

رهبان نوین
قدرت هوش هیجانی در رهبری

تألیف دنیل گلמן

نویسنده کتاب هوش هیجانی

(با همراهی ریچارد پویاتزیس و آنی مک کی)

سرشناسه

: گلמן، دنیل

Goleman, Daniel

عنوان و نام پدیدآور : رهبران نوین قدرت هوش هیجانی در رهبری / تألیف دنیل گلמן، ریچارد بویاتزس و آنی مک کی؛ ترجمه امیرمحمد قدس شریفی.

مشخصات نشر : تهران: گرایش تازه، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری : ۳۴۴ ص.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۱۸-۲۴-۶

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : The new leaders : transforming the art of leadership : عنوان اصلی :

into the science of results, c۷۰۰۲.

موضوع : رهبری — جنبه های روان شناسی

موضوع : مدیریت — جنبه های روان شناسی

موضوع : هوش هیجانی

شماره افزوده : بویاتزس، ریچارد، ۱۹۴۶ - م.

شناسه افزوده : Boyatzis, Richard E.

شناسه افزوده : مک کی، آنی، ۱۹۵۵ - م

شناسه افزوده : McKee, Annie

شناسه افزوده : قدس شریفی، امیرمحمد، ۱۳۵۰ - مترجم

رده بری کنگ : BF۶۳۷ / ۹ ک ۸ ۱۳۹۴

رده بندی رسی : ۱۵۸/۴

شماره کتابشناسی ملی : ۴۰۸۶۵۸

گرایش تازه

GF
چاپ برابری

نام کتاب: رهبران نوین

قدرت هوش هیجانی در رهبری

تألیف: دنیل گلמן

ترجمه: امیرمحمد قدس شریفی

ناشر: گرایش تازه

ویراستار ادبی: نگار نادور

ویراستار فنی: علیرضا فرازمند

صفحه آوایی: گوگانی

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت : ۲۳۹۰۰ تومان

لیتوگرافی: نقش آور

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۱۸-۲۴-۶

چاپ و صحافی: دلشاد

تهران، شهرک قدس (غرب)، خ حسن سیف، کوچه ۲۴، شماره ۵، تلفن: ۲۲۸۲۵۲۸۰

تلفن دریافت سفارش: ۰۹۱۹۸۴۰۴۶۵۹، ۰۹۱۹۸۶۰۴۶۶۰، ۰۹۱۹۸۴۰۴۶۶۱

کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب انحصاراً محفوظ و درج تمام یا هر قسمت از آن در نشریات یا کتاب های دیگر، برنامه های تلویزیونی و سایر، منوط به کسب اجازه کتبی از ناشر است.

فهرست مطالب

معرفی مؤلفان	۱۳
پیشگفتار	۱۵
سیاس	۲۵

بخش اول

ارتش موش میجانی	۳۳
فصل اول: رهبری بیادین	۳۵
فصل دوم: رهبر هم‌انداز	۵۵
فصل سوم: مبانی سبب‌بخش حتم رهبری	۷۱
فصل چهارم: گنجینه رهبری	۹۷
فصل پنجم: سبک‌های ناسازگار (با احتیاط به کار گرفته شود!)	۱۱۹

بخش دوم

خلق یک رهبر	۱۴۱
فصل ششم: تبدیل شدن به یک رهبر هم‌افزا (پنج اکتشاف)	۱۴۳
فصل هفتم: انگیزه تغییر	۱۶۹
فصل هشتم: دگردیسی (تداوم تغییر در رهبری)	۱۹۹

فهرست مطالب

بخش سوم

۲۳۵	ایجاد سازمان‌هایی با هوش هیجانی بالا
۲۳۷	فصل نهم: واقعیت هیجانی گروه‌ها
۲۶۱	فصل دهم: واقعیت و شرایط آرمانی (دمیدن روح در آینده سازمان)
۲۹۹	فصل یازدهم: اصلاحات پایدار
۳۲۷	ضمیمه الف: هوش هیجانی در برابر ضریب هوشی
۳۲۹	یک یادداشت فصل
۳۳۳	ضمیمه ب: هوش هیجانی
۳۳۵	توانمندی‌های رهبری
۳۴۱	درباره نویسندگان

سرفه مؤلفان

دنیل گلن Daniel Goleman مدت‌هاست که به چراغ راه رهبران بدل شده است. او که در جلد ۱ به عنوان نویسنده کتاب‌های پرفروش «هوش هیجانی» و «کار با هوش هیجانی» شهرت دارد، به شدت درگیر سخنرانی و مشاوره است. در واقع او برای نگارش این کتاب، از بانک اطلاعاتی غنی شرکت متبوعش هی‌مکبر^۱ که در زمینه بهبود رهبری تخصص دارد، بهره‌ی زیادی برده است. ریچارد بویاتزیس^۲ استاد رفتار سازمانی و رئیس گروه رفتار سازمانی در دانشکده مدیریت وِذرهد^۳ در دانشگاه کیس وسترن رزرو^۴ است. آنی مک‌کی^۵ در مرکز تحصیلات تکمیلی آموزش، در دانشگاه پنسیلوانیا تدریس می‌کند و نیز مدیر خدمات توسعه مدیریت در شرکت بیمه گروپ^۶ واقع در فیلادلفیای پنسیلوانیا است.

1. Hay/ McBer

2. Richard Boyatzis

3. Weatherhead

4. Case Western Reserve

5. Annie McKee

6. Hay Group

ما این کتاب را بیشتر در پاسخ به اشتیاق بی‌سابقه خوانندگان و در واکنش به این دو مقاله نشریات هاروارد بیزنس ریویو نوشتیم: «چه چیزی یک رهبر را پدید می‌آورد؟» و «رهبری به در پی دستیابی به نتیجه است». اما کتاب، از محدوده این مقالات فراتر رفته و مهم‌ترین دیدی را به پیش می‌کشد: رهبری بنیادین یا همان ایده‌رهران نوین، به نایاب‌ترین وظایف بنیادی هر رهبری ایجاد یک حس خوب در رهروانش است و این هنگامی میسر می‌شود که رهبر هم‌افزایی کند؛ یعنی فورانی از انرژی مثبت را باعث شود که منجر به شک‌فایه براد گردد. به این ترتیب، نقش بنیادین یک رهبر مسلماً نقشی هیجانی است.

به گمان ما هر چند که غالباً این بُعد اساسی رهبری ناپیداست و یا نادیده گرفته می‌شود، همین مفهوم نامکشوف است که موجب کاتالیزور کنش‌های یک رهبر می‌گردد و درست به همین دلیل، هوش هیجانی (هوش‌مندان در تشخیص هیجانات) تا این اندازه در موفقیت رهبری مؤثر است. رهبری بنیادین ناگزیر نیازمند به‌کارگیری تمام و کمال هوش هیجانی است. در این کتاب ما سعی به ایجاد هم‌افزایی و بهبود عملکرد رهبران هوشمند هیجانی نمی‌پردازیم بلکه نحوه به‌کارگیری این توانمندی را در رهبران، گروه‌ها و نیز تمام یک سازمان به تصویر می‌کشیم.

شاید در بین نظریه‌های گوناگون مدیریت، تنها همین الگوی رهبری بنیادین باشد که برمبنای یافته‌های دانش عصب‌شناسی استوار شده است. پیشرفت‌های پژوهشی درباره مغز نشان می‌دهد که تا چه اندازه کنش‌ها و خُلقیات رهبران بر رهروانشان اثر می‌گذارد و اینکه قدرت هوش هیجانی در رهبری چقدر می‌تواند الهام‌بخش باشد، شور و اشتیاق برانگیزد و انگیزه و تعهد ایجاد کند. اما از سوی دیگر باید هشدار دهیم که چقدر قدرت رهبری زهرآلود، می‌تواند فضای هیجانی محیط کار را مسموم کند!

هر یک از ما از منظری متفاوت به کلیت این اثر کمک کرده‌ایم. دنیل گلمن با خادار واکش جهانی به کتاب‌ها و مقالاتش در نشریه هاروارد بیزنس ریویو در مورد نیروی باها برای گفتگو با رهبران جهان دعوت شده است. ریچارد بویاتزیس هم علاوه بر سخنرانی‌هایی در گوشه و کنار جهان، به عنوان استاد دانشکده مدیریت و زهد دانش دسترسی به پژوهش‌های ژرف و ۱۵ سال راهنمایی هزاران مدیر دانش‌پژواری ارشد مدیریت را در آموزش توانمندی‌های ضروری رهبری هوشمند هیجانی داشته است و دست آخر آنی مک‌کی، عضو هیئت علمی مرکز تحصیلات تکمیلی آموزش دانشگاه پنسیلوانیا، به رهبران سازمان‌ها و مدیران تجاری در سراسر دنیا اشاره می‌دهد و با شناخت عینی ناشی از تجربه عملی، به ده‌ها سازمان کمک کرده تا به محلی برای ظهور رهبران هوشمند هیجانی بدل شوند. در واقع ما با استفاده از تخصص جمعی خود به ارائه دیدگاهی می‌پردازیم که از سوابق متنوع ما نشأت می‌گیرد.

آنچه چهره‌های گوناگون رهبری بنیادین را برای ما آشکار کرد، گفتگو با صد‌ها مدیر و کارمند در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف در گوشه و کنار دنیا بود. ما در انواع سازمان‌ها و در تمام سطوح با رهبران هم‌افزا روبرو شدیم. برخی از ایشان بدون اینکه پُست مدیریتی رسمی داشته باشند، به هنگام نیاز پا پیش گذاشته و سپس، تا فرارسیدن زمان مطلوب دوباره به خلوت خود باز می‌گشتند. بعضی دیگر

۱. برای حفظ روانی کلام و تأکید بر جمعی بودن نظرات، از ضمیر «ما» در کتاب استفاده می‌کنیم. «ما» تنها به سه نفر نویسنده اصلی محدود نشده، و آثار هر کدام از ما و دیگر همراهان حرفه‌ای‌مان را نیز شامل می‌شود.

اما رهبری یک گروه یا شرکت را به عهده گرفته، شرکتی نوپا را هدایت کرده، روند اصلاحات را در سازمان متبوع خود تسریع کرده و یا جسورانه کار خود را رها کرده و فعالیتی مستقل را آغاز می‌کردند.

در صفحات بعد، داستان بسیاری از این رهبران را برایتان بازگو خواهیم کرد (البته به درخواست تعدادی از ایشان، از به‌کار بردن نام واقعی برخی خودداری کرده‌ایم). بدیهی است که صحت این مشاهدات، مبتنی بر اطلاعات مأخوذ از هزاران رهبر است.

در منابع دیگر نیز سود جسته‌ایم؛ همکارانمان در بازوی تحقیقاتی شرکت «هی‌گروپ»^۱ حاصل دو دهه تحلیل آماری از کارآمدی رهبران را که برای مشتریان جهانی خود^۲ داده بودند، در اختیارمان گذاشتند. در سال‌های اخیر نیز شبکه گسترده‌ای از پژوهش‌ها و دانشگاهی، با استفاده از ECI-۳۶۰^۳ به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است. به یاری راکت^۴ -مدد تحقیقاتی، مجموع یافته‌ها و در مجموع، نظریه هوش هیجانی و رهبری مرتباً در حال رشد و پیشرفت بوده است.

از دل همین منابع بود که پاسخ سؤالات کلیدی راجع به رهبری بنیادین را به دست آوردیم. سؤالاتی همچون: رهبران در دل هیچ‌ومرج و تغییرات توفانی، از چه منابع هیجانی برای شکوفایی بهره می‌گیرند؟ چه چیزی به یک رهبر آن توانمندی درونی را می‌دهد تا صادقانه با دردناک‌ترین انتخاب روبرو شود؟ چه چیزی یک رهبر را قادر می‌سازد که همگان را به تلاش وادار و وسوسه رفتن به سراغ موقعیت‌های دیگر باز دارد؟ چگونه رهبران فضای آسوده هیجانی را برای رشد نوآوری، عملکرد مطلوب و یا ارتباط گرم و همیشگی با مشتری پدید می‌آورند؟

برای مدت‌های مدید، تلقی مدیران از هیجان در محیط کار، هیاوی بی‌دلیل و اختلال در عملکرد منطقی سازمان بوده است. اما دوران نادیده گرفتن و یا نامربوط پنداشتن هیجانات در فضای کسب‌وکار سپری شده است. آنچه اکنون سازمان‌ها

۱. معیار سنجش توانمندی‌های کلیدی هوش هیجانی برای رهبری است.

باید درک کنند، مزیت رهبری بنیادین و خلق رهبرانی است که با ایجاد هم‌افزایی هیجانی به شکوفایی افراد در همه جا کمک می‌کنند.

برای مثال، فاجعه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در نیویورک، واشنگتن دی‌سی و پنسیلوانیا را به یاد آورید که درست در آخرین روزهای نگارش این کتاب اتفاق افتاد. این فاجعه دقیقاً بر اهمیت نقش رهبری هیجانی در مواجهه با بحران‌ها و مصائب انسانی تأکید می‌کند. به‌ویژه آنکه هم‌افزایی، فراتر از مثبت‌اندیشی بوده و تمام حیوانات بشر را شامل می‌شود. برای نمونه، مارک لوهر^۱، مدیرعامل ساند ویو تکنولوژی^۲ (یک شرکت کارگزاری فناوری در کانتیکات^۳) در نخستین واکنش به مرگ گروهی از رستوران، همکاران و اعضای خانواده در این فاجعه، فردای آن روز همه کارکنان را به شرکت فراخواند؛ البته نه برای کار بلکه برای همدردی، ابراز احساسات و اینکه چه باید کرد. در تمام روزهای بعد هم، لوهر در کنار افرادی بود که اشک می‌ریختند و آنها را ترغیب می‌کرد که احساساتشان را بازگو کنند. او هر شب ساعت ۹:۴۵ توسط سیستم الکترونیک^۴ وجه انسانی وقایع پیش‌رو را با تمام افراد در میان می‌گذاشت.

لوهر به این بسنده نکرد. او این بحث را پیش کشید که چطور می‌توان از دل این آشوب، به معنایی دیگر دست یافت تا همه با هم دست به کار مثبتی بزنند. آنها تصمیم گرفتند به جای کمک نقدی دسته‌جمعی، عوارض یک روز فعالیت تجاری شرکت را به قربانیان فاجعه اختصاص دهند. شاید این پول به‌طور میانگین کمی بیش از نیم میلیون دلار و یا نهایتاً یک میلیون دلار می‌شد. اما وقتی این تصمیم بین مشتریان شرکت پیچید، نتیجه آن حیرت‌انگیز بود: بیش از ۶ میلیون دلار در یک روز جمع شد!

در ادامه روند درمان، لوهر از کارکنانش خواست با ثبت افکار و بیم و امیدهای خود در دفترچه خاطرات، برای نسل‌های آینده نیز یادگاری به‌جا بگذارند. سلی

1. Mark Loehr

2. Sound View Technology

3. Connecticut

4. E-mail

از نامه‌های الکترونیک شامل شعر، داستان‌های تأثرانگیز و دل‌نوشته‌ها به سوی شرکت سرازیر شد.

در شرایط بحرانی است که چشم‌ها به عملکرد هیجانی رهبران دوخته می‌شود. از آنجا که دیدگاه رهبر وزن خاصی به همراه دارد، او می‌تواند با مدیریت معنا در گروه، راهی برای تفسیر موقعیت، و به تبع آن اتخاذ واکنش درست هیجانی ارائه دهد. مارک لوه‌ر با جسارت تمام یکی از حساس‌ترین وظایف هیجانی رهبران را به اجر رآورد. او در مواجهه با آشوب و خشم، توانست به خود و افرادش کمک کند تا با معنایی جدید دست یابند. برای این کار او نخست با واقعیت هیجانی مشترک افراد هم‌فکر شد. آن را به زبان آورد؛ نهایتاً مسیری که برای دیگران ترسیم کرد، چون از دل بی‌آمده بود بر دل نشست.

اگر سازمانی که در آن کار می‌کنیم، سرشار از هم‌افزایی بود و رهبرانی الهام‌بخش داشت، زندگی‌مان چه سیر می‌کرد؟ در اکثر کشورهای در حال توسعه، هنوز شیوه‌های برتر کسب‌وکار جایز نامند. است. چه می‌شد اگر مفاهیمی مانند رهبری هم‌افزا - به جای آنکه مثل اغلب موقعیت‌ها اقدامی اصلاحی باشد - اصل بنیادین یک سازمان بود؟ آنگاه از همان گام نخست، استخدام افراد براساس مهارت‌های هوش هیجانی برای رهبری صورت می‌گرفت و رشد رفاهی و ارتقاء آنها نیز بر همین پایه استوار می‌شد. به این ترتیب، آموزش مهارت‌های رهبری، بخشی از فرآیند روزانه بود و تمام سازمان به مکانی برای شکوفایی افراد در ضمن کار با یکدیگر بدل می‌شد.

اگر این ویژگی‌ها به خانه، خانواده، زندگی زناشویی، فرزندان و جامعه بازگشت، چه می‌کرد، چه می‌شد؟ بسیاری از اوقات وقتی به رهبران کمک می‌کنیم تا عمق یا گستره توانمندی‌های هوش هیجانی خود را افزایش دهند، اذعان می‌کنند که نتیجه کار تنها به کسب و کارشان به عنوان یک رهبر تجاری محدود نشده و در زندگی شخصی و خانوادگی‌شان نیز اثر می‌گذارد. ایشان سطوح بالاتری از خودآگاهی، درک و همدلی، تسلط بر خود و روابط سازگارتر را با خویش به منزل می‌برند.

کمی آینده‌نگر باشیم؛ اگر تحصیلات، شامل آموزش توانایی‌های هوش هیجانی برای ایجاد هم‌افزایی می‌شد، چه تغییری در مدارس و فرزندانمان ایجاد می‌شد؟ نخست آنکه تمام کارفرمایان با روی گشاده از استخدام نسل جدید رهبران آینده استقبال می‌کردند؛ رهبرانی که پیشاپیش از مهارت‌های کلیدی کار برخوردار بودند. مزیت فردی این آموزش نیز برای جوانان، کاهش آسیب‌های اجتماعی مانند خشونت و اعتیاد به مواد مخدر بود که عمدتاً ناشی از ضعف مهارت‌هایی مانند مدیریت غرایز و هیجانات متغیر است. فراتر از همه اینکه جامعه از سطح دتری از مدارا، نوع‌دوستی و مسئولیت‌پذیری فردی بهره‌مند می‌شد.

از آنجا که کارفرمایان همواره در پی استخدام افرادی با چنین قابلیت‌هایی هستند، دانشکده‌ها، مراکز حرفه‌ای، به‌ویژه دانشکده‌های کارآفرینی می‌بایست اصل هوش هیجانی را در مجموعه مهارت‌های آموزشی خود لحاظ کنند. به قول اراسموس^۱، متفکر بزرگ عصر نوزایی^۲: «بزرگ‌ترین امید یک ملت، در آموزش صحیح جوانانش نهفته است».

امیدواریم نوآوران عرصه آموزش با درک اهمیت هوش هیجانی در تحصیلات تکمیلی، به فارغ‌التحصیلان خود کمک کنند به جای مدیر، رهبر باشند. کارآفرینان آینده‌نگر مسلماً از این نوع آموزش استقبال و حمایت خواهند کرد؛ نه تنها برای افزایش قدرت رهبری در سازمان، بلکه به خاطر رونق کلی اقتصاد. در واقع مزایای حاصل از این آموزش، تنها به نسل نوین رهبران محدود نشده و خانواده‌ها، جوامع و تمامیت یک ملت را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

نکته آخر: رهبران بسیارند و تنها یک رهبر واحد وجود ندارد. رهبری را طول سازمان گسترده می‌شود و فقط به فردی که در رأس هرم قرار می‌گیرد منحصر نمی‌گردد. هر کسی که در هر سطحی به نحوی هدایت یک گروه را برعهده می‌گیرد، خواه در یک سازمان، فروشگاه و یا یک تیم، رهبر است و رهنمودهای این کتاب شامل حال همه ایشان می‌گردد.

1. Erasmus

۲. عصر نوزایی: نوزایی یا رنسانس جنبش فرهنگی مهمی بود که آغازگر دورانی از انقلاب‌های علمی و اصلاحات مذهبی و تغییرات هنری در اروپا شد.

تماس با نویسندگان

این کتاب نتیجهٔ کاوش‌های مستمر در زمینه نقش هوش هیجانی در رهبری است. از افکار، داستان‌ها و تأملات خوانندگان خود استقبال می‌کنیم. البته مسلماً نمی‌توانیم به تمام مکاتبات پاسخ دهیم، ولی از شنیدن نظرات شما لذت خواهیم برد و البته پند خواهیم گرفت. پست الکترونیک ما عبارت است از:

goleman@javanet.com

دنیل گلمن

richard.boyatzis@weatherhead.cwru.edu

ریچارد بویاتزیس

anniemckee1@aol.com

انی مک‌کی