در تمام سال‌های حضورش در شرکت در آن کار کرده‌بود. او پیش‌بینی کرد که جیمز در یک نقش جدید شغلی، به شکوفایی برسد.

نتیجه عملی این گفتگوها، ملاقات حضوری جیمز با مدیرعامل بود. همان مدیرعاملی که جیمز برای تعطیل نشدن دپارتمان مربوطه ملتسمانه به او متوسل شده‌بود. با علم به این موضوع و با آگاهی از این موضوع که مدیرعامل به طرزی تسلیم‌نشدنی از تعطیلی آن بخش حمایت می‌کرد، لارنس تلاش کرد به جیمز آموزش بدهد که چگونه مسئله خود را در جلسه‌ای که با مدیرعامل خواهد داشت مطرح کند. لارنس توضیح داد: «این جور نیست که مدیرعامل خیلی زود واقعاً مخاطب حرف‌هایت شود. تو باید او را با اندیشمندی و تدبیرت تحت تاثیر قرار دهی.»

لارنس از جیمز خواست تا در جلسه پیش رو با مدیرعامل، مسئله شخصی خود را مطرح نکند، بلکه تاکید گفتگو را بر مشکلات واحدش قرار دهد. لارنس گفت: «اگر او بفهمد تو برای حفظ جایگاه خودت به آنجا رفته‌ای، زودتر از آنچه فکرش را کنی، تو را از اتاقش بیرون خواهد انداخت.» همچنین از جیمز

خواست تا پیش از جلسه، حرف‌های خود را مکتوب کند. زیرا مدیرعامل، این روش را بیشتر می‌پسندد.

دلیل لارنس برای بر عهده گرفتن نقش مربی‌گری به جای سرزنش جیمز چه بود؟ لارنس که یک مدیر اجرایی است، در این زمینه توضیح داد: «جیمز پسر خوبی است. بسیار مستعد و نیرویی امیدوارکننده است. نمی‌خواهم که این اتفاق، او را از مسیر شغلی‌اش خارج کند. می‌خواهم که او با شرکت بماند و مفید باشد. می‌خواهم که بیشتر یاد بگیرد، از مزایای این سازمان بهره‌مند شود و رشد کند. این که او یک بار درست عمل نکرده است، به معنای عدم توانایی او نیست.»

اقدامات لارنس، نشانگر سبک مربی‌گری در نوع متعالی و برجسته آن است. رهبرانی که از این سبک بهره می‌جویند، به کارکنان خود کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و آنها را با آمال شخصی و شغلی خود پیوند زنند. چنین رهبرانی، کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا اهداف توسعه‌ای بلندمدتی را برای خود تعریف کنند و برنامه‌ای را برای دستیابی به آنها تهیه و تدوین نمایند. این رهبران در خصوص نقش و وظایف کارکنان برای تحقق برنامه‌های توسعه‌ای، به توافق‌های سنجیده‌ای می‌رسند و راهکارها و بازخوردهای فراوانی در این زمینه برای آنها فراهم می‌کنند.

رهبرانی که سبک مربی‌گری را به کار می‌گیرند، در تفویض امور و اختیارات بسیار خوب عمل می‌کنند؛ آنها تکالیف چالش‌برانگیزی را برای کارکنان تعیین می‌کنند، حتی اگر این کار به این معنا باشد که تکلیف محوله به سرعت قابل انجام نخواهد بود. به بیان دیگر، این رهبران حاضرند شکست‌های کوتاه‌مدت را در صورتی که در بلندمدت به یادگیری بیشتر کارکنان منجر شوند، تحمل کنند.

پژوهش‌های ما نشان داد که از میان شش سبک رهبری، سبک مربی‌گری کمتر از دیگر سبک‌ها استفاده می‌شود. بسیاری از مدیران به ما گفتند که در این فشار سنگین اقتصادی، زمانی برای آموزش به افراد -که عمدتاً کند و خسته‌کننده است- و کمک به رشد آنها ندارند. اما، واقعیت آن است که این آموزش‌ها، پس از جلسه اول، دیگر زمان زیادی را از مدیران نخواهد گرفت. رهبرانی که این سبک را نادیده می‌گیرند، در واقع به سادگی از ابزار قدرتمندی در سازمان می‌گذرند. تاثیرات مثبت به کارگیری این سبک بر فضای کسب و کار، چشمگیر است.

مسلماً، تناقضی در تاثیرات مثبت سبک مربی‌گری بر عملکرد کسب و کار وجود دارد، زیرا مربی‌گری عمدتاً بر رشد و پرورش شخصی تمرکز می‌کند، نه بر وظایفی که مستقیماً به کار مربوط هستند. حتی با وجود این گفته‌ها، مربی‌گری نتایج فعالیت‌های سازمانی را ارتقا می‌بخشد. دلیل آن این است که: این

سبک مستلزم گفتگوی مستمر است و همین گفتگو می‌تواند بر ارتقا و بهبود فضای کسب و کار تاثیرگذار باشد. به طور مثال، میزان انعطاف‌پذیری را در نظر بگیرید. هنگامی که کارمندی می‌داند رئیسش نظاره‌گر او است و آنچه انجام می‌دهد برای او مهم است، می‌تواند به راحتی دست به تجربه بزند. این کارمند مطمئن است در پی تجارب مختلف خود، بازخوردهای سریع و سازنده‌ای دریافت خواهد کرد.

به طرز مشابهی، گفتگوی مستمری که لازمه سبک مربی‌گری است، تضمین می‌کند که کارکنان می‌دانند چه انتظاراتی از آنها وجود دارد و چگونه کاری که انجام می‌دهند به دورنما یا استراتژی کلی سازمان بهره‌بخشی خواهد کرد و با آن متناسب خواهد بود. به کارگیری این سبک بر مسئولیت‌پذیری و میزان شفافیت فعالیت‌ها تاثیرگذار خواهد بود. سبک مربی‌گری به ارتقا تعهد در سازمان نیز کمک خواهد کرد، زیرا پیام نهفته در این سبک این است که «من به تو اعتقاد دارم، من بر روی تو سرمایه‌گذاری می‌کنم و انتظار دارم بهترین تلاش‌هایت را برای حصول نتایج از خود نشان دهی.» در این شرایط، کارمندان اغلب تلاش می‌کنند با دل و جان وظایف محوله را به انجام برسانند.

این سبک رهبری در بسیاری از شرایط متفاوت کسب و کار عملکرد خوبی دارد، اما احتمالاً عملکرد آن هنگامی که دریافت‌کنندگان نهایی «آماده دریافت و شنیدن آن باشند» ، از هر زمان دیگری بهتر است.

به طور مثال، هنگامی که کارکنان از نقاط ضعف خود آگاه هستند و مایل‌اند عملکرد خود را ارتقا بخشند، این سبک بسیار خوب عمل می‌کند. به همین نحو، هنگامی که کارکنان درک می‌کنند که پرورش توانمندی‌های جدید چگونه می‌تواند به پیشرفت آنها کمک کند، به کارگیری این سبک نتایج بسیار خوبی به همراه خواهد داشت. به طور خلاصه، این سبک با کارکنانی خوب عمل می‌کند که خودشان بخواهند تحت آموزش‌های مربی‌گری قرار گیرند.

برعکس، هنگامی که کارکنان به هر دلیلی به یادگیری یا تغییر شیوه‌های عملکرد خود مقاومت نشان می‌دهند، به کارگیری این سبک معنادار نخواهد بود. همچنین در صورتی که رهبر یا مدیر مربوطه از تخصص لازم برای کمک به کارکنان در تمام طول مسیر برخوردار نباشد، این سبک با شکست مواجه خواهد شد. واقعیت آن است که بسیاری از مدیران با این سبک آشنا نیستند یا آنکه مهارت لازم در به کارگیری آن را ندارند، به ویژه هنگامی که صحبت از ارائه بازخوردهای مستمر پیش می‌آید که قرار است کارکنان را تهییج کند، نه باعث ایجاد ترس یا بی‌علاقگی و بی‌توجهی در آنها شود.

برخی از شرکت‌ها به تاثیر مثبت این سبک رهبری پی برده‌اند و تلاش می‌کنند آن را به یک شایستگی اصلی در سازمان خود تبدیل کنند. در برخی شرکت‌ها، بخش اعظمی از پاداش‌های سالیانه به ایجاد

انگیزه در زیردستان مستقیم مدیران اختصاص می‌یابد. اما هنوز هم بسیاری از سازمان‌ها باید بهره بیشتری از این سبک رهبری نصیب خود کنند. گرچه این سبک رهبری ممکن است ادعایی مبنی بر افزایش یا ارتقا سود کلی شرکت‌ها نداشته‌باشد، اما در عمل نتایج خوبی در این زمینه به دست می‌دهد.

سبک ارتباط‌جویانه

اگر رهبر اقتدارگرا بگوید: «با من بیایید»، رهبر ارتباط‌گرا می‌گوید: «کارکنان اول می‌آیند.» این سبک رهبری حول محور افراد و کارکنان می‌چرخد. هواداران این سبک به افراد و هیجانات آنها بیشتر از وظایف و اهداف اهمیت می‌دهند. رهبر ارتباط‌گرا تلاش می‌کند کارکنان خود را شاد و راضی نگاه دارد و همسازی و هماهنگی را میان آنها ایجاد کند. او از طریق ایجاد پیوندهای هیجانی و احساسی مستحکم و بهره‌مند شدن از نتایج چنین رویکردی (وفاداری جدی) به مدیریت در سازمان متبوع خود می‌پردازد.

این سبک، همچنین تاثیر بسیار مثبتی بر ارتباطات دارد. افرادی که یکدیگر را زیاد دوست داشته‌باشند، زیاد با یکدیگر حرف می‌زنند. آنها، دیگران را در ایده‌های خود سهیم می‌کنند و به یکدیگر روحیه و انگیزه می‌دهند. این سبک، انعطاف‌پذیری در سازمان را افزایش می‌دهد؛ دوستان می‌توانند به یکدیگر اعتماد

کنند و این امر باعث می‌شود نوآوری و پذیرش ریسک در بین کارکنان افزایش یابد. همچنین به این علت که رهبران ارتباط‌گرا مانند والدینی که قوانین سختگیرانه‌ای برای نوجوانان خود وضع می‌کنند، نیستند و مقررات و دستورالعمل‌های بی‌موردی را برای چگونگی انجام کارها به کارکنان دیکته نمی‌کنند، باعث افزایش انعطاف‌پذیری می‌شوند. آنها به افراد این آزادی عمل را می‌دهند تا کارها را به همان شیوه‌ای که خودشان فکر می‌کنند از بیشترین اثربخشی برخوردار است، انجام دهند.

تا آنجا که به تقدیر و ارائه پاداش برای انجام وظایف به نحو احسن مربوط می‌شود، رهبر ارتباط‌جو بازخورد مثبت فراوانی را برای افراد فراهم می‌کند. چنین بازخوردی کارایی ویژه‌ای در محل کار دارد، زیرا اصولاً چنین بازخوردهایی به ندرت مشاهده می‌شود: خارج از یک گزارش سالیانه، بیشتر افراد هیچ بازخوردی راجع به تلاش‌های روزانه خود دریافت نمی‌کنند و در صورت وجود، این بازخوردها فقط منفی هستند. این واقعیت، کلام و بازخورد مثبت رهبر ارتباط‌جو را به عاملی بسیار انگیزه‌بخش تبدیل می‌کند.

در پایان، رهبران ارتباط‌جو، استادان ایجاد حس تعلق در کارکنان هستند. به طور مثال، اصلاً بعید نیست که آنها زیردستان مستقیم خود را تک به تک به صرف یک نوشیدنی دعوت کنند تا عملکرد آنها را جویا شوند. رهبران ارتباط‌جو دستاوردهای گروهی را جشن می‌گیرند و به طور طبیعی در ایجاد روابط توانمند

هستند.

جو تور که زمانی همه چیزِ گروه یانکی‌های نیویورک بود، یک رهبر ارتباط‌جوی برجسته به شمار می‌رفت. در طول مسابقات سری جهانی ۱۹۹۹، تور به نحوی توانمندانه بر ذهن و روح بازیگران خود که شدیداً در معرض فشار یک رقابت شدید بودند، تاثیرگذار بود. در تمام طول فصل، سعی کرد تلاش‌های اسکات بروسیوس را که پدرش را در ابتدای همان فصل از دست داده بود بستاید تا تعهد کاری او را حتی هنگامی که اسکات در سوگ پدرش می‌سوخت، حفظ کند.

در مراسم جشن بعد از بازی نهایی تیم، از پال او نیل^{۴۱} که بازیکن انتهای زمین بود درخواست کمک کرد. پال، گرچه صبح روز بازی نهایی، خبر از دست دادن پدرش را شنیده بود، تصمیم گرفت در آن بازی تعیین‌کننده و حساس بازی کند و هنگامی که بازی به پایان رسید، زیر گریه زد. تور این تقلای شخصی پال را به خوبی مورد تقدیر قرار داد و او را «جنگجویی شجاع»^{۴۲} نامید. تور همچنین از موقعیت برجسته‌ای که در مراسم جشن پیروزی فراهم شده بود، استفاده کرد و دو بازیکنی را که برگشت آنها به تیم به دلیل اختلاف‌هایی در مبلغ قراردادهایشان، مورد تهدید و تردید بود، مورد تقدیر شایسته قرار داد. با انجام این کار، او پیام روشنی به تیم و مالک تیم فرستاد که نشان می‌داد که او چه اندازه برای

بازیکنان ارزش قائل است و حاضر نیست آنها را از دست بدهد.

همراه با برآوردن نیازهای عاطفی و هیجانی افراد خود، یک رهبر ارتباط جو همچنین ممکن است نیازهای هیجانی و احساسی خود را به روشنی برآورده کند. تور در سالی که برادرش به مرگ نزدیک و در انتظار عمل پیوند قلب بود، نگرانی‌های خود را با بازیکنانش بازگو کرد. او همچنین کارهایی را که برای درمان سرطان پروستات خود انجام داده بود با صراحت با بازیکنانش در میان گذاشت. تاثیر عموماً مثبت سبک ارتباط جویانه، این سبک را به یک رویکرد همیشه کارآمد تبدیل می‌کند؛ اما بهتر است رهبران این رویکرد را بیشتر هنگامی که قصد دارند در گروه هماهنگی ایجاد کنند، روحیه افراد را افزایش دهند، ارتباطات را بهبود بخشند یا اعتمادهای از دست رفته را بازیابند، به کار گیرند.

به طور مثال، یک مدیر اجرایی را که برای جایگزین شدن با یک رهبر سنگدل گروه استخدام شده است در نظر بگیرید. اعتبار مدیر قبلی به دلیل عملکرد نامناسب کارکنانش از دست رفته بود. اما این مدیر سنگدل تلاش کرده بود افراد را به جان یکدیگر بیندازد. اگرچه تلاش‌های او نهایتاً با شکست مواجه شد، اما عملکرد او باعث شده بود گروهی که از خود بر جای می‌گذارد، مردد و خسته باشد. مدیر جدید توانست از طریق نشان دادن هیجانات به صورت صادقانه و بازسازی مجدد پیوندها شرایط را بهبود

بخشد. چند ماه بعد، رهبری صورت گرفته توسط او توانسته بود حس جدیدی از تعهد و انرژی را در میان کارکنان ایجاد کند.

برخلاف مزیت‌های فراوانی که این سبک به همراه دارد، رهبری ارتباط‌جویانه نباید به صورت مجزا به کار گرفته شود. تمرکز خاص این سبک بر تحسین و تقدیر، می‌تواند اجازه دهد عملکرد نامناسب تصحیح نشود، و کارمندان ممکن است تصور کنند این ضعف در عملکرد به راحتی در سازمان تحمل می‌شود. و به این علت که رهبران ارتباط‌جو به ندرت مشاوره‌هایی سازنده در خصوص چگونگی بهبود عملکردها ارائه می‌دهند، کارکنان باید خود چگونگی تحقق این خواسته‌ها و اهداف بهبود عملکرد را دریابند. هنگامی که افراد برای جستجو در چالش‌های پیچیده نیازمند دستورالعمل‌های روشن هستند، سبک رهبری ارتباط‌جویانه آنها را بدون کمک و راهنما باقی می‌گذارد.

در واقع، اگر بیش از حد بر استفاده از این سبک تکیه شود، رهبری به سبک ارتباط‌جویانه می‌تواند گروهی از افراد را به شکست هدایت کند. شاید به همین دلیل است که بسیاری از رهبران ارتباط‌جو از جمله تور، این سبک را همراه با سبک اقتدارجویانه به کار می‌گیرند. رهبران اقتدارجو، دورنما را به روشنی مطرح می‌کنند، استانداردها را تعیین می‌کنند، و به افراد اجازه می‌دهند بدانند چگونه کار و

فعالیت آنها اهداف کلی سازمان را به پیش می‌برد. حال، این سبک را با رویکرد پرورش‌دهنده و مراقبتی سبک ارتباط‌جویانه به کار برید. ترکیب بسیار قدرتمندی به دست خواهید آورد.

سبک مردم‌سالارانه

خواهر ماری، یک مدرسه کاتولیک را در یک منطقه چندملیتی اداره می‌کرد. یکی از این مدرسه‌ها - که تنها مدرسه خصوصی در یک محله ضعیف و نسبتاً فقیرنشین بود - سال‌ها بود که در حال از دست دادن درآمد و حتی سرمایه خود بود و ناحیه کلیسایی اسقف اعظم دیگر استطاعت ادامه کار و باز نگاه داشتن آن را نداشت. هنگامی که در نهایت خواهر ماری فرمان تعطیل کردن این مدرسه را دریافت کرد، این‌گونه نبود که او بلافاصله تمام درها را قفل کند و کار را به اصطلاح تمام کند.

او به سرعت از تمام معلمان و دیگر کارکنان خواست تا در جلسه‌ای دور هم جمع شوند و جزئیات بحران مالی موجود را برایشان تشریح کرد. و این نخستین باری بود که کارکنان این مدرسه در امور مالی و پولی این نهاد دخالت داده می‌شدند. او از آنها خواست تا نظرهایشان را درباره راه‌هایی برای باز نگاه داشتن مدرسه بیان کنند و در صورت لزوم، چگونه دستور تعطیلی مدرسه را به بهترین نحو مدیریت کرده و آن را به انجام برسانند. خواهر ماری زمان زیادی را در جلسه صرف گوش دادن به حرف‌ها و نظره‌ای مختلف افراد کرد. او همین کار را در جلساتی با والدین دانش‌آموزان و جامعه‌ای که در نزدیکی آن زندگی می‌کردند تکرار کرد و در جلسات دیگری که مجدداً با معلمان و کارکنان مدرسه برگزار کرد، به بررسی موضوع پرداختند.

پس از گذشت دو ماه از برگزاری جلسات، اتفاق نظر کاملاً مشخص بود: مدرسه باید تعطیل می‌شد. برنامه‌ای تهیه شد تا تمام دانش‌آموزان به یک مدرسه دیگر با سیستم کاتولیک منتقل شوند. تصمیم نهایی پس از برگزاری جلسات با تعطیل کردن فوری مدرسه، درست پس از آنکه انجام آن از او خواسته شده‌بود، یکسان بود. اما با اجازه دادن به هیئت موسسان برای اخذ تصمیم به صورت گروهی، خواهر ماری هیچ یک از واکنش‌های منفی و شدیدی را که ممکن بود در پی این اقدام به وجود بیاید، دریافت

نکرد. افراد به دلیل از دست دادن مدرسه متاسف بودند، اما ناگزیر بودند آن را درک کنند. در واقع، هیچ کس نسبت به بسته شدن مدرسه اعتراضی نکرد.

حال، این موارد را با تجربه یک پدر روحانی در پروژه ما که یک مدرسه کاتولیک دیگر را مدیریت می‌کرد، مقایسه کنید. به او نیز گفته شد مدرسه متبوع خود را تعطیل کند. او این کار را به حکم دستوری که دریافت کرده بود، انجام داد. نتیجه آن فاجعه‌بار بود: والدین علیه مدرسه به دادگاه شکایت کردند، معلمان و والدین اعتصاب کردند و سرمقاله‌های روزنامه‌های محلی همگی علیه این تصمیم مطالب تندی به رشته تحریر درآوردند. تقریباً یک سال تمام طول کشید تا این مشکلات و منازعه‌ها حل شود تا او عملاً بتواند مدرسه را رسماً تعطیل کند.

خواهر ماری نمونه بارز و عملی سبک مردم‌سالارانه است. یک رهبر، با صرف زمان کافی و دریافت نظرها و ایده‌های افراد و قبول آنها، می‌تواند اعتماد، احترام و تعهد را به خوبی ایجاد کند. یک رهبر مردم‌سالار با اجازه دادن به کارکنان برای نقش داشتن در تصمیم‌هایی که بر اهداف و چگونگی انجام کارها توسط آنها تاثیرگذار است، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری را ارتقا می‌بخشد. رهبر مردم‌سالار با گوش دادن به دغدغه‌های کارکنان، یاد می‌گیرد که برای بالا نگه داشتن روحیه کارکنان چه کاری باید انجام دهد.

نهایتاً، در چنین فضایی، به این دلیل که کارکنان در تعیین اهداف و استانداردهای ارزیابی موفقیت، نقش دارند، در مورد آنچه می‌تواند و نمی‌تواند تحقق یابد، بسیار واقع‌گرا خواهند بود.

با این همه، سبک مردم‌سالارانه نیز مانند دیگر سبک‌ها نقاط ضعف مربوط به خود را دارد و به همین دلیل است که تاثیر آن بر فضای کسب و کار به اندازه دیگر سبک‌ها چشمگیر و قابل توجه نیست. یکی دیگر از عواقب آزاردهنده به کارگیری این سبک می‌تواند جلسات بی‌پایانی باشد که در آنها ایده‌ها مورد دقت قرار می‌گیرند، اجماع نظر به آسانی حاصل نمی‌شود و تنها نتیجه قابل مشاهده، برنامه‌ریزی برای برگزاری جلسات بعدی است. برخی از رهبران مردم‌سالار، از این سبک برای به تعویق انداختن تصمیمات حیاتی استفاده می‌کنند و به این امید هستند که لحاظ تمام موارد به اندازه کافی نهایتاً بینشی کم‌ارزش به دست خواهد داد. در واقع، کارکنان چنین رهبرانی در پایان، گیج و بدون راهنما خواهند بود. چنین رویکردی حتی ممکن است تعارض‌ها را افزایش دهد.

این سبک چه زمانی بهترین کارایی را خواهد داشت؟ این سبک زمانی که خود رهبر نیز در مورد انتخاب بهترین مسیر تردید دارد و به ایده‌ها و راهنمایی‌های کارکنان توانمند نیازمند است، بهترین کارایی را خواهد داشت. حتی اگر رهبر از دورنما و بصیرت خوبی برخوردار باشد، به کارگیری سبک مردم‌سالارانه

برای خلق ایده‌های جدید برای اجرای این چشم‌اندازها مفید خواهد بود. البته سبک مردم‌سالارانه هنگامی کارکنان به اندازه کافی توانمند یا مطلع نیستند تا بتوانند مشاوره‌های ارزشمندی ارائه نمایند، دیگر بی‌معنی خواهد بود. تقریباً لازم به گفتن نیست که ایجاد اتفاق نظر (هدف عمده این سبک) در هنگام وجود بحران کاملاً اشتباه است.

مدیرعاملی را در نظر بگیرید که شرکت کامپیوتری‌اش به وسیله تغییراتی که در بازار وجود داشته‌است، مورد تهدید واقع شده‌است. او همیشه راجع به اینکه چه کاری باید انجام شود، به دنبال اتفاق نظر بود. هنگامی که رقبا مشتریان را دزدیدند و نیازهای مشتریان تغییر یافت، او همچنان کمیته‌هایی را برای اندیشیدن چاره و راه حل تعیین می‌کرد. هنگامی که بازار به علت ورود یک فناوری جدید، تغییر جهتی کلی از خود نشان داد، مدیرعامل سر جای خودش خشک شد.

هیئت‌مدیره قبل از آنکه او یک کارگروه دیگر برای رسیدگی به این موضوع تعیین کند، او را با مدیر دیگری جایگزین کرد. مدیرعامل جدید، گرچه گاه‌گاهی از رویکردهای مردم‌سالارانه و ارتباط‌جویانه بهره می‌جست، اما قویاً بر سبک اقتدارجویانه تاکید می‌کرد، به ویژه در ماه‌های ابتدایی فعالیت او.

سبک الگوگذارانه

سبک الگوگذارانه از جایگاه مخصوص به خود در رهبری برخوردار است، اما این سبک باید با احتیاط به کار گرفته شود. و این چیزی نبود که ما انتظار داشتیم پیدا کنیم. هر چه باشد، نشانه‌های این سبک رهبری قابل تقدیر به نظر می‌رسند. در این سبک، رهبر، استانداردهای بسیار بالایی برای عملکرد تعریف می‌کند و خود به بهترین الگو و سرمشق برای دیگران تبدیل می‌شود. او درباره انجام بهتر و سریع‌تر کارها وسواس دارد و همین شیوه را از اطرافیان خود می‌خواهد. او به سرعت افرادی با عملکرد ضعیف را شناسایی می‌کند و عملکرد بهتری را از آنان طلب می‌کند. اگر این افراد، خود را تا سطح استانداردهای مورد انتظار بالا نکشند، مدیر مورد نظر به سرعت آنها را با افراد توانمندتر جایگزین می‌کند.

ممکن است فکر کنید این رویکرد نتایج بهتری به دست خواهد داد، اما این گونه نیست. در واقع، رهبر الگوگذار، جو سازمان را خراب می‌کند. بسیاری از کارکنان به وسیله خواسته‌ها و انتظارات رهبر الگوگذار برای به نمایش کشیدن عملکرد عالی از پا در می‌آیند و روحیه‌شان به شدت تضعیف می‌شود. دستورالعمل‌های کاری ممکن است در ذهن چنین رهبری مشخص و واضح باشد، اما او این موارد را به وضوح برای کارکنان بیان نمی‌کند. او انتظار دارد افراد بدانند باید چه کاری انجام دهند و حتی فکر

می‌کند، «اگر قرار باشد به شما بگویم چه کاری باید انجام دهید، معلوم است که شما فرد مناسب برای انجام این کار نیستید.»

در این فضا، دیگر نمی‌توان کارها را به صورت تلاش برای عملی کردن خواسته‌های روشن مدیر در نظر گرفت، بلکه باید در مورد انتظارات رهبر حدس زد و کارها را بر اساس آنها انجام داد. البته همزمان، افراد احساس می‌کنند چنین رهبری به ابتکار عمل یا به شیوه‌ای که افراد خودشان کارها را انجام می‌دهند، اعتماد ندارد. در این محیط، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری از بین می‌روند. کار به امری وظیفه-محور و خسته‌کننده و یکنواخت تبدیل می‌شود. در رابطه با پاداش‌ها، رهبر الگوگرا یا هیچ بازخوردی از چگونگی انجام کارهای افراد به آنها نمی‌دهد یا اینکه هنگامی که ببیند افراد از انجام کارها عقب افتاده‌اند، خود وارد عمل می‌شود. و اگر رهبر محیط را ترک کند، مسیر افراد برای ادامه راه مشخص نخواهد بود، زیرا آنها به وجود یک متخصص که مستمراً قوانین و شیوه‌ها را به آنها بگوید، عادت کرده‌اند. در نهایت، تعهد در چنین رژیم‌هایی که رهبر الگوگرا خلق کرده‌است، کم‌رنگ می‌شود، زیرا افراد اصلاً نمی‌دانند که تلاش‌هایشان چگونه در تصویر بزرگ و دورنمای سازمان جای می‌گیرد و به آن کمک خواهد کرد.

برای درک بهتر این نوع رهبری، می‌توانید به سام که یک بیوشیمیست در قسمت تحقیق و توسعه یک شرکت داروسازی بزرگ است، توجه کنید. تخصص فنی برجسته سام او را خیلی زود به یکی از ستاره‌های شرکت تبدیل کرد. همه هنگام نیاز به کمک، به او روی می‌آوردند. به زودی او به مسئول گروه توسعه محصول جدید ارتقا یافت. دیگر دانشمندان حاضر در گروه نیز به اندازه او توانمند و باانگیزه بودند. جایگاه او به عنوان رهبر گروه باعث شد او خود را به عنوان الگویی شایسته برای انجام بسیار باکیفیت فعالیت‌های علمی و آن هم با موعد بسیار سختگیرانه‌ای برای تحویل کارها معرفی کند. گروه او توانست کار خود را در زمانی بی‌سابقه با موفقیت به پایان رساند.

اما در مرحله بعد، یک تکلیف جدید به آنها محول شد: سام به ریاست تحقیق و توسعه کل دپارتمان منصوب شد. هنگامی که وظایف او گسترش یافت، او مجبور شد دورنما را طراحی کند، پروژه‌ها را هماهنگ کند، مسئولیت‌ها را به دیگران محول کند و به رشد دیگران کمک نماید، لغزش سام در وظایفش آغاز شد. با عدم اعتماد به توانمندی‌های زیردستانش، او به یک «میکرومدیر»^{۴۳} که دائم درگیر جزئیات است تبدیل شد و هنگامی که دیگران نمی‌توانستند عملکرد خوبی از خود نشان دهند، خود انجام آنها را بر عهده می‌گرفت. به جای اینکه به زیردستان خود اعتماد کند تا با راهنمایی به رشد و توسعه خود ادامه دهند، سام شب و روز در حال کار بود تا به طور مثال وظایف یکی از زیردستان ضعیفش را به پایان برساند. بنابراین، رئیسش برای آرامش بیشتر او، پیشنهاد کرد که به شغل قبلی خود به عنوان مسئول گروه توسعه محصول بازگردد.

گرچه سام در وظیفه‌ای که به او محول شده بود، لغزید، اما رهبری به سبک الگوگرایانه همیشه فاجعه‌بار نیست. این رویکرد هنگامی که همه کارکنان باانگیزه و بسیار توانمند هستند و نیاز به راهنمایی یا هماهنگی بسیار کمی دارند، می‌تواند عملکرد خوبی داشته‌باشد- به طور مثال، این سبک رهبری برای مدیریت بر حرفه‌ای‌هایی با مهارت فراوان که از انگیزه بالایی برخوردار هستند، از قبیل گروه‌های تحقیق و

پژوهش و گروه‌های حقوقی سازمان‌ها، کارآمد است. در صورتی که بخواهید گروهی از افراد بااستعداد را مدیریت کنید، این سبک رهبری مناسب است، زیرا باعث خواهد شد کارها به موقع یا حتی زودتر از موعد انجام شود. اما با این حال، مانند هر سبک رهبری دیگری این سبک نیز نباید به طور مجزا و بدون دیگر رویکردها به کار گرفته شود.

سبک زورگویانه

یک شرکت کامپیوتری در شرایط بحران قرار داشت: فروش، سود و قیمت سهام آن به شدت در حال کاهش بود و سهامداران آن به شدت عصبانی و ناراضی بودند. هیئت مدیره، با انتخاب مدیرعامل جدیدی که شهرت بسیار خوبی داشت، تلاش کرد تا اوضاع را عوض کند. او کار خود را با حذف بسیاری مشاغل، فروش چندین دپارتمان و اتخاذ تصمیم‌های سختی که باید بسیار پیشتر گرفته می‌شد، آغاز کرد. شرکت توانست به حیات خود حداقل در کوتاه‌مدت ادامه دهد. اما از همان آغاز، مدیرعامل جدید حکومتی از وحشت را در شرکت برقرار ساخت، مدیران اجرایی زیردست خود را ترساند و تحقیر کرد و با کوچکترین خطایی عدم رضایت خود را به شدت نشان می‌داد. افراد بسیار توانمند شرکت قلع و قمع شدند، نه فقط به علت اخراج‌های اشتباه او، بلکه گاهی به دلیل اینکه خود افراد فرار می‌کردند.

زیردستان مستقیم این مدیرعامل به دلیل ترس از سرزنش شدن به دلیل آوردن خبرهای بد، دیگر هیچ خبری را به او منتقل نمی‌کردند. روحیه افراد در پایین‌ترین وضعیت ممکن قرار گرفت، واقعیتی که پس از بهبود کوتاه‌مدت اولیه، خود را به صورت یک شکست دیگر در کسب و کار شرکت نشان داد. این مدیرعامل نیز در نهایت توسط هیئت مدیره از سمت خود کنار گذاشته شد.

درک این نکته ساده است که چرا از میان تمام سبک‌های رهبری، سبک زورگویانه کمترین اثربخشی را در بیشتر شرایط دارد. تصور کنید که این سبک چه بلایی بر سر فضای سازمانی می‌آورد. انعطاف‌پذیری، بیشترین آسیب را از به کارگیری این سبک متحمل خواهد شد. تصمیم‌گیری زورگویانه و از بالا به پایین افراطی رهبر، تمام ایده‌های جدید را در نطفه خفه می‌کند. افراد آن‌قدر احساس مورد بی‌احترامی قرار گرفتن می‌کنند که با خود می‌گویند: «من حتی ایده‌هایم را مطرح نخواهم کرد. آنها فقط سرکوب می‌شوند.» به همین نحو، حس مسئولیت‌پذیری افراد در چنین فضایی به طور کلی از بین می‌رود: افراد که نمی‌توانند بر مبنای ابتکار عمل خود هیچ کاری انجام دهند، حس تعلق خود را از دست می‌دهند و احساس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بسیار کمی نسبت به عملکرد خود خواهند داشت. برخی از کارکنان چنان از فضای موجود متنفر می‌شوند که چنین نگرشی را در پیش می‌گیرند: «من به این

پدرسوخته هیچ کمکی نخواهم کرد.»

رهبری زورگویانه همچنین اثر مخربی بر نظام پاداش‌ها دارد، زیرا انگیزه کارکنانی با عملکردهای برجسته، تنها به وسیله پول تامین و حفظ نخواهد شد. بیشتر آنها به دنبال رضایت‌مندی حاصل از انجام درست کارها هستند. سبک زورگویانه چنین افتخاری را در میان کارکنان توانمند از بین می‌برد. و در نهایت، این سبک باعث تضعیف یکی از ابزارهای عمده رهبر می‌شود- یعنی دادن انگیزه به افراد با نشان دادن به آنها که چگونه کاری که انجام می‌دهند در جهت مأموریت بزرگ و مشترک شرکت است. عدم انجام این کار از سوی رهبر شفافیت و تعهد را از بین می‌برد، افراد را از شغل خود دور می‌کند و باعث می‌شود آنها از خود بپرسند: «چرا هیچ‌یک از این چیزها مهم نیست؟»

با توجه به آثار سبک رهبری زورگویانه، ممکن است تصور کنید که این رویکرد هرگز نباید به کار گرفته‌شود. با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که زمان‌هایی وجود دارد که استفاده از این سبک بسیار اثربخش خواهد بود.

رئیس دپارتمانی را در نظر بگیرید که قرار است مسیر حرکت یک شرکت تولید مواد غذایی را که در حال

از دست دادن پول است، تغییر دهد. اولین کار او این بود که اتاق کنفرانس مدیران اجرایی را خراب کند. برای او، این اتاق که یک میز مرمری بسیار زیبا داشت، مظهر بروکراسی و تکلف‌های اداری سنتی‌ای بود که شرکت را فلج کرده‌بود. تخریب این اتاق و انتقال به یک اتاق کوچک‌تر و غیر رسمی‌تر پیامی برای افراد داشت که هیچ‌کس نمی‌توانست آن را نادیده بگیرد و در نتیجه آن، فرهنگ شرکت به سرعت شروع به تغییر کرد.

با توجه به این گفته‌ها، سبک زورگویانه تنها باید با احتیاط فراوان و هنگامی که لزوم آن قطعی است به کار گرفته‌شود، مثلاً هنگام تغییرات کلی در سازمان یا هنگامی که خطر به تملک در آمدن شرکت توسط شرکت بزرگ‌تری در کمین است. در این شرایط، سبک زورگویانه می‌تواند باعث تغییر عادت‌های کاری اشتباه شود و شوکی به افراد وارد کند که باعث شود آنها به شیوه‌های جدید انجام کارها سوق یابند. استفاده از این سبک مدیریت، همیشه در طول مواقع اضطراری مثلاً پس از وقوع یک زلزله یا آتش‌سوزی لازم به نظر می‌رسد. همچنین این سبک می‌تواند در مورد کارکنانی که هیچ‌یک از سبک‌های دیگر در مورد آنها کارآمد نبوده‌است، مفید واقع شود.

اما در صورتی که رهبر تنها از این سبک استفاده کند یا پس از آنکه شرایط اضطرار به پایان رسیده‌است،

استفاده از آن را ادامه دهد، آثار بلندمدت عدم حساسیت او نسبت به روحیه و احساسات پیروان بسیار مخرب خواهد بود.

رهبران به سبک‌های متفاوتی نیازمند هستند

مطالعات بسیاری از جمله همین مطالعه نشان داده‌اند که یک رهبر هر چه از تعداد بیشتری سبک‌های رهبری استفاده کند، نتایج بهتری به دست خواهد آمد. رهبرانی که بر چهار سبک یا تعداد بیشتری از سبک‌ها- به‌ویژه اقتدارجویانه، مردم‌سالارانه، ارتباط‌جویانه و مربی‌گرایانه- تسلط دارند، می‌توانند بهترین فضای سازمانی و عملکرد را برای سازمان خود به ارمغان بیاورند. بهترین رهبران می‌توانند بر حسب نیاز به صورت انعطاف‌پذیری از یک سبک به سبک دیگر بروند. گرچه ممکن است این امر هولناک به نظر برسد، اما بسیار بیشتر از آنچه انتظار آن را داشته باشید، شاهد به کارگیری دامنه گسترده‌ای از این سبک‌ها توسط رهبران و مدیران آزموده و پیشکسوت در سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و کارآفرینانی که ادعا می‌کنند فقط با حس خود رهبری و مدیریت می‌کنند، بوده‌ایم.

این‌گونه نیست که این دسته از رهبران به صورت مکانیکی سبک خود را با شرایط موجود تغییر دهند، بلکه بسیار شناورتر عمل می‌کنند. آنها به شدت نسبت به تاثیری که بر دیگران دارند، حساس هستند و با ظرافت فراوان سبک خود را با شرایط منطبق می‌کنند تا به بهترین نتیجه‌ها دست یابند. اینها به طور مثال رهبرانی هستند که می‌توانند در دقایق اولیه گفتگو متوجه شوند که یک کارمند با استعداد، اما با عملکرد نامناسب توسط یک مدیر غیرهمدل که همیشه شیوه انجام کارها را به زیردستان دیکته می‌کند، روحیه خود را از دست داده‌است و باید با یادآوری مجدد اهمیت کاری که برای سازمان انجام می‌دهد، مجدداً روحیه لازم را به دست آورد. همچنین رهبر مورد نظر می‌تواند از طریق پرسیدن آرزوها و آمال کارمند مورد نظر و یافتن راه‌هایی برای چالش‌انگیزتر کردن کار فرد به او انرژی لازم برای ادامه بهتر وظایفش بدهد. یا ممکن است همان گفتگوی اولیه با کارمند مورد نظر ایجاب کند که رهبر با کارمند مورد نظر اتمام حجت کند: «یا بهتر می‌شوی یا اینجا را ترک می‌کنی.»

برای درک بهتر چگونگی استفاده از سبک‌های مختلف به صورت شناور در عمل، به «جان» که مدیر ارشد یکی از بخش‌های مهم یک شرکت مواد غذایی است، توجه کنید. جان هنگامی که بخش مربوطه با بحران شدیدی مواجه شده‌بود، به این پست منصوب شد. این بخش مدت شش سال متوالی نتوانسته

بود به اهداف سود تعیین شده خود دست یابد، و سال پیش از آن مبلغ ۵۰ میلیون دلار به شرکت زیان وارد کرده بود. روحیه مدیران ارشد در وضعیت بسیار نامناسبی قرار داشت و عدم اعتماد و تنفر در فضای کاری نیز بیداد می کرد.

راهکار جان مشخص بود: باید کل بخش را متحول می کرد. جان توانست این کار را با تغییر مستمر و انعطاف پذیرانه سبک های متفاوت رهبری که به سختی می توان نمونه آن را در جاهای دیگر مشاهده کرد، انجام دهد. از همان آغاز، او متوجه شد که روزنه کوچکی برای به کارگیری شیوه اثربخشی از رهبری و برقراری ارتباط صمیمانه و اعتماد در میان کارکنان در اختیار دارد. او همچنین می دانست باید به سرعت راجع به آنچه در شرکت یا بخش مربوطه اش خوب پیش نمی رود، اطلاعات لازم را به دست آورد؛ بنابراین، گام اول او گوش فرادادن به افراد کلیدی شرکت بود.

در طول هفته اول، او جلسات صبحانه و ناهار کاری را با هر یک از اعضای مدیریت بخش تشکیل داد. جان به دنبال این بود که از درک هر یک از مدیران را درباره شرایط موجود مطلع شود. اما تمرکز او بیشتر از آنکه بر دریافتن تشخیص مدیر مورد نظر از علت وضع موجود باشد، بر به دست آوردن شناخت فردی و شخصی از آن فرد بود. در اینجا، جان به خوبی از سبک ارتباط جویانه برای انجام این کار بهره

جست و تلاش کرد در مورد زندگی، آمال و آرزوهای این افراد اطلاعات مناسبی به دست آورد.

در مرحله بعد، او در نقش یک مربی ظاهر شد. به این صورت که به اعضای گروه مدیریت کمک کرد تا بتوانند به آنچه در شغل خود می‌خواهند، دست یابند. به طور مثال، مدیری که مدتی بود این‌گونه به او بازخورد داده شده بود که نمی‌تواند به خوبی در یک گروه فعالیت کند، نگرانی‌های خود را در این زمینه با جان در میان گذاشت. او تصور می‌کرد عضو خوبی برای گروه است، اما همواره با شکایت‌های فراوانی از سوی کارکنان خود مواجه بوده است. جان متوجه شد او از مدیران مستعد و سرمایه‌ای ارزشمند برای شرکت است، بنابراین با او به این توافق رسید که هرگاه فعالیت‌هایش نقش او را به عنوان یک عضو موفق گروه، کمرنگ کند، این مسئله را به صورت محرمانه با او در میان گذارد.

جان این مذاکرات فرد به فرد را به مدت سه روز و آن هم خارج از محل کار افراد ادامه داد. هدف او در اینجا ایجاد و پرورش گروه‌ها بود، تا اینکه هر فرد بتواند راه حل‌های لازم را برای مشکلاتی که پیش می‌آیند، خود در اختیار داشته باشد. جایگاه اولیه او در ملاقات‌های خارج از محل کار با افراد، ایفای نقش در مقام یک رهبر مردم‌سالار بود. به این صورت که او افراد را تشویق می‌کرد تا ناکامی‌ها و شکایت‌های خود را آزادانه بیان کنند.

روز بعد، از اعضا گروه خواست بر راه حل‌ها تمرکز کنند: هر فرد سه پیشنهاد خاص که باید برای حل مشکلات انجام می‌شد، مطرح می‌کرد. هنگامی که جان تمام پیشنهادهای را کنار یکدیگر جمع کرد، یک اجماع نظر طبیعی برای اولویت انجام کارها، از قبیل کاهش هزینه‌ها، حاصل شد. هنگامی که گروه به برنامه‌های عملی خاص و مشخص برای انجام کارها رسید، جان به دنبال این مراحل، تعهد و حمایت لازم از سوی کارکنان را به دست آورد.

هنگامی که دورنمای لازم مشخص شد، جان به شیوه رهبری اقتدارجویانه روی آورد و مسئولیت هر اقدام پیگیرانه را به مدیران اجرایی خاص محول کرد و اعتبار دستاوردهای به دست آمده را به خود آنها داد. به طور مثال، بخش مربوطه، قیمت محصولات را کاهش داده بود بدون آنکه حجم تولید را افزایش دهد. یک راه حل روشن افزایش قیمت محصولات بود، اما معاون قبلی بخش فروش نتوانسته بود قاطعیت لازم را به خرج دهد و اجازه داده بود مشکل وخیم‌تر شود. اما اکنون معاون جدید بخش فروش مسئولیت داشت تا قیمت را به گونه‌ای تنظیم کند که مشکل مورد نظر برطرف شود.

در طول چند ماه آینده، جایگاه اصلی جان اقتدارگرایانه بود. او به طور مستمر دورنمای جدید شرکت را به گونه‌ای با صراحت بیان می‌کرد که هر یک از اعضای گروه را مرتباً از این موضوع آگاه می‌ساخت که

کاری که انجام می‌دهند چه اندازه و چگونه برای دستیابی به اهداف، حیاتی و ضروری است. به ویژه در طول چند هفته اول اجرای برنامه، جان احساس کرد که به علت اضطراری که بحران مالی ایجاد کرده بود، در صورتی که فردی نتواند به مسئولیت خود عمل کند، گاهی استفاده از سبک زورگویانه می‌تواند کاملاً قابل توجیه باشد. به گفته خودش: «من مجبور بودم در مورد پیگیری انجام کارها و وظایف محوله بسیار خشن باشم و اطمینان حاصل کنم تمام کارها انجام می‌شوند. این کار به انضباط و تمرکز نیاز داشت.»

نتیجه چه بود؟ فضای سازمانی به طرز قابل توجهی بهبود یافت. افراد نوآوری را آغاز کردند. آنها در مورد دورنمای جدید و تعهد خود نسبت به اهداف جدید و روشن شرکت با یکدیگر حرف می‌زدند. اثبات عملی اثربخشی به کارگیری شناور سبک‌ها پس از تنها هفت ماه، خود را به صورت سود ۵ میلیون دلاری بیشتر از سود مورد انتظار سالیانه نشان داد.

گنجینه سبک‌های رهبری خود را گسترش دهید

البته رهبران بسیار اندکی تمام شش سبک رهبری را در مجموعه ابزارهای خود دارند و تعداد اندک‌تری

به درستی می‌دانند کجا و چگونه باید از هر یک از این سبک‌ها استفاده کنند. در واقع، هنگامی که این یافته‌ها به رهبران مختلف در سازمان‌ها نشان داده می‌شود، معمول‌ترین واکنش‌ها و پاسخ‌ها، جملاتی مانند اینها هستند: «اما من فقط دو مورد از این سبک‌ها را دارم.» و «من نمی‌توانم از تمام این سبک‌ها استفاده کنم. دیگر طبیعی به نظر نخواهم رسید.»

چنین احساساتی قابل درک هستند و در برخی موارد، راه حل آن کاملاً ساده است. رهبر می‌تواند گروهی را با اعضای تشکیل دهد که آنها از سبک‌هایی برخوردار باشند که او خود فاقد آنها است. به مثال زیر در مورد معاون تولید یک شرکت توجه کنید: او یک کارخانه با فعالیت بین‌المللی را عمدتاً از طریق سبک ارتباط‌جویانه و با موفقیت اداره می‌کرد. او مستمراً در صحنه حضور داشت، با مدیران کارخانه ملاقات می‌کرد، به دغدغه‌های بااهمیت آنها توجه می‌کرد و اینکه این افراد شخصاً چه اندازه برایش بااهمیت هستند را با آنها در میان می‌گذاشت.

او کار تعیین استراتژی - کارایی حداکثری - را به یکی از دستیاران مورد اعتماد خود که درک خوبی از فناوری داشت و اگذار نمود و امور مربوط به استانداردهای عملکرد را به یکی از همکارانش که در به کارگیری رویکرد اقتدارجویانه مهارت فراوانی داشت، محول کرد. او همچنین فردی الگوگذار را مشخص

کرد که همیشه همراه او از بخش‌های مختلف کارخانه بازدید می‌کرد.

یک رویکرد جایگزین که آن را توصیه می‌کنم، آن است که گنجینه سبک‌های رهبری خود را گسترش دهید. برای انجام این کار، رهبران باید ابتدا بدانند مولفه‌های چهارگانه هوش هیجانی^{۴۴}، با کدام‌یک از سبک‌های رهبری که آنها فاقد آن هستند، در ارتباطاند، تا بتوانند با تلاش فراوان برای افزایش «بهره» خود از مولفه مورد نظر از هوش هیجانی تلاش کنند.

به طور مثال، یک رهبر ارتباط‌جو در سه جز از اجزای هوش هیجانی از قوت بیشتری برخوردار است: در همدلی، در ایجاد و پرورش روابط و در ارتباطات. همدلی - یعنی اینکه بتوان احساسات فعلی افراد را به خوبی درک کرد - به رهبر ارتباط‌جو اجازه می‌دهد به گونه‌ای نسبت به افعال و احساسات کارکنان واکنش نشان دهد که کاملاً همسو و همخوان با هیجانات و احساسات فرد مورد نظر باشد و این توانمندی منجر به ایجاد رابطه صمیمانه و تاثیرگذار میان آنها می‌شود. رهبر ارتباط‌جو همچنین در ایجاد روابط جدید، شناخت یک فرد به طور شخصی و پرورش پیوند میان خود و افراد، توانمند است.

در نهایت، یک رهبر ارتباط‌جوی برجسته به هنر روابط بین‌فردی، به ویژه در بیان مناسب‌ترین حرف یا

نشان دادن متناسب‌ترین حالت‌های زبان بدن در بهترین زمان ممکن، به خوبی مسلط است. بنابراین، اگر شما یک رهبر الگوگذار هستید و می‌خواهید بیشتر از سبک ارتباط‌جویانه استفاده کنید، باید سطح همدلی خود و شاید مهارت در برقراری ارتباط به صورت اثربخش و تاثیرگذار را ارتقا دهید.

یا آنکه، رهبر اقتدارگرایی که مایل است سبک مردم‌سالارانه را به گنجینه سبک‌های رهبری خود بیفزاید، احتمالاً نیازمند افزایش و ارتقا توانمندی‌های خود در زمینه «همکاری» و «برقراری ارتباط» است.

ساعت به ساعت، روز به روز و هفته به هفته، مدیران اجرایی باید از سبک‌های رهبری مناسب مانند انتخاب بدون مکث چوب‌های گلف توسط یک گلف‌باز بهره‌جویند، به این صورت که سبک مناسب را در زمان مناسب و با گستره مناسب به کار گیرند. نتیجه تمام این تلاش‌ها خود را در نتایج و عملکرد نهایی نشان خواهد داد.

سبک‌های رهبری

سبک رهبری	چگونگی ساز و کار تأثیرگذاری	اترگذاری سازمائی	کاربرد
دوراندیشانه (اقتدارگرایانه)	افراد را به سوی رویاهای مشترک سوق می‌دهد.	بسیار بسیار مثبت	هنگامی که تغییر نیازمند یک دورنما است یا هنگامی که یک راهکار روشن مورد نیاز است.
مربی‌گرایانه	خواسته‌های فرد را با اهداف گروه به یکدیگر پیوند می‌دهد.	بسیار مثبت	برای کمک به فرد تا اینکه بتواند به نحو کارآمدتری به گروه بهره‌بخشی کند
ارتباط‌جویانه	از طریق مرتبط ساختن افراد با یکدیگر باعث ایجاد همسازی و هماهنگی می‌شود.	مثبت	برای کمک به حل و فصل اختلافات در گروه / تهییج افراد در زمان‌های موفقیت / یا تقویت ارتباطات
مردم‌سالارانه	به فعالیت‌ها و آورده‌های کارکنان ارزش می‌نهد / از طریق مشارکت، در کارکنان تعهد ایجاد می‌کند.	مثبت	برای جلب حمایت زیردستان یا ایجاد اتفاق نظر و به دست آوردن آورده‌های بالارزش از اعضای گروه
الگوگذارانه	اهداف چالشی و هیجان‌انگیز تعیین می‌کند.	اغلب بسیار منفی، به دلیل اجرای نامناسب	برای کسب نتایج باکیفیت از یک گروه برانگیخته و توانمند
فرماندهی (زورگویانه)	از طریق ارائه جهت و راهکارهای روشن در زمان‌های اضطرار، ترس‌ها را فرو می‌نشاند.	اغلب بسیار منفی، به دلیل استفاده نابجا	در زمان بحران، برای کمک به آغاز یک تحول یا تغییر کلی

هوش گروهی

اقتصاد امروز تا حد زیادی تحت تاثیر دانشوران است- افرادی که بهره‌وری آنها با «افزودن ارزش به اطلاعات» مشخص می‌شود- چه این افراد تحلیل‌گران بازار باشند، چه نویسنده و چه برنامه‌نویسان رایانه. پیترو دراکر که نخستین بار اصطلاح «دانشور» را به کار گرفت، خاطرنشان می‌کند تخصص این افراد بسیار خاص است و اینکه بهره‌وری و اثربخشی آنها متأثر از تلاش آنها برای هماهنگ و همسو شدن با دیگران به عنوان بخشی از یک گروه سازمانی است. البته در اینجا، منظور از نویسنده، ناشر نیست؛ همان‌طور که منظور از برنامه‌نویس رایانه، توزیع‌کننده نرم‌افزار نیست. دراکر می‌گوید: «به علت آمیختگی همیشگی افراد با مفهوم دانش، گروه‌ها به جای افراد به واحد کاری تبدیل می‌شوند.» و این نشان می‌دهد که چرا هوش هیجانی- مهارتی که به افراد کمک می‌کند با یکدیگر هماهنگ و همساز شوند- به نحو فزاینده‌ای به عنوان یک سرمایه سازمانی ارزشمند در اقتصاد امروز در نظر گرفته می‌شود.

شاید ابتدایی‌ترین گونه کار گروهی سازمانی «برگزاری جلسات» باشد که بخش لاینفکی از جعبه ابزار یک مدیر - در اتاق هیئت مدیره، در یک تماس تلفنی چند نفره یا در اتاق کار شخصی- به شمار می‌رود.

«جلسات» قطعاً مشخص‌ترین و شاید تا حدی قدیمی‌ترین نمونه تسهیم و تقسیم کارها باشند. البته شبکه‌های الکترونیکی، ایمیل، تله کنفرانس‌ها، کارهای گروهی و شبکه‌های غیر رسمی و مانند آنها همه نمونه‌های دیگری از کار گروهی به شمار می‌روند. همان‌طور که سلسله مراتب، بر اساس چارت سازمانی اسکلت یک سازمان را نشان می‌دهد، انسان‌ها نیز سیستم مرکزی عصبی آن به شمار می‌روند.

هنگامی که افراد دور هم جمع می‌شوند تا با یکدیگر همکاری کنند، چه این همکاری در جلسه برنامه‌ریزی مدیران اجرایی باشد و چه در قالب یک گروه که به سوی هدفی مشترک حرکت می‌کنند، مفهومی بسیار واقعی به نام هوش گروهی وجود دارد که مجموع کل مهارت‌ها و استعدادهای افراد حاضر در آنها است. اینکه آنها چگونه می‌توانند وظایف خود را به انجام برسانند، متاثر از این خواهد بود که هوش گروهی آنها چه اندازه بالا است. به نظر می‌رسد که مهم‌ترین عامل در هوش گروهی، متوسطِ میزان IQ در معنای متداول آن نیست، بلکه مفهومی دیگر به نام هوش هیجانی است. کلید دستیابی به هوش گروهی بالا، همسازی و هماهنگی اجتماعی است. این، توانایی همسازی و هماهنگی اجتماعی است که با در نظر گرفتن برابر بودن دیگر عوامل، یک گروه را به طرز قابل توجهی مستعد، بهره‌ور و موفق می‌کند و گروهی دیگر - که اعضای آن از تمام جنبه‌های دیگر، مهارت و استعداد یکسانی دارند- را به

گروهی با عملکرد ضعیف تبدیل می‌کند.

این ایده که اساساً چیزی به نام هوش گروهی می‌تواند وجود داشته‌باشد، از فعالیت‌های علمی رابرت استرنبرگ^{۴۶}، روان‌شناس دانشگاه ییل و یکی از دانشجویان اسبق او به نام وندی ویلیامز، هنگامی که آن دو می‌خواستند بدانند چرا برخی از گروه‌ها عملکرد بسیار بهتری از دیگران از خود نشان می‌دهند، نشأت می‌گیرد. هر چه باشد، هنگامی که افراد مختلفی گرد هم می‌آیند تا در قالب یک گروه با یکدیگر کار کنند، هر یک استعدادهای مختص به خود را به گروه می‌آورد؛ مثلاً، سلاست کلامی بالا، خلاقیت، همدلی یا تخصص فنی. در حالی که یک گروه ممکن است از مجموع کل این نقاط قوت و استعدادهای اعضایش «باهوش‌تر» نباشد، اما اصلاً بعید نیست در صورتی که کارکرد و تعامل درونی گروه به افراد اجازه ندهد استعدادهای خود را در اختیار دیگران قرار دهند، در مجموع، گروه بسیار «کم‌هوش» تری در مقایسه با هوش فردی اعضا آن داشته باشیم.

هنگامی که استرنبرگ و ویلیامز افرادی را به کار گرفتند تا در گروه‌هایی که از آنها خواسته شده بود در تبلیغات یک ماده خیالی شیرین‌کننده که قرار بود جایگزین شکر شود، بهترین ایده را مطرح کنند، این یافته مشخص‌تر شد.

تعجب‌آور بود افرادی که در ابتدا برای پیوستن به این گروه اشتیاق بسیار زیادی از خود نشان داده بودند، کمی بعد به موجودی بی‌فایده در گروه تبدیل شدند و عملکرد کلی گروه را پایین آوردند؛ واقعیت آن بود که این افراد بسیار مشتاق، بیش از حد کنترل‌گر یا سلطه‌جو بودند. به نظر می‌رسید این افراد فاقد عنصر اساسی هوش هیجانی هستند- توانایی درک اینکه چه چیزی در یک بده-بستان مناسب و چه چیزی نامناسب است. از موارد منفی دیگر وجود «تن‌لش» ها بود- اعضای که در وظایف گروه مشارکت نمی‌کردند.

یگانه عامل بااهمیتی که در حداکثر کردن کیفیت محصول نهایی گروه مهم می‌نمود، میزان توانایی اعضا برای ایجاد هماهنگی درونی بود که به تمام افراد اجازه می‌داد از استعدادهای اعضای گروه بیشترین بهره‌برداری را نمایند. عملکرد کلی یک گروه دارای هماهنگی و همسازی درونی توسط یک فرد بسیار بااستعداد بهبود یافته بود و گروه‌هایی که اصطکاک بیشتری در آنها وجود داشت، بسیار کمتر توانسته بودند بر روی اعضای با توانمندی‌های برجسته سرمایه‌گذاری کنند و از آنها بهره‌مند شوند. در گروه‌هایی که در آنها سطوح بالایی از اصطکاک هیجانی و اجتماعی وجود داشته باشد- چه این اصطکاک‌ها ناشی از ترس یا خشم، یا برگرفته از رقبا یا تنفر باشد- افراد نمی‌توانند بهترین توانمندی‌های خود را بروز دهند.

اما وجود هماهنگی و همسازی به گروه اجازه می‌دهد حداکثر استفاده از توانمندی خلاق‌ترین و بااستعدادترین اعضای گروه را نصیب خود کند.

با اینکه درسی که می‌توان از این داستان گرفت برای گروه‌های کاری کاملاً روشن است، اما این موضوع تلویحات کلی‌تری را برای هر فردی که در یک سازمان مشغول به کار است، به همراه دارد. بسیاری از کارهایی که افراد در محل کار خود انجام می‌دهند، به توانایی‌شان در بهره‌گیری از شبکه گسترده همکاران بستگی دارد؛ به این صورت که انجام بسیاری از کارها و وظایف، ارتباط مستقیمی با بهره‌برداری از توانمندی‌های متفاوت اعضای گروه دارد. در نتیجه، این توانمندی فرصت ایجاد گروه‌های موقت و خلق‌الساعه را فراهم می‌کند که هر یک از این گروه‌ها ترکیب بهینه‌ای از استعدادها، تخصص‌ها و جایگاه‌های مختلف را در خود جمع کرده‌است. در نتیجه، اینکه افراد چه اندازه در مدیریت شبکه‌های غیررسمی و ایجاد گروه‌های فوری و موقتی توانمند هستند، عامل بسیار مهمی در موفقیت شغلی است.

^{۴۷} به عنوان نمونه، به مطالعه‌ای بنیادی که راجع به افرادی با عملکرد برجسته در مرکز تحقیقاتی بل لَبز^{۴۷}

-یک هسته فکری و علمی که در نزدیکی دانشگاه پرینستون قرار دارد و پیشتر توسط ای تی اند تی^{۴۸}

اداره می‌شد- انجام شد، توجه کنید. چنین آزمایشگاه‌هایی پر از دانشمندان و مهندسان برجسته با

ضریب هوشی بسیار بالاست. اما جالب آن است که در همین جمع از افرادی با ضریب هوشی بسیار بالا، برخی عملکرد بسیار خوبی از خود نشان می‌دهند، در حالی که برخی دیگر دارای عملکرد متوسط هستند. آنچه باعث این تفاوت میان افرادی با عملکرد سازمانی برجسته و افرادی با عملکرد متوسط می‌شود، ضریب هوشی آنها نیست، بلکه میزان هوش هیجانی آنها است. این افراد در دادن انگیزه به خود توانمندتر هستند و بهتر می‌توانند شبکه‌های غیررسمی از اطرافیان خود را به گروه‌های موقتی و سریع فراخوانند و از آنها برای انجام کارها بهره گیرند.

«ستاره‌ها» در دپارتمانی از این آزمایشگاه بزرگ مورد مطالعه قرار گرفتند که طراحی و تولید سویچ‌های الکترونیکی مربوط به کنترل سیستم‌های حساس تلفن را بر عهده داشت. وظیفه این دپارتمان بسیار پیچیده و در پیشرفته‌ترین سطح مهندسی الکترونیک بود و به علت پیچیدگی و حساسیت وظایف این بخش صرفاً گروهی -متشکل از ۵ تا ۱۵۰ مهندس- از افراد متخصص از عهده انجام کارها بر می‌آمدند. هیچ مهندسی در این دپارتمان آنقدر توانمند نبود که بتواند تمام کارها را بدون کمک گرفتن از دیگر متخصصان به انجام برساند. بنابراین، در چنین محیطی، انجام کارها مستلزم بهره گرفتن از توانمندی و تخصص دیگران بود. برای درک علت تفاوت میان افرادی با عملکرد «ستاره‌ای» و افرادی با عملکرد

متوسط، رابرت کلی^{۴۹} و جنت کاپلان^{۵۰} از مدیران و دیگر افراد خواستند ۱۰ تا ۱۵ درصد از مهندسانی که بهترین عملکرد را داشتند، به آنها معرفی کنند.

هنگامی که این دو پژوهشگر «ستاره‌ها» را با دیگران مقایسه کردند، جالب توجه‌ترین یافته، کم بودن تفاوت‌ها میان این گروه از افراد بود. کلی و کاپلان در توصیف این یافته در هاروارد بیزنس ریویو^{۵۱} نوشتند: «بر اساس دامنه گسترده‌ای از اندازه‌گیری‌های شناختی و اجتماعی، تفاوت‌های معنادار بسیار کمی در توانایی‌های ذاتی این افراد وجود دارد. آن‌طور که به نظر می‌رسد، استعداد تحصیلی و دانشگاهی و همچنین ضریب هوشی، هیچ‌یک پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی برای موفقیت و بهره‌وری شغلی نبودند.»

اما پس از انجام مصاحبه‌های مفصل، تفاوت‌های اساسی در استراتژی‌های درونی و بین‌فردی که ستاره‌ها از آنها بهره می‌جستند، یافت شد. یکی از مهم‌ترین این عوامل، رابطه صمیمانه و تاثیرگذارانه با شبکه‌ای از افراد مهم و کلیدی در شرکت بود. برای افرادی با عملکرد برجسته کارها ساده‌تر انجام می‌شوند، زیرا این افراد برای ایجاد روابط مناسب با افرادی که خدماتشان ممکن است در بخشی از یک گروه، فوری و برای حل بحران ضروری باشد، زمان زیادی صرف می‌کنند.

نتایج تحقیقات کلی و کاپلان نشان داد: «افرادی با عملکرد متوسط در صورت بروز یک مشکل فنی، فوراً سرخورده می‌شدند و به ستوه می‌آمدند. این افراد با زحمت و دقت فراوان مرتباً از متخصصان و مشاوران درخواست کمک می‌کردند و منتظر آنها می‌ماندند. در حالی که بیشتر این ایمیل‌ها یا تماس‌های تلفنی بی‌پاسخ باقی می‌ماند، آنها زمان ارزشمند زیادی را از دست می‌دادند. این در حالی است که افرادی با عملکرد عالی به ندرت با چنین شرایطی مواجه می‌شوند، زیرا این دسته از افراد ایجاد و پرورش گروه‌های قابل تکیه را پیش از نیاز عملی به آنها، انجام داده‌اند. هنگامی که از افراد متخصص درخواست کمک می‌شود، ستاره‌ها در مقایسه با افرادی با عملکرد متوسط، پاسخ‌های بسیار سریع‌تری دریافت می‌کنند.»

شبکه‌های غیررسمی به ویژه برای مدیریت و مواجهه با مشکلات پیش‌بینی‌نشده، حائز اهمیت فراوان هستند. مطالعه‌ای راجع به این شبکه‌ها نشان می‌دهد «سازمان و شبکه‌های رسمی تنها برای حل مشکلاتی که به سادگی پیش‌بینی‌پذیر هستند، مناسب خواهند بود، اما هنگامی که مشکلات غیرمنتظره رخ می‌دهند، شبکه‌های غیررسمی وارد عمل می‌شوند. رشته‌های درهم تنیده و پیچیده اجتماعی شبکه‌های غیررسمی، هر زمان که همکاران با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، تشکیل می‌شوند و با گذشت

زمان به شبکه‌های بسیار مستحکمی تبدیل می‌شوند. شبکه‌های غیررسمی که به طرز قابل توجهی انطباق‌پذیر هستند، به صورت ضربدري و با حذف بسیاری از بخش‌ها و افراد فعالیت می‌کنند.»

تحلیل شبکه‌های غیررسمی نشان می‌دهد صرف اینکه افراد هر روز با یکدیگر کار کنند، به این معنا نخواهد بود که آنها لزوماً در مورد اطلاعات حساس (از قبیل میل به تغییر شغل یا تنفر از چگونگی رفتار یک مدیر یا همکار) به یکدیگر اعتماد خواهند کرد یا در زمان‌های بحران به آنها روی خواهند آورد. در واقع، بررسی پیچیده‌تری از شبکه‌های غیررسمی نشان می‌دهد که دست کم سه گونه مختلف از ارتباطات و شبکه‌ها وجود دارند:

شبکه‌های ارتباطی: چه کسی با چه کسی حرف می‌زند؛

شبکه‌های تخصصی: بر اساس اینکه هنگام نیاز افراد به چه کسانی روی می‌آورند و شبکه‌های مبتنی بر اعتماد.

تبدیل شدن به یک هسته اصلی در یک شبکه تخصصی به این معنا است که فرد در عملکرد تخصصی

به عنوان فردی معتبر شناخته می‌شود که اغلب به ارتقا او می‌انجامد. اما عملاً هیچ ارتباطی میان متخصص بودن و اینکه فرد به عنوان نیرویی شناخته شود که بتوان تردیدها، رازها و ضعف‌های خود را با او در میان گذاشت، وجود ندارد. یک مدیر کوچک یا یک فرد زورگو در یک اداره ممکن است از تخصص خوبی در کار خود برخوردار باشد، اما از سوی همکاران غیر قابل اعتماد است و این امر باعث تضعیف توانایی مدیریت او می‌شود و او را به نحو قابل توجهی از حلقه شبکه‌های غیر رسمی خارج می‌کند. افرادی با عملکرد ستاره‌ای در یک سازمان اغلب افرادی هستند که از ارتباطات و شبکه‌های بسیار خوبی (ارتباطی، تخصصی، اعتمادی) برخوردار هستند.

فراتر از تسلط به این شبکه‌های اساسی، دیگر گونه‌های زرنگی سازمانی که افراد موفق در آزمایشگاه بل لبز به آنها تسلط داشتند، شامل هماهنگ‌سازی تلاش‌ها در کار گروهی، راهبر بودن در ایجاد اتفاق نظر، توانایی دیدن مسائل از زاویه دید دیگران (مشتریان یا هم گروهی‌ها)، توانایی قانع کردن دیگران و ارتقا همکاری‌ها و همزمان اجتناب از تعارض و درگیری بود. در حالی که تمام این موارد وابسته به توانایی‌های اجتماعی هستند، ستاره‌ها همچنین نوع دیگری از فراست را از خود نشان دادند: به دست گرفتن ابتکار عمل و آغازگر بودن -برخورداری از انگیزه لازم برای برعهده گرفتن وظایفی فراتر از وظیفه و شغل

معمول- و به کارگیری مدیریت بر خود به صورت منظم سازی و مدیریت زمان و تعهدها به صورت مناسب. البته تمام این مهارت ها جنبه های مختلف هوش هیجانی به شمار می روند.

نشانه های روشنی وجود دارد که نشان می دهد آنچه در مورد این آزمایشگاه (در مقام یک سازمان) درست است، بتواند برای آینده سازمان های دیگر نیز مصداق داشته باشد، جایی که مهارت های بنیادی هوش هیجانی در کار گروهی، در همکاری با دیگران، در کمک به افراد برای یادگیری اینکه چگونه می توان با بهره وری بیشتری کار کرد، اهمیت خود را بیش از پیش نشان می دهند.

خدمات دانش- بنیان و سرمایه فکری، عناصری حیاتی برای سازمان ها هستند و بهبود چگونگی تعامل افراد با یکدیگر راهی مهم در جهت پیشینه سازی سرمایه های فکری و ایجاد تفاوت های رقابتی حیاتی خواهد بود. اگر سازمان ها بخواهند به بالندگی دست یابند و تنها به دنبال بقا نباشند، باید هوش هیجانی جمعی را در سازمان خود ارتقا بخشند.

رهبری بنیادین

رهبران بزرگ، ما را به حرکت وا می‌دارند. آنها می‌توانند علاقه شدیدی در ما ایجاد کنند و بهترین‌ها را در ما برانگیزند. هنگامی که تلاش می‌کنیم توضیح دهیم آنها چرا این اندازه تاثیرگذار هستند، از راهبرد، دورنما و ایده‌های قدرتمند سخن می‌گوییم. اما واقعیت چیزی بسیار بنیادی‌تر است: رهبران بزرگ از طریق هیجانات و احساسات کار می‌کنند.

مهم نیست که رهبران قصد انجام چه کاری را دارند - ممکن است وظیفه آنها خلق راهبرد باشد یا بسیج تیم‌ها و گروه‌ها برای حرکت؛ در هر حال، موفقیت آنها به این بستگی دارد که چگونه آن کار را انجام می‌دهند. حتی اگر تمام کارهای دیگر را درست انجام دهند، اما نتوانند در اساسی‌ترین وظیفه خود یعنی به حرکت واداشتن هیجانات در مسیر مناسب موفق عمل کنند، هیچ چیز نمی‌تواند آن اندازه که باید و شاید نتیجه مناسبی به دست دهد.

به طور مثال، یک جنبش بسیار بزرگ در یکی از بخش‌های خبری بی بی سی را در نظر بگیرید. این

بخش به عنوان یک بخش آزمایشی تاسیس شده بود و در حالی که ۲۰۰ خبرنگار و ویراستاری که در آن مشغول به کار بودند فکر می کردند بهترین تلاش خود را به نمایش گذاشته اند، اما مدیریت ارشد تصمیم گرفته بود این بخش را تعطیل کند.

مدیری که برای رساندن این خبر به کارمندان فرستاده شده بود، صحبت خود را با نقل پر زرق و برق اینکه بخش های رقیب چه اندازه خوب کار می کنند، آغاز کرد و در مورد اینکه سفر بسیار خوبی به کن داشته است، سخنان خود را ادامه داد. خود خبر به اندازه کافی بد بود، اما رفتار بی ادبانه، بی ملاحظه و حتی ستیزه جویانه مدیر در بیان این خبر، احساسی فراتر از دلسردی و ناکامی را در افراد پدید آورد. افراد بسیار خشمگین شدند، نه تنها از تصمیم مدیریت، بلکه از کسی که این خبر را برایشان آورده بود. در واقع، جو آن قدر تهدیدآمیز بود که به نظر می رسید فرد مورد نظر باید از نگهبان ها بخواهد برای آنکه مشکلی پیش نیاید، او را تا در خروجی همراهی کنند.

روز بعد، مدیر دیگری از همین بخش و کارکنان آن بازدید کرد. او رویکردی بسیار متفاوت اتخاذ کرد. او از ته قلبش بر اهمیت خبرنگاری و روزنامه نگاری و تاثیر حیاتی ای که بر پویایی جامعه دارد و اینکه فراخواندن آنها برای بیان این مطلب یک وظیفه ای است که به او محول شده است، با آنها سخن گفت.

او به آنها یادآور شد که هیچ‌کس از وارد شدن در عرصه ژورنالیسم ثروتمند نمی‌شود. همچنین افزود درآمد مالی انجام این کار ناچیز است و امنیت شغلی آن نیز به راحتی تحت تاثیر مسائل اقتصادی و مانند آن به خطر می‌افتد. او علاقه شدید و حتی حس فداکاری‌ای را که ژورنالیست‌ها در انجام وظیفه‌شان، از آن برخوردار بودند در آنها بیش از پیش برانگیخت. در پایان، برای تمام آنها موفقیت در کارشان را آرزو کرد.

هنگامی که این رهبر به صحبت خود پایان داد، کارکنان احساس خوبی داشتند. تفاوت میان این دو رهبر، در خُلق و لحنی بود که برای بیان حرف‌هایشان از آن استفاده کردند: یکی از آنها کارکنان را به سوی دشمنی و خصومت سوق داده‌بود و دیگری آنها را به سوی خوش‌بینی و حتی هیجان و علاقه بیشتر با وجود مشکلات هدایت کرده‌بود. این دو شیوه گوناگون، به یک بعد پنهان اما حیاتی در رهبری اشاره می‌کنند- تاثیر ژرفی که گفته‌ها و اعمال یک رهبر می‌تواند بر هیجانات افراد داشته‌باشد.

با اینکه بسیاری افراد می‌دانند خُلق و شیوه رفتار یک رهبر- و اینکه چگونه بر خُلق و رفتار دیگران تاثیر می‌گذارد- نقش بسیار مهمی را در یک سازمان ایفا می‌کند، اما هیجانات و احساسات اغلب به عنوان مسئله‌ای بسیار شخصی و غیر قابل اندازه‌گیری تلقی می‌شوند که نمی‌توان به صورت معنادار در مورد

آنها سخن گفت یا نظر داد. اما پژوهش‌هایی که در حوزه هیجانات انجام شده‌اند، بینش‌های روشن‌گر و ارزشمندی را در باره اندازه‌گیری تاثیرات حاصل از هیجانات یک رهبر و اینکه رهبران موفق چگونه راه‌هایی را برای درک و ارتقا مدیریت هیجانات خود و دیگران یافته‌اند، در اختیار ما قرار می‌دهند. درک درست نقش حائز اهمیت هیجانات در محیط کار، رهبران برجسته را از دیگران جدا می‌کند؛ نه تنها در موارد ملموسی مانند نتایج بهتر در کسب و کار و حفظ نیروهای مستعد، بلکه در موارد نه چندان ملموسی (اما بسیار مهمی) مانند روحیه، انگیزه و تعهد بهتر و بالاتر.

بعد بنیادی رهبری

وظیفه‌ای که رهبر از نظر هیجانی بر عهده دارد، به دو معنا بنیادی است: هم مهم‌ترین و هم اصیل‌ترین فعالیت یک رهبر به شمار می‌رود. رهبران همیشه نقش هیجانی اصیلی را برای پیروان خود ایفا کرده‌اند. بدون تردید، رهبران اولیه بشر- از خان یک قبیله گرفته تا جادوگری زبردست - در یک اجتماع بدوی جایگاه خود را تا حد زیادی به این علت به دست می‌آوردند که رهبری آنها از نظر هیجانی تاثیرگذارانه بود. در جای جای تاریخ و در تمام فرهنگ‌ها، رهبر در هر گروه انسانی، فردی بود که دیگران هنگام نیاز به اطمینان و روشن شدن امور در هنگام مواجهه با تردیدها و تهدیدها یا هنگام انجام وظیفه‌ای خطر به

او روی می‌آوردند. رهبر در مقام هدایتگر هیجانی گروه انجام وظیفه می‌کند.

در سازمان‌های نوین، این وظیفه هیجانی آغازین و اصیل-گرچه امروزه تا حد زیادی غیر قابل مشاهده است- در خط مقدم توانمندی‌های رهبری برای انجام بسیاری از کارها قرار دارد: هدایت کردن هیجانات جمع به مسیر مناسب و پاک کردن محیط از هیجانات منفی. این وظیفه در هر سطحی از رهبری مصداق و کاربرد دارد: از اتاق هیئت مدیره گرفته تا بخش فروش کالا به مشتریان خرد.

بسیار ساده و قابل درک است که در هر گروهی از افراد، بیشترین قدرت برای تغییر هیجانات افراد در اختیار رهبر است. اگر هیجانات کارکنان به سوی اشتیاق و شور و هیجان هدایت شود، عملکرد، بهبود قابل توجهی خواهد یافت و اگر هیجانات افراد به سوی تنفر و اضطراب کشیده شود، افراد از مسیر صحیح منحرف خواهند شد. این مسئله، یکی از جنبه‌های بااهمیت دیگر رهبری آغازین را نشان می‌دهد: تاثیرات آن فراتر از حصول اطمینان از انجام درست کارها است. پیروان به رهبر خود به چشم یک ارتباط هیجانی حمایتگرانه -برای دریافت همدلی- نیز می‌نگرند. تمام انواع رهبری دربرگیرنده این بعد بنیادی است و به تبع آن می‌تواند بهتر یا بدتر شود. هنگامی که رهبران می‌توانند هیجانات مثبت را در افراد برانگیزند، همان‌طور که در مورد مدیر دوم در بی بی سی دیدیم، باعث می‌شوند افراد بهترین

عملکردشان را از خود به نمایش بگذارند. ما به این تاثیر، «طنین»^{۵۲} می‌گوییم. رهبران هنگامی که هیجانات منفی را برمی‌انگیزند، همان‌طور که در مورد مدیر اول در بی بی سی دیدیم، ناهماهنگی را برمی‌انگیزند و بنیادهای هیجانی را که باعث درخشش افراد می‌شوند نادیده می‌گیرند. اینکه یک سازمان در حال تجربه پژمردن یا شکوفایی باشد، تا حد زیادی به تاثیرگذاری رهبر در این بعد بنیادی هیجانی وابسته است.

البته راه حل اساسی برای آنکه بتوان رهبری بنیادین را در خدمت همگان درآورد، در توانمندی‌های رهبری مربوط به هوش هیجانی نهفته است: اینکه رهبران چگونه می‌توانند خودشان و ارتباطاتشان را مدیریت کنند. رهبرانی که از مزیت‌های رهبری بنیادین حداکثر استفاده را نصیب خود می‌کنند، می‌توانند هیجانات پیروانشان را در مسیر مناسب هدایت کنند.

ساز و کار این نوع از رهبری چیست؟ مطالعات صورت گرفته روی مغز، ساز و کارهای عصب‌شناختی رهبری بنیادین را نشان می‌دهند و آشکار می‌کنند که چرا توانایی‌های مربوط به هوش هیجانی این اندازه با اهمیت و حیاتی هستند.

حلقه‌های باز

دلیل اینکه شیوه رفتار یک رهبر -یعنی اینکه او چگونه کارها را انجام می‌دهد- این اندازه مهم است، در نوع طراحی مغز انسان نهفته‌است: چیزی که دانشمندان به تازگی نام آن را «ماهیت حلقه باز» سیستم لیمبیک (مراکز هیجانی مغز) نامیده‌اند. یک سیستم با حلقه بسته مانند سیستم گردش خون، خودتنظیم‌گر است؛ آنچه برای سیستم گردش خون اطرافیانمان اتفاق می‌افتد، تاثیری بر سیستم گردش خون ما ندارد. اما یک سیستم با ماهیت حلقه باز، برای مدیریت خود تا حد زیادی به منابع خارجی وابسته است.

به عبارت دیگر، ما برای ثبات هیجانی خودمان بر ارتباط با دیگر افراد تکیه می‌کنیم. سیستم لیمبیک حلقه باز یک طراحی برتر و موفق در تکامل ما بوده‌است، زیرا به افراد اجازه می‌دهد به نجات هیجانی و عاطفی یکدیگر بشتابند. این توانمندی به طور مثال باعث می‌شود مادر بتواند برای آرام کردن نوزاد در حال گریه خود بشتابد یا اینکه اعضا یک گروه از آغازین‌ها (میمون‌ها یا شامپانزه‌ها) به محض دریافت سیگنال تهدید، به سرعت به دیگران هشدار دهند.

به‌رغم زرق و برق تمدن پیشرفته امروزی، اصل تکاملی «حلقه باز» هنوز در ما باقی مانده‌است. پژوهش‌های صورت‌گرفته در بخش‌های مراقبت ویژه بیمارستانی نشان داده‌است حضور آرامش‌بخش یک فرد دیگر در نزدیکی بیمار نه تنها فشار خون او را پایین می‌آورد، بلکه ترشح اسیدهای چرب را که باعث انسداد رگ‌ها می‌شوند کاهش می‌دهد. از این جالب‌تر اینکه، در حالی که حداقل سه رویداد استرس‌زای عمده در یک سال (به طور مثال، مشکل مالی جدی، اخراج یا طلاق) می‌تواند میزان مرگ و میر در مردان میان‌سالی را که از نظر اجتماعی در انزوا هستند تا سه برابر افزایش دهد، اما همین شرایط هیچ تاثیری بر افرادی که از روابط نزدیک و صمیمانه زیادی برخوردار هستند، نخواهد داشت.

دانشمندان «حلقه باز» را به صورت «تنظیم هیجانی میان‌فردی»^{۵۴} توصیف می‌کنند که از طریق آن، یک شخص سیگنال‌هایی را به فرد دیگری منتقل می‌کند که می‌تواند باعث تغییر سطوح هورمون، کارکرد قلبی عروقی، ریتم خواب و کارکرد سیستم ایمنی او شود.

بر این اساس، زوج‌هایی که یکدیگر را دوست دارند، می‌توانند باعث ترشح مقدار زیادی اکسیتوسین در مغز شریک خود شوند و احساس لذت‌بخش و عاطفی خوبی را با یکدیگر تجربه کنند. اما در تمام جنبه‌های زندگی اجتماعی و نه تنها روابط عاشقانه، فیزیولوژی‌های ما با یکدیگر در می‌آمیزند و هیجانات

ما به طور خودکار به سیستم عصبی فردی که با او هستیم منتقل می‌شوند.

طراحی حلقه باز سیستم هیجانی به این معنا است که دیگران می‌توانند فیزیولوژی ما - و تبعاً هیجانات ما- را دستخوش تغییر کنند.

اگر چه «حلقه باز» تا حد بسیاری بخشی از زندگی ما است، اما ما غالباً متوجه خود فرایند نمی‌شویم. دانشمندان این همخوانی و هماهنگی هیجانات را در آزمایشگاه با اندازه‌گیری خصوصیات فیزیولوژیک - به طور مثال، ضربان قلب- دو فرد در حال گفتگو به اثبات رسانده‌اند. هنگامی که گفتگو آغاز می‌شود، ریتم بدن دو نفر با یکدیگر متفاوت است. اما در انتهای یک گفتگوی ساده ۱۵ دقیقه‌ای، ویژگی‌های فیزیولوژیک آنها به طرز قابل توجهی به یکدیگر شبیه می‌شوند؛ پدیده‌ای که «رفتار آینه‌ای»^{۵۵} نام دارد. این هماهنگی هیجانی قویاً در حین ماریجیج رو به پایین یک نزاع لفظی نیز رخ می‌دهد، یعنی هنگامی که خشم و آسیب به دیگری منتقل می‌شود؛ اما در حین تعاملات مطلوب و لذت‌بخش نیز به طرز آهسته‌تر و غیر قابل لمس‌تری اتفاق می‌افتد. این هماهنگی در یک گفتگوی خنثی به ندرت اتفاق می‌افتد. پژوهشگران بارها و بارها دیده‌اند که این هیجانات چگونه به این شیوه و به صورت مقاومت‌ناپذیری هنگامی که افراد در کنار ما هستند، منتقل می‌شوند، حتی هنگامی که تماس کاملاً غیرکلامی است. به

طور مثال، هنگامی که سه فرد غریبه یک یا دو دقیقه ساکت در مقابل یکدیگر می‌نشینند، فردی که هیجاناتش گویاتر و بارزتر از دو نفر دیگر است، خُلق خود را حتی بدون آنکه یک کلمه به زبان بیاورد به دیگران منتقل می‌کند. همین تاثیر در دفتر کار، اتاق هیئت مدیره یا بخش فروش نیز وجود دارد. افرادی که در محل کار خود هستند، به طرز اجتناب‌ناپذیری احساسات متفاوتی را از دیگران «می‌گیرند» و هرگونه هیجان و احساس از حسادت و خشم گرفته تا سرخوشی و شادمانی را به یکدیگر انتقال می‌دهند. هرچه گروه منسجم‌تر باشد، انتقال خُلق، تاریخچه هیجانی و حتی موضوعات داغی که همگان راجع به آن حرف می‌زنند، بیشتر و قدرتمندتر خواهد بود.

به طور مثال، در مطالعه‌ای که بر روی هفتاد گروه کاری در صنایع مختلف انجام گرفت، مشخص شد افرادی که در جلسات کنار یکدیگر می‌نشینند، در طول دو ساعت، از خلق و خوی یکدیگر -چه خوب چه بد- تاثیر می‌پذیرند. پرستاران و حتی حسابدارانی که خُلق اعضا این هفتاد گروه را در طول هفته یا چند ساعت نظاره می‌کردند، نیز هیجاناتی مشابه از خود نشان می‌دادند. مطالعاتی که بر روی تیم‌های ورزشی حرفه‌ای صورت گرفته‌اند، نیز نتایج مشابهی نشان می‌دهند: کاملاً جدا از فراز و نشیب‌های جایگاه یک تیم، بازیگران آن خُلق و خوی مشابهی در طول روزها و هفته‌ها از خود نشان می‌دهند.

انتقال هیجانات و رهبری

تعاملات پیوسته و مستمر حلقه‌های باز هیجانی در میان اعضای یک گروه، نوعی سوپ هیجانی درست می‌کند که هر یک طعم و ادویه خود را به آن اضافه می‌کند. اما این رهبر است که قوی‌ترین سس و طعم‌دهنده را به این ملغمه می‌افزاید. چرا؟ به علت یک واقعیت همیشگی در حوزه کسب و کار: همه به رئیس خود نگاه می‌کنند. افراد نشانه‌های هیجانی خود را از بالادستی‌ها دریافت می‌کنند. حتی هنگامی که رئیس چندان در سازمان در دسترس نیست؛ به طور مثال، با اینکه مدیرعامل پشت درهای بسته و در طبقه بالای ساختمان مرکزی کار می‌کند، اما نگرش‌های او بر خلق و رفتار زیردستان مستقیم او تاثیرگذار است و تحت تاثیر اثر دومینو، این خلق‌ها و چگونگی رفتار در تمام جو هیجانی سازمان فراگیر می‌شود.

مشاهدات دقیق بر روی گروه‌های کاری نشان داد چگونه رهبر نقشی اساسی در تعیین هیجانات مشترک افراد ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهند رهبران به طور معمول بیشتر از بقیه افراد صحبت می‌کنند و آنچه می‌گویند با دقت بیشتری شنیده می‌شود. رهبران، همچنین نخستین فردی هستند که راجع به موضوعی با صراحت اظهار نظر می‌کنند و هنگامی که دیگران نظری می‌دهند، استنادشان بیشتر

به حرف‌های رهبر خواهد بود تا افراد دیگر. از آنجا که دیدگاه رهبران از جایگاه خاصی برخوردار است، آنها می‌توانند «معناساز» و تعیین‌کننده چگونگی تعبیر حرف‌ها و نظرها و به تبع آن چگونگی واکنش نسبت به شرایط گوناگون باشند.

این مطالعات نشان داد اثرهای هیجانی تنها از گفته‌های رهبر نشأت نمی‌گیرد؛ بلکه ممکن است حالات چهره و دیگر واکنش‌های غیرکلامی رهبر نیز در بر جای گذاشتن تاثیرات هیجانی، بااهمیت باشد. در این مطالعات، حتی هنگامی که رهبران سخن نمی‌گفتند، در مقایسه با هر فرد دیگری در گروه، با دقت بیشتری به آنها نگاه می‌شد. هنگامی که افراد سوالی را برای همه مطرح می‌کردند، چشمان خود را به رهبر می‌دوختند تا واکنش او را ببینند. در واقع، اعضای گروه به طور کلی واکنش هیجانی رهبر را به عنوان معتبرترین واکنش می‌بینند و آن را مدلی برای خود قرار می‌دهند؛ به ویژه در شرایط مبهم که افراد مختلف واکنش‌های گوناگونی نشان می‌دهند. به تعبیری، رهبران تعیین‌کننده استاندارد هیجانی هستند.

رهبران می‌توانند از افراد تقدیر کنند یا از انجام آن امتناع ورزند؛ می‌توانند به نحو مناسبی انتقاد کنند یا آن را به صورت مخرب انجام دهند و می‌توانند به حمایت از افراد برآیند یا به نیازهای آنها بی‌توجهی

کنند. آنها می‌توانند ماموریت گروه را به شیوه‌ای شکل دهند که در آن به بهره‌بخشی هر یک از کارکنان اهمیت بیشتری داده‌شود. آنها می‌توانند هدایت‌گر باشند، به افراد جهت دهند، مسیر را برای آنها روشن کنند، انعطاف‌پذیری را در آنها تشویق نمایند و به افراد این آزادی عمل را بدهند تا هرگونه که خود می‌خواهند وظایفشان را به بهترین نحو انجام دهند. تمام این فعالیت‌ها می‌تواند در تاثیر هیجانی ژرفی که یک رهبر از خود بر جای می‌گذارد، بااهمیت باشد.

با این حال، تمام مدیران سازمانی لزوماً رهبر و حمایت‌گر هیجانات کارکنان خود نیستند. اگر فردی که به عنوان مدیر معرفی شده‌است، به دلیلی از اعتبار و قابلیت اعتماد کافی نزد افراد برخوردار نباشد، کارکنان برای هدایت هیجانی خود به فردی روی خواهند آورد که به او اعتماد داشته‌باشند و مورد احترامشان باشد. بنابراین، همین فرد که توانسته‌است از جایگاه رهبری و هدایت‌گری برخوردار شود، واکنش‌های هیجانی افراد را شکل خواهد داد. به طور مثال، یک گروه جاز مشهور که به نام رهبر رسمی و بنیان‌گذار خود شناخته می‌شد، عملاً هدایت‌های هیجانی خود را از فرد دیگری در گروه دریافت می‌کرد. بنیان‌گذار این گروه، به قرارها و امور پشتیبانی رسیدگی می‌کرد، اما هنگامی که زمان تصمیم‌گیری در مورد انتخاب نوع آهنگ در اجرای بعدی یا چگونگی تنظیم صدا، فرا می‌رسید، تمام

چشم‌ها به این عضو تاثیرگذار (رهبر هیجانی) دوخته می‌شد.

با این حال، مهم نیست جایگاه رهبری هیجانی از آن کیست، مهم آن است که او از توانمندی خاصی برای ایفای نقش به عنوان یک «جذب‌کننده» هیجانی برخوردار است و می‌تواند نیروی قابل توجهی را بر هیجانات اطرافیان خود وارد کند. به طور مثال، به بازی یک بازیگر با استعداد توجه کنید و ببینید چه آسان جمعی از مخاطبان را به مدار هیجانی خود جذب می‌کند. چه این فرد در حال بیان خشم ناشی از یک خیانت باشد و چه شادی ناشی از موفقیتی بزرگ، مخاطبان می‌توانند این احساسات را به خوبی درک کنند.

خنده و حلقه باز هیجانی

هیجانات می‌توانند مانند ویروس گسترش یابند، اما تمام هیجانات با سرعت و سادگی یکسان پراکنده نمی‌شوند. مطالعه‌ای که در دانشکده مدیریت دانشگاه ییل انجام شد، نشان داد در میان گروه‌های کاری، شادی و صمیمیت با سرعت بیشتری پراکنده می‌شود، در حالی که رنجش خاطر سرایت کمتری دارد و افسردگی به ندرت در میان دیگران پخش می‌شود. نرخ سرایت بالاتر خلق و هیجانات مثبت،

تلویحاتی را برای محیط‌های کسب و کار و نتایجی که می‌توانند به دست دهند، به همراه دارد. این مطالعه نشان داد خلق‌های گوناگون بر بهره‌وری افراد تاثیرگذار هستند و خلق‌های مثبت باعث ارتقای حس همکاری، عدالت و سودآوری سازمانی خواهند شد.

به ویژه، خنده نشانگر قدرت حلقه باز هیجانی - و تبعاً ماهیت سرایت‌پذیر دیگر هیجانات- است. با شنیدن خنده، ما هم به طور خودکار لبخند می‌زنیم یا می‌خندیم و واکنش زنجیری خودجوشی را تولید می‌کنیم که در میان تمام اطرافیانمان فراگیر می‌شود. شادی و شغف به سرعت و به سادگی پراکنده می‌شود، زیرا مغز ما دارای مدارهایی با حلقه‌های باز است که به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به دنبال خنده و لبخند بگردند و واکنش مشابهی را از خود نشان دهند. نتیجه آن، یک خیزش هیجانی مثبت خواهد بود.

به طرز مشابهی، از میان تمام سیگنال‌های هیجانی، لبخند از بیشترین قدرت سرایت برخوردار است؛ لبخند، قدرتی تقریباً مقاومت‌ناپذیر برای تغییرات حالات به سمت مثبت دارد. لبخند ممکن است به دلیل نقش مفیدی که در تکامل ما داشته‌است، به این اندازه توانمند باشد: دانشمندان معتقدند لبخند و خنده که شیوه‌ای غیرکلامی برای محکم کردن پیوندها و دوستی‌ها هستند، نشان می‌دهند حالات یک

فرد آرام و دوستانه است و احساساتی مانند خصومت را تجربه نمی کند.

خنده به طور منحصر به فرد و قابل اعتمادی نشانگر حس دوستی است. بر خلاف دیگر سیگنال‌های هیجانی - به ویژه لبخند که می‌تواند تصنعی و دروغین باشد - خنده دارای سیستم عصبی بسیار پیچیده‌ای است که تا حد بسیار زیادی غیر ارادی است و تظاهر به خنده دشوارتر است. بنابراین، با اینکه ممکن است یک لبخند دروغین به راحتی از رادار هیجانی ما بگریزد، اما خنده اجباری برای بیشتر افراد کاملاً مشهود است.

در معنای عصب‌شناختی، خنده نشانگر کمترین فاصله میان دو فرد است، زیرا به سرعت سیستم‌های هیجانی را به یکدیگر متصل می‌کند. آن‌گونه که یک پژوهش‌گر در این زمینه بیان می‌کند، این واکنش سریع و غیرارادی دربرگیرنده «مستقیم‌ترین ارتباط ممکن میان دو فرد - مغز با مغز - و چیزی که به نام «^{۵۶} قفل هیجانی» نامیده می‌شود، است.» بنابراین، جای تعجب نیست افرادی که از همراهی یکدیگر لذت می‌برند، به آسانی و به کرات می‌خندند و آنها که به یکدیگر اعتماد ندارند یا یکدیگر را دوست ندارند یا با هم همخوانی ندارند، به ندرت می‌توانند با یکدیگر بخندند.

بنابراین، در هر محیط کاری، صدای خنده نشانگر دمای هیجانی گروه است و نشانه مطمئنی است که به ما می‌گوید قلب و ذهن افراد به خوبی با یکدیگر پیوند خورده‌است. البته باید اضافه کرد که خنده در

محل کار ارتباط بسیار کمی با تعریف کردن یک جوک تکراری و قدیمی توسط یک فرد دارد: در مطالعه‌ای که بر روی ۱۲۰۰ مورد خنده در تعاملات اجتماعی مختلف صورت گرفت، خنده تقریباً همیشه به عنوان یک واکنش دوستانه به جملاتی مانند «از آشنایی با شما خوشوقتم» و نه نکته خنده‌دار یک جوک، عمل می‌کرد. یک خنده خوب، پیامی اطمینان‌بخش به افراد می‌فرستد: ما در طول موج‌های یکسانی هستیم و تعامل خوبی با یکدیگر داریم. خنده نشانگر اعتماد، راحتی و حس مشترکی از دنیای اطراف است. خنده در یک مکالمه نشانگر این است که همه چیز در لحظه حال خوب است.

بنابراین، اینکه چه اندازه ساده می‌توانیم حالت‌های هیجانی رهبران خود را درک کنیم، به این بستگی دارد که چهره، صدا و حالت سر و دست آنها چه اندازه بیانگر احساساتشان است. هر چه مهارت یک رهبر در انتقال هیجانات بیشتر باشد، هیجانات او با قدرت و سرعت بیشتری در سازمان پخش می‌شوند. البته، این انتقال هیجانات به ادا و اطوار ساختگی و نمایشی ارتباطی ندارد. به این علت که افراد به رهبر خود به دقت توجه می‌کنند، حتی بیان ظریف هیجانات نیز می‌تواند تاثیر ژرفی بر اطرافیان و زیردستان داشته‌باشد. بنابراین، هرچه رهبران در بیان هیجانات خود آزادتر باشند، اطرافیان و کارکنان ساده‌تر و سریع‌تر همان هیجانات واگیر را تجربه خواهند کرد.

رهبرانی با این نوع استعداد در واقع آهن‌رباهای هیجانی هستند؛ یعنی افراد به طور طبیعی به آنها جذب می‌شوند. اگر به رهبرانی فکر کنید که افراد همیشه به دنبال کار کردن با آنها بوده‌اند، آنها احتمالاً از توانمندی ابراز هیجانات مثبت و شادی خود به خوبی برخوردار هستند. و به همین دلیل است که افرادی با هوش هیجانی بالا، افراد مستعد را در کنار خود جمع می‌کنند، زیرا همه از کار کردن با آنها لذت می‌برند. برعکس، رهبرانی که هیجانات منفی از خود بروز می‌دهند -زودرنج، سلطه‌طلب و سرد هستند- افراد را از خود می‌رانند. هیچ‌کس دوست ندارد برای یک مدیر ترش‌رو و بدخلق کار کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که: رهبران خوش‌بین و مشتاق به انجام کار در مقایسه با روسایی که به خُلق منفی تمایل دارند، ساده‌تر می‌توانند کارکنان و نیروهای بااستعداد خود را حفظ کنند.

حال بیایید تاثیر رهبری بنیادین را یک قدم جلوتر ببریم، بینیم هیجانات چه اندازه تعیین‌کننده بهره‌وری و اثربخشی شغلی هستند.

تاثیر خلق و خوی بر نتایج کسب‌وکار

هیجانات در محل کار به شدت زودگذر، شدید و گاهی اخلاص‌گر و برهم‌زننده نظم و کارآمدی هستند.

اما خلق‌ها معمولاً از شدت کمتری برخوردارند و احساس بلندمدت‌تری بر جای می‌گذارند و به طور معمول اختلالی در انجام کارها ایجاد نمی‌کنند. رویداد هیجانی تاثیرگذار معمولاً یک خلق متناظر و اما ماندگارتر را از خود بر جای می‌گذارد.

گرچه ممکن است هیجانات و خلق‌ها از نظر کسب و کار مسئله‌ای کم‌اهمیت به نظر برسند، اما عواقب حائز اهمیت و تعیین‌کننده‌ای بر چگونگی انجام کارها دارند. اضطراب خفیف یک رهبر می‌تواند به صورت سیگنالی عمل کند که نشان می‌دهد موضوعی به توجه بیشتر و تفکر دقیق‌تر نیازمند است. در واقع، اتخاذ یک خلق و خوی همراه با متانت و آرامش می‌تواند در هنگام مواجهه با شرایط دارای ریسک به شدت کمک کند و خوش‌بینی بیش از حد نیز می‌تواند به نادیده گرفتن خطرات منجر شود. طوفانی از خشم می‌تواند توجه رهبر را به یک مشکل جدی معطوف کند؛ به طور مثال، افشای خبر رابطه نامشروع یکی از مدیران اجرایی می‌تواند انرژی رهبر مورد نظر را از جریان معمول رویدادها و دغدغه‌های سازمانی دور کرده و تلاش او را معطوف به حل مشکل پیش آمده (ارتقای تلاش سازمان برای کاهش و حذف چنین آسیب‌هایی) کند.

در حالی که اندکی اضطراب (راجع به زمان تحویل پروژه‌ای که به زودی فرا می‌رسد) می‌تواند انرژی و

توجه افراد را بیشتر به کار مورد نظر متمرکز نماید، استرس طولانی مدت می تواند روابط یک رهبر را خراب کند و عملکرد شغلی را با کاهش توانایی مغز برای فراوری اطلاعات و نشان دادن واکنش مناسب، تضعیف نماید. از سوی دیگر، یک خنده خوب یا خلق شاد می تواند توانایی های عصبی حیاتی برای عملکرد مناسب را تقویت کند.

خلق و خوی خوب و بد هر دو تمایل دارند تا خود را ماندگار کنند، زیرا ادراک و حافظه را منحرف می کنند: هنگامی که افراد احساس شادمانی می کنند، جنبه مثبت شرایط را می بینند و چیزهای خوب را در مورد آن به خاطر می آورند و هنگامی که احساس بدی دارند، بر موارد منفی و بد تمرکز می کنند. فراتر از این تاثیر منفی بر ادراک، هورمون های استرسی که پس از ناراحتی یک فرد ترشح می شوند، ساعت ها طول می کشد تا توسط بدن بازجذب شده و محو شوند. به همین دلیل است که یک رابطه نامناسب با رئیس می تواند فرد را اسیر استرس و احساس آشفتگی کرده، ذهن را درگیر و بدن را ناتوان در آرام کردن خود، رها کند: او مرا در طول جلسه آن قدر ناراحت کرد که دیشب نتوانستم خوب بخوابم. در نتیجه، ما به طور طبیعی ترجیح می دهیم با افرادی باشیم که از نظر هیجانی مثبت هستند، حداقل تا حدی به این علت که آنها باعث می شوند ما هم احساس خوبی داشته باشیم.

منحرف شدن توجه با هیجانات منفی

هیجانات منفی - به ویژه عصبانیت، اضطراب یا حس پوچی مزمن - به طرز قابل توجهی در کار اختلال ایجاد می کنند و توجه را از کاری که در حال انجام است دور می کنند. به طور مثال، در مطالعه ای که در دانشگاه ییل بر روی خلق و سرایت پذیری آن انجام شد، عملکرد گروه هایی که وظیفه آنها تصمیم گیری راجع به تخصیص بهینه پاداش های سالیانه بود، به طرز قابل توجهی به وسیله احساسات مثبت تقویت و به وسیله هیجانات منفی تضعیف شد. و جالب بود که خود اعضای گروه متوجه تاثیر این خلق های منفی بر عملکرد خود نبودند.

از میان تمام تعاملاتی که در یک مجموعه هتل زنجیره ای توانسته بود کارمندان را به خلق منفی متمایل کند، رایج ترین آنها، حرف زدن با مدیران بود. تعامل با مدیران در نه مورد از ده مورد به ایجاد احساسات منفی از جمله ناکامی، دلسردی، خشم، غم، تنفر یا رنجش منجر شده بود. این تعاملات در مقایسه با مشتریان، فشار کاری، سیاست های شرکت یا مشکلات شخصی بیشتر توانسته بودند باعث ایجاد آشفتگی ذهنی و رنجش در افراد شوند. این بدان معنا نیست که رهبران باید همیشه «خوب» باشند، بلکه واقعیت آن است که هنر هیجانی یک رهبر یعنی فشار به کارکنان برای انجام وظایف شغلی بدون اینکه

موجبات رنجش خاطر کسی فراهم شود. یکی از قدیمی‌ترین قوانین در علم روان‌شناسی بر آن است که افزایش اضطراب و نگرانی بیش از حد معمول می‌تواند توانایی‌های ذهنی را رفته رفته کاهش دهد. آشفته‌گی و ناراحتی، نه تنها توانایی‌های ذهنی را رفته رفته تضعیف می‌کند، بلکه باعث می‌شود افراد هوش هیجانی خود را نیز از دست بدهند. افرادی که ناراحت هستند، نمی‌توانند به دقت و درستی هیجانات دیگران را درک کنند و این مورد اساسی‌ترین مهارت لازم برای همدلی و تبعاً دیگر مهارت‌های اجتماعی را در فرد تضعیف می‌کند.

نکته دیگر آن است که هیجاناتی که افراد در حین کار کردن تجربه می‌کنند، بر اساس یافته‌های راجع به رضایتمندی شغلی، می‌توانند مستقیماً انعکاس‌دهنده کیفیت زندگی کاری افراد باشند. هر قدر زمان احساس رضایت کارکنان از کار بیشتر باشد، رضایتمندی افزون‌تر است و لاجرم میل به ترک کار کمتر. در این معنا، رهبرانی که خلق و هیجانات منفی را در سازمان می‌پراکنند، برای کسب و کار و اداره شرکت‌ها و سازمان‌ها مناسب نیستند و آنها که خلق و هیجانات مثبت را به افراد منتقل کرده و باعث سرایت آن به همه افراد می‌شوند، موفقیت یک سازمان را رقم می‌زنند.

خلق خوب، کار خوب

هنگامی که افراد احساس خوبی دارند، بهترین عملکردشان را بروز می‌دهند. داشتن احساس خوب، بهره‌وری و کارآمدی ذهنی را تسهیل کرده، افراد را در درک اطلاعات و استفاده از قوانین تصمیم‌گیری در قضاوت‌های پیچیده توانمندتر و آنها را در فکر کردن، انعطاف‌پذیرتر می‌کند. پژوهش‌ها تایید می‌کنند که خلق مثبت باعث می‌شود افراد دیگران و رویدادها را با دید مثبت‌تری نگاه کنند. این به نوبه خود به افراد کمک می‌کند در مورد توانایی خود برای دستیابی به اهدافشان خوشبین‌تر باشند، خلاقیت و مهارت‌های حل مسئله را تقویت می‌کند و افراد را به کمک کردن به دیگران سوق می‌دهد. به طور مثال، نمایندگان بیمه و بازاریاب‌هایی که با دید «نیمه پر لیوان» به پدیده‌ها می‌نگرند، نسبت به هم‌تایان بدبین خود بسیار بیشتر می‌توانند بر خلاف شنیدن دست رد پایداری کنند و بنابراین، فروش‌های بیشتری را رقم می‌زنند. علاوه بر این، پژوهش‌های صورت‌گرفته راجع به شوخ‌طبعی در محل کار نشان می‌دهد که یک لطیفه و شوخی بجا و خنده‌ای مناسب می‌تواند خلاقیت را تحریک کند، راه‌های ارتباطی را باز کند، حس پیوند و اعتماد را تقویت کند و البته کار را به فعالیتی لذت‌بخش تبدیل نماید. شوخ‌طبعی احتمال به توافق رسیدن بر سر مسائل مالی در یک مذاکره را افزایش می‌دهد. جای تعجب نیست که شوخ‌طبعی از جایگاه بسیار مهمی در جعبه ابزار هر رهبری با هوش هیجانی بالا، برخوردار است.

هنگامی که صحبت از گروه‌ها پیش می‌آید، خلق خوب بسیار حائز اهمیت است، به این علت که توانایی یک رهبر در هدایت گروه به سوی خلق همراه با اشتیاق و همکاری، می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت گروه باشد. از سوی دیگر، هرگاه تعارضات هیجانی، توجه و انرژی را از وظایف مشترک گروه دور کنند، عملکرد گروه از آن تاثیر منفی خواهد پذیرفت.

به نتایج مطالعه‌ای که بر روی ۶۲ مدیر عامل و گروه‌های مدیریتی ارشد آنها صورت گرفت، توجه کنید. این مدیران عامل از بهترین مدیران ایالات متحده، شامل بهترین شرکت‌های خدماتی (شرکت‌های مشاوره و حسابداری)، سازمان‌های غیرانتفاعی و نهادهای دولتی انتخاب شده بودند. این مدیران عامل و اعضای گروه‌های مدیریتی آنها در مورد اینکه چه اندازه از هیجانات و خلق مثبت -پرانرژی، مشتاق، مصمم- بهره‌مند هستند، مورد اندازه‌گیری قرار گرفتند. همچنین از آنها سؤال شد که گروه‌های ارشد آنها چه اندازه تعارض (تعارضات شخصیتی، خشم و اصطکاک در جلسات و تعارضات هیجانی) -و نه اختلاف نظر راجع به عقیده‌ها و نظرهای کاری- را تجربه می‌کردند.

نتایج این مطالعه نشان داد که هر چه خلق عمومی و کلی اعضای حاضر در گروه مدیریتی مثبت‌تر باشد، آنها با همکاری و مشارکت بیشتری با یکدیگر کار می‌کنند و شرکت نتایج مالی بهتری خواهد

داشت. به بیان دیگر، هر چه شرکت مدت زمان بیشتری توسط گروه مدیریتی فاقد تعامل مثبت اداره شده باشد، بازده بازار شرکت ضعیف‌تر و پایین‌تر خواهد بود.

بنابراین، هوش گروهی -مجموع کل بهترین استعدادهای همه افراد در بهترین کارایی خود- وابسته به هوش هیجانی گروه است و خود را در میزان همسازی و هماهنگی گروه نشان می‌دهد. رهبری که در همساز کردن و هماهنگ کردن توانمند است، سطح تعاون و همکاری را بالا نگاه خواهد داشت و بنابراین اطمینان حاصل خواهد کرد که تصمیمات گروه ارزش انجام دادن را خواهد داشت. چنین رهبرانی می‌دانند چگونه تمرکز گروه بر وظیفه‌ای که در حال انجام است و توجه به کیفیت روابط اعضای گروه را با یکدیگر متوازن و متعادل کنند. آنها به طور طبیعی محیطی دوستانه و همزمان کارآمد را خلق می‌کنند که باعث بالا رفتن روحیه تمام افراد می‌شود.

کمی کردن احساسات یک شرکت

البته عقل سلیم به ما می‌گوید کارمندانی که از احساسات مثبتی برخوردار هستند، برای راضی نگاه داشتن مشتریان بیشتر تلاش می‌کنند و این امر سود شرکت را افزایش خواهد داد. اما در واقع یک رابطه

لگاریتمی این رابطه را به دقت نشان می‌دهد: به ازای هر ۱ درصد بهبود در فضای خدمات مشتریان، ۲ درصد افزایش در درآمد خواهیم داشت.

بنجامین اشنایدر، استاد دانشگاه مریلند، دریافت در بخش‌ها و صنایع مختلف، از شعب بانک‌ها، دفاتر محلی شرکت‌های بیمه و مرکز خدمات مشتریان شرکت‌های صادرکننده کارت‌های اعتباری گرفته تا بیمارستان‌ها، چگونگی فضای موجود در بخش خدمات مشتریان پیش‌بینی‌کننده میزان رضایتمندی مشتری است و این به نوبه خود پیامدهای مستقیمی بر نتایج مالی بر جای خواهد گذاشت. به طرز مشابیهی، روحیه ضعیف در بین نمایندگان ارائه خدمات مشتریان در هر نقطه از زمان می‌تواند تا سه سال بعد از آن پیش‌بینی‌کننده میزان بالایی از ترک سازمان توسط کارکنان و همچنین کاهش رضایتمندی مشتریان باشد و این کاهش رضایتمندی به نوبه خود باعث کاهش درآمد خواهد شد.

از میان تمام جنبه‌های مختلف کسب و کار، بخش خدمات مشتریان -جام مقدس هر صنعت مربوط به ارائه خدمات- به شدت تحت تاثیر سرائیت‌پذیری هیجانی و حلقه باز مغز است. مشاغلی که با بخش خدمات مشتریان در ارتباط هستند، به شدت استرس‌زا هستند و در این محیط، احساسات و هیجانات مثبت نه تنها از مشتریان به کارکنان منتقل می‌شوند، بلکه می‌توانند به همین سادگی از کارکنان به

مشتریان نیز انتقال یابند. البته از منظر کسب و کار، وجود خُلق بد در میان افرادی که در بخش خدمات مشتریان کار می‌کنند، برای کسب و کار مربوطه خبر بسیار بدی است. اول اینکه، بی‌ادبی و بداخلاقی سرایت‌پذیر است و فارغ از اینکه نیاز مشتری تا چه اندازه مناسب پاسخ گفته‌شده است، باعث ایجاد مشتریانی ناراضی و عصبانی خواهد شد. دوم آنکه، کارمندان بداخلاق، خدمات ضعیفی به مشتریان ارائه می‌دهند و گاهی نتایج ویران‌کننده‌ای به بار می‌آورند. به طور مثال، بخش‌های مراقبت ویژه قلبی که در آنها خُلق کلی پرستاران «افسرده» بود، نرخ مرگ و میر چهار برابری را در مقایسه با بخش‌های مراقبتی که پرستاران مربوطه‌شان این‌گونه نبودند، گزارش کردند.

برعکس، وجود احساسات و هیجانات مثبت در خط مقدم یک شرکت -بخش خدمات مشتریان- مزایای فراوانی برای هر کسب و کار به همراه دارد. اگر مشتریان تعامل با فرد مقابلشان را لذت‌بخش ببینند، رفته رفته فروشگاه مورد نظر را مکان «خوب»ی برای خرید می‌دانند. این واقعیت، نه تنها به معنای مراجعه مجدد به همان فروشگاه است، بلکه تبلیغات دهان به دهان را از طریق مشتریان به همراه خواهد داشت. علاوه بر این، هنگامی که کارکنان مربوط به بخش خدمات مشتریان از هیجانات مثبتی برخوردار باشند، تلاش بیشتری برای راضی کردن مشتریان انجام می‌دهند. در مطالعه‌ای که راجع به ۳۲

فروشگاه از یک مجموعه فروشگاه زنجیره‌ای در ایالات متحده صورت گرفت، فروشگاه‌هایی که فروشندگان با تفکر «مثبت» بیشتری در آنها حضور داشتند، بهترین نتایج فروش را از آن خود کرده بودند.

اما این یافته چه ارتباطی با رهبری دارد؟ در تمام این فروشگاه‌ها، این مدیر بود که توانسته بود فضای هیجانی مورد نظر را در کارکنان ایجاد کند و نتایج مثبت در فروش را رقم بزند. هنگامی که خود مدیران، شاد، دارای اعتماد به نفس و خوشبین بودند، خلق و خوی آنها به کارکنان هم سرایت می‌کرد. علاوه بر وجود رابطه آشکار میان فضای سازمانی و شرایط کاری، رهبران تاثیرگذار نیز نقشی کلیدی در مجموعه خود ایفا می‌کنند. به طور کلی، هر چه شغل مورد نظر از نظر هیجانی دشوارتر باشد، مدیر مربوطه باید از حس همدلی و حمایت‌گری بیشتری برخوردار باشد. رهبران تعیین‌کننده فضای خدماتی سازمان و تعیین‌کننده جهت‌گیری و تمایل کارکنان برای راضی کردن مشتریان هستند. به طور مثال، در یک شرکت بیمه، رهبری تاثیرگذارانه و اثربخش توانست ۳ تا ۴ درصد تفاوت در تمدید قراردادهای بیمه به همراه داشته باشد؛ تفاوتی که هر چند در ظاهر کوچک به نظر می‌رسد، اما عملاً تفاوت چشمگیری در این صنعت به شمار می‌رود.

مشاوران سازمانی مدت‌ها است که معتقد به وجود رابطه میان فضای منابع انسانی یک واحد کسب و کار و عملکرد مالی آن هستند. اما داده‌هایی که بتوانند رابطه میان این دو مورد را به خوبی نشان دهند، بسیار کم هستند؛ بنابراین، رهبران در عمل می‌توانند سبک مربوط به خود و تاثیرات آن بر افرادی که آنها را رهبری می‌کنند نادیده بگیرند و در عوض بر اهداف کمی‌تر و ملموس‌تر تمرکز کنند. اما در حال حاضر، نتایجی از صنایع مختلف در دست داریم که ارتباط رهبری و مدیریت را با فضای سازمانی و عملکرد کسب و کار نشان می‌دهند و تفاوت چشمگیر در عملکرد کسب و کار را که توسط مفهومی بسیار غیر کمی مانند «احساسات» کارکنان ایجاد می‌شود به صورت ملموس و کمی بیان می‌کنند.

به طور مثال، در یک شرکت بین‌المللی تولید مواد غذایی، اطلاعات و داده‌هایی که نشانگر فضای مثبت سازمانی بودند، توانستند درآمدهای سالیانه بالاتر را در بخش‌های مختلف پیش‌بینی کنند. همچنین در مطالعه‌ای که بر روی ۱۹ شرکت بیمه انجام شد، نوع فضای هیجانی ایجادشده توسط مدیران برای زیردستان مستقیمشان، توانست عملکرد مالی کلی سازمان را پیش‌بینی کند. به این صورت که در ۷۵ درصد موارد، تنها همین «فضای سازمانی» توانست شرکت‌ها را از حیث سودآوری و رشد به دو دسته موفق و غیرموفق تقسیم کند.

البته فضای سازمانی به خودی خود تعیین‌کننده عملکرد مالی نیست. عواملی که تعیین‌کننده میزان سلامت و سودآوری مالی یک سازمان در یک فصل یا سال مالی هستند، به شدت پیچیده‌اند. اما تحلیل‌های ما نشان می‌دهند که در مجموع، ۲۰ تا ۳۰ درصد از چگونگی عملکرد مالی مربوط به فضای حاکم بر سازمان یا شرکت - چگونگی احساس کارکنان در محل کار- است. اینکه کارکنان از هیجانات مثبتی برخوردار باشند، خود را در نتایج ملموس و کمی نشان خواهد داد.

اگر فضای سازمانی تعیین‌کننده نتایج مالی است، حال چه چیزی تعیین‌کننده فضای سازمانی است؟ تقریباً ۵۰ تا ۷۰ درصد از اینکه کارکنان چه برداشت و نظری راجع به فضای سازمان خود دارند، متأثر از رفتارها و اقدامات یک نفر است: رهبر.

رئیس، بیش از هر کس دیگری می‌تواند شرایطی را خلق کند که تعیین‌کننده توانایی افراد برای عملکرد مناسب باشد.

به طور خلاصه، حالات هیجانی و اقدامات رهبر قطعاً تاثیر قابل توجهی بر احساسات پیروان و چگونگی عملکرد آنها خواهد داشت. بنابراین، اینکه رهبران چه اندازه می‌توانند خلق و خوی خود و افراد را

مدیریت کنند، یک مسئله شخصی نیست، بلکه عاملی بسیار مهم و فراگیر است که در واقع تعیین کننده چگونگی عملکرد مالی یک کسب و کار است.

مغز اجتماعی

دائم در حال تاثیرگذاری بر حالات مغزی اطرافیانمان هستیم. در مدل هوش هیجانی هم، «مدیریت روابط» یعنی اینکه ما در مورد چگونگی شکل دادن به احساسات افرادی که با آنها در تعاملیم، مسئول هستیم. بنابراین، مهارت‌های ارتباطی به معنای مدیریت حالات مغزی و ذهنی اطرافیانمان خواهد بود.

و این، سؤال مهمی را برمی‌انگیزد. چه کسی این هیجانات سرایت‌پذیر را ارسال و چه کسی آنها را دریافت می‌کند؟ برای گروه‌های همکاران و همرده‌ها، پاسخ این سؤال، فردی خواهد بود که در گروه خود، در بیان هیجاناتش از دیگران قدرتمندتر است. اما در گروه‌هایی که در آنها تفاوت قدرت وجود دارد -مثلا در کلاس درس، در محل کار و به طور کلی در سازمان‌ها- فردی که دارای بیشترین قدرت سازمانی است، به فرستنده هیجانات تبدیل می‌شود و حالات هیجانی را برای دیگر افراد حاضر در گروه تعیین می‌کند.

در هر گروه انسانی، افراد بیشترین توجه را به گفته‌ها و اعمال فردی معطوف می‌کنند که از بیشترین

قدرت برخوردار است و بیشترین اهمیت را نیز برای همین گفته‌ها و اعمال قائل هستند. به طور مثال، مطالعات بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد اگر رهبر یک گروه از خلق و خوی مثبت برخوردار باشد، این خلق و خو را به دیگران منتقل می‌کند و این «مثبت بودن جمعی» عملکرد گروه را ارتقا می‌بخشد. از سویی دیگر، اگر رهبر خلق و خوی منفی از خود بروز دهد، این هیجانات به اعضای گروه سرایت می‌کند و عملکرد گروه را متاثر می‌کند. این یافته برای هر گروهی از افراد صادق است: از گروهی که به دنبال اخذ تصمیمی مهم در کسب و کار هستند تا گروهی از افراد که به دنبال یافتن راه حلی خلاقانه‌اند. حتی گروهی از افراد که می‌خواهند چادری بپا کنند را می‌توان به این گروه‌ها افزود.

این سرایت‌پذیری هیجانی در تمام تعاملات انسانی اتفاق می‌افتد: در گروه، سازمان و حتی روابط دو فرد. این سرایت‌پذیری در یک رویداد ورزشی یا اجرای یک تئاتر بیشتر مشهود است، جایی که جمع مشاهده‌گر همزمان هیجانات مثبتی را تجربه می‌کنند. این سرایت‌پذیری به دلیل ماهیت اجتماعی مغز ما و از طریق سیستم نورون‌های آینه‌ای موجود در آن اتفاق می‌افتد. سرایت‌پذیری فرد به فرد به صورت خودکار، سریع، ناخودآگاه و خارج از کنترل ارادی افراد اتفاق می‌افتد.

در بیمارستان مرکزی ماساچوست، مطالعه‌ای بر روی تعدادی پزشک و بیمار در طول یک جلسه

روان‌درمانی صورت گرفت. از تعامل میان این افراد فیلم‌برداری شد و حالات فیزیولوژیک آنها مورد نظارت دقیق قرار گرفت. در مرحله بعد، بیماران فیلم‌های ضبط‌شده را مرور کرده و لحظه‌هایی را که فکر کردند روان‌درمانگر مربوطه با آنها همدلی کرده‌است مشخص کردند- یعنی هنگامی که فکر می‌کردند حرف آنها در حین یک رابطه صمیمانه با پزشک به خوبی شنیده شده و منظور آنها به نحو مناسبی فهمیده شده‌است. همچنین بیماران لحظه‌هایی که احساس کردند ارتباط خوبی با پزشک برقرار نکرده‌اند و با خود گفته‌اند: «پزشکم حرف مرا نمی‌فهمد؛ من برایش مهم نیستم.» را به دقت در فیلم مورد نظر مشخص کردند. در لحظاتی که بیماران احساس کرده‌بودند ارتباط مناسبی وجود ندارد، هیچ ارتباطی میان حالات فیزیولوژیک پزشک و بیمار وجود نداشت؛ اما در لحظه‌هایی که بیمار گفته بود: «آره، احساس کردم ارتباط بسیار خوبی میان من و پزشکم برقرار شده‌است»، هماهنگی قابل توجهی در فیزیولوژی آنها مشاهده شد و ضربان قلب پزشک و بیمار شباهت بسیاری با هم داشت.

این مطالعه، نشان‌دهنده فیزیولوژی مربوط به رابطه تاثیرگذارانه است. چنین رابطه‌ای دارای سه مولفه است. اولین مولفه، توجه کامل به طرف مقابل است. هر دو طرف باید کاملاً به یکدیگر توجه کنند، و هر عامل مزاحمی را کنار گذارند. دومین مولفه، همسازی و همخوانی غیرکلامی است. اگر دو فرد واقعاً در

حال تجربه ارتباط خوبی با یکدیگر باشند و قرار باشد شما بدون توجه به آنچه به یکدیگر می‌گویند، تعامل میان آنها را مشاهده کنید (مثل تماشای یک فیلم بدون شنیدن صدای آن) خواهید دید که حرکتهای آنها مانند حرکات موزون با یکدیگر همزمان هستند. این همزمانی توسط مجموعه دیگری از نوروها به نام «آسلیتور» با یکدیگر هماهنگی بیشتری می‌یابد. این نوروها حرکات بدن ما را در رابطه با حرکات بدن افرادی که با آنها تعامل می‌کنیم منظم و هماهنگ می‌کنند.

مولفه سوم رابطه صمیمانه، وجود احساسات مثبت است. نوعی سیلان با مقیاس کوچک و یک لحظه هیجانی بسیار خوب میان فردی. این لحظات شیفتگی میان فردی زمانی رخ می‌دهند که همه چیز بین دو طرف بر وفق مراد باشد؛ صرف نظر از ویژگی‌ها و جزئیات کاری که انجام می‌شود.

مقاله‌ای در هاروارد بیزنس ریویو این نوع تعامل را «لحظه انسانی»^{۵۸} می‌خواند. چگونه می‌توانید در محل کار چنین لحظاتی را تجربه کنید؟ برای تجربه چنین لحظه‌ای، باید هر کار دیگری را که انجام می‌دهید کنار بگذارید و تمام حواس و توجه خود را به فردی که با شما است، معطوف کنید. و انجام این کار، راه را برای شکل‌گیری رابطه صمیمانه باز می‌کند، جایی که سیلان هیجانی افراد با یکدیگر همسو است. هنگامی که وضعیت فیزیولوژیک شما با فرد دیگری هماهنگ و همزمان است، با یکدیگر

احساس مرتبط بودن، نزدیک بودن و صمیمیت خواهید کرد. می‌توان این «لحظه انسانی» را از طریق شباهت فیزیولوژیک افراد دریافت؛ اما این لحظات را می‌توانید به صورت تجربی نیز حس کنید، زیرا در حین این لحظات، افراد احساس خوبی از با یکدیگر بودن می‌کنند.

نقطه شیرین مغز برای موفقیت

شما در حال رانندگی به محل کارتان هستید و قرار است جلسه مهمی را با یکی از همکارانتان داشته باشید. در این حین، مرتب به یاد خودتان می‌آورید که سر چهارراه باید به چپ پیچید، نه مانند بیشتر روزها به سمت راست، تا اینکه بتوانید کت و شلوار خود را به خشک‌شویی بدهید.

ناگهان آمبولانسی پشت سرتان آژیر می‌کشد و به شما نزدیک می‌شود، شما هم سرعتتان را کمی زیاد می‌کنید تا از سر راهش کنار بروید. در این لحظه، قلب شما کمی سریع‌تر می‌تپد. تلاش می‌کنید برنامه‌ریزی برای جلسه مورد نظر را ادامه دهید، اما اکنون افکار شما نامنظم شده‌اند، تمرکز خودتان را از دست داده‌اید و حواستان پرت شده‌است. وقتی به سر کار می‌رسید، خودتان را ملامت می‌کنید، چون یادتان رفته لباستان را به خشک‌شویی بدهید.

این سناریو در یک کتاب مربوط به کسب و کار نیامده‌است، بلکه آن را از مجله آکادمیک برجسته علم و از ابتدای مقاله‌ای با عنوان «زیست‌شناسی خستگی ذهنی» برگرفته و در اینجا نقل کرده‌ایم. این مقاله

آثار و پیامدهای ناراحت بودن -خسته شدن از آشوب‌ها و همه‌په زندگی روزمره- را بر تفکر و کیفیت عملکرد به خویی نشان می‌دهد.

«خستگی ذهنی» حالتی عصبی است که در آن افزایش ناگهانی هیجانات، کارکرد مرکز اجرایی مغز را مختل می‌کند. هنگامی که خسته می‌شویم، نمی‌توانیم به نحو مناسبی فکر یا تمرکز کنیم. این واقعیت، برگرفته از علم عصب‌شناسی، تلویحات مستقیمی را برای دستیابی به فضای بهینه هیجانی در محیط کلاس و محل کار با خود به همراه دارد.

از دیدگاه مغز، داشتن عملکرد خوب در مدرسه و دانشگاه و محل کار در رابطه با همین حالت ذهنی است که آن را «نقطه شیرین مغز برای عملکرد موفق» می‌نامیم. اثرات زیست‌شناختی اضطراب، ما را از این ناحیه که عملکرد بهینه را رقم می‌زند، دور می‌کند.

«ترس را دور بریزید» سال‌ها شعار نابغه کنترل کیفیت، ادوارد دمینگ بود. او دریافت که ترس می‌تواند محل کار را منجمد کند: در چنین محیطی، کارکنان به بیان حرف‌های خود، تسهیم ایده‌ها یا همکاری مناسب تمایل ندارند، چه برسد به اینکه بخواهند کیفیت برونداد خود را ارتقا بخشند. همین شعار در

مورد محیط مدرسه و دانشگاه نیز مصداق دارد: ترس، ذهن را خسته و یادگیری را مختل می‌کند.

عصب‌شناسی مربوط به «خستگی ذهنی» نشانگر برنامه از پیش تعیین‌شده بدن برای مواجهه با شرایط اضطراری است. هنگامی که تحت شرایط استرس قرار می‌گیریم، محور HPA ناگهان با قدرت زیادی دست به عمل می‌زند و بدن را برای بحران آماده می‌کند. از میان دیگر مانورهای زیستی، آمیگدالا، کورتکس پیش‌پیشانی (مرکز اجرایی مغز) را فرماندهی می‌کند. این تغییر در مرکز کنترل -از کورتکس به مراکز که در زیر کورتکس واقع شده‌اند- ما را به سمت عادت‌های خودکار پیش می‌برد، زیرا آمیگدالا برای حفظ ما، به واکنش‌های خودکار و تکانشی روی می‌آورد. مغز متفکر در این مدت از چرخه فعالیت‌ها کنار می‌رود و کورتکس یا مرکز تفکر به کندی حرکت می‌کند.

هنگامی که مغز، تصمیم‌گیری را به آمیگدالا واگذار می‌کند، توانایی خود برای فکر کردن به بهترین نحو را از دست می‌دهیم. هر چه فشار وارد شده بیشتر باشد، عملکرد و تفکر ما بیشتر آسیب خواهند دید. آمیگدالا، توانایی ما برای یادگیری، نگهداری اطلاعات در حافظه کوتاه‌مدت، واکنش انعطاف‌پذیر و خلاق، پرداختن توجه به پدیده‌ها و برنامه‌ریزی و سازماندهی موثر را مختل و گاهی آن را فلج می‌کند. در نتیجه آن، ما به گودالی فرو می‌رویم که عصب‌شناسان آن را «نقص عملکرد شناختی»^{۶۰} می‌نامند.

زمانی یکی از دوستانم به من گفت: «بدترین دورانی که در سال‌های کاری خود تجربه کرده‌ام، هنگامی بود که ساختار شرکت قرار بود تغییری اساسی را در خود تجربه کند و هر روز چند نفر از محل کار «ناپدید می‌شدند» و پس از آنها نامه‌هایی درون‌سازمانی به سرعت اعلام می‌کردند که این افراد به دلایل شخصی سازمان را ترک کرده‌اند. هنگامی که آن ترس در فضای سازمان وجود داشت، هیچ‌کس نمی‌توانست بر کاری که انجام می‌دهد تمرکز کند. و عملاً هیچ کاری انجام نمی‌شد.

البته جای تعجبی هم ندارد. هر چه اضطرابی که احساس می‌کنیم بیشتر باشد، کارکرد و بهره‌وری شناختی مغز بیشتر تحت تاثیر منفی قرار خواهد گرفت. در این ناحیه از «استیصال ذهنی»، افکار مزاحم توجه ما را می‌ربایند و منابع شناختی‌مان را به شدت تحلیل می‌برند. به این علت که اضطراب فضای موجود برای «توجه» را کم می‌کند، توانایی ما برای دریافت اطلاعات جدید را نیز کاهش می‌دهد، چه برسد به اینکه بخواهد ایده‌های جدیدی تولید کند. ترس و هیجانات دیگر مربوط به ترس دشمن یادگیری و خلاقیت هستند.

مسیر عصبی ناراحتی و نارضایتی از آمیگدالا به قسمت واقع در سمت راست کورتکس پیش‌پیشانی می‌رود. هنگامی که این مدار در مغز فعال می‌شود، افکار ما بر آنچه آشفتگی مورد نظر را پدید

آورده‌است، قفل می‌شود. هنگامی که ذهن ما به طور مثال درگیر نگرانی یا تنفر می‌شود، چابکی ذهنی‌مان به شدت تضعیف می‌شود. به طرز مشابهی، هنگامی که غمگین هستیم، سطح فعالیت در کورتکس پیش‌پیشانی به شدت افت می‌کند و ما افکار کمتری را تولید می‌کنیم. میزان فراوانی از اضطراب و خشم از سویی و غمگینی از سوی دیگر، فعالیت مغز را از حالت اثربخشی و کارآمدی آن خارج می‌کنند.

همچنین، بی‌حوصلگی و خستگی با ناکارآمدی که مشخصه ذاتی آنها است، عملکرد مغز را کند می‌کنند. هنگامی که مغز به این طرف و آن طرف سرگردان شود، افراد تمرکز خود را از دست می‌دهند و انگیزه رفته رفته محو می‌شود. در هر جلسه‌ای که خیلی طول کشیده‌باشد (جلسات بسیاری این‌گونه هستند) ، نگاه‌های بی‌هدف و توخالی افرادی که دور میز جلسه گیر افتاده‌اند، بیانگر عدم حضور قلبی آنهاست. همه ما از دوران دانشجویی خود روزهایی را به خاطر می‌آوریم که در برخی کلاس‌ها بی‌هدف به پنجره خیره می‌شدیم.

عصب‌شناس دانشگاه کارولینای جنوبی، آنتونیو داماسیو، می‌گوید: لحظات لذت‌بخش نشان‌دهنده «هماهنگی بهینه فیزیولوژیک و انجام مناسب امور زندگی» هستند. داماسیو که یکی از برجسته‌ترین

عصب‌شناسان جهان به شمار می‌رود، از دیرباز راجع به ارتباط میان علوم مغزی و تجربه انسانی پژوهش‌های فراوانی انجام داده‌است. داماسیو استدلال می‌کند که حالات و لحظات لذت‌بخش، علاوه بر اینکه به ما اجازه می‌دهند از مشکلات روزمره جان سالم به در ببریم، به ما کمک می‌کنند تا شکوفا شویم، زندگی خوبی داشته‌باشیم و سلامت همه‌جانبه را تجربه کنیم. او می‌گوید: چنین حالات مثبتی سهولت بیشتری را برای افزایش ظرفیت ما در جهت اقدام کردن و دست به کار شدن، رقم می‌زنند و با افزایش قدرت و آزادی در آنچه انجام می‌دهیم، هماهنگی بیشتری در عملکرد را برایمان به همراه دارند. داماسیو خاطر نشان می‌کند: حوزه علوم شناختی در مطالعه شبکه‌های عصبی (که عملکردهای ذهنی را انجام می‌دهند) شرایط مشابهی را می‌یابد و آن را «حالات هماهنگی حداکثری»^{۶۱} می‌نامد. هنگامی که ذهن با چنین هماهنگی کار می‌کند، سهولت در انجام کار، کارایی، سرعت و قدرت در بیشترین میزان خود هستند. ما چنین لحظاتی را با یک «هیجان آرام»^{۶۲} تجربه می‌کنیم. مطالعاتی که در زمینه تصویربرداری‌های پزشکی انجام می‌شوند، نشان می‌دهند هنگامی که افراد در حال تجربه چنین حالات شاد و مثبتی هستند، ناحیه‌ای از مغز که بیشترین فعالیت را از خود نشان می‌دهد، کورتکس پیش‌پیشانی است که در واقع مرکز مسیر اصلی انتقالات ذهنی به شمار می‌رود.

افزایش فعالیت در ناحیه پیش‌پیشانی، توانایی‌های ذهنی از قبیل تفکر خلاقانه، انعطاف‌پذیری شناختی و فراوری اطلاعات را ارتقا می‌بخشد. حتی پزشکان که نمونه‌های بارز تعقل هستند، هنگامی که در وضعیت هیجانی بهتری قرار دارند، بهتر و بیشتر می‌توانند فکر کنند. به طور مثال، یک پژوهش نشان داد رادیولوژیست‌ها پس از دریافت هدیه‌ای که خلق آنها را بهبود دهد، با سرعت و دقت بیشتری کار می‌کنند و یادداشت‌های تشخیصی آنها پیشنهاد‌های مفیدتری را برای روند درمان فراهم می‌کند و چنین پزشکانی که خلق و خوی بهتری دارند، پیشنهاد‌های بیشتری برای ارائه مشاوره به دیگران دریافت می‌نمایند.

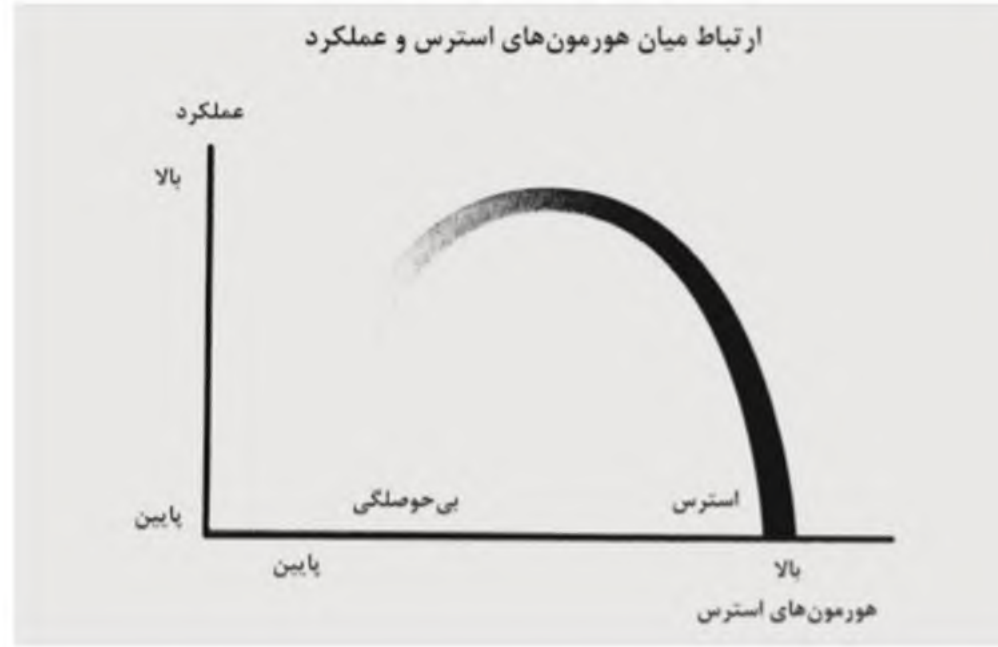
یک U وارونه

اگر بخواهیم رابطه میان مهارت ذهنی (و به طور کلی عملکرد) و طیف «خُلُقِ» افراد را ترسیم کنیم، شکلی ایجاد می‌شود که مانند یک U وارونه انگلیسی به نظر می‌رسد. لذت، کارآمدی شناختی و عملکرد چشمگیر در بالاترین نقطه این U وارونه رخ می‌دهند. در قسمت‌های رو به پایین این U نیز دو احساس بی‌حوصلگی و اضطراب قرار دارند. هر چه بی‌علاقگی و خشم بیشتری را احساس کنیم، عملکرد بدتری خواهیم داشت، حال چه این احساسات در مورد تکلیف درسی باشد، چه به دلیل یک نامه اداری به

وجود آمده باشد.

هنگامی که چالشی توجه ما را بر می‌انگیزد، انگیزه ما را افزایش می‌دهد و توجه ما را متمرکزتر می‌کند، از دام بی‌حوصلگی و کسالت رها می‌شویم. بیشترین عملکرد شناختی جایی روی می‌دهد که در نقطه تلاقی دشواری یک کار و توانایی ما برای انجام آن، انگیزه و تمرکز به بیشترین حد خود می‌رسند. در یک نقطه مهم درست اندکی پس از این «میزانِ بیشینه کارآمدی شناختی» ، چالش‌ها از توانایی افراد پیشی می‌گیرند و از این نقطه به بعد، سرازیری این U وارونه آغاز می‌شود.

هنگامی که متوجه می‌شویم به طور مثال برای رسیدگی به آن مقاله درسی یا نامه اداری بیش از حد اهمال کرده و انجام آنها را به تعویق انداخته‌ایم، طعم ترس و اضطراب را می‌چشیم. از همین جاست که اضطراب فزاینده ما، کارایی شناختی‌مان را رفته رفته تحلیل می‌برد. هنگامی که کارها دشوارتر می‌شوند و چالش‌ها ما را مغلوب خود می‌کنند، مسیر پایینی مغز (آمیگدالا) به شدت فعال می‌شود. هنگامی که چالش‌ها توانایی ما را احاطه می‌کنند، مرکز اجرایی مغز «خستگی ذهنی» را تجربه کرده و مغز، فرمان امور را به مراکز هیجانی واگذار می‌کند. این تغییر کنترل عصبی، دلیل ایجاد نمودار U وارونه است.



یک U وارونه رابطه میان سطوح استرس و عملکردهای ذهنی از قبیل یادگیری و تصمیم‌گیری را به خوبی نشان می‌دهد. استرس بر حسب میزان چالش متغیر است؛ در قسمت پایین، میزان ناکافی از چالش می‌تواند بی‌علاقگی و بی‌حوصلگی ایجاد کند، در حالی که با افزایش چالش، علاقه، توجه و انگیزه افزایش می‌یابند - که در میزان بهینه خود، می‌توانند بیشترین کارایی شناختی و موفقیت را برای افراد به

همراه داشته باشند.

هنگامی که چالش آن قدر افزایش می‌یابد که فراتر از سطح مهارت ما برای مواجه شدن با آن پیش می‌رود، استرس افزایش می‌یابد- که در بیشترین میزان خود می‌تواند باعث ایجاد نقص عمده در عملکرد و یادگیری شود.

U وارونه تاثیر قابل توجه دو سیستم عصبی مختلف بر یادگیری و عملکرد را نشان می‌دهد. هنگامی که افزایش توجه و انگیزه، سطح فعالیت سیستم گلوکوکورتیکوید را افزایش می‌دهد، یادگیری و عملکرد کلی ارتقا می‌یابند و سطوح مناسبی از کورتیزول انرژی لازم برای موفقیت را برای ما فراهم می‌کنند. خُلق‌ها و هیجانات مثبت باعث ترشح سطوح متوسط و مفیدی از کورتیزول می‌شوند که با یادگیری بهتر در ارتباط است.

اما اگر استرس از سطح بهینه خود - که در آن افراد بهترین عملکرد و یادگیری را از خود نشان می‌دهند- فراتر رود، سیستم عصبی دیگری وارد عمل می‌شود تا مقدار زیادی نوراپینفرین ترشح کند- ماده‌ای که هنگام ترس فراوان از بدن ترشح می‌شود. از این نقطه - نقطه آغاز سراسیبی نمودار که به سوی ترس و

وحشت پیش می‌رود- هر چه استرس افزایش یابد، عملکرد و کارایی ذهنی ما بدتر و ضعیف‌تر می‌شود.

در حین اضطراب زیاد، مغز مقدار زیادی کورتیزول و نوراپینفرین ترشح می‌کند که کارکرد معمول مکانیسم‌های عصبی مربوط به یادگیری و حافظه را مختل می‌کند. هنگامی که این هورمون‌های استرس به میزانی بحرانی می‌رسند، عملکرد آمیگدالا را تقویت کرده و نواحی پیش‌پیشانی مغز را تضعیف می‌کنند و توانایی مغز برای کنترل تکانه‌های آمیگدالایی تضعیف می‌شود.

همه دانشجویانی که زمان‌هایی مجبور شده‌اند به دلیل نزدیک شدن امتحان با سرعت بیشتری درس بخوانند، خوب می‌دانند که میزان متوسطی از فشار باعث ارتقا انگیزه و افزایش تمرکز و توجه می‌شود. تا حدود مشخصی، هر چه فشار بیشتر شود، توجه‌گزینی افراد افزایش می‌یابد. این فشارهای مفید می‌توانند مواردی مانند نزدیک شدن موعد تحویل تکالیف، نگاه معلم به دانشجو یا یک تکلیف دشوار باشند. توجه بیشتر به این معنا است که حافظه کوتاه‌مدت با کارآمدی شناختی بیشتری فعالیت خواهد کرد و به حداکثر توانایی ذهنی منجر می‌شود. اما در یک نقطه حساس و بحرانی که درست کمی پس از همین نقطه بهینه قرار دارد - که در آنجا چالش‌ها رفته رفته بر توانایی افراد برتری می‌یابند- افزایش اضطراب باعث تحلیل کارایی شناختی می‌شود. به طور مثال، در این ناحیه بسیار بد عملکردی،

دانش‌آموزانی که از ریاضیات می‌ترسند، از توجه کمتری برای مواجهه با یک مسئله ریاضی برخوردار خواهند بود. در واقع نگرانی و اضطراب آنها، ناحیه‌های مورد نیاز برای توجه در مغز را اشغال می‌کند و توانایی آنها برای حل مسائل و دریافت مفاهیم جدید را مختل می‌کند.

تمام این موارد، مستقیماً بر چگونگی عملکرد ما در کلاس درس یا محل کار تأثیرگذار هستند. هنگامی که آشفته هستیم، نمی‌توانیم خوب فکر کنیم و حتی علاقه خود به پیگیری اهدافی را که برایمان مهم هستند از دست می‌دهیم. روان‌شناسانی که اثرات خُلق بر یادگیری را مورد مطالعه قرار داده‌اند، می‌گویند: هنگامی که دانش‌آموزان یا دانشجویان در کلاس درس نه توجه کافی دارند و نه شاد هستند، می‌توانند تنها بخش کوچکی از اطلاعات ارائه شده را دریافت کنند.

این مشکلات و معایب برای رهبران و مدیران نیز مصداق دارد. احساسات نامناسب، همدلی و دغدغه و علاقه کاری را تضعیف می‌کنند. به طور مثال، مدیرانی که خلق و خوی خوبی ندارند، ارزیابی‌های منفی‌تری از عملکرد افراد به دست می‌دهند و تنها بر نقاط ضعف تمرکز می‌کنند و در نظرهای خود عدم رضایت و عدم موافقت بیشتری نشان می‌دهند. در سطوح متوسط و چالش‌برانگیزی از استرس، کارایی ما به بیشترین میزان خود می‌رسد، در حالی که در حضور فشار استرسی بیش از حد، ذهن فوراً شرایط

«خستگی» را تجربه می‌کند.

ارتباط میان قدرت و جریان هیجانات

هرگاه بیم آن رود که جلسه‌ای برای حاضران آن کسل‌کننده و خسته‌کننده شود، مدیرعامل شرکت که ریاست جلسه را عهده‌دار است، می‌تواند ناگهان انتقاد تندی به یکی از حاضران وارد کند. فرد انتقادشونده می‌تواند یکی از دوستان نزدیک مدیرعامل که در جلسه حضور دارد، باشد. پس از آنکه مدیر توانست با این ترفند، توجه همگان را مجدداً به خود جلب کند، ارائه مطالب را ادامه می‌دهد. این تاکتیک تقریباً همیشه می‌تواند توجه در حال تضعیف حاضران را ارتقا و حیات مجددی به علاقه از دست‌رفته آنها بخشد. این کار، در واقع سوق دادن افراد حاضر در جلسه از پایین نمودار U وارونه (که خستگی و رخوت در آنجا قرار دارد) به سمت بالای نمودار (که در آنجا علاقه و تمرکز قرار دارد) است.

نمایش عدم رضایت رهبر با استفاده از سرایت‌پذیری هیجانی انجام می‌شود. حتی یک تشر اگر به نحو مناسبی تنظیم شده‌باشد، می‌تواند در هواداران به اندازه کافی حرکت ایجاد کند، توجه آنها را بازایی و به آنها انگیزه کافی برای ادامه کارها بدهد. بسیاری از رهبران تاثیرگذار می‌توانند به خوبی احساس کنند که میزان مناسبی از رنجش می‌تواند مانند تحسین و تمجید انرژی لازم برای عملکرد بهتر را به کارکنان بدهد. معیار مناسب بودن پیام عدم رضایت می‌تواند این باشد که آیا بیان عدم رضایت مورد نظر کارکنان را به عملکرد بهینه هدایت می‌کند یا اینکه آنها را به نقطه‌ای فرو می‌برد که در آنجا آشفتگی و اضطراب، عملکرد را تخریب می‌کند.

تمام افرادی که از نظر هیجانی با آنها تعامل داریم، با یکدیگر برابر نیستند. در سرایت‌پذیری هیجانی، یک ساز و کار مربوط به قدرت نهفته است و تعیین می‌کند که مغز چه کسی می‌تواند با قدرت و تاثیرگذاری بیشتری مغز طرف مقابل را به مدار هیجانی خود وارد کند. نوروهای آینه‌ای ابزاری برای رهبری هستند؛ با این توضیح که: هیجانات از فردی که از نظر اجتماعی و موقعیتی غالب‌تر است به دیگران منتقل می‌شود.

همان‌طور که قبلاً ذکر آن رفت، افراد در هر گروهی که باشند، به طور طبیعی بیشترین توجه و اهمیت را

برای گفته‌ها و کارهای قدرتمندترین فرد قائل هستند. این واقعیت، قدرت پیام هیجانی رهبر را چندین برابر می‌کند و سرایت‌پذیری هیجانات او را تقویت می‌نماید. زمانی شنیدم که رئیس یک سازمان کوچک با تاسف می‌گفت: «هنگامی که خشمگین هستم، همه کارکنان مثل آنفولانزا به آن مبتلا می‌شوند.»

در یک مطالعه، ۵۶ رئیس گروه‌های کاری شبیه‌سازی شده به خُلق خوب و بد سوق داده شدند و تاثیر هیجانی متعاقبی که بر دیگر اعضای گروه بر جای گذاشتند، اندازه‌گیری شد. نتایج به دست آمده از این آزمایش، این قدرت هیجانی را بیش از پیش اثبات کرد. اعضای گروه‌هایی که روسایشان به خُلق مثبت هدایت شده بودند، گزارش کردند که خلق و خوی بهتری را تجربه می‌کنند. مرتبط‌تر آنکه، اعضای گروه‌ها همکاری بهتری در کارهایشان داشتند و کار بیشتری را با تلاش کمتری به انجام رساندند. از سویی دیگر، گروه‌هایی که روسای آنها خلق منفی داشتند، از هماهنگی و همسازی خارج شده بودند و کارایی آنها تضعیف شده بود. بدتر آنکه، تلاش‌های همراه با ترس آنها برای خشنود کردن رهبر، به تصمیمات نامناسب و استراتژی‌هایی که به درستی انتخاب نشده بودند، منجر شد.

در حالی که عدم رضایت رهبر اگر به صورت هنرمندانه تنظیم و طراحی شود، می‌تواند ابزار بسیار مناسب و کارآمدی باشد، اما از کوره در رفتن به عنوان یک تاکتیک مدیریتی، خودتخریب‌گر است. هنگامی که

رهبران مستمراً با بیان خلق‌های منفی کارکنان را تهییج کنند، ممکن است به نظر برسد کار بیشتری انجام شده‌است، اما لزوماً کارها با کیفیت مناسبی انجام نپذیرفته‌اند. خلق منفی در صورت استمرار و تکرار می‌تواند فضای هیجانی را رفته رفته فرسوده کرده و توانایی مغز برای کارکرد بهینه را تضعیف نماید.

در این معنا، رهبری و توانمندی‌های مربوط به آن در یکسری بده و بستان‌های اجتماعی که در آنها رهبر می‌تواند هیجانات افراد را به حالت مثبت یا منفی هدایت کند، خلاصه می‌شود. در تعاملات با کیفیت، زیردستان، توجه، همدلی، حمایت، و مثبت بودن رهبر را احساس می‌کنند. اما در تعاملاتی با کیفیت پایین، کارکنان احساس انزوا و تهدید خواهند کرد.

انتقال هیجانات از رهبر به هواداران ویژگی معمول و برجسته هر رابطه‌ای است که در آن فردی قدرتی افزون‌تر از دیگران دارد؛ مثلاً، در رابطه استاد و دانشجو، پزشک و بیمار و والد و فرزند. به‌رغم تفاوت‌های مربوط به قدرت در چنین روابطی، همه آنها از یک پتانسیل مناسب برخوردار هستند: و آن فرصت ارتقای رشد، آموزش و بهبود جسمی فرد ضعیف‌تر توسط فرد قوی‌تر است.

یک دلیل محکم‌تر که به دلیل آن رهبران باید بسیار مراقب آنچه به کارکنان می‌گویند باشند، این است که: افراد تعاملات منفی با رئیسشان را با شدت، جزئیات و تکرار بیشتری به خاطر می‌آورند تا تعاملات مثبت. این سادگی و سرعت در گسترش هیجانات منفی و تخریب‌کننده انگیزه توسط رئیس، ضرورت رفتار او به شیوه‌ای که هیجانات مثبت را از خود بر جای گذارد، چندین برابر می‌کند.

بد اخلاقی و نامهربانی از سوی رئیس، نه تنها ریسک از دست دادن افراد ارزشمند را افزایش می‌دهد، بلکه کارایی شناختی افراد را با سرعت قابل توجهی تخریب می‌کند. مدیری که از هوش اجتماعی بالایی برخوردار است، به افراد کمک می‌کند آشفتگی‌های هیجانی خود را کنترل کرده و ساده‌تر از آنها خلاص شوند. اگر تنها از منظر کسب و کار هم به این موضوع نگاه کنیم، کارایی کلی رهبر در صورتی که او با همدلی با افراد رفتار نماید و از بی‌تفاوتی بپرهیزد، بسیار بیشتر و بهتر خواهد بود.

روسا: خوب، بد، زشت

هر گروهی از افراد مشغول به کار را که انتخاب کنید، می‌توانند به راحتی دو نوع رئیس را به خاطر بیاورند: یک دسته، روسایی که دوست داشته‌اند با آنها کار کنند و دسته دیگر، روسایی که همیشه

می‌خواستند از دست آنها فرار کنند. برای تهیه لیست زیر از ده‌ها گروه مختلف (از نشست هیئت مدیره و مدیران عامل گرفته تا گردهمایی معلمان مدرسه‌ها و در شهرهای متفاوتی از جمله سائوپائولو، بروکسل و سنت لوئیس) سوال کرده‌ام. لیست‌هایی که گروه‌های بسیار متفاوت تولید می‌کنند، فارغ از اینکه کجا و که هستند، به شدت به یکدیگر مشابه و چیزی مانند لیست زیر هستند:

رئیس بد	رئیس خوب
مثل دیوار بی روح است	شونده خوبی است
تردید ایجاد می کند	تشویق کننده است
مرموز است	در برقراری ارتباط توانمند است
می ترساند	شجاع است
بداخلاق است	شوخطبع است
خودمحور است	همدل است
مصمم نیست	مصمم و قاطع است
سرزنش می کند	مسئولیت پذیر است
متکبر است	متواضع است
به افراد اعتماد نمی کند	اختیارات را تفویض می کند

بهترین روسا افرادی قابل اعتماد، همدل و ارتباط جو هستند و باعث می شوند ما احساس آرامش و احترام

کنیم و می‌توانند انگیزه لازم را در ما ایجاد کنند. بدترین روسا- آنها که از ما دور هستند، ایجاد ارتباط با آنها دشوار است و تکبر فراوانی در آنها وجود دارد؛ در بهترین حالت باعث می‌شوند ما احساس خوبی نداشته‌باشیم و در بدترین حالت در ما تنفر ایجاد می‌کنند. این دو مجموعه متضاد از خصوصیاتِ برشمرده برای مدیران، درست مانند خصوصیات والدینی است که می‌توانند امنیت را در کودک ایجاد کنند یا باعث ایجاد اضطراب در او شوند. در واقع، ساز و کار هیجانی مرتبط با مدیریت کارکنان، ویژگی‌های مشترک زیادی با والدین‌گری دارد. والدین ما، طرحواره اساسی برای برخورداری از احساس امنیت را از کودکی در ما شکل می‌دهند و برخی دیگر، همچنان که بزرگ می‌شویم به این امنیت‌بخشی ادامه می‌دهند. در مدرسه، این نقش را معلمان بر عهده می‌گیرند و در محل کار، این وظیفه به روسا و مدیران انتقال می‌یابد.

زمانی جورج کلرایزر به من گفت: «پایه‌های امنیت سازمانی، منابع حفاظت و آرامش هستند و باعث می‌شوند بتوانیم انرژی خود را برای انجام بهتر کارها آزاد نماییم.» کلرایزر که روان‌شناس و استاد رشته‌های رهبری و مدیریت در موسسه پرورش مدیریت در سوئیس است، بر آن است که برخورداری از امنیت پایه سازمانی در محل کار برای بهره‌مندی از کارآیی و عملکرد مناسب، امری حیاتی است.

کلرایزر استدلال می‌کند: برخورداری از احساس امنیت به فرد اجازه می‌دهد بهتر و بیشتر بر کاری که انجام می‌دهد، تمرکز کند، به اهدافش دست یابد و موانع را به صورت چالش و نه تهدید ببیند. برعکس، آنها که مضطرب هستند به آسانی و به سرعت مشغول دورنمای شکست می‌شوند و می‌ترسند که داشتن عملکرد ضعیف به این معنا خواهد بود که آنها پس‌زده یا ترک خواهند شد (در معنای سازمانی آن، اخراج خواهند شد) و بنابراین، به هیچ وجه متحمل ریسک‌های مفید نمی‌شوند.

کلرایزر از پژوهش‌های خود درمی‌یابد: افرادی که احساس می‌کنند رئیس آنها پایه امنی را برایشان فراهم کرده‌است، کاوشگرتر، سرزنده‌تر و شوخ‌تر هستند، ریسک بیشتری می‌پذیرند، نوآوری می‌کنند و خود را در معرض چالش‌های جدید قرار می‌دهند. یک مزیت دیگر در زمینه کسب و کار که می‌توان در این زمینه به آن اشاره کرد: اگر رهبران چنین اعتماد و امنیتی را در کارکنان خود ایجاد کرده‌باشند، هنگامی که بازخوردهای نه چندان مناسب به کارکنان می‌دهند، فرد دریافت‌کننده، نه تنها نسبت به آن پذیراتر است؛ بلکه حتی احساس می‌کند این بازخوردهای نه چندان مناسب برای او مفید است.

با این حال، یک رهبر هم درست مانند والدین نباید کارکنان را از هرگونه تنش یا استرس حفظ کند. واقعیت آن است که انعطاف‌پذیری، توسط میزان مناسبی از «عدم راحتی» که ناشی از فشارهای کاری

پدید آمده است، در افراد ایجاد می‌شود. اما از آنجا که استرس بیش از حد، افراد را مغلوب خود می‌کند، رهبر زیرک و توانمند با کم کردن حداکثری فشارهای مغلوب‌کننده یا دست کم بدتر نکردن فشارهای موجود تلاش می‌کند پایه امنی را برای کارکنان خود فراهم نماید.

به طور مثال، در این زمینه یک مدیر میانی زمانی به من گفت: «رئیس من «سپر» بسیار خوبی است. او هرگونه فشار مالی در زمینه عملکرد را که از دفاتر مرکزی شرکت دریافت می‌کند - که بیشتر اوقات قابل توجه هم هستند- به ما منتقل نمی‌کند. اما رئیس یکی از دپارتمان‌های دیگر سازمان ما این کار را انجام می‌دهد و تمام کارکنان خود را هر فصل در معرض یک ارزیابی سود و زیان قرار می‌دهد؛ حتی اگر محصولاتی که آنها تولید می‌کنند، دو یا سه سال طول بکشد تا به بازار برسند.»

از سوی دیگر، اگر اعضای یک تیم انعطاف‌پذیر، دارای انگیزه لازم و در کار خود توانمند باشند - به عبارت دیگر، اگر در نقطه‌های خوبی از نمودار U وارونه قرار داشته‌باشند- یک رهبر می‌تواند همزمان سختگیر و جدی باشد و نتایج خوبی کسب کند. اما هنگامی که همین رهبر «پرفشار» به فرهنگ سازمانی «کمتر مشارکتی و دوستانه» روی می‌آورد، ممکن است هر لحظه فاجعه‌ای پدید آید. مدیر یک بانک سرمایه‌گذاری در این رابطه، از رهبری می‌گوید که بسیار سخت‌کوش است و مرتباً تلاش می‌کند افراد را به جلو براند و تنها به سودآوری فکر می‌کند، اما هنگامی که از افراد راضی نیست، سر آنها داد می‌کشد. هنگامی که او شرکتش را با شرکتی دیگر ادغام کرد، سبکی که با خود آورده بود، تمام مدیران توانمند شرکت ادغام‌شده را فراری داد، زیرا این مدیران شیوه رفتار او را غیر قابل تحمل تلقی کرده‌بودند.

همچنین، قیمت سهام این شرکت هنوز نتوانسته است به قیمت‌های قبل از ادغام نزدیک شود.»

درست همان‌طور که انسان در مراحل رشد خود با دردها و مشکلاتی مواجه می‌شود و نمی‌تواند از آنها فرار کند، فضای سازمان نیز می‌تواند سمی باشد، اخراج کارکنان ممکن است اتفاق بیفتد، سیاست‌های ناعادلانه از مرکز ابلاغ شود و کارکنان ناراضی عصبانیت خود را به یکدیگر منتقل کنند. دلایل این فضای سمی سازمانی می‌توانند موارد زیر باشند: روسایی که از افراد سوءاستفاده می‌کنند، همکاران نامناسب، فرایندهای کاری دلسرکننده و تغییرات همراه با آشوب. واکنش‌های معمول کارکنان می‌تواند از خشم و عصبانیت تا از دست دادن اعتماد به نفس یا دلسردی متفاوت باشد.

جای خوشبختی است که مجبور نیستیم تنها به روسای خود تکیه کنیم. همکاران، اعضای گروه، دوستان در محل کار و حتی خود سازمان می‌توانند احساس برخورداری از امنیت را برای ما فراهم کنند. همه افراد در محل کار به ترکیب هیجانی (مجموع کل خلق افراد هنگامی که در طول روز با یکدیگر تعامل می‌کنند) بهره‌بخشی می‌کنند. مهم نیست که نقش اسمی ما در سازمان چیست؛ اینکه ما چگونه کار خود را انجام می‌دهیم، چگونه با یکدیگر تعامل می‌کنیم و باعث ایجاد چه احساساتی در یکدیگر می‌شویم، در چگونگی فضای کلی هیجانی سازمان، بااهمیت خواهد بود. هنگامی که ناراحت هستیم، چه

به ناظر خود و چه به همکار همرده خود روی آوریم، صرف حضور آنها مزایای فراوانی را برایمان به همراه دارد. برای بسیاری از افراد، همکاران به فردی مانند یکی از اعضای خانواده تبدیل می‌شوند؛ گروهی که در آن، اعضا دلبستگی هیجانی قدرتمندی نسبت به یکدیگر دارند. این موضوع، آنها را در مقام اعضای یک گروه واحد نسبت به یکدیگر وفادار می‌سازد. هر چه پیوندهای هیجانی میان کارکنان مستحکم‌تر باشد، افراد انگیزه، بهره‌وری و رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت.

چگونگی حس مشارکت و رضایتمندی در محل کار تا حد زیادی متأثر از صدها تعامل روزانه‌ای است که در محل کار با ناظر، همکاران یا مشتریان و مراجعان تجربه می‌کنیم. تجمیع برآیند کلی لحظات مثبت در مقابل لحظات منفی، تعیین‌کننده میزان رضایتمندی و توانمندی عملکردی ما است. یک تعامل کوچک - مثلاً تحسین انجام یک کار خوب یا جمله‌ای پس از شکست در حمایت از افراد بیان می‌شود - در اینکه ما در محل کار چه نوع احساساتی را تجربه می‌کنیم، نقش بااهمیتی بازی می‌کند.

حتی اگر یک نفر را در محل کار داشته‌باشید که بتوانید روی او حساب کنید، می‌تواند تفاوت قابل توجهی در چگونگی احساسات ما در محل کار ایجاد کند. در مطالعاتی که بر روی بیش از پنج میلیون نفر در حدود پانصد سازمان مختلف انجام شد، اینکه فردی در محل کار چه اندازه شاد است، به شدت

در ارتباط با موافقت یا عدم موافقت با عبارت «در محل کار، یک دوست بسیار نزدیک دارم» بود.

هر چه منابع حمایت هیجانی در زندگی کاری بیشتر باشد، وضعیت بهتری خواهیم داشت. یک گروه منسجم با رهبری که ایجادکننده محیط امن سازمانی است، می‌تواند فضای هیجانی سرایت‌پذیری خلق کند که حتی افرادی که به طور معمول احساس اضطراب می‌کنند نیز احساس آرامش قابل توجهی نمایند.

بر اساس آنچه مدیر یک گروه علمی با عملکرد مناسب به من گفت: «هرگز فردی را بدون آنکه ابتدا برای مدت کوتاهی موقتاً به کار گیرم، استخدام نمی‌کنم. پس از کار موقت این فرد در مجموعه، نظر افراد را راجع به او جویا می‌شوم. اگر رابطه و توانایی میان فردی او مناسب نباشد، هر چند هم که از هر نظر دیگر خوب باشد، ریسک نمی‌کنم و او را استخدام نمی‌کنم.»

رهبرانی با هوش اجتماعی بالا

دپارتمان منابع انسانی شرکتی بزرگ، یک کارگاه آموزشی یک روزه که مدیریت آن را متخصصی مشهور

بر عهده داشت، ترتیب داد. جمعیتی فراتر از حد انتظار در کارگاه شرکت کردند و در لحظه آخر تصمیم گرفته شد که جلسه به یک اتاق بزرگ‌تر انتقال یابد، سالنی که می‌توانست تمام شرکت‌کنندگان را به خوبی در خود جای دهد، اما به نحو مناسبی تجهیز نشده بود. بنابراین، افرادی که در انتهای سالن بودند نمی‌توانستند به خوبی صدای فرد سخنران را بشنوند یا او را به خوبی ببینند. در وقت استراحت، یکی از شرکت‌کنندگان زن، خود را به نزدیک مدیر منابع انسانی رساند و در حالی که از عصبانیت می‌لرزید، شکایت کرد که ذره‌ای از چهره فرد سخنران را نمی‌تواند ببیند و حتی صدای او را هم به اندازه کافی نمی‌شنود.

مدیر منابع انسانی به من گفت: «می‌دانستم تمام کاری که می‌توانستم انجام دهم، گوش کردن به این فرد، همدلی کردن و تایید مشکل موجود بود و اینکه به او اطمینان می‌دادم بیشترین تلاش خود را برای حل مشکل خواهم کرد.» در همان فرصت کوتاه استراحت، او دید که به قسمت فنی و مربوط به تنظیم صدا و تصویر رفتم و حداقل تلاش کردم افراد مربوطه صفحه نمایش را کمی بالاتر ببرند. البته معلوم بود که نمی‌توانستیم کار زیادی برای بهبود وضعیت موجود انجام دهیم. آن زن را مجدداً در پایان جلسه دیدم. به من گفت وضعیت صدا و تصویر واقعاً چندان بهتر نشده‌است. اما احساس آرامش بسیار

بیشتری داشت. او در واقع از اینکه من صدایش را شنیده‌بودم و برای حل مشکل تلاشم را کرده‌بود، سپاسگزار بود.»

هنگامی که افراد در سازمان، احساس خشم و ناآرامی می‌کنند، یک رهبر خوب مانند همین مدیر دپارتمان منابع انسانی می‌تواند حداقل با حس همدلی به افراد گوش دهد، دغدغه خود نسبت به موضوع را نشان دهد و تلاشی خیرخواهانه برای حل موضوع انجام دهد.

این تلاش بتواند مشکل را حل کند یا نکند، اما خواهد توانست احساسات و هیجانات بهتری را در افراد ایجاد نماید. رهبر می‌تواند با توجه کردن به احساسات افراد، انرژی لازم را در آنها ایجاد کند، بنابراین فرد شکایت‌کننده می‌تواند به جای برافروختگی و غلیان هیجانی به آرامی در مسیر ادامه حرکت دهد.

لازم نیست رهبر لزوماً با موضع یا واکنش فرد مورد نظر موافق باشد. همین اندازه که مشکل مورد نظر را تایید کند و در صورت نیاز عذرخواهی نماید یا به راه حلی بیندیشد، به میزان زیادی از فضای مسموم ایجادشده کاسته خواهد شد و قدرت آسیب‌رسانی هیجانات مخرب کاهش می‌یابد. در پژوهشی که بر روی هفتصد شرکت مختلف انجام شد، اکثر کارکنان گفتند حضور رئیسی که به آنها توجه کند، از میزان

حقوق و دستمزد آنها مهم‌تر است. این یافته، تلویحات و معانی ارزشمندتری از منظر کسب و کار به همراه دارد. همین مطالعه نشان داد میزان محبوبیت رئیس توسط کارکنان، تعیین‌کننده بهره‌وری و مدت زمانی است که آنها حاضرند در محل کار به فعالیت خود ادامه دهند. اگر به کارکنان حق انتخاب داده‌شود، افراد نمی‌خواهند برای رئیسی بداخلاق و تنها به دلیل حقوق بالاتر کار کنند.

رهبری که از نظر هیجانی هوشمند است، کار خود را با همیشه حاضر بودن در کنار کارکنان و همساز بودن با آنها آغاز می‌کند. هنگامی که رهبر خود مستقیماً با افراد سر و کار داشته‌باشد، آنگاه است که گستره‌ای وسیع از هوش هیجانی می‌تواند وارد بازی شود و اثرات مثبتی از جمله درک احساسات افراد و تعامل مناسب با کارکنان برای هدایت آنها به وضعیت مثبت را با خود به همراه داشته‌باشد. هیچ دستورالعمل جادویی که بتوان آن را در تمام شرایط به کار گرفت یا هیچ یک از راهنمایی‌هایی مانند «۵ قدم برای رسیدن به هوش هیجانی در محل کار» برای این منظور وجود ندارد. اما هر کاری که در هنگام تعامل با افراد انجام دهیم، تنها معیار موفقیت آن این است که در انتها هر فرد از کجای نمودار U وارونه سر در می‌آورد.

کسب و کارها در خط مقدم به کارگیری هوش هیجانی هستند. همزمان که افراد ساعت‌های بیشتر و

بیشتری کار می‌کنند، محل‌های کار جایگزین خانواده، شهر، روستا و دیگر شبکه‌های اجتماعی آنها می‌شود؛ اما هر یک از ما می‌توانیم به خواست مدیران از نظر هیجانی در وضعیتی منفی قرار گیریم. این دوگانگی ذاتی به این معنا است که در سازمان‌های بیشتری، امید و ترس دو پدیده بسیار رایج خواهند بود.

مدیریت خوب افراد نمی‌تواند این جریان‌های زیرزمینی عاطفی و هیجانی را نادیده بگیرد. این هیجانات و احساسات پیامدهای مهم و مستقیمی برای افراد و میزان توانمندی آنها برای عملکرد حداکثری دارند. و از آنجا که این هیجانات بسیار سرایت‌پذیر هستند، هر رئیسی در هر سطحی باید به خاطر داشته‌باشد که می‌تواند در بهتر کردن یا بدتر کردن امور تاثیر بسیار مهمی داشته‌باشد.

پرورش هوش هیجانی

ممکن است شنیده باشید که ما با مقدار زیادی سلول‌های مغزی متولد می‌شویم و سپس رفته رفته تا زمان مرگ آنها را از دست می‌دهیم. اکنون، خبر خوب آن است که این پدیده اسطوره‌شناسی عصبی است.

درک جدید از این حوزه چیزی است که آن را «نوروجنسیس» می‌نامیم: هر روز مغز ۱۰۰۰۰ سلول بنیادی تولید می‌کند که به دو قسمت تقسیم می‌شوند. یکی از آنها به یک خط جانی تبدیل می‌شود که به ساخت سلول‌های بنیادی ادامه می‌دهد و دیگری به هر جای دیگری از مغز که به آن نیاز باشد، می‌رود و به سلولی متفاوت تبدیل می‌شود. در بسیاری اوقات، مقصد این سلول دوم جایی است که به یادگیری جدید و بیشتر نیاز است. در طول چهار ماه، آن سلول در حدود ۱۰۰۰۰ پیوند جدید با سلول‌های دیگر برقرار می‌کند تا مدارهای عصبی جدیدی تولید نماید.

مدرن‌ترین فناوری برای به تصویر کشیدن این مفهوم، کارهایی است که از آزمایشگاه ریچارد دیویدسون

با قدرت محاسباتی عظیم بیرون می‌آیند، زیرا اکنون ابزارهای نرم‌افزاری جدید و نوآورانه برای تصویربرداری از مغز می‌توانند این پیوندها و ارتباطات جدید را در سطح یک سلول واحد هم نشان دهند. نوروجنسیس به درک ما از مفهوم نوروپلاستیسیته (این واقعیت که مغز، دائم بر اساس تجارب جدیدی که کسب می‌کند، شکل جدیدی به خود می‌دهد) قدرت و عمق بیشتری می‌بخشد. به طور مثال، اگر در حال یادگیری یک ضربه جدید در بازی گلف هستیم، این مدار پیوندها و نورون‌های بیشتری را به خود جذب می‌کند. و اگر در حال تغییر عادت هستیم - مثلاً تلاش برای تقویت مهارت شنیداری خود - این مدار بر اساس آن رشد خواهد کرد.

از سویی دیگر، هنگامی که تلاش می‌کنیم بر عادت بدی فائق آییم، در واقع بر ضد ضخیم شدن آن بخش از مغز که پیشتر با انجام کاری به دفعات بسیار زیاد آن را بزرگ‌تر کرده‌ایم، کار می‌کنیم. بنابراین، درس‌هایی که می‌توانیم از این ویژگی‌های مغزی برای مربی‌گری یا کار بر روی خودمان به منظور ارتقا مهارت هوش هیجانی‌مان بگیریم، چیست‌اند؟

ابتدا، متعهد شوید. آنگاه نیروهای انگیزه‌بخش مربوط به قسمت پیش‌پیشانی چپ مغز را بسیج کنید. به طور مثال، چنانچه یک مربی ورزشی هستید، باید فرد مورد آموزش را کاملاً درگیر کاری که می‌خواهد

انجام دهد، نمایید و او را به رسیدن به هدفش که نوعی تغییر است، علاقه‌مند کنید. در این مرحله، کمک گرفتن از رویاها و دورنمای شاگردانتان از آینده‌شان، به شما کمک می‌کند. سپس کارتان را از جایی که آنها اکنون در آن قرار دارند، آغاز کنید و بر چیزی یا کسی که می‌خواهند در آینده به آن تبدیل شوند، متمرکز شوید.

اگر می‌توانید، در این نقطه مفید است که بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای راجع به توانمندی‌های هوش هیجانی کسب کنید. بهترین کار این است که از ابزاری برای اندازه‌گیری توانمندی هوش هیجانی استفاده کنید. می‌توانید از افرادی که نظراتشان برایتان ارزشمند است، بخواهید به شما بر اساس رفتارهای خاصی که نشانگر توانمندی‌های مدیران و رهبران برجسته هستند، نمره بدهند. ریچارد بویاتزیس و من که بر روی گروه هی کار می‌کنیم، یک ابزار سنجش مدیریت و رهبری را طراحی کرده‌ایم که «پرسش‌نامه توانمندی‌های هیجانی و اجتماعی» یا ESCI ۳۶۰ نام دارد. یک مشاور آموزش‌دیده می‌تواند به شما کمک کند از این بازخورد برای تعیین اینکه از تقویت چه توانمندی‌هایی در خود بیشترین بهره را خواهید برد، استفاده کنید.

قدم بعدی، این است که کاملاً کاربردی شوید: تلاش نکنید میزان بسیاری از یک موضوع را یک مرتبه

یاد بگیرید. هدف خود را در سطح یک رفتار خاص عملیاتی کنید. آن را کاربردی کنید تا بدانید دقیقاً چه کاری و چه هنگام باید آن را انجام دهید. به طور مثال، بگویید فردی به سندروم بلک بری دچار است: یک عادت بد که نشانه آن انجام چندین کار به طور همزمان و به طور کلی نادیده گرفتن دیگران است و باعث کمرنگ شدن توجه به دیگران شده و اجازه نمی‌دهد رابطه صمیمانه میان افراد شکل گیرد. شما باید عادت انجام چندین کار همزمان را از خود دور کنید. بنابراین فرد باید یک برنامه یادگیری خودخواسته طراحی کند که جمله‌ای شبیه جمله زیر را برای او مطرح کند: در هر فرصت یا موقعیتی که به طور طبیعی پیش می‌آید - مثلاً هنگامی که فردی به دفتر شما می‌آید یا شما نزد فردی می‌روید - تلفن همراهتان را خاموش کنید، از پشت میز رایانه خود کنار بروید، رویاپردازی‌های روزانه یا مشغله‌های ذهنی خود را متوقف کنید و توجه‌تان را کاملاً به فرد مورد نظر معطوف کنید.

بنابراین، چه چیزی می‌تواند شما را در این کار کمک کند؟ متوجه شوید که موقعیتی این‌چنینی در حال نزدیک شدن است و کار درست را انجام دهید. انجام کار اشتباه، عادتی است که شما در انجامش استاد شده‌اید - یعنی سیستم عصبی شما آن را به یک گزینه پیش‌فرض تبدیل کرده و آن را به طور خودکار انجام می‌دهد. شبکه عصبی شکل‌گرفته در مغز برای انجام کار اشتباه بسیار قدرتمند شده است. هنگامی

که تلاش می‌کنید شبکه‌ای جدید از عادت بهتر را در خود ایجاد کنید، شبکه جدید با شبکه قدیمی در یک داروینیسیم عصبی رقابت می‌کنند. برای آنکه شبکه عصبی جدید را به اندازه کافی قدرتمند کنید، باید از قدرت نوروپلاستیسیته استفاده کنید- یعنی آن را بارها و بارها انجام دهید.

اگر در انجام و تکرار عادت جدید استمرار به خرج دهید، این مدار جدید به سیستم وصل خواهد شد و رفته رفته قدرتمندتر خواهد شد، تا آنکه شما بتوانید کار درست را در زمان مناسب بدون اندکی فکر کردن انجام دهید. این بدان معناست که شبکه و سیستم‌مداری جدید آن قدر قدرتمند و ضخیم شده که اکنون به پیش‌فرض جدید مغز تبدیل شده است. با این تغییر در مغز، عادت بهتر، به گزینه خودکار شما تبدیل خواهد شد.

یک کار را باید چند بار و به چه مدت انجام داد تا سیستم عصبی مربوط به آن به اندازه کافی قدرتمند شود؟ عادت‌ها هرگاه که انجام آنها را تمرین می‌کنید، قدرتمندتر می‌شوند. هر چه بیشتر آنها را انجام دهید، ضخیم‌تر و قوی‌تر می‌گردند. اینکه چند بار باید عادت جدید را انجام دهید تا به پیش‌فرض ذهنی جدید شما تبدیل شود، تا حد زیادی به این بستگی دارد که عادت قدیمی چه اندازه قدرتمند و ضخیم است. حدوداً سه تا شش ماه پس از انجام کار درست در تمام موقعیت‌های پیش‌آمده طول می‌کشد تا

بتوانید عادت جدید را به طور خودکار انجام دهید.

یک فرصت دیگر برای تمرین عادات درست، می‌تواند هنگام فراغت شما انجام شود: و آن انجام تمرین ذهنی عادت جدید است. تمرین ذهنی همان مدارها و سیستم عصبی را فعال می‌کند که تمرین واقعی و عملی. به همین علت است که قهرمانان المپیک در فصولی که تمرین انجام نمی‌دهند، همان حرکت‌های ورزشی را در ذهن خود انجام می‌دهند- زیرا این برای آنها تمرین محسوب خواهد شد. این کار، توانایی آنها برای انجام حرکت ورزشی مورد نظر را هنگامی که واقعاً زمان اجرای آن باشد، افزایش خواهد داد.

ریچارد بویاتزیس این شیوه را سال‌ها برای دانشجویان کارشناسی ارشد کسب و کار خود در دانشکده مدیریت دانشگاه کیس وسترن ریزرو به کار گرفته بود. او در یک مطالعه تعقیبی، این افراد را هفت سال پس از به کارگیری این شیوه در شغلشان دنبال کرده‌است- و دریافت توانمندی‌هایی که این افراد در کلاس او در خود تقویت کرده بودند، توسط همکارانشان «قوی» ارزیابی می‌شد.

ضمیمه توانمندی های رهبری و مدیریت

خودآگاهی

خودآگاهی هیجانی. رهبرانی که از خودآگاهی هیجانی بالایی برخوردارند، با سیگنال های درونی خود هماهنگ هستند و می دانند که این سیگنال ها چگونه می توانند بر آنها و عملکرد شغلیشان تاثیرگذار باشند. این دسته از رهبران و مدیران با ارزش های هدایت گر خود هماهنگ هستند و اغلب می توانند به صورت حسی بهترین شیوه انجام کارها را دریابند و همواره تصویر کلی^{۶۵} سازمان را در شرایط پیچیده نیز مد نظر داشته باشند. رهبرانی که از نظر هیجانی خودآگاهی بالایی دارند، معمولاً رک و صریح هستند و قادرند آزادانه درباره هیجانانشان یا با ایمان و اعتقادی راسخ درباره دورنمای هدایت گر خود سخن گویند.

خودسنجی دقیق. رهبرانی که از خودآگاهی بالایی برخوردارند، به طور معمول محدودیت ها و نقاط قوت خود را می شناسند و درباره خود اندکی شوخ طبعی نشان می دهند. هنگامی که نیاز به بهبود و ارتقا

توانمندی‌ها باشد، در یادگیری مطالب و مسائل از خود وقار و ادب نشان می‌دهند و انتقادهای و بازخوردهای سازنده را با آغوش باز پذیرا هستند. خودسنجی دقیق به رهبران اجازه می‌دهد بدانند چه زمانی باید درخواست کمک کنند و چه هنگام بر پرورش توانمندی‌های مدیریتی جدید تمرکز نمایند.

اعتماد به نفس. شناخت توانمندی‌ها به طور دقیق به رهبران اجازه می‌دهد نقاط قوت خود را به خوبی به کار گیرند. این دسته از رهبران و مدیران می‌توانند با آغوش باز پذیرای کارها و مسئولیت‌های دشوار باشند. این دسته از مدیران اغلب «حس حضور» قابل توجهی دارند، حسی از «اطمینان به خود» که باعث می‌شود در یک گروه برجسته شوند.

مدیریت بر خود

خودکنترلی. رهبرانی که از خودکنترلی مناسبی برخوردارند، می‌توانند راه‌هایی برای مدیریت هیجانات و تکانه‌های مزاحم خود پیدا کنند و حتی آنها را به مسیری مناسب به شیوه‌ای که برایشان سودمند باشد، هدایت نمایند. یکی از نشانه‌های خودکنترلی این است که مدیر در شرایط پراسترس یا در حین بحران پیش‌آمده، آرامش و خونسردی خود را حفظ کند و در مواجهه با شرایط دشوار آرام و خونسرد باقی

بماند.

شفافیت. رهبرانی که «شفاف» هستند، با ارزش‌های خود زندگی می‌کنند. شفافیت که عبارت است از رک بودن و صراحت با دیگران در مورد احساسات، باورها و اعمال خود، باعث ارتقا انسجام و وحدت عمل می‌شود. این دسته از رهبران و مدیران، به آسانی اشتباه‌ها و خطاهای خود را می‌پذیرند و با رفتارهای غیراخلاقی در دیگران مقابله می‌کنند و هرگز حاضر نیستند آنها را نادیده بگیرند.

انطباق‌پذیری. رهبران و مدیرانی که انطباق‌پذیر هستند، می‌توانند همزمان به چندین نیاز پاسخ گویند بدون آنکه تمرکز یا انرژی خود را از دست دهند و با ابهامات اجتناب‌ناپذیر دنیای سازمانی راحت هستند. این دسته از مدیران در انطباق با چالش‌های جدید، تغییرات سیال و شیوه فکر کردن در مواجهه با داده‌ها و واقعیت‌های جدید از انعطاف‌پذیری قابل توجهی برخوردارند.

دست‌آورد. رهبرانی که از این توانمندی برخوردارند، استانداردهای شخصی متعالی‌ای دارند که مستمراً آنها را به سوی بهبود در عملکرد- عملکرد خودشان و پیروانشان- به جلو می‌راند. این دسته از افراد عمل‌گرا هستند و اهدافی قابل اندازه‌گیری و البته چالش‌برانگیز را برای خود تعیین می‌کنند و قادر

هستند ریسک‌های گوناگون را محاسبه نمایند، تا اینکه اهدافشان همزمان ارزشمند و دست‌یافتنی باشند. یکی از نشانه‌های این توانمندی، استمرار در یادگیری و آموزش شیوه‌های بهتر بودن و عملکرد بهتر است.

ابتکار عمل. رهبران و مدیرانی که از کارایی و اثربخشی خوبی برخوردار هستند - به این معنا که شایستگی‌های لازم برای کنترل سرنوشت خود را در اختیار دارند- در ابتکار عمل بسیار خوش می‌درخشند. آنها فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسب را غنیمت می‌شمردند و به جای آنکه منتظر رسیدن آنها باشند، تلاش می‌کنند این فرصت‌ها را خود خلق کنند. این دسته از رهبران، هنگامی که برای خلق موقعیت‌های بهتر در آینده لازم به نظر برسد، از اینکه کاغذبازی‌های اداری یا حتی دسته‌ای از قوانین دست و پاگیر را نادیده بگیرند، ابایی ندارند.

خوش‌بینی. رهبر یا مدیری که خوش‌بین است، می‌تواند به خوبی انتقادهای و مشکلات موجود را مدیریت کند و در شکست‌های پیش‌آمده، شاهد فرصت‌ها (و نه تهدیدها) باشد. این دسته از مدیران، دیگران را به صورت مثبت می‌بینند و بهترین‌ها را از آنها انتظار دارند. همچنین دیدگاه «نیمه پر لیوان» آنها باعث می‌شود انتظار داشته باشند تغییرات آینده به سوی بهتر شدن و در جهت مثبت خواهد بود.

آگاهی اجتماعی

همدلی. رهبران «همدل» می‌توانند خود را با دامنه گسترده‌ای از سیگنال‌های هیجانی همسو کنند و این واقعیت به آنها اجازه می‌دهد هیجانات «ناگفته» افراد یا گروه‌ها را درک کنند. چنین رهبرانی به دقت به دیگران گوش می‌دهند و به خوبی دیدگاه افراد را درک می‌کنند. همدلی، رهبر را قادر می‌سازد تا به خوبی با افرادی با پیش‌زمینه‌های گوناگون و فرهنگ‌های مختلف تعامل کند.

آگاهی سازمانی. رهبران با آگاهی اجتماعی قابل توجه، فراست سیاسی بالایی دارند و قادرند شبکه‌های اجتماعی حیاتی و روابط قدرت بااهمیت در اطراف خود را کشف کنند. چنین رهبرانی می‌توانند نیروهای سیاسی موجود در سازمان و همچنین ارزش‌های هدایت‌گر و قوانین نانوشته را که در ساز و کار سازمان وجود دارد به خوبی بشناسند.

خدمتگزاری. رهبرانی با روحیه خدمتگزاری بالا، فضایی را در سازمان پرورش می‌دهند که در آن افرادی که مستقیماً با مشتریان و مراجعان در ارتباط‌اند، خواهند توانست روابط موجود را در مسیر درست حفظ کنند. این دسته از مدیران، به دقت بر رضایتمندی مشتریان نظارت می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند آنها

به آنچه نیاز دارند دست یابند. آنها همچنین تلاش می‌کنند در مواقع نیاز در دسترس باشند.

مدیریت بر روابط

انگیزه‌بخشی. رهبران انگیزه‌بخش، می‌توانند طنین‌انداز باشند و با استفاده از دورنما و مأموریت سازمان، افراد را به حرکت درآوردند. چنین رهبرانی تجسم واقعی خواسته‌های خود از افراد هستند و قادرند مأموریت مشترک سازمان را به روشنی بیان کنند، به گونه‌ای که دیگران را به پیروی وادارند. آنها حسی از «هدف مشترک» را ارائه می‌کنند که فراتر از وظایف روزمره است، و باعث می‌شود انجام وظایف برای کارکنان مهیج‌تر گردد.

تاثیرگذاری. نشانگرهای قدرت تاثیرگذاری رهبر می‌تواند مواردی مانند یافتن راه‌هایی برای گوش فرا دادن به مخاطبان به شیوه‌ای مناسب و دانستن چگونگی ایجاد شبکه‌ای از افراد کلیدی برای حمایت از ابتکار عمل‌های آتی را در بر گیرد. رهبرانی که در تاثیرگذاری ماهر هستند، هنگامی که گروهی را مخاطب قرار می‌دهند، از توانمندی متقاعدسازی قابل توجهی برخوردارند.

پرورش دیگران. رهبرانی که در پرورش دیگران توانمند هستند، علاقه‌ای واقعی به پیروان خود دارند و از توانایی تشخیص اهداف و نقاط قوت و ضعف آنها برخوردار هستند. چنین رهبرانی بازخوردهای به هنگام و سازنده‌ای به افراد ارائه می‌دهند و ذاتاً مربیان و مشاوران توانمندی هستند.

تسهیل‌گر تغییر. رهبرانی که می‌توانند زمینه را برای تغییر فراهم کنند، قادر به شناخت و درک نیاز به تغییر هستند، وضعیت موجود را به چالش می‌کشند و نظم و ترتیبی جدید برقرار می‌کنند. آنها حتی در مواجهه با مخالفت‌ها، حامیان قدرتمندی برای تغییر هستند و استدلال‌های قانع‌کننده و محکمی در طرفداری از آن مطرح می‌کنند. آنها همچنین راه‌هایی عملی برای غلبه بر موانعی که بر سر تغییرات وجود دارد، پیدا می‌کنند.

مدیریت تعارضات. رهبرانی که تعارضات موجود را به بهترین نحو مدیریت می‌کنند، قادرند تمام احزاب و گروه‌ها را فعال کنند، دیدگاه‌های متفاوت را درک کنند و سپس آرمانی مشترک بیابند که همگان آن را تایید کنند. آنها تعارضات را به روشنی برای همه مطرح می‌کنند، احساسات و نظرات تمام افراد را می‌شنوند و آنها را به رسمیت می‌شناسند و سپس انرژی موجود را به سوی آرمانی مشترک بازهدایت می‌کنند.

کار گروهی و همکاری. رهبرانی که از توانمندی کار گروهی بالایی برخوردارند، فضایی از همکاری و مشارکت دوستانه خلق می‌کنند و خود الگوی احترام‌گذاری، یاری، مساعدت و همکاری هستند. آنها افراد را به سوی تعهد فعالانه و مشتاقانه برای تلاش جمعی سوق می‌دهند و ایجادکننده روحیه و هویت در کارکنان هستند. آنها با صرف زمان کافی، در ایجاد و تقویت روابطی نزدیک، فراتر از آنچه به الزامات شغلی مربوط است، تلاش می‌کنند.

یادداشت‌ها

[۱←]

Emotional Intelligence -

[۲←]

Harvard Business Review -

[۳←]

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations -

((CREIO

[۴←]

Office of Personnel Management -

[۵←]

American Express -

[۶←]

Managing with Heart -

[۷←]

Working with emotional Intelligence -

[۸←]

Primal Leadership: Leading with Emotional Intelligence -

[9←]

Peter Salovey -

[10←]

John Mayer -

[11←]

Reuven Bar-On -

[12←]

well-being -

[13←]

Working with Emotional Intelligence -

[14←]

self-awareness -

[15←]

self-management -

[16←]

social awareness -

[17←]

relationship management -

[18←]

?What Makes a Leader -

[19←]

David McClelland -

[20←]

Hay Group -

[21←]

- McBer

[[22←](#)]

McClelland Institute -

[[23←](#)]

Leadership That Gets Results -

[[24←](#)]

Robert Sternberg -

[[25←](#)]

Wendy Williams -

[[26←](#)]

Yale University -

[27←]

Affective Neuroscience -

[28←]

Social Intelligence -

[29←]

social Neuroscience -

[30←]

Brain and Social Intelligence: New Insights -

[31←]

disengagement states -

[32←]

pre-frontal -

[33←]

flow -

[34←]

neuroplasticity -

[35←]

self-mastery -

[[۳۶←](#)]

- برگرفته از کتاب هوش هیجانی

[[۳۷←](#)]

Melburn McBroom -

[[۳۸←](#)]

Shoshona Zuboff -

[[۳۹←](#)]

- برگرفته از مقاله منتشرشده در هاروارد بیزنس ریویو

[[۴۰←](#)]

- برگرفته از مجله هاروارد بیزنس ریویو

[[۴۱←](#)]

Paul O’neill -

[[۴۲←](#)]

warrior -

[[۴۳←](#)]

micromanager -

[[۴۴←](#)]

- برای مطالعه بیشتر راجع به ارتباط مولفه‌های هوش هیجانی و شایستگی‌های رهبری و مدیریت، مراجعه کنید به کتاب رهبری با تکیه بر نقاط قوت (ترجمه سیامک دولتی و امیر کامگار، نشر دنیای اقتصاد، ۱۳۹۲).

[[۴۵←](#)]

- برگرفته از کتاب هوش هیجانی (Emotional Intelligence)

[[۴۶←](#)]

Robert Sternberg -

[[۴۷←](#)]

Bell Labs -

[\[۴۸←\]](#)

AT & T -

[\[۴۹←\]](#)

Robert Kelley -

[\[۵۰←\]](#)

Janet Caplan -

[\[۵۱←\]](#)

Harward Business Review -

[\[۵۲←\]](#)

- برگرفته از کتاب رهبری بنیادین

[۵۳←]

resonance -

[۵۴←]

interpersonal limbic system -

[۵۵←]

mirroring -

[۵۶←]

limbic lock -

[←۵۷]

- برگرفته از «مغز و هوش هیجانی: بینش‌های جدید»

[←۵۸]

human moment -

[←۵۹]

- برگرفته از کتاب هوش اجتماعی

[←۶۰]

cognitive dysfunction -

[←۶۱]

maximal harmonious states -

[۶۲←]

quiet thrill -

[۶۳←]

- برگرفته از کتاب مغز و هوش هیجانی: بینش‌های جدید

[۶۴←]

- برگرفته از کتاب رهبری آغازین

[۶۵←]

big picture -