

هوش شش گانه؛ لایزال رهبری هوشمند



دکتر ایرج سلطانی
iso@mobarakeh-steel.ir

چکیده

ماندگاری پویا و رو به رشد سازمانهای امروزی، در گرو تصمیمات مناسب، بموقع و اثربخش است که این امر از طریق رهبری هوشمندانه و خردمندانه حاصل خواهد شد. رهبری یکی از چالشهای مهم دنیای کسب و کار فعلی و آینده است و این بدان دلیل است که جهت‌دهی مسیر سازمان از طریق تفکر و عمل رهبران، امکان‌پذیر است. یکی از شایستگی‌های محوری که موجب موفقیت رهبران می‌شود، هوش رهبری است. رهبران نیازمند پرورش هوش شش گانه (هگزاگونی) خود هستند تا بتوانند وظیفه‌شان را به طور متوازن و همه‌جانبه به انجام برسانند. در این مقاله سعی بر آن است که پس از اشاره‌ای کوتاه به نقشهای رهبری، ابعاد هوش شش گانه، شاخصها و دستاوردهای هر بعد در موفقیت سازمان تبیین شود.

نقشهای رهبری سازمانی

رهبری، به معنای نفوذ در قلب کارکنان و تسخیر ذهن آنهاست که موجب تضمین موفقیت سازمان می‌شود.

در اندیشه‌های جدید، رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری با تأکید بر توانایی شخصی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزشها، رفتارها و اعمال دیگران شکل می‌گیرد، بنابراین مدل‌های عقلایی رهبری، بایستی با مدل‌های غیرعقلایی (مبتنی بر شهود و کاریزما) ترکیب شوند (خدای، ۱۳۸۵: ۳۶) به طور کلی نقشهای رهبری سازمانی را می‌توان در شکل ۱ نشان داد.

الگوی هوش هگزاگونی رهبری سازمانی

رهبران سازمانی نیازمند هوشمندی چندگانه‌ای هستند تا آنها را قادر سازد تصمیمات استراتژیک در محیط پیچیده و مهم دنیای کسب و کار فعلی اتخاذ کنند هوش چندبعدی رهبران موجب می‌شود تا سازمان، متوازن و هماهنگ و پویا شود. به طور کلی ابعاد هوش شش گانه رهبران را می‌توان در شکل ۲ نشان داد.

ابعاد هوش شش گانه رهبران سازمانی

۱. هوش فرهنگی

هوش فرهنگی، بر قابلیت‌های خاصی تمرکز دارد که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخش در شرایط فرهنگی مختلف لازم اند. هوش فرهنگی بینشهای فردی را در برمی‌گیرد که برای انطباق با موقعیتهای و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروههای کاری چند فرهنگی مفیدند. ابعاد سه گانه هوش فرهنگی را می‌توان به این شرح زیر بیان کرد:

- **بعد شناختی:** برای توسعه فرهنگی سازمان، نیاز است که در مورد مؤلفه‌های فرهنگی اطلاعات کسب شود. مهمترین نکته در این بعد، برقراری ارتباط و یافتن نقاط مشترک با طرف مقابل و تأکید بر آنهاست.

- **بعد فیزیکی:** بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی، در اعمال قابل مشاهده فیزیکی تبلور می‌یابند. با پذیرش عادات و رفتارهای دیگران در مسیر شناخت و درک بهتر فرهنگ آنان قرار می‌گیرید و در مقابل، آنها نیز بیشتر به شما اعتماد پیدا می‌کنند و رفتار بازتری از خود بروز می‌دهند.

- **بعد احساسی-انگیزشی:** سازگاری با یک فرهنگ جدید، مستلزم غلبه بر موانع و مشکلات است. افراد، تنها زمانی از عهده کاری برمی‌آیند که از انگیزه زیاد برخوردار باشند و به تواناییهای خود ایمان و باور داشته باشند. شخصی که در برخورد با فرهنگهای دیگر به تواناییهای خود ایمان ندارد، اغلب با ناکامی اولیه برای برقراری ارتباط، به سوءتفاهمات روی می‌آورد. به طور کلی شاخصهای لازم برای تقویت مهارت هوش فرهنگی را می‌توان به این شرح بیان کرد (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۸۶: ۲۱ - ۲۰):

- شاخص دانش فرهنگی؛

- شاخص برقراری ارتباط مثبت با فرهنگهای دیگر؛

- شاخص سازگاری رفتاری در مقابل فرهنگهای دیگر؛

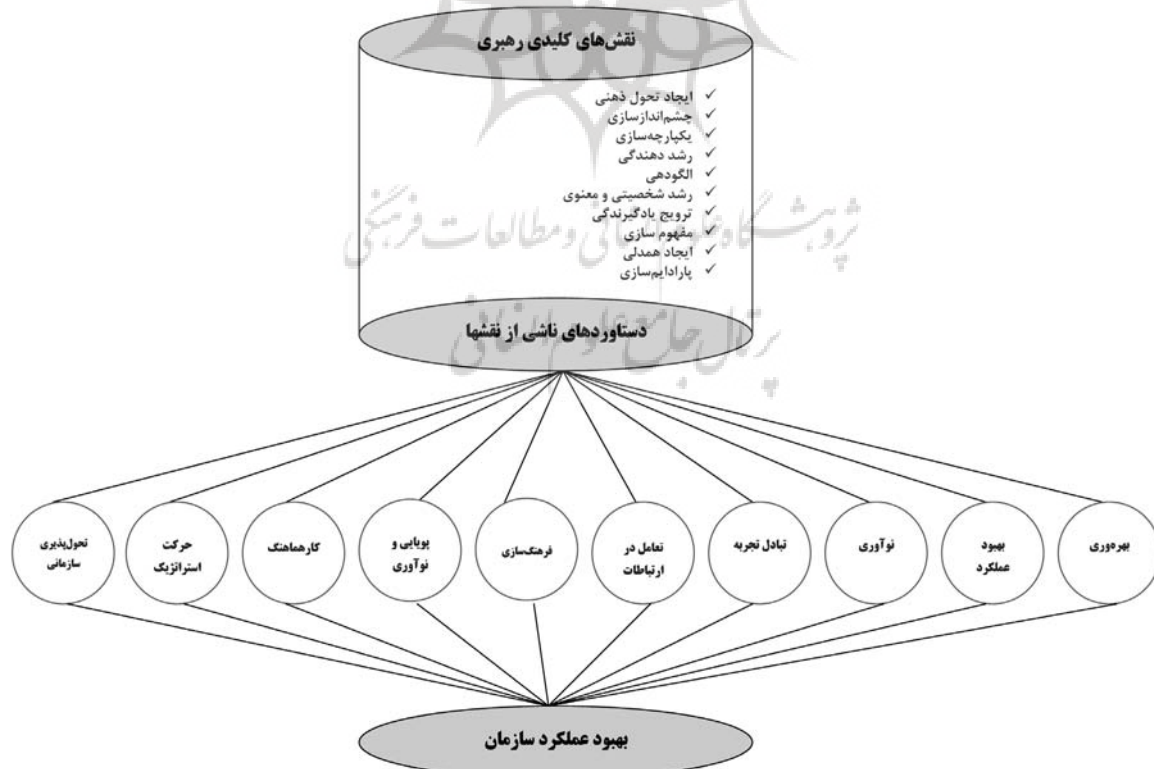
- شاخص جمع‌گرایی؛

- شاخص انگیزه مشارکت.

دستاوردهای هوش فرهنگی برای

رهبران

رهبران مجهز به هوش فرهنگی،



شکل ۱: نقش‌های کلیدی رهبری

قابلیتهایی را کسب می‌کنند که با به کارگیری آنها می‌توانند سازمان را در رسیدن به اهداف و چشم‌اندازها یاری رسانند. به طور کلی دستاوردهای هوش فرهنگی را می‌توان چنین برشمرد:

- توان مدیریت تنوع فرهنگی؛
- توان تعامل با خرده فرهنگهای سازمان؛
- توان تغییر فرهنگ سازمانی؛
- توان تقویت فرهنگ سازمانی؛
- توان الگوسازی فرهنگی؛
- توان ارتباط فرهنگی در بین کارکنان؛
- توان مفهوم‌سازی فرهنگی در سازمان.

۲. هوش عاطفی

یکی از عواملی که موجب ارتقای سطح عملکرد رهبری می‌شود، نحوه تعامل و درک متقابل رهبر و اعضای سازمان است. رهبری سازمانها بایستی زمینه‌های بیان احساسات و عکس‌العمل منطقی را در اعضای تیم کاری ایجاد کند. دانیل گلمن هوش هیجانی را شامل چهار حوزه می‌داند:

- **خودآگاهی:** از طریق شناخت عمیق عواطف، هیجانها و حالات روانی دیگران، نقاط قوت و ضعف و توانایی ارزیابی صحیح از خود به دست می‌آید.
- **خودمدیریتی:** توانایی کنترل و اداره کردن عواطف و هیجانها، توانایی حفظ

آرامش در شرایط بحرانی و استرس‌زا، توانایی خودانگیزی و ابراز حالات درونی است.

● **آگاهی اجتماعی:** افراد و رهبران دارای این مهارت، دقیقاً می‌دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تأثیر می‌گذارد و در صورتی که تأثیر رفتارشان منفی باشد، آن را تغییر می‌دهند.

● **مدیریت روابط:** شامل برقراری ارتباطات تأثیرگذار، تشریح مساعی و کارگروهی است. (آقایار و شریفی، ۱۳۸۵: ۲۹-۲۸)

ترکیب جنبه‌های چهارگانه یادشده هوش عاطفی در شیوه‌های رهبری را می‌توان مطابق جدول ۱ نشان داد.

دستاوردهای هوش عاطفی برای رهبران

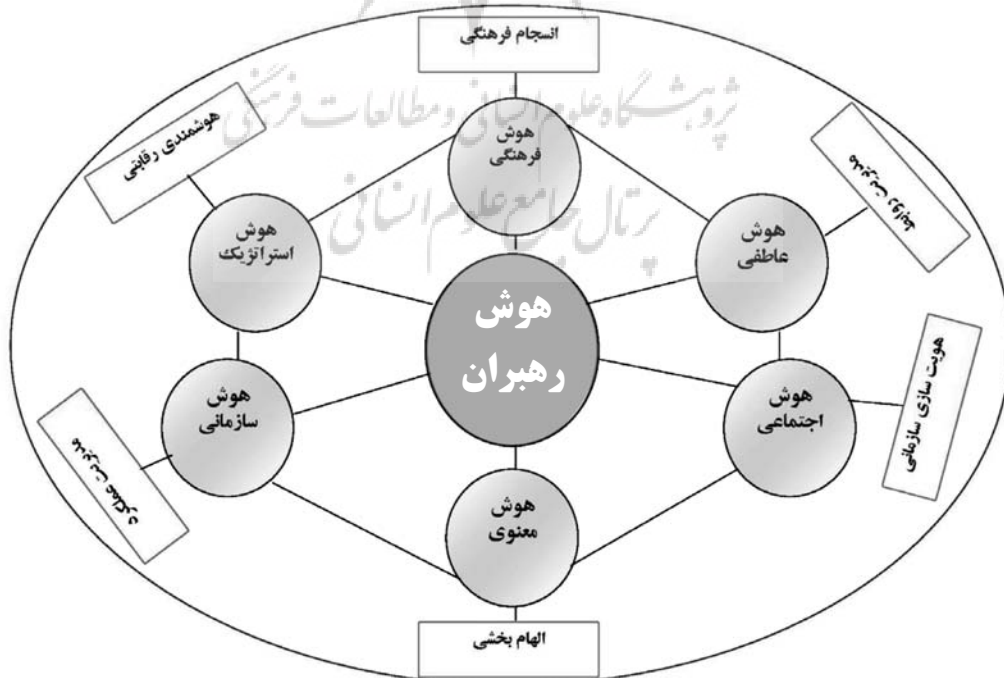
یکی از رموز موفقیت رهبران سازمانی، داشتن هوش عاطفی قوی و کاربردی است که از نگرش مثبت شروع می‌شود. نگاه و نگرش ما، کیفیت روابط ما را با مردم معلوم می‌کند. مؤسسه پژوهشی استنفورد، معتقد است که ۱۲/۵ درصد هر پولی که حاصل فعالیت انسان است، در اثر دانایی و ۸۷/۵ درصد آن در اثر توانایی سازگاری با مردم به دست می‌آید، یعنی: تولیدموفقیت = ۱۲/۵% علم + ۸۷/۵% مردم‌شناسی.

به همین خاطر، گفته می‌شود که مهمترین عنصر فرمول موفقیت، شیوه کنار آمدن با مردم است (ماکسول، ۱۳۸۴: ۳۳). به طور کلی دستاوردهای هوش عاطفی برای رهبران را می‌توان اینگونه برشمرد:

- تولید کار سیستماتیک؛
- تولید توانهای جدید؛
- تولید دلسوزی در کار؛
- تبدیل ضعفها به قوت؛
- تولید توان جمعی؛
- شکل‌گیری و پویایی تعامل.

۳. هوش اجتماعی

هوش اجتماعی در جامعه یا سازمان از جمله سرمایه‌های مهم محسوب می‌شود و این به خاطر آن است که از طریق هوش اجتماعی، می‌توان به ارتقای سطح بهداشت روانی جامعه و سازمان کمک کرد. سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل پدیده‌هایی نظیر اعتماد متقابل، تعامل اجتماعی متقابل، گروههای اجتماعی، احساس هویت جمعی و گروهی و احساس وجود تصویری مشترک از آینده دانست (حق‌شناس و دلوی، ۱۳۸۶: ۸). یادشده، در اثر وجود هوش اجتماعی حاصل می‌شوند. هوش اجتماعی، سازه‌ای است برای ارزیابی قدرت رهبری که بیشتر بر محور روابط میان فردی استوار



شکل ۲: ابعاد هوش شش‌گانه رهبران سازمانی

است. هوش اجتماعی، بویژه در بحرانها سودمند است. نتایج بررسی‌ها در یک سازمان بزرگ بهداشتی در کانادا نشان داد، مشتریان کارکنانی که زیردست رهبرانی با هوش اجتماعی کم، کار می‌کردند، بیش از سه برابر مشتریان کارکنانی که زیردست رهبران با هوش اجتماعی بالا کار می‌کردند، از نرسیدن خدمات به آنها شکایت داشته‌اند. همچنین، پرستارانی که رئیسی با هوش اجتماعی بالا داشتند، از نظر عاطفی سالمتر بودند و توانایی آنان در پرستاری از بیماران بیشتر بود. (گلمن و بویاتزیس، ۱۳۸۷: ۳۹)

شاخصهای هوش اجتماعی رهبران به این شرح هستند:

- همدلی، به معنای شناخت انگیزه دیگران و حساسیت نسبت به نیازهای آنان؛
- هم‌کویی، به معنای گوش دادن با بذل توجه به دیگران و هم‌نو شدن با احساسات آنان؛
- آگاهی سازمانی، به معنای احترام به ارزشهای سازمانی و فهم فرهنگ پنهان سازمان؛
- نفوذ، به معنای درگیر کردن دیگران در کار تصمیم‌گیری و جلب حمایت آنها؛
- پرورش دیگران، به معنی مربی‌گری دیگران جهت ایجاد قابلیت‌های جدید در آنان؛
- ایجاد انگیزه، به معنای اعمال رهبری برای شکوفا شدن شایستگی‌های جدید در کارکنان؛
- کار تیمی، به معنای جلب همکاری و اخذ بازخورد از همه اعضای تیم در کار (همان: ۳۷ - ۳۶).

دستاوردهای هوش اجتماعی

رهبران دارای هوش اجتماعی بهتر می‌توانند در بین همکاران، تعامل برقرار کنند و از توان اجتماعی آنان بهره‌گیرند. تقویت مهارت اجتماعی تیمی و در نتیجه ارتقای عملکرد تیم‌ها از آثار هوش اجتماعی است. به طور کلی دستاوردهای هوش اجتماعی رهبران در سازمان را می‌توان به صورت فهرست‌وار برشمرد:

- ایجاد هویت سازمانی پایدار؛
- ایجاد همسویی کارکنان به سمت چشم‌انداز؛

می‌توان در شکل ۳ نشان داد.

دستاوردهای هوش معنوی

هوش معنوی رهبر در سازمان، موجب گسترش و تضمین معنویت در کار می‌شود. معنویت در سازمان در سه سطح فردی (تلاش برای یافتن معنا و هدف در زندگی کاری) گروهی (ارتباط قوی بین همکاران و افرادی که به نحوی در کار مشارکت دارند) و سازمان (هماهنگی بین اعتقادات و باورهای اصلی و ارزشهای سازمان) جریان دارد (عابدی جعفری و رستگار، ۱۳۸۶: ۱۱۴) به طور کلی، دستاوردهای هوش معنوی رهبران را برای سازمان می‌توان در شکل ۴ نشان داد.

۵. هوش سازمانی

هلال (Halal)، هوش سازمانی را حاصل عملکرد پنج زیرسیستم شناختی می‌داند که عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط ذی‌نفعان، مدیریت دانش و فرایندهای استراتژیک. آلبرخت هوش سازمانی را به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی و تمرکز این قدرت ذهنی در رسیدن به رسالت سازمان تعریف می‌کند. (ستاری قهفرخی، ۱۳۸۵: ۳۵)

هوش سازمانی از دیدگاه آلبرخت دارای این هفت بعد است:

- چشم‌انداز استراتژیک؛
- سرنوشت مشترک؛
- میل به تغییر؛

- تقویت مسئولیت سازمانی؛
- ایجاد پاسخگویی جمعی و گروهی؛
- ایجاد و تقویت اعتماد سازمانی؛
- ایجاد شبکه مدیریت دانش جهت تبادل تجارب؛
- ایجاد تعهد رابطه‌ای در سازمان.

۴. هوش معنوی

هوش معنوی رهبری، به معنای ایجاد انرژی، الهام‌بخشی و روح‌بخشی در کار و زندگی است. معنویت، تلاش در جهت ایجاد حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، نیروی برتر، کند و کاو در جهت آنچه برای انسان شدن مورد نیاز است و جستجو برای رسیدن به انسانیت کامل است (عابدی جعفری و رستگار، ۱۳۸۶: ۱۰۴) نظریه رهبری معنوی براساس الگوی انگیزش درونی، توسعه یافته است که ترکیبی از چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، نوع دوستی و بقای معنوی است. هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجبات بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری موجب می‌شود که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغلی که دارند، اهمیت قائل شوند. رهبران دارای هوش معنوی بالا، چشم‌انداز و ارزشهای مشترکی برای کارکنان ایجاد و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی را فراهم می‌کنند که در نهایت، سطح رفاه زیستی، سلامتی، بهره‌وری و تعهد کارکنان افزایش خواهد یافت (نرگسیان، ۱۳۸۶: ۳۲) بطور کلی شاخص‌های هوش معنوی رهبران را



جدول ۱: نحوه تفکر و عمل رهبر دارای هوش عاطفی در مورد خود و دیگران

- روحیه ؛
- اعتماد و توافق؛
- کاربرد دانش؛
- فشار عملکرد (همان منبع: ۳۴).

رهبران سازمانی بایستی به هوش سازمانی مجهز شوند تا بتوانند مجموعه عوامل مادی و معنوی سازمان را ترکیب کنند و در اختیار تحقق اهداف سازمان قرار دهند. به طور کلی شاخصهای هوش سازمانی رهبران به این شرح‌اند:

- هدف‌مندی و نگاه استراتژیک؛
- روحیه قوی؛
- مهارت ایجاد اهداف مشترک؛
- تلاش زیاد؛
- جمع‌گرایی؛
- تعهد مدیریتی؛
- تغییرپذیری؛
- تفویض اختیار و تسهیل‌گری کار؛
- حمایت در نوآوری؛
- قدردانی از دانش کارکنان؛
- پذیرش اشتباهات؛
- تسهیم دانش؛
- توان برخورد با بحران و چالشها؛
- اخذ بازخورد مداوم.

• استقرار مدیریت عملکرد. ۶. هوش استراتژیک

هدایت از طریق سیاستگذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم و غیرقابل اطمینان همراه است. این نوع رهبری، شامل نوعی تصمیم‌گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه‌ها، ذی‌نفعان سازمان و فرهنگهای مختلف تحقق می‌یابد.

(سهراب پور و مرادی، ۱۳۸۶: ۳۷) به طور کلی شاخصهای هوش استراتژیک را می‌توان به این شرح عنوان کرد:

- آینده‌نگری؛
- بینش اجتماعی؛
- هم‌افزایی سازی؛
- ایده‌سازی؛
- کل‌گرایی؛
- نگرش فلسفی؛
- قدرت تشخیص؛
- قدرت پیش‌بینی؛
- استنباط ابهام؛
- سازگاری؛
- تحلیل ذهنی؛
- یکپارچه سازی؛
- هوش استراتژیک رهبران سازمانی، موجب به وجود آمدن هوشمندی رقابتی می‌شود. هوشمندی رقابتی، هنر جمع‌آوری، پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات است که افراد تمام سطوح سازمان به فراخور نیاز خود به آن دسترسی دارند و به آنها کمک می‌کند که آینده خود را شکل دهند و در مقابل تهدیدهای رقابتی از آنها حفاظت می‌کند. هوش استراتژیک، ارزیابی تغییرات در استراتژی رقابتی در بازه زمانی مشخص است که از تغییرات در ساختار، رقبا، جایگزینی‌های جدید محصول و تازه‌واردهای صنعت حاصل شده است (وظیفه‌دوست و قاسمی، ۱۳۸۷: ۳۶)
- حاصل هوش استراتژیک، رهبری استراتژیک است. رهبری استراتژیک، فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم‌انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع،

دستاوردهای هوش سازمانی

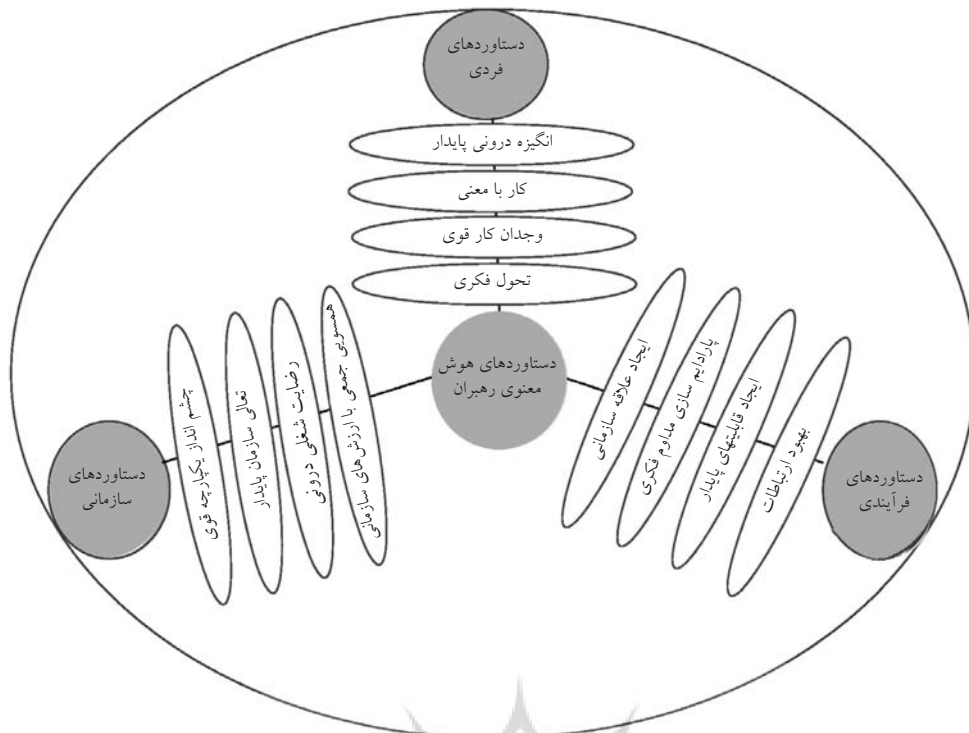
رهبران دارای هوش سازمانی، توانایی ذهنی حل مسائل سازمان را کسب می‌کنند. هوش سازمانی موجب اشتراک دانش سازمانی می‌شود و در نتیجه کارکنان می‌توانند هدفمندتر حرکت کنند.

به طور کلی هوش سازمانی رهبران این دستاوردها را برای سازمان به همراه دارد:

- تدوین و جاری سازی چشم‌انداز مشارکتی؛
- به وجود آوردن روحیه تشریک مساعی و تقدم منافع جمع به فرد؛
- نهادی شدن تغییرات چند جانبه در سازمان؛
- نوآوری در محصول و خدمات سازمان؛
- بوجود آوردن نظامهای یکپارچه در سازمان؛
- استقرار مدیریت دانش در سازمان؛
- استقرار نظام جبران خدمت عملکرد محور؛



شکل ۳: شاخصهای هوش مصنوعی رهبران



شکل ۴: دستاوردهای هوش معنوی رهبران سازمان

هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۱۳۸۵

۶. سهراب پور، ابراهیم و محمد مرادی، فرایند رهبری استراتژیک، مجله تدبیر شماره ۱۸۵، مهر ۱۳۸۶

۷. عابدی جعفری، حسن و عباسعلی رستگار، ظهور معنویت در سازمان، مفاهیم، تعاریف، پیش فرض ها و مدل مفهومی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۵، ۱۳۸۶

۸. گلمن، دانیل، بوتاتزیس، ریچارد، هوش اجتماعی و زیست شناسی رهبری، ترجمه: محمد ابراهیم محبوب، مجله گزیده مدیریت، شماره ۸۸، آذر ۱۳۸۷

۹. نائیجی، محمدجواد و منصوره عباسعلی زاده، هوش فرهنگی، سازگاری با ناهمگونی ها، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶، خرداد ۸۶

۱۰. نرگسیان، عباس، رهبری معنوی در سازمان های معاصر، مجله تدبیر، شماره ۱۸۹، بهمن ۱۳۸۶

۱۱. نورعلیزاده، رحمان، رهبر سده ۲۱؛ هنرمند اجتماعی، نوآور فرهنگی، مجله تدبیر شماره ۲۰۰، دی ماه ۱۳۸۷

۱۲. وظیفه دوست، حسین و فاطمه قاسمی، هوشمندی رقابتی؛ رویکردها و کاربردها، مجله تدبیر، شماره ۱۹۷، مهر ماه ۱۳۸۷

دکتر ایرج سلطانی: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد نجف آباد و مدیر آموزش، تحقیقات و توسعه منابع انسانی فولاد مبارکه

که نقش الگودهی و هدایت سازمانی را به عهده دارند، نیازمند توانمندی های چندگانه و متوازن هستند تا بتوانند سازمان را در پویایی نگه دارند و آن را توسعه دهند. رهبران دنیای کسب و کار فعلی بایستی از هوشمندی قوی، یکپارچه و چندبعدی برخوردار باشند تا بتوانند تصمیمات هماهنگ و مناسبی اتخاذ کنند. بر این اساس در مقاله حاضر شش نوع هوش مورد نیاز رهبران مشتمل بر هوش فرهنگی، هوش عاطفی، هوش اجتماعی، هوش معنوی، هوش سازمانی و هوش استراتژیک ارائه شد تا با ایجاد ترکیب و به کارگیری آن توسط رهبران، سودآوری سازمان تضمین شود. □

منابع

۱. آقایار، سیروس و پرویز شریفی، درآمدی بر هوش هیجانی، انتشارات سپاهان، ۱۳۸۵
۲. ماکسول جان، مدیریت نگرش، ترجمه: فضل الله امینی، تهران، فرا، ۱۳۸۴
۳. حق شناس، اصغر (مرحوم) و دیگران، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه، مجله تدبیر شماره ۱۸۸، دی ماه ۱۳۸۶
۴. خدای، عبدالصمد، رهبری در عصر فرانوگرایی، مجله تدبیر شماره ۱۷۸، اسفند ۸۵
۵. ستاری قهفرخی، مهدی، بررسی رابطه بین

• کارآفرینی.

دستاوردهای هوش استراتژیک برای سازمان

رهبران دارای هوش استراتژیک، توان درک محیط خارج از سازمان را دارند و به راحتی می توانند، پیوند و سازگاری مناسبی بین درون و برون سازمان ایجاد و ماندگاری سازمان را تضمین کنند. رهبران با هوش استراتژیک، دائما سازمان را متناسب با تحولات تغییر می دهند و تحلیلگران خوبی برای خلق آینده سازمان هستند. دستاوردهای هوش استراتژیک را می توان چنین دانست:

- خلق بازارهای جدید برای سازمان؛
- ماندگاری سازمان در محیط رقابتی؛
- تغییرات فناوری متناسب با کسب و کار؛
- خلق ارزشهای جدید در سازمان؛
- تولید محصولات و خدمات جدید؛
- رشد سهم بازار در محصولات جدید؛
- تضمین سودآوری.

نتیجه گیری

رهبران سازمانی به عنوان کسانی