

بهترین روش

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی درباره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوسازی، تولید و اثربخشی کارکنان و... تقدیم خواهد شد.

- هوش و هیجان رهبری (ریک لاش)
- رهبری واقعی: رهبری آگاهانه و اثربخش (دبانشیس چاترجی)
- رهبری (پیترو دی لایلیبر)
- ایجاد نگرش در مدیران برای رسیدن از خوب به عالی (جیم کولینز)

هوش هیجانی رهبر

ریک لاش

Rick Lash

مقدمه

اکثر سازمانها پایدار نیستند و ساختار آنها به گذشته باز می‌گردد. حفظ انگیزه و تعهد افراد در زمان بروز تغییرات گسترده، در زمره دشوارترین چالشهایی است که رهبران در تمامی سطوح با آنها مواجهند. شرکتها باید در زمینه فعالیت های داخلی و خارجی خود انعطاف پذیرتر باشند. ماهیت تغییرات امروزی مؤید چالشی کلی برای تمامی کسانی است که در سمتهای رهبری قرار دارند. برای رفع این چالشها، رهبران باید بتوانند فضایی سازمانی خلق کنند که در آن نه تنها عملکرد بلکه حس غرور و هدفمندی تقویت می‌شود.

تحقیق نشان می‌دهد که بالغ بر ۳۰ درصد کسب و کارها ناشی از فضایی است که یک رهبر خلق می‌کند (تصورات کارمندان از محیط کارشان که بر توانایی آنها برای انجام دادن شغلشان تاثیر می‌گذارد). بالغ بر ۷۰ درصد فضای سازمانی نیز ناشی از توانایی های یک رهبر است. این توانایی را می‌توان در مجموعه ای از مهارتها به نام "هوش هیجانی" قرار داد.

تعریف هوش هیجانی

دانیل گلمن نویسنده کتاب پر فروش کار بر روی هوش هیجانی، آن را اینگونه تعریف می‌کند: "توانایی شناخت احساسات خود و دیگران برای ایجاد انگیزه در خودمان و مدیریت احساسات خودمان و ارتباطاتمان." توانایی های خاصی که هوش هیجانی را شکل می‌دهند عبارتند از خودآگاهی هیجانی، خودکنترلی و مهارتهای شنیداری.

برای بسیاری از رهبران، هوش هیجانی مفهومی نیست که به سادگی قابل پذیرش باشد. مطالعات نشان می‌دهند که هوش هیجانی دارای تاثیری واقعی بر نتایج کاری است و بهره‌وری را دو برابر و حتی سه برابر می‌سازد. مثلاً در تحقیقی که در صنعت بیمه آمریکا انجام شد، موفق‌ترین شرکتها (بر اساس نتایج مالی و توسعه)، دارای مدیران عاملی بودند که از هوش هیجانی بسیار بالایی برخوردار بودند. در مقام قیاس، مدیران عامل شرکتهایی که دارای نتایج متوسط بودند، از هوش هیجانی پایینی برخوردار بودند. به نظر می‌رسد تفاوت در فضایی است که برای کسانی خلق شده که در این شرکتها کار می‌کنند یعنی مدیران عامل دارای هوش هیجانی بالا یک محیط کاری را خلق می‌کنند

که افراد می‌توانند در آن به بهترین شکل ممکن کار کنند. در تحقیقی دیگر، میزان فروش نمایندگان فروش دارای توانایی های بالای هوش هیجانی، دو برابر بیشتر از بقیه بود. همین تحقیق نشان داد که هوش هیجانی بر خلاف ضرب هوشی، در طول زمان افزایش می‌یابد. کلید چنین پیشرفتی، رویکرد توسعه‌ای مورد استفاده است.

توسعه هوش هیجانی

هوش هیجانی مجموعه ای پیچیده از مهارتها است و توسعه آن نیازمند زمان است. در توسعه هوش هیجانی، هفت عامل اصلی وجود دارند:

• سنجش میزان آمادگی

• ایجاد انگیزه

• انجام دادن تغییرات جهت دار

• تعیین اهداف قابل حصول

• ترغیب اقدامات عملی

• ایجاد حمایت

• تهیه الگوها و مدلها

تحقیق نشان می‌دهد که بالغ بر ۳۰ درصد کسب و کارها ناشی از فضایی است که یک رهبر خلق می‌کند (تصورات کارمندان از محیط کارشان که بر توانایی آنها برای انجام دادن شغلشان تاثیر می‌گذارد). بالغ بر ۷۰ درصد فضای سازمانی نیز ناشی از توانایی های یک رهبر است.

سنجش میزان آمادگی: بسیاری از سازمانها توجه کمی به این موضوع دارند که آیا کسی که برای آموزش اعزام می‌کنند، آمادگی یادگیری و تغییر را دارد یا خیر. غالباً، تنها ۲۰ درصد افراد یک گروه خود را مقید به تغییر شخصی و فردی در طول زمان می‌دانند. در عمل، افراد تنها آنچه را خودشان تمایل دارند و در زمانی که دوست دارند، یاد می‌گیرند. یادگیری نیازمند علاقه، انگیزه و سرمایه گذاری احساسی در چنین فرآیندی است. بازخوردهای به دست آمده مؤید آن هستند که توانایی های هوش هیجانی همانند یک چرخه ۳۶۰ درجه ای هستند که به افراد کمک می‌کنند آنچه را نمی‌دانند یاد بگیرند و شکاف میان وضع فعلی و آینده را پر کنند.

انگیزه: الزاماً، افراد می‌خواهند بدانند که یک کار "چه نفعی برای آنان دارد؟" آنها زمانی انگیزه پیدا می‌کنند که یادگیری، منطبق با ارزشها، الهامات و اهداف آنان باشد. اهداف فردی و حرفه ای جزء عوامل اصلی هستند. تغییرات معنا دار و مستمر، زمانی رخ می‌دهند که شرکت کنندگان در وهله نخست، ارزشها، اهداف و نیازهای حرفه ای خود را مشخص کرده باشند. افراد

زمانی اقدام به توسعه هوش هیجانی خویش می کنند که اهدافشان به لحاظ فردی معنادار باشند. اگرچه همه هفت عامل ذکر شده اهمیت دارند اما انگیزه اهمیت خاصی دارد و نیازمند زمان و توجه ویژه است.

انجام دادن تغییرات جهت دار: یادگیری هوش هیجانی موضوعی کاملاً فردی است و هنوز هم اکثر آموزشهای ارایه شده در سازمانها، به صورت "یک نوع آموزش برای همه" هستند. تعهد به یادگیری (سرمایه گذاری احساسی) فرصت بیشتری برای کنترل روش فضای یادگیری در اختیار افراد قرار می دهد. برای حمایت از این روند، تعیین "سبک یادگیری" افراد و سپس طراحی برنامه های سازگار با این روند، اهمیت فراوانی دارد. آموزش هوش هیجانی نباید محدود به کلاس درس باشد. یادگیری مهارتهای هوش هیجانی نیازمند تعاملات اجتماعی با دیگران است. بردن شرکت کنندگان به محیط خارج از کلاس درس که آنها را در موقعیت های واقعی قرار می دهد که نیازمند مهارتهای خود کنترلی و شنوایی فعال هستند، یک روش بسیار کارآمد برای دستیابی به تعهد و کسب دانشی جدید است زیرا کنترل به دانش آموختگان بستگی دارد نه مدرسان.

اهداف باید مشخص و رفتاری باشند. هدف دستیابی به سطوح بالاتری از احساسات را تجسم کنید. در نگاه نخست، بسیاری آن را کاری بس دشوار می دانند و واقعاً نمی دانند باید از کجا شروع کنند.

تعیین اهداف قابل حصول: غالباً، افراد اهدافی را تعیین می کنند که بسیار بزرگ و گسترده هستند. در حالی که هدف مطلوب آنان خارج از این محدوده نیست، اما ممکن است فرد نداند که چگونه می تواند به چنین هدفی دست پیدا کند. اهداف باید مشخص و رفتاری باشند. هدف دستیابی به سطوح بالاتری از احساسات را تجسم کنید. در نگاه نخست، بسیاری آن را کاری بس دشوار می دانند و واقعاً نمی دانند باید از کجا شروع کنند. در توسعه احساسات، این هدف ممکن است شامل گفتگو با افراد در طول یک هفته باشد. ممکن است هدف انعکاس آنچه شنیده اید و بررسی ادراکات شما باشد. حتی موفقیت های کوچک هم می توانند باعث اعتماد به نفس شوند.

ترغیب اقدامات عملی و ایجاد حمایت: برخی بر این باورند که تغییرات رفتاری در هوش هیجانی، پس از یک برنامه، دو یا سه روزه رخ می دهد. کمی بلندپروازانه به نظر می رسد که بخواهیم افراد بزرگسال (۲۰ سال یا بیشتر) را از نظر میزان تغییرات مستثنی کنیم.

هم یک موسیقیدان خوب و هم یک گلف باز خوب نیازمند

تمرین هستند. یک سخنران خوب هم نیازمند تمرین است. همین موضوع در قبال تغییرات رفتاری نیز مصداق دارد هر چند این موضوع غالباً در برنامه های آموزشی نادیده گرفته می شود. این امر نیازمند توجه دیگران است.

برای تغییر توانایی های پیچیده همچون آنچه در هوش هیجانی یافت می شود، باید بین سه تا شش ماه با حداکثر توان ممکن آموزش دید.

تهیه الگوها و مدلها: مهم است به خاطر داشته باشیم افرادی که آموزش می دهند باید خودشان رفتارهایی را بروز دهند که تمایل دارند از دیگران ببینند. هیچ چیزی بیش از این باعث نابودی انگیزه افراد نمی شود که از آنها بخواهیم به شکل خاصی رفتار کنند در حالی که خودمان چنین رفتاری را بروز نمی دهیم. افراد تمایل دارند تا به الگوسازی از رفتار کسانی بپردازند که جایگاه بالاتری در سازمان دارند حال این رفتارها مثبت باشند یا منفی. رهبران نیازمند سطحی از خودآگاهی و مهارت در زمینه ترغیب دیگران هستند و باید صلاحیت و قابل اطمینان بودن خود را به اثبات برسانند.

برخی سازمانها که از هوش هیجانی در قبال رهبری خود بهره می برند عبارتند از:

بیه در شرکت جانسون و جانسون^۱، تمامی بیست توانایی هوش هیجانی در میان مدیران ارشد قوی تر از مدیران میانی است که البته آنها نیز از توانایی بالایی برخوردار هستند.

بیه در بخش بین المللی شرکت بزرگ زیمنس^۲ آلمان (که ۴۰۰ شعبه در ۵۶ کشور دارد) چهار توانایی هوش هیجانی مشخصه رهبران برجسته ای است که رشد درآمد و سود حاصل از فروش آنها باعث شده که عملکرد آنها در ۱۵ درصد بالایی این شرکت قرار بگیرد. آنها در دستیابی به نتایج، اقدامات، همکاری، کار تیمی و رهبری تیمها قوی تر از سایرین هستند. فقط توانایی فنی یا توانایی شناختی، مشخصه واحد این رهبران برجسته نیست. بیه به عنوان بخشی از برنامه کمک به بودجه دفاعی و خدمات حسابرسی، دولت ایالات متحده در حال تربیت رهبرانی برای آینده است که یک ساختار سازمانی جدید تدوین خواهند کرد، هزینه ها را کاهش خواهند داد و به سراغ فناوریهای نوین خواهند رفت. این برنامه که توسعه توانایی هایی برای موفقیت رهبران (توسعه هوش هیجانی) نام دارد، برای ۲۱ مدیر میانی برگزار می شود. در این برنامه توجه خاصی به هوش هیجانی معطوف شده و یک دوره فشرده ۱۴ ماهه را دربرمی گیرد.

تحولی فردی

هوش هیجانی از طریق انعکاس تجارب، یادگیری درباره توانایی های فردی و تمرین رفتارهای جدید توسعه می یابد. یک

1. Johnson and Johnson

2. Siemens

نتیجه

در زمان تغییرات سریع، رهبران باید دارای مهارت‌ها و دانشی باشند که فضا را برای عملکردی برجسته فراهم می‌سازد. هوش هیجانی (توانایی شناخت و مدیریت هیجانات و نشان دادن احساسات خود به دیگران) مبنایی است که رهبری سازمانی مبتنی بر آن است. توسعه هوش هیجانی به تعهد فردی نسبت به رشد و توسعه بلند مدت بستگی دارد. این تحولی ارزشمند است که نه تنها شما بلکه سازمانتان و جامعه‌ای را که در آن کار و زندگی میکنید متحول خواهد ساخت.

نکته کلیدی آن است که توسعه هوش هیجانی تحولی چند مرحله‌ای است. همانند داستانهای بزرگ دربارهٔ تحولات فردی، باید کار را از نقطه‌ای نامعلوم آغاز کرد، در جاده‌ای از آزمونها و خطاها گام برداشت، بزرگ‌ترین نقاط ضعف خود را شناخت و سرانجام خود را متحول نمود.

مزایای حاصل از توسعه هوش هیجانی بسیار عمیق و ژرف است. افراد به دانش و مهارتی جدید دست می‌یابند، درک عمیق‌تری از خودشان خواهند داشت، منطقی‌تر خواهند شد و شاید از همه مهم‌تر اینکه به نگرشی وسیع‌تر دست یابند. افرادی که هوش هیجانی خود را توسعه داده‌اند، تمرکز بیشتری بر جامعه دارند نه بر خودشان. آنها کمتر نگران نیازهای خودشان و بیشتر نگران شرایط دیگران برای نیل به موفقیت هستند. آنها سعی می‌کنند ایجاد تغییر و تحول در سازمانها و جوامع خود را تسریع کنند. آنها از ترس کمتر و امید بیشتری برخوردارند و تمایل دارند تا مسئولیت بیشتری را عهده‌دار شوند.

عملی ساختن آن

به کارتان را با ترسیم تصویری روشن از "ایده آل خودتان" آغاز کنید. مهم‌ترین ارزش‌های شما چه هستند؟ شما نگران چه هستید؟ دوست دارید چه کاری انجام دهید؟ کمک و مشارکت منحصر به فرد شما چیست؟

به از دیگران بازخورد بگیرید. آنها چه نظری دربارهٔ شما دارند؟ بینید رفتار شما چه تأثیری بر دیگران دارد. آیا شکافی میان ایده آل شما و شیوه کاری شما وجود دارد؟

به یک هدف توسعه فردی را انتخاب کنید که برای شما معنا دارد. آن را عملی سازید. به خاطر داشته باشید که گاهی اوقات یک تغییر کوچک می‌تواند تأثیری بزرگ به همراه داشته باشد. به تحولتان یعنی حرکتی را که مجبور هستید برای یادگیری انجام دهید و به عنوان یک فرد و یک رهبر رشد کنید، خوب بشناسید.

به فردی را برای کمک بیابید، کسی که خودش هم چنین تحولی را تجربه کرده و می‌تواند دیدگاه‌های خوبی در اختیار شما قرار دهد و نقشه راهی را که می‌خواهید پیمایید برای شما ترسیم کند.

به توجه بیشتری به یادگیری مبذول دارید. اگر تاکنون شکست نخورده‌اید، چیزی نیاموخته‌اید.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"هوش هیجانی در محیط کار"، کری کرنیس^۳ و دانیل گلمن، ۲۰۰۱

"کار بر روی هوش هیجانی"، دانیل گلمن، ۱۹۹۸
"رهبری اولیه: درک قدرت هوش هیجانی"، دانیل گلمن،
ریچارد بویاتزیس^۴ و آنی مک کی^۵، ۲۰۰۲
وب سایتها:

www.haygroup.com این سایت شامل مراجع متعددی در مورد هوش هیجانی و دیگر توانایی‌های مرتبط با این موضوع است.

www.eiconsortium.org این سایت امکان دستیابی به آخرین تحقیقات و مراجع درباره هوش هیجانی در جهان را فراهم می‌آورد.

3.Cary Cherniss

4.Richard Boyatzis

5.Annie McKee

6.Daniel Goleman

7.Edith Johnson

"در فضای جدید و پرچالش کسب و کارهای امروزی، واقعیات انسانی بیش از هر چیز دیگری اهمیت دارند."

دانیل گلمن^۶

"به ندرت در جهان فرصتی پیش می‌آید که این موضوع بررسی شود که شرایط کسب و کار پس از هجوم زنان به بازار کار چگونه بوده است."

ادیت جانسون^۷