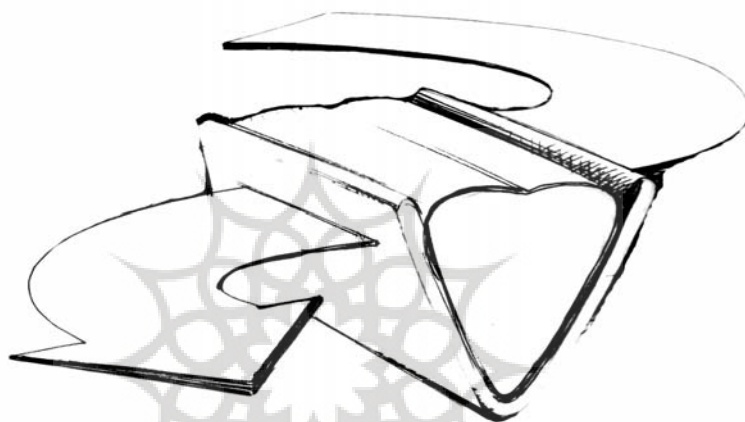


# هوش عاطفی و رهبری تحول گرا



محمد رضا کوثرنشان  
محمد شهبازی  
مهدی جواهری کامل

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## چکیده

رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری در روان شناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است. رهبری تحول گرا، (Transformational Leadership) رضایت زیر دستان (پیروان) و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول گرا از خود نشان می دهند مجموعه ای از نتایج مثبت در سازمان ایجاد می کنند. زمانی که پیروان، به رهبرشان، اعتماد و اطمینان داشته، همگام با رسالت سازمان باشند، قادر خواهند بود به سطوح استثنایی عملکرد برسند. هدف این مقاله بررسی ارتباط میان هوش عاطفی (هیجانی) و رهبری تحول گرا است. همچنین ضمن اشاره به مفاهیم رهبری تحول گرا و تعامل گرا و مقایسه آنها، رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول گرا، مورد بررسی قرار می گیرد. این تحقیق از نوع توصیفی است و در آن برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع، از روش کتابخانه ای استفاده شده است. این مقاله نشان می دهد که هوش عاطفی پیش نیازی برای رهبری موفق است.

رهبران برای موفقیت، نیاز به توانایی رفتاری برای انتخاب نقش درست و مناسب برای موقعیت دارند. برای انجام این مورد، رهبران نیاز به انعطاف پذیری شناختی و رفتاری دارند. یک رهبر، نیازمند توانایی شناخت نیازها و اهداف افراد و توانایی تطبیق دیدگاه فردی خود مطابق با فعالیتهای گروه است.

اهمیت رهبری برای حفظ و توسعه فرهنگ سازمانی توسط نویسندگانی موفق مورد تاکید قرار گرفته است. رهبری تاثیر ضمنی و آشکاری بر فرهنگ از راه زبان، ساختار، ارزشها و رفتار دارد و در سطح گروهی و فردی عمل می کند. آیزن باچنال پیشنهاد می کند که روابط رهبری برای تغییر ارزشها، باورها و نگرشهای پیروان، مهم و حیاتی است. به ویژه اینکه تحقیق آنها بر اهمیت رهبری تحول گرا در محیط های تغییر شدید به دلیل تاثیرات روان شناختی بلند مدت، بر رفتار و نگرشهای پیروان که موجب ایجاد فرهنگی می شود که تغییر را می پذیرد، تاکید دارد. (Duckett & Macfarlane, 2003)

در طول بیست سال گذشته، توجه و علاقه زیادی به بررسی پارادایمهای جدید رهبری نشان داده شده است. بسیاری از تعریفهای اولیه رهبری به نظر می رسد که روی فرایندهای عقلایی و شناختی تاکید می کنند. به علاوه الگوهای پیشین رهبری به دلیل اینکه از تشریح دامنه کامل سبکها

و رفتارهای رهبری موجود ناتوان بوده اند، مورد انتقاد قرار گرفته اند. در پاسخ به چنین انتقادهایی، مفاهیم رهبری تحول گرا و تبادل گرا (Transactional) پدیدار شد. همان گونه که سازمانها با تحول و توسعه اقدامات سنتی مدیریت روبه رو می شوند، تعیین عملکرد بالا و ویژگیهای تحول گرایانه رهبران مهم و حیاتی خواهد شد. (Leban, 2004)

### رهبری تحول گرا و تبادل گرا

اصطلاحات تحول، تحول گرا و تبادل گرا، مباحث اصلی مطالعات رهبری و استفاده شده برای تمایز بین رهبری و مدیریت است. تئوری رهبری تحول گرا نخست توسط برنز (1978) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج اند به وجود آمد.

او مشخص کرد که یک رهبر تحول گرا، به دنبال انگیزه های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می کند. بنابراین رهبری تحول گرا، تعاملی و دوسویه (Mutual) است. (Duckett & Macfarlane, 2003)

باس و آوولیر رهبری تحول گرا را رهبری ای تعریف کرده اند که زمانی

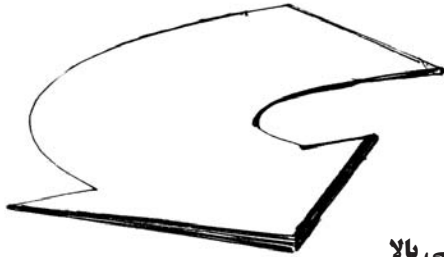
اتفاق می افتد که رهبر علاقه ای را میان همکاران و پیروان خود برمی انگیزد، تا کارشان را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول گرا از رسالت یا بینش سازمان آگاهی ایجاد می کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل، توسعه می دهد. علاوه بر این، رهبر تحول گرا همکاران و پیروان را تحریک می کند که فراسوی منافع خودشان به منافع توجیه کنند که به گروه بهره برساند.

در مقابل، رهبری تبادل گرا، شامل مبادله منابع سازمانی و پاداشها اقدام و عملکرد است. برنز پیشنهاد می کند که رهبری تبادل گرا محدود به سلطه است، زیرا منابع کمیاب هستند و قدرت، پراکنده است. بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است. رهبران تبادل گرا، یک مبادله اقتصادی و هزینه-منفعت را با پیروان دنبال می کنند. در این مورد، نیازهای مادی و روانی به جای عملکرد کاری مورد انتظار، ارضا می شود.

در مقایسه با رهبری تحول گرا، رهبری تبادل گرا هنگامی اتفاق می افتد که رهبر، پیرو را با توجه به عملکرد، پاداش داده، یا تنبیه می کند. رهبران تبادل گرا را به عنوان رهبرانی توصیف می کنند که بر استانداردهای کاری، تکلیف ها و هدفهای وظیفه گرا، تمرکز و تاکید دارند. به علاوه، رهبران تبادل گرا گرایش دارند که روی تکمیل وظیفه و پیروی (اطاعت) کارکنان تمرکز کنند و این رهبران برای تاثیر بر

رهبری تبادل گرا	رهبری تحول گرا
پاداش مشروط (مقتضی): قرارداد پاداشها با تلاشها، قول پاداشها برای عملکرد خوب.	کاريزما: ارائه بينش و حس رسالت، تزريق غرور و سربلندی، کسب احترام و اعتماد.
مدیریت بر مبنای استثناء (فعال): نگاه کردن و جستجوی انحرافها از قوانین و استانداردها، اتخاذ عمل اصلاحی.	الهام: منتقل کردن انتظارات بالا، استفاده از نمادها برای تمرکز بر تلاشها، بیان هدفهای مهم در شیوه های ساده.
مدیریت بر مبنای استثناء (انفعالی): مداخله به شرطی که استانداردها برآورده نشوند.	تحریک عقلانی: ارتقای هوش، عقلانیت و حل مسأله دقیق.
بی بندوبار (آزاد): واگذاری و تفویض مسئولیتها، دوری از اتخاذ تصمیمها.	ملاحظات فردی: ارائه توجه فردی، رفتار با کارکنان به شکل انفرادی، مربیگری و توصیه

شکل ۱: رهبری تحول گرا و رهبری تبادل گرا (Duckett & Macfarlane, 2003)



## در تبیین رابطه بین رهبری تحول‌گرا و هوش عاطفی عده‌ای بر این باورند که افراد دارای هوش هیجانی بالا به گونه ناخودآگاه سبک تحول‌گرا را برای رهبری انتخاب می‌کنند.

آشفته روبه‌رو است، نیاز دارد که رهبری تحول‌گرا در همه سطوح شرکت، گسترش یابد. (Duckett & Macfarlane, 2003)

باس مطرح می‌کند که رهبران تحول‌گرا، نسبت به رهبران تعامل‌گرا، به سطوح بالاتری از موفقیت در محیط کار دسترسی پیدا می‌کنند. او اشاره می‌کند که رهبران تحول‌گرا، در مقایسه با رهبران تعامل‌گرا، بیشتر ارتقا پیدا می‌کنند و نتایج مالی بهتری را به وجود می‌آورند. او همچنین مشاهده کرد که کارکنان، رهبران تحول‌گرا را نسبت به رهبران تعامل‌گرا، راضی‌کننده‌تر و مؤثرتر، رتبه‌بندی کرده‌اند. (Mandell & Pherwani, 2003)

### هوش عاطفی

هال ولگرد اشاره می‌کند که هم دلیل نظری، و هم تجربی قوی‌ای وجود دارد که فرض کنیم تعهد عاطفی رهبر به یک هدف، ادراکها و قضاوت‌های زیردست را رنگ می‌دهد. در این زمینه، مدل‌های غالب شکل‌دهی احساس، نشان می‌دهند که دریافت‌کنندگان به طور خودکار اطلاعاتی را با توجه به عاطفه مرتبط با هدف ارائه شده ذخیره می‌کنند. (Brown & Keeping, 2005)

گاردنر الگویی را متشکل از هشت نوع هوش ارائه کرده است که شامل: هوش مکانی، موسیقایی، درون‌فردی، میان‌فردی، جسمانی-حرکتی، هوش طبیعی، زبانی و هوش منطقی-ریاضی است.

استرنبرگ سه نوع توانایی ذهنی را مشخص می‌کند: هوش تحلیلی، هوش خلاق، و هوش عملی.

هوش عاطفی از این شناخت و واقعیت ایجاد شده است که هوش، نه فقط شامل

تشریح این شکل رهبری استفاده شده، کاریزماست. در مرکز و هسته تأثیر ایده‌آل، ایجاد ارزش‌هایی قرار دارد که الهام‌آور و معنادار هستند و حس هدفمندی را در افراد ایجاد می‌کنند.

رهبرانی که در تأثیر آرمانی بالا هستند، همچنین حس قوی ثبات کنترل عاطفی دارند. آنها باور دارند که تغییر و متحول کردن پیروانشان از راه ارتباطات، الگودهی نقش و تشویق، استراتژی‌های مناسب برای رسیدن به مأموریت و هدفهای سازمان است.

به طور خلاصه، شاخصهای اصلی تأثیر ایده‌آل، عبارتند از: الگودهی، ایجاد و تشریح ارزشها، مهم و معنی‌دار بودن، حس هدفمندی، اعتماد و اطمینان به پیروان، عزت نفس، حس کنترل عاطفی و خودسازمانی (خودتعیینی). (Santos, 2001)

باس فرضیه‌ای را مطرح می‌کند که رهبران تحول‌گرا به احتمال بیشتری، به عنوان رهبرانی مؤثرتر و ارضاکنده‌تر نگریده می‌شوند و این را با استفاده از پرسشنامه رهبری چندعاملی در سراسر بخش خصوصی و عمومی آزمون کرد. نتایج او نشان می‌دهد که رهبران تحول‌گرا نسبت به رهبران تعامل‌گرا، روابط بهتری با سرپرستان و پیروان خود برقرار کرده، کمک بیشتری به سازمان می‌کنند. به علاوه اینکه او پی برد کارکنان تمایل بیشتری برای اعمال تلاش بیشتر و افزایش استانداردها برای رهبران تحول‌گرا دارند.

تمرکز بر ملاحظات فردی به این معنی است که رهبری تحول‌گرا منجر به اتخاذ ریسک بیشتر و سطوح بالای فعالیت کارآفرینانه می‌شود. هنگامی که یک شرکت با بازار

عملکرد کارکنان کاملاً بر پاداشها و تنبیه‌های سازمانی تمرکز دارند. (Mandell & Pherwani, 2003) (جدول ۱)

به دلیل اینکه در این مقاله به بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌گرا پرداخته خواهد شد، بنابراین در اینجا به شیوه‌های رهبری تحول‌گرا، پرداخته می‌شود.

### الف- ملاحظات فردی

ملاحظات فردی مرتبط با رفتارهای رهبری تحول‌گرا، در رابطه به رفتار با افراد، به عنوان مشارکت‌کنندگان مهم به محیط کار است. رهبرانی که از این شیوه رهبری استفاده می‌کنند، ملاحظات برای نیازهای کارکنانشان نشان می‌دهند و آماده‌اند تا توسعه رفتار محیط کار مناسب را تشویق و مربیگری کنند.

### ب- انگیزش الهامی

افزایش هشیاری کارکنان درباره رسالت و بینش سازمان و تشویق دیگران در شناخت و تعهد به آنها، جنبه اصلی شیوه انگیزش الهامی رهبری تحول‌گرا است. انگیزش الهامی، به اصل وجود (ماهیت) سازمانی می‌پردازد، تا به شخصیت رهبر. رهبرانی که از انگیزش الهامی به عنوان رفتار رهبری استفاده می‌کنند، ایده‌ها و بینش خود را به کارکنانشان با شیوه‌های واضحی منتقل کرده، کارکنان را تشویق می‌کنند تا فراتر از استانداردها توسعه یابند و بنابراین خود آنها و سازمان رشد و توسعه یابند.

### ج- تحریک عقلانی

رهبرانی که از نظر عقلانی کارکنان را تحریک می‌کنند خلاقیت و پذیرش چالشها را به عنوان بخشی از کارشان تشویق می‌کنند. آنها شیوه‌های رفتار با مسائل و مشکلات، را در یک رفتار عقلایی به کار می‌برند. آنها در تمام مشکلات در یک شیوه آرام و محاسبه‌شده با کارکنانشان کار می‌کنند و از تکنیک‌های حل مسئله برای رسیدن به تصمیم‌هایی استفاده می‌کنند که اتفاق نظر متقابل بین رهبران و کارکنان را منعکس می‌سازد.

### د- تأثیر آرمانی

تأثیر آرمانی، رفتاری است که پیروان را به استفاده از رهبرانشان به عنوان الگو تشویق می‌کند. اصطلاح دیگری که برای

توانایی مجرد (انتزاعی) و عینی بلکه شامل توانایی اجتماعی نیز می باشد.

هوش اجتماعی به شکل زیر تعریف می شود:

توانایی شناخت حالتهای درونی، انگیزه ها و رفتارهای خود و دیگران و کنش با آنها به گونه بهینه، بر اساس آن اطلاعات.

هوش میان فردی به عنوان توانایی شناخت افراد دیگر، چگونگی انگیزش آنها و چگونگی کار کردن با آنها که به گونه مشارکتی تعریف می شود.

هوش درون فردی عبارتست از توانایی برای شکل دادن شناخت درست خود و قادر بودن به استفاده از آن، برای فعالیت موثر.

هوش عاطفی از مفاهیم هوش میان فردی و هوش درون فردی که نشئت گرفته است.

در سال ۱۹۹۰، سالووی و مایر از اصطلاح هوش عاطفی به عنوان زیر مجموعه ای از هوش اجتماعی استفاده کرد که عبارت است از:

توانایی نظارت بر احساسات و عواطف خود و دیگران برای تمایز بین آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و عمل فرد.

مفهوم هوش عاطفی متشکل از تمایل، برای موارد زیر است:

ارزیابی و بیان احساسات و عواطف در خود و دیگران؛ نظم دهی احساسات و عواطف در خود و دیگران و استفاده از عواطف و احساسات در شیوه های تطبیقی.

گلمن، مفهوم هوش عاطفی را به دو بعد گسترده تبدیل کرد که شایستگی فردی نامیده شد. شایستگی فردی، متشکل از: خود آگاهی، خودتنظیمی، و انگیزش است. شایستگی اجتماعی مرتبط با تعامل فرد با دیگران است و متشکل از: همدلی و مهارتهای اجتماعی (مثل ارتباطات، رهبری و همکاری) است. (Duckett & Macfarlane, 2003)

در باره ماهیت دقیق هوش عاطفی اتفاق نظر وجود ندارد. هوش عاطفی را متشکل از این پنج ویژگی می دانند:

۱. شناخت عواطف و احساسات خود؛

۲. شناخت چگونگی مدیریت آنها؛

۳. خودکنترلی عاطفی؛

۴. شناخت عواطف و احساسات یا همدلی دیگران؛

۵. مدیریت روابط. (Barling, et, al, 2000)  
در طول دهه گذشته دو الگوی متمایز و متفاوت، اما مرتبط، درباره هوش عاطفی پیشنهاد شده است: الگوی توانایی و الگوی ترکیبی. الگوی توانایی احساس و عاطفه را با هوش ترکیب و الگوی ترکیبی ویژگیها را با رفتارهای اجتماعی و شایستگی ها ترکیب می کند. (Brown, et, al, 2006)

### هوش عاطفی و رهبری تحول گرا

ریشه های هوش عاطفی، در تئوری مدیریت کلاسیک قرار دارد. برای مثال، در سال ۱۹۹۵، روبرت کاتز بحث می کند که عملکرد یک مدیر مؤثر و کارآ، بستگی به سه نوع مهارت پایه ای: (مهارت فنی، مهارت ادراکی و مهارت انسانی) دارد. حتی تا این هنگام و اوایل دهه ۱۹۴۰، نظریه پردازان فعال در مطالعات رهبری دانشگاه اوهایو زیر سرپرستی همپیل مفاهیم ساختار و ملاحظات را با ارائه مفهوم اثربخشی رهبر در ایجاد اعتماد متقابل و سازگاری بین سرپرست و گروه او را ایجاد کرده، توسعه دادند. در نهایت پیشنهاد شد که بین هوش عاطفی و رهبری تحول گرا، رابطه وجود دارد. مقایسه آنها در (شکل ۲) نشان داده شده است.

گلمن به گونه ای قوی بحث می کند که هوش عاطفی پیش نیازی برای رهبری

موفق است. دلایل متعددی وجود دارند که چرا افرادی که هوش عاطفی بالایی دارند به احتمال بیشتری از رفتارهای تحول گرا، استفاده می کنند. نخست اینکه، رهبرانی که می دانند و می توانند عواطف و احساسات خودشان را کنترل کنند و خودکنترل هستند، می توانند به عنوان الگو برای پیروان خود باشند و بنابراین اعتماد و احترام پیروان خود را به رهبران افزایش می دهند. این مطابق با اصل تأثیر آرمانی است.

دوم اینکه، رهبرانی که هوش عاطفی بالایی دارند با تأکید بر شناخت احساسات و عواطف دیگران، انتظارات پیروان را تا حد معقولی تحقق می بخشند و این نشانه ای از انگیزش الهامی است.

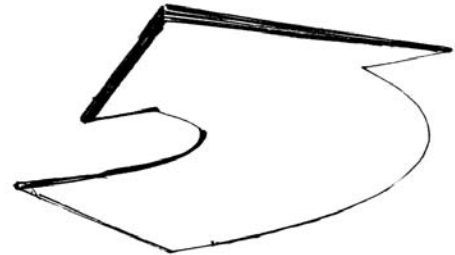
سوم اینکه، عنصر و جزو اصلی ملاحظات فردی، توانایی شناخت نیازهای فردی پیروان و تعامل مطابق با آنها است. رهبرانی که هوش عاطفی بالایی از خود نشان می دهند با تأکید مثبت بر همدلی و توانایی مدیریت روابط به شکل خوب، به احتمال زیاد ملاحظات فردی بالایی نیز نشان می دهند. (Barling, et, al, 2000)

پژوهشگران بسیاری، تلاشهای خود را بر رفتارها و ویژگیهای رهبران مؤثر و کارآمد متمرکز کرده اند. براساس نظر گلمن اکثر رهبران کارآ درجه بالایی از هوش عاطفی را دارا هستند. او می گوید که: هوش عاطفی جدایی ناپذیر از رهبری است. بدون آن، یک فرد می تواند بهترین آموزش را داشته باشد، ذهن تحلیلی قاطع و ایده های زیرکانه داشته باشد اما نمی تواند

عوامل هوش عاطفی	عوامل رهبری تحول گرا
خود آگاهی	ملاحظات فردی
انعطاف پذیری	مصمم، موفق گرا و قاطع
انگیزش	مشارکت دیگران در ارزشها
حساسیت بین شخصی	شبکه ها
تأثیر	مدیریت تغییر
قاطعیت	قابل دسترسی
هشیاری (وجدان کاری) و انسجام	تطبیق پذیری عقلائی (انسجام/بازبودن)

شکل ۲: ارتباط بین هوش عاطفی و رهبری تحول گرا (Leban, 2004)

**رهبران تحول گرا  
با تأکید بر شناخت عواطف  
و احساسات پیروان  
انتظارهای آنها را  
تا حد معقولی  
بر آورده می کنند.**



احساسات و عواطف دیگران، به گونه‌ای ایده‌آل تا اندازه‌ای که انتظارات پیروان می‌تواند افزایش یابد آنها را تحقق می‌بخشند. سوم اینکه، رهبرانی که هوش عاطفی بالایی از خود نشان می‌دهند بر همدلی و توانایی مدیریت روابط به شکل خوب و ملاحظات فردی تأکید دارند. □

**منابع :**

1. Barling, J. and Slater, F. and Kelloway, E.(2000). transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, pp. 157-161.
2. Brown, F. W. and Bryant, S. E. and Reilly, M. D.(2006). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, pp. 330-351.
3. Brown, D. J. and Keeping, L. M.(2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 245–272.
4. Duckett, H, and Macfarlane, E.(2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317.
5. Leban, W. Zulauf, G.(2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, pp. 554-564.
6. Mandell, B. and Pherwani, S.(2003). RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE: A GENDER COMPARISON. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, pp. 387-404.
7. Sarros, J. C. and Santora, J. C.(2001). The transformational-transactional leadership in model. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22, pp. 383-393.

- محمدرضا کوثرنشان: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی در پردیس بین المللی دانشگاه تهران
- محمد شهبازی: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه علامه طباطبایی
- مهدی جواهری کامل: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه اصفهان

مقدم بر رهبری تحول گرا باشد. این بدان معنی است که یک رهبر با هوش عاطفی بالاتر، به احتمال بیشتر از رهبری تحول گرا استفاده می‌کند و بر خلاف رهبری مبتنی بر پاداش مشروط، هوش عاطفی آنها به آنها اجازه می‌دهد که شناخت عالی از آنچه که پیروانشان را بر می‌انگیزاند، پیدا کنند. بنابراین می‌توان گفت: هوش عاطفی به گونه مثبت با رهبری تحول گرا و به گونه منفی با رهبری مبتنی بر پاداش مشروط، یا رهبری بی‌قید و بند، رابطه دارد.

**نتیجه گیری**

رهبری تحول گرا، مرتبط با عملکرد سازمان (واحد) است. با توجه به سودمندی رهبری تحول گرا، توجهات به مسائل دیگری، مثل چگونگی ایجاد و توسعه آن و عوامل مرتبط که ممکن است زمینه را برای استفاده افراد از رهبری تحول گرا فراهم سازد، معطوف شده است. نتایج این مقاله نشان می‌دهند که هوش عاطفی پیش‌نیازی برای رهبری موفق است. دلایل متعددی وجود دارند که چرا افرادی که هوش عاطفی بالایی دارند، به احتمال بیشتر از رفتارهای تحول گرا، استفاده می‌کنند؟ نخست اینکه، رهبرانی که می‌دانند و می‌توانند عواطف و احساسات خودشان را کنترل کنند و خودکنترل هستند می‌توانند به عنوان الگوی نقش برای پیروان خود باشند و بنابراین اعتماد و احترام پیروان خود به رهبران را افزایش می‌دهند. دوم اینکه، رهبرانی که هوش عاطفی بالایی دارند با تأکید بر شناخت

رهبر بزرگی شود». هوش عاطفی نقش مهم فزاینده‌ای در بالاترین سطوح شرکت، یعنی جایی را که تفاوتها در مهارتهای فنی اهمیت ناچیزی دارند، ایفا می‌کند. (Ma-dell & Pherwani,2003)

سوسیک و مرجین چهار اشتراک بین هوش عاطفی و رهبری تحول گرا را به این گونه ارائه کرده اند:

۱. استانداردهای حرفه‌ای رفتار و تعامل، که مرتبط به تأثیر ایده آل یا کاریزما هستند.

۲. انگیزش، که مرتبط با عنصر انگیزش الهامی رهبری تحول گرا است. رهبران دارای هوش عاطفی در کنترل و تأثیر بر حوادث زندگی توانا تر هستند.

۳. تحریک عقلانی.

۴. تمرکز فردی روی دیگران که مرتبط با ملاحظه فردی است. (Brown,et.al,2006)

این دو پیشنهاد می‌کنند که جنبه‌های ذکر شده برای برقراری و مدیریت روابط عاطفی قوی با پیروان، ضروری و لازم است.

لوئیس می‌گوید که: عاطفه مثبت و اشتیاق، برای بالا بردن و ارتقای حالت عاطفی پیروان ضروری است. تأثیر عاطفی، اغلب مرتبط با جنبه‌های تأثیر ایده آل و انگیزش الهامی رهبری تحول گرا است. رهبری که دارای هوش عاطفی است بهتر می‌تواند پیروان را بشناسد و روی آنها تأثیر بگذارد.

از لحاظ نظری، شیوه‌ای وجود دارد که در آن هوش عاطفی می‌تواند به شناخت ما، از رابطه بین رهبری تحول گرا و نتایج مطلوب، کمک کند و آن، این است که هوش عاطفی می‌تواند به طور علی،