

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رهبران نوین قدرت هوش هیجانی در رهبری

تألیف دنیل گلن

نویسنده کتاب هوش هیجانی

(با همراهی ریچارد بویاتزیس و آنی مک کی)

تقدیم به پدرم

کہ تاج سراسر است

"امیر محمد قدس شریفی"

سرشناسه

گلמן، دنیل :

Goleman, Daniel

عنوان و نام پدیدآور : رهبران نوین قدرت هوش هیجانی در رهبری/تالیف دنیل گلמן، ریچارد بویاتزیس و آنی مک‌کی: ترجمه امیرمحمد قدس شریفی.
مشخصات نشر : تهران: گرایش تازه، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری : ۳۴۴ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۱۸-۲۴-۶

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : عنوان اصلی: The new leaders : transforming the art of leadership into the science of results, et...
۲۰۰۲.

موضوع : رهبری -- جنبه‌های روان‌شناسی

موضوع : مدیریت -- جنبه‌های روان‌شناسی

موضوع : هوش هیجانی

شناسه افزوده : بویاتزیس، ریچارد، ۱۹۴۶ - م.

شناسه افزوده : Boyatzis, Richard E.

شناسه افزوده : مک‌کی، آنی، ۱۹۵۵ - م

شناسه افزوده : McKee, Annie

شناسه افزوده : قدس شریفی، امیرمحمد، ۱۳۵۰ - مترجم

رده بندی کنگره : ۱۳۹۴ گ۸ /ر۹BF۶۳۷

رده بندی دیویی : ۱۵۸/۴

شماره کتابشناسی ملی : ۴۰۸۶۵۸۷

انتشارات
گرایش تازه

GSS
جراستار

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 فرازمنند

صفحه آرائی: گوگانی

نوبت چاپ: دوم

سال چاپ: ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت : ۲۳۹۰۰ تومان

لیتوگرافی: نقش‌آور

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۱۸-۲۴-۶

چاپ و صحافی: دلشاد

تهران، شهرک قدس (غرب)، خ حسن سیف، کوچه ۲۴، شماره ۵، تلفن: ۴۲۸۲۵۲۸۰

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 کتاب‌های دیگر، برنامه‌های تلویزیونی و سایر، منوط به کسب اجازه کتبی از ناشر است.

اگر کسی به هر دلیلی بتواند
زندگی فوق العاده‌ای داشته باشد،
حق ندارد آن را تنها برای خود بخواند.

فهرست مطالب

۱۳	معرفی مؤلفان
۱۵	پیشگفتار
۲۵	سپاس

بخش اول

۳۳	قدرت هوش هیجانی
۳۵	فصل اول: رهبری بنیادین
۵۵	فصل دوم: رهبری هم‌افزا
۷۱	فصل سوم: مبانی عصب‌شناختی رهبری
۹۷	فصل چهارم: گنجینه رهبری
۱۱۹	فصل پنجم: سبک‌های ناسازگار (با احتیاط به کار گرفته شود!)

بخش دوم

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

فهرست مطالب

بخش سوم

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

..

معرفی مؤلفان

دنیل گل‌من Daniel Goleman مدت‌هاست که به چراغ راه رهبران بدل شده است. او که در جهان 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، بهره‌ زیادی برده است. ریچارد بویاتزیس^۲ استاد رفتار سازمانی و رئیس گروه رفتار سازمانی در دانشکده مدیریت و ذرهد^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 هی‌گروپ^۶ واقع در فیلادلفیای پنسیلوانیا است.

1. Hay/ McBer

2. Richard Boyatzis

3. Weatherhead

4. Case Western Reserve

5. Annie McKee

6. Hay Group

پیشگفتار

ما این کتاب را بیشتر در پاسخ به اشتیاق بی‌سابقه خوانندگان و در واکنش به این دو مقاله نشریه هاروارد بیزنس ریویو^۱ نوشتیم: «چه چیزی یک رهبر را پدید می‌آورد؟» و «رهبری که در پی دستیابی به نتیجه است». اما کتاب، از محدوده این مقالات فراتر رفته و مفهوم جدیدی را به پیش می‌کشد: رهبری بنیادین یا همان ایده رهبران نوین. به نظر ما وظیفه بنیادی هر رهبری ایجاد یک حس خوب در هروانش است و این هنگامی میسر می‌شود که رهبر هم‌افزایی کند؛ یعنی فورانی از انرژی مثبت را باعث شود که منجر به شکوفایی افراد 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 کارآمدی کنش‌های یک رهبر می‌گردد و درست به همین دلیل، هوش هیجانی (هوشمندی 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 تنها 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. ذنبیل گلמן به خاطر واکنش جهانی به کتاب‌ها و مقالاتش در نشریه هاروارد بیزنس ریویو در مورد رهبری، بارها 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 ذرهد، شانس دسترسی به پژوهش‌های ژرف و ۱۵ سال راهنمایی هزاران مدیر و دانشجوی 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 مشاوره 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.^۱

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 فعالیت مستقل را آغاز می‌کند.

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.

از منابع دیگر نیز سود جسته‌ایم؛ همکارانمان در بازوی تحقیقاتی شرکت «هی گروه» حاصل دو دهه تحلیل آماری از کارآمدی رهبران را که برای مشتریان جهانی خود گرد آورده بودند، در اختیارمان گذاشتند. در سال‌های اخیر نیز شبکه گسترده‌ای از پژوهش‌های دانشگاهی، با استفاده از ECI-۳۶۰^۱ به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است. به یاری مراکز متعدد 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 هرج و مرج 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 واقعیات روبرو شود؟ چه چیزی یک رهبر را قادر می‌سازد که همگان را به تلاش وادارد و از وسوسه رفتن به سراغ موقعیت‌های دیگر باز دارد؟ چگونه رهبران فضای دلخواه 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، هیاهوی 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 هیجانات بشر را شامل می‌شود. برای نمونه، مارک لوهر^۱، مدیرعامل ساندریو تکنولوژی^۲ (یک شرکت کارگزاری فناوری در کانتیکات^۳) در نخستین واکنش به مرگ گروهی از دوستان، 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 پست 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، عواید 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 خبر 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. سیلی

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 اجرا درآورد. او در مواجهه با آشوب و خشم، توانست به خود و افرادش کمک کند تا به معنایی جدید دست یابند. برای این کار او نخست با واقعیت هیجانی مشترک افراد هم‌آوا شد و آن را به زبان آورد؛ نهایتاً مسیری که برای دیگران ترسیم کرد، چون از دل برآمده بود بر دل نشست.

اگر سازمانی که در آن کار می‌کنیم، سرشار از هم‌افزایی بود و رهبرانی الهام‌بخش داشت، زندگی‌مان چه تغییری می‌کرد؟ در اکثر کشورهای در حال توسعه، هنوز شیوه‌های برتر کسب‌وکار جا نیفتاده 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 حرفه‌ای و ارتقاء آنها نیز بر همین پایه استوار می‌شد. به این ترتیب، آموزش مستمر 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 سرایت 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 بالاتری از مَدارا، نوع‌دوستی و مسئولیت‌پذیری فردی بهره‌مند می‌شد.

از آنجا که کارفرمایان همواره در پی استخدام افرادی با چنین قابلیت‌هایی هستند، دانشکده‌ها و 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 کسب‌وکار، 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 کسب‌وکار حمایت خواهند کرد؛ نه تنها برای افزایش قدرت رهبری در سازمان متبوعشان 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 در 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

آنی مک‌کی

سیاس

این کتاب حاصل سال‌های متمادی کار در زمینه‌هایی است که منتهی به ارائه نظریه رهبری نوین شده و هر یک از ما رویکردی منحصر به فرد در این مقوله داشته است. از این سو مدیون افراد بسیاری هستیم که هر یک به نوعی در فکر، پژوهش و توان ما برای نگارش این کتاب سهم داشته‌اند.

ریچارد بویاتزیس و دنیل گلنن سپاسگزار همکارانی هستند که در کنسرسیوم پژوهش روی هوش هیجانی در سازمان، به ریاست کری چرنیس^۱ از مرکز تحصیلات تکمیلی روان‌شناسی حرفه‌ای و کاربردی در دانشگاه راتجرز^۲ کار می‌کنند و نتایج تحقیقاتشان بسیار راه‌گشا بوده است؛ از جمله لایل اسپنسر^۳، مریلین گوینگ^۴، کلادیو فرناندز-آراوز^۵ و ماتيو مانگینو^۶ که مستقیماً اثرگذار بوده‌اند.

اما نخستین منبع الهام ما، استاد دوران کارشناسی ارشدمان در هاروارد، دیوید مک‌کلیند^۷ بود که پژوهش‌ها و نظریاتش بخش عمده‌ای از کارمان را شکل داده است. او متأسفانه در سال ۱۹۸۸ درگذشت. همچنین باید از همکاران سال‌های دورتر یاد کنیم که اکنون در شرکت هی‌گروپ مشغول کارند و یافته‌های پژوهشی

1. Cary Cherniss

2. Rutgers

3. Lyle Spencer

4. Marilyn Gowing

5. Claudio Fernández-Aráoz

6. Matthew Mangino

7. David McClelland

و اکتشافاتشان همیشه برایمان ارزشمند بوده است. به‌خصوص موری دلزیل^۱ مدیرعامل شرکت در امور بین‌الملل که چشمه‌ای جوشان از افکار نو و قدرت تحلیل در زمینه رهبری و رشد سازمانی است؛ همین‌طور مری فانتن^۲ معاون اول رئیس، جیمز بروس^۳ معاون رئیس در مرکز مک‌کلیند واقع در بوستون، جان لِر^۴ معاون رئیس و مدیرکل هی‌گروپ، و پال بازیل^۵ مدیر سابق بازاریابی شرکت. از دیگر همکاران شرکت که کمک شایانی نمودند باید از کیث کرونلا^۶، جینی فلین^۷، پاتریشیا مارشال^۸، سیگنی اسپنسر^۹ و بیل تردول^{۱۰} در بوستون نام برد. همین‌طور ترز جیکوبز-استوارت^{۱۱} در مینیاپولیس^{۱۲}، کانی شرویر^{۱۳} در آرلینگتون ویرجینیا، ریک لَش^{۱۴} در تورنتو، نیک بولتر^{۱۵}، کریس دایسون^{۱۶}، آلیسون فورسایت^{۱۷}، کاترین توماس^{۱۸} و پیتر ملروز^{۱۹} در لندن، سرجیو آکسر^{۲۰} و لوئیس جورجیو^{۲۱} در سائوپائولو، و ثاروما راجا^{۲۲} در کوالالامپور.

-
1. Murray Dalziel
 2. Mary Fontaine
 3. James Burrus
 4. John Larrere
 5. Paul Basile
 6. Keith Cornella
 7. Ginny Flynn
 8. Patricia Marshall
 9. Signe Spencer
 10. Bill Tredwell
 11. Therese Jacobs-Stewart
 12. Minneapolis
 13. Connie Schroyer
 14. Rick Lash
 15. Nick Boulter
 16. Chris Dyson
 17. Alison Forsythe
 18. Katherine Thomas
 19. Peter Melrose
 20. Sergio Oxer
 21. Luis Giorgio
 22. Tharuma Rajah

روث جیکوبز^۱ و میشل برکل^۲ در دفتر بوستون شرکت هی گروپ، تحلیل‌های آماری ذی‌قیمتی ارائه دادند. فابیو ساللا^۳ نیز که همچنان مدیر پژوهش ECI است، خدمات صادقانه‌ای در تحلیل آماری انجام داد.

ریچارد بویاتزیس به طور اخص سپاسگزار دیوید کُلب^۴، استاد رفتار سازمانی در دانشگاه کیس وسترن رزرو است که معرف الگوی تغییرات رفتاری و مشوق او برای مطالعه بیشتر در این زمینه بوده است. او همچنین مایل است از همکاران بسیاری که به وی در پژوهش و تولید الگوی آموزشی خود - مدار و یا در تدریس آن کمک کردند تشکر کند: آن بیکر^۵، رابرت اف بیلز^۶، دایانا بیلی موریا^۷، سوزان کیس^۸، اسکات کوئن^۹، کریستین دریفوس^{۱۰}، وانسا دراسکت^{۱۱}، لوئلا هاروی - هاین^{۱۲}، رتا هالدورف^{۱۳}، دیوید لئونارد^{۱۴}، پاپی مک‌لود^{۱۵}، چارالامپوس مین - ملیس^{۱۶}، آنجلا مورفی^{۱۷}، پاتریشیا پتی^{۱۸}، کن ری^{۱۹}، لورن تامپسون^{۲۰}، جین ویلر^{۲۱} و رابرت رایت^{۲۲}.

-
1. Ruth Jacobs
 2. Michele Burckle
 3. Fabio Sala
 4. David Kolb
 5. Ann Baker
 6. Robert F.Bales
 7. Diana Bilimoria
 8. Susan Case
 9. Scott Cowen
 10. Christine Dreyfus
 11. Vanessa Druskat
 12. Louella Harvey-Hein
 13. Retta Holdorf
 14. David Leonard
 15. Poppy McLeod
 16. Charalampos Maine-melis
 17. Angela Murphy
 18. Patricia Petty
 19. Ken Rhee
 20. Lorraine Thompson
 21. Jane Wheeler
 22. Robert Wright

اما فهرست کسانی که در ایده رهبری سهیم بوده‌اند، تمامی ندارد. دنیل گلمن خود را مدیون افراد ذیل می‌داند: دیپک ستی^۱ از شرکت تامسون، نیومی آر وولف^۲ از انستیتوی رهبری اخلاقی در وودهال^۳، ریچارد دیویدسون مدیر آزمایشگاه عصب‌شناسی عاطفی در دانشگاه ویسکانسین، استیو کلنز^۴ از شرکت بین المللی آگون زندر^۵، و رایین استرن^۶ از برنامه آموزش اجتماعی و هیجانی در دانشکده تربیت معلم دانشگاه کلمبیا. در این میان ریچل براد^۷ کمک شایانی در تحقیق منابع، و روان فاستر^۸ در پشتیبانی و تدارکات نمودند.

آنی مک‌کی نیز مایل است تشکر ویژه‌ای از فرن جانستون^۹ در انستیتو گشتالت کلیولند^{۱۰} بکند چرا که رهنمودهای هوشمندانه و آموزش‌هایش در طول این سال‌ها منجر به غنی‌سازی تفکر و علم و عمل او شده و دوستی‌اش مایه مباهات است. همین‌طور سیسیلیا مک‌میلن^{۱۱} از دانشگاه ماساچوست با کار و پژوهش روشن‌گرانه‌اش در زمینه سازمان‌ها؛ تام ملنایت^{۱۲} از شرکت IMD به خاطر خلاقیت، همکاری و خوش‌مشرب بودنش؛ و البته کمک‌های ارزشمند باربارا ریتانو^{۱۳}، تریسی سیمندل^{۱۴}، نین کازمیک^{۱۵}، لزلی لاوت^{۱۶}، بولا تری^{۱۷}، جانو

-
1. Deepak Sethi
 2. Naomi R.Wolf
 3. Woodhull
 4. Steve Kelner
 5. Egon Zehnder
 6. Robin Stern
 7. Rachel Brod
 8. Rowan Foster
 9. Fran Johnston
 10. Gestalt Institute of Cleveland
 11. Cecilia McMillen
 12. Tom Malnight
 13. Barbara Reitano
 14. Tracy Simandl
 15. Neen Kuzmick
 16. Lezlie Lovett
 17. Beulah Trey

هانافین^۱، مری آن رینی^۲، مایکل کیتسون^۳، لیندا پیتاری^۴، فلیس تیلین^۵، دیوید اسمیت و کارول شیمن^۶.

باید از مارجوری ویلیامز^۷ و کارول فرانکو^۸ در انتشارات دانشکده کارآفرینی هاروارد نیز برای راهنمایی‌شان در تکمیل این اثر تشکر کنیم. همچنین سرویاستارمان سوزان روتوندو^۹ برای تذکرها و به‌جا و شراکتش و نیز لوسی مک‌کالی^{۱۰} برای کمک‌های دلسوزانه و بازنویسی‌هایش. آسترید سندووال^{۱۱}، شارون رایس و گیل تِردول^{۱۲} هم به سهم خود کمک‌های ارزشمندی کردند. و البته مثل همیشه سوزی وتلافر^{۱۳} با مقاله‌اش در نشریه هاروارد بیزنس ریویو، گستره تفکراتمان را وسعت بخشید.

در انتها آنی مک‌کی ممنون همسرش ادی مولوا^{۱۴} است و او را منبع الهام خود می‌داند؛ و نیز فرزندانانش بکی رنیو^{۱۵}، شان رنیو^{۱۶} و سارا رنیو^{۱۷} که هر یک با نقش رهبری خود، نشانگر قدرت هوش هیجانی‌اند و باعث هم‌افزایی در خانواده. او همچنین ممنون والدین خود کتی مک‌دونالد ویگستن^{۱۸} و موری ویگستن^{۱۹} است برای حمایت فکری و عاطفی از این اثر و البته برادرانش ریک، مت، مارک، جف، رابرت و خواهرش سام.

-
1. Jonno Hanafin
 2. Mary Ann Rainey
 3. Michael Kitson
 4. Linda Pittari
 5. Felice Tilin
 6. Carol Scheman
 7. Marjorie Williams
 8. Carol Franco
 9. Suzanne Rotondo
 10. Lucy McCauley
 11. Astrid Sandoval
 12. Gayle Treadwell
 13. Suzy Wetlaufer
 14. Eddy Mwelwa
 15. Becky Renio
 16. Sean Renio
 17. Sarah Renio
 18. Cathy McDonald Wigsten
 19. Murray Wigsten

ریچارد بویاتزیز از همسرش سندی^۱ تشکر می‌کند به‌خاطر ماه‌ها تحمل نگارش کتاب و کمک‌ها و حمایت محبت‌آمیزش در بازخوانی نسخه اولیه کتاب. همین‌طور پسرش مارک اسکات و پدرزن مرحومش رونالد دابیلو اسکات برای بازخوانی نسخه اولیه کتاب.

دنیل گلמן هم مانند همیشه سپاسگزار صبر و تشویق‌های همسرش تارا بنت گلמן^۲ است و امید دارد این کتاب کمک کند آینده بهتری برای نوه‌هایش لیل^۳ و هیزل^۴ گلמן ترسیم شود.

سخن آخر اینکه همگی وام‌دار ارزش همکاری با هم و هم‌افزایی ناشی از آن در نگارش این کتاب هستیم.

1. Sandy

2. Tara Bennett Goleman

3. Lila

4. Hazel

بخش اول

قدرت هوش هیجانی

فصل اول

رهبری بنیادین

رهبران بزرگ ما را به حرکت وامی دارند. آنان شور برمی‌انگیزند و بهترین‌ها را در ما شکوفا می‌کنند. در بیان میزان تأثیرگذاری ایشان می‌توان از راهبرد، افق دید و ایده‌های بزرگشان نام برد اما واقعیت، ریشه‌دارتر از این‌هاست: رهبران بزرگ، حکمران وادی هیجانانند.

مهم نیست که یک رهبر چه می‌خواهد بکند - از تعیین یک راهبرد گرفته تا به حرکت واداشتن یک گروه - موفقیت او به چگونگی انجام آن وابسته است. با فرض اینکه همه چیز بر وفق مراد باشد، اگر رهبر در انجام این وظیفه بنیادی یعنی «هدایت هیجانان در مسیر صحیح خود» ناکام شود، هیچ چیز آن‌طور که باید و شاید نخواهد شد.

مثالی می‌زنیم: بی‌بی‌سی، غول رسانه‌ای بریتانیا، یک بخش خبری را به صورت آزمایشی راه‌اندازی کرده بود. با اینکه دویست و اندی روزنامه‌نگار و ویراستار به گمان خود حساسی برای کار خود در این بخش مایه گذاشته بودند، مدیریت قصد داشت آن را منحل کند.^۱

مدیری که برای ابلاغ این تصمیم به میان کارکنان رفته بود، باوجود حساسیت موضوع، ابتدا شرحی طولانی از کارآمدی گروه‌های رقیب و نیز سفر دل‌انگیز اخیرش به شهر کن^۲ ارائه داد! خبر اصلی به اندازه کافی ناگوار بود اما بی‌ملاحظگی

۱. بخش خبری بی‌بی‌سی: مانند بسیاری از حکایات دیگری که در این کتاب استفاده می‌شود، این حادثه نیز از زبان یکی از مصاحبه‌شوندگان که شاهد عینی ماجرا بوده است، نقل شده است. اگر داستان از منبع دیگری اخذ شده باشد حتما ذکر می‌شود. در مواردی نیز که افراد مایل به افشای هویت خود نبوده‌اند، اسامی تغییر داده شده است.

2. Cannes

این مدیر در داستان‌سرایی بی‌جا، حسی ورای سرخوردگی در همه برانگیخت. نتیجه آنکه گروه به خشم آمد؛ نه فقط بابت تصمیم مدیریت بلکه بیشتر از دست راوی خبر. در واقع فضا چنان تهدیدآمیز شد که آن مدیر برای خروج از اتاق، کم مانده بود به مأموران حراست متوسل شود!

فردای آن روز مدیر دیگری برای ملاقات با گروه رفت و البته رویکرد متفاوتی در پیش گرفت. او صمیمانه راجع به اهمیت روزنامه‌نگاری برای شادابی جامعه و احساس وظیفه‌ای که همه آنها را به سوی این وادی کشانده بود، سخن گفت. او یادآور شد که هیچکس برای ثروت‌اندوزی سراغ روزنامه‌نگاری نمی‌رود و اینکه صاحبان این حرفه، همیشه هشتشان گروهی نُهشان است و امنیت شغلی‌شان نیز اسیر افت و خیز امواج اقتصاد کلان! او از شور و از خودگذشتگی خبرنگاران در انجام وظیفه حرف زد و در انتها برای همه در ادامه راهشان آرزوی موفقیت کرد. همه اعضای گروه برای این مدیر کف زدند.

تفاوت این دو، در لحن و حالت ارائه پیامشان بود: یکی جمع را به سوی رویارویی و خصومت کشاند و دیگری به سوی خوش‌بینی و امید در مواجهه با سختی‌ها. این مثال، جنبه‌ای پنهان اما بسیار حیاتی را در رهبری به تصویر می‌کشد: تأثیر عاطفی کنش و گفتار یک رهبر.

با اینکه بسیاری بر نقش مهم خلق‌وخوی رهبران و چگونگی تأثیرگذاری آن بر خلق‌وخوی دیگران در سازمان تأکید می‌کنند، هیجانانگیز اغلب امری شخصی یا کمیت‌ناپذیر تلقی می‌شود که نمی‌توان به شیوه‌ای معنادار درباره آن سخن گفت. اما پژوهش در این زمینه نه تنها به اندازه‌گیری هیجانانگیز رهبران و میزان تأثیرگذاری آن کمک کرده است، بلکه شناخت عمیق‌تری از راه‌های مؤثر در درک و بهبود روش‌های مدیریت هیجان توسط رهبران برگزیده و هدایت هیجانانگیزان ارائه داده است. درک نقش قدرتمند عواطف در محیط کار، مرز میان رهبران بزرگ و دیگران را آشکار می‌کند؛ آن هم نه فقط در امور ملموسی چون نتایج کاری بهتر و حفظ و حراست از استعدادها، بلکه در امور ناملموس اما پر اهمیتی چون انگیزش، روحیه بهتر و تعهد.

بُعد اساسی

وظیفه عاطفی رهبر از دو منظر رُکن اساسی کار است؛ یعنی هم اصیل‌ترین و هم مهم‌ترین کنش رهبری است.

رهبران همیشه از نظر هیجانی، نقشی اساسی ایفا کرده‌اند. بی‌شک نخستین رهبران جامعه بشری - از رؤسای قبایل گرفته تا شَمَن‌ها^۱ - جایگاهشان را بیشتر به دلیل جذبۀ هیجانی خود کسب می‌کردند. در طول تاریخ و در تمام فرهنگ‌ها، رهبر در تمام گروه‌های انسانی کسی بوده که دیگران در مواجهه با بلا تکلیفی یا تهدیدات و یا وقتی که باید کاری انجام می‌شده، در او اطمینان قلبی و شفافیت می‌یافتند. رهبر، راهنمای عاطفی گروه بوده است.

در سازمان‌های مدرن، این وظیفه هیجانی اما ناپیدا، هنوز مهم‌ترین وظیفه رهبری است؛ یعنی هدایت هیجانات جمعی به سوی مسیر درست و غبار زدایی از فضای آلوده به هیجانات مسموم. این وظیفه بر دوش تمام رهبران سنگینی می‌کند؛ از اعضای هیئت‌مدیره گرفته تا مدیر یک فروشگاه معمولی.

به بیان ساده‌تر، رهبران در تمام گروه‌های انسانی بیشترین توان را برای دگرگون ساختن عواطف اعضای دیگر دارند. اگر این هیجانات به سمت افزایش شور و شوق در افراد هدایت شود، بهترین عملکرد به دست خواهد آمد اما اگر بَغْض و کینه یا اضطراب در آنها برانگیخته شود، به بیراهه خواهند رفت. این یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری بنیادین است که اثرگذاری آن تنها به صرف انجام کار محدود نمی‌شود و فراتر از آن را دربر می‌گیرد. رهروان برای هم‌دلی (پیوند عاطفی و حمایتگر) چشم به رهبران خود می‌دوزند. رهبری در تمام انواع خود (خوب یا بد) دارای این بُعد اساسی است. وقتی رهبران به شکل مثبت هیجانات را برانگیزند (مثل مدیر دوم در مثال بی‌بی‌سی) باعث شکوفایی افراد می‌شوند. این اثر، «هم‌افزایی» نامیده می‌شود. اما وقتی مثل مدیر اول هیجانات را به مسیری منفی سوق دهند، بذر ناسازگاری می‌افکنند و تیشه به ریشه عواطفی می‌زنند که

۱. شمن باوری یا شمنیسم (Shamanism): نام یک رشته باورهای سنتی در برخی اقوام بدوی است که از دوران پیش از تاریخ در سراسر جهان وجود داشته است.

می‌تواند منجر به درخشش افراد شود. بالندگی یا زوال یک سازمان تا حد زیادی به اثرگذاری رهبر در این بُعد عاطفی وابسته است.

البته رهبری بنیادین وقتی به سود همه می‌انجامد که توانمندی‌های هوش هیجانی در رهبر وجود داشته باشد؛ یعنی رهبر بتواند خود و روابطش را مدیریت کند. آنانی که بیشتر از مزایای رهبری بنیادین برخوردارند، قادرند هیجانات رهروان خود را در مسیر صحیح هدایت کنند.

اما این فرآیند چگونه عمل می‌کند؟ مطالعات اخیر درباره مغز، کارکرد عصب‌شناختی رهبری بنیادین را آشکار ساخته و به وضوح نشان می‌دهد که چرا توانایی هوش هیجانی تا این اندازه اهمیت دارد.

حلقه باز

دلیل اهمیت رفتار یک رهبر (یعنی هم آنچه که انجام می‌دهد و هم چگونگی انجام آن) در طراحی مغز او نهفته است. دانشمندان این را ماهیت حلقه باز در سیستم لیمبیک^۱ (سامانه عصبی-احساسی مغز) می‌نامند. نظام حلقه بسته مثل دستگاه گردش خون، یک نظام مستقل است؛ یعنی آنچه که در دستگاه گردش خون دیگران اتفاق می‌افتد تأثیری روی ما ندارد. اما نظام حلقه باز برای اداره خود، به میزان زیادی وابسته به عوامل بیرونی است.

به عبارت دیگر ما برای ثبات هیجانی خود، متکی به پیوند با دیگران هستیم. حلقه باز در سامانه عصبی-احساسی مغز، طرحی موفق در سیر تکامل بشر بوده است زیرا او را قادر می‌سازد به کمک عاطفی دیگران بشتابد؛ مثل مادری که کودک گریانش را آرام می‌کند یا دیده‌بانی که هنگام خطر به گروهش هشدار می‌دهد.

با وجود رنگ و لعاب تمدن پیشرفته‌مان، هنوز اصل حلقه باز به قوت خود باقی است. پژوهش در بخش مراقبت‌های ویژه نشان می‌دهد که حضور آرام‌بخش دیگران نه تنها فشار خون بیمار را پایین می‌آورد بلکه از سرعت تراوش اسیدهای چربی که باعث انسداد عروق می‌شوند نیز می‌کاهد. جالب‌تر اینکه اگر تعداد

1. Limbic

حوادث تنش‌زای شدید بیشتر از سه مورد در سال باشد (مواردی مثل مشکلات جدی مالی، اخراج از کار و یا طلاق) خطر مرگ و میر در بین مردان میانسال منزوی سه برابر می‌شود؛ در حالی‌که این حوادث در بین مردان میانسالی که ارتباطات نزدیک بسیاری با دیگران دارند عملاً بی‌تأثیر است.

دانشمندان، حلقه‌ باز را «تنظیم‌کننده روابط عصبی-احساسی بین افراد» می‌دانند؛ یعنی پیام‌های ارسالی یک فرد می‌تواند سطح هورمونی، کارکرد قلب و عروق، ضرباهنگ خواب و یا حتی عملکرد ایمنی در بدن دیگری را تغییر دهد. به همین دلیل زوج‌های عاشق باعث فوران آکسیتوسین^۱ در مغز یکدیگر شده و احساسی دلپذیر و مهرآمیز را پدید می‌آورند. اما فیزیولوژی انسانی در تمام جنبه‌های زندگی اجتماعی - و نه فقط روابط عشقی - در هم می‌آمیزد و هیجانات ما به صورت خودکار براساس موقعیت طرف مقابلمان تنظیم می‌شود. در واقع طراحی حلقه‌ باز در سامانه عصبی-احساسی مغز، این امکان را به دیگران می‌دهد که نه تنها فیزیولوژی، بلکه عواطف ما را هم تحت‌تأثیر قرار دهند.

هر چند حلقه‌ باز بخش مهمی از زندگی ماست، غالباً متوجه فرآیند آن نمی‌شویم. دانشمندان توانسته‌اند با اندازه‌گیری فیزیولوژیک ضربان قلب در آزمایشگاه، هماهنگی عواطف را ثابت کنند. به‌طور مثال وقتی دو نفر شروع به گفتگو می‌کنند، بدن هر یک از ایشان با ضرباهنگ متفاوتی کار می‌کند ولی بعد از ۱۵ دقیقه مکالمه خوب، شاخص‌های فیزیولوژیک هر دو به طرز چشمگیری همانند می‌شود. این پدیده «بازتاب» نام دارد. این همانندسازی در کشاکش فرساینده یک نزاع (هنگامی که خشم و آزرده‌گی وجودمان را فرا می‌گیرد) با قدرت ظاهر می‌شود اما در تعاملات خوشایند نیز می‌توان حضور ظریف آن را حس کرد. اما این حالت در بحث‌هایی که از نظر عاطفی خنثی است به‌ندرت دیده می‌شود. پژوهشگران بارها مشاهده کرده‌اند که چگونه وقتی افراد در کنار یکدیگرند، هیجانات به طرز گریزناپذیری سرایت می‌کند؛ حتی وقتی تماس بین آنها کاملاً غیرکلامی است.

1. Oxytocin

به‌طور مثال اگر سه نفر غریبه در سکوت، چند دقیقه روبروی هم بنشینند بدون آنکه حتی یک کلمه رد و بدل شود، آنکه از نظر عاطفی بیشتر احساساتش را بروز می‌دهد، حالتش را نیز به دو نفر دیگر انتقال خواهد داد. همین تأثیر را می‌توان در دفتر کار، جلسه هیئت‌مدیره و یا محیط فروشگاه هم مشاهده کرد. اعضای گروه، ناگزیر «دچار» احساسات یکدیگر می‌شوند؛ از حسادت گرفته تا تشویش یا سرخوشی. هر چقدر گروه یک دست‌تر باشد، اشتراک در حالات، هیجانات و حتی حساسیت‌ها بیشتر می‌شود.

برای مثال مشاهده شد که در هفتاد گروه کاری از صنایع و حرفه‌های مختلف، کسانی که با هم در جلسات شرکت می‌کردند، تا دو ساعت بعد از جلسه حال و هوای مشابهی داشتند؛ چه خوب و چه بد. پرستاران و حتی حسابدارانی که برای آزمایش، خلق و خوی خود را طی چند هفته یا چند ساعت کار مشترک با دیگران زیر نظر گرفتند، هیجانات مشابهی داشتند و این خلق و خوی مشترک در گروه تا حد زیادی فارغ از مشکلات مشترکشان بود. بررسی تیم‌های ورزشی حرفه‌ای نیز نتایج مشابهی را نشان می‌داد. فارغ از افت و خیز جایگاه تیم، بازیکنان در طول روزها و هفته‌های کاری، از نظر خلق و خو با هم هماهنگ می‌شدند.

مُسری بودن هیجانات و رهبری

اثر دائم و متقابل حلقه‌های باز در سامانه عصبی-احساسی مغز، معجونی عاطفی در گروه پدید می‌آورد که هر کس طعم و ذائقه دلخواهش را به آن می‌افزاید، اما این رهبر گروه است که تندترین چاشنی را به آن اضافه می‌کند. چرا؟ چون چشم همه به رئیس دوخته است و این واقعیتی ماندگار در فضای کسب‌وکار است. افراد سرنخ‌های عاطفی خود را از مافوق می‌گیرند. حتی وقتی که رئیس خیلی در چشم نیست (مثل مدیرعاملی که پشت درهای بسته در طبقه انتهایی کار می‌کند) باز هم طرز برخوردش روی خلیقات زیردستانش اثر می‌گذارد و این اثر مثل قطعات دومینو در تمام جو عاطفی شرکت پخش می‌شود.

مشاهده دقیق گروه‌های کاری، در عمل نشانگر نقش اساسی رهبر در تعیین هیجانات مشترک است. رهبران اغلب بیشتر از دیگران حرف می‌زنند و حرفشان خریدار بیشتری دارد. به‌علاوه آنها معمولاً پیش از دیگران راجع به موضوعات جدید صحبت می‌کنند و نظرات افراد، غالباً معطوف به گفته‌های رهبر است تا نظرات دیگران. از آنجا که دیدگاه رهبر وزن خاصی دارد، «مدیریت معنا» برای گروه توسط او انجام می‌شود و شیوه تفسیر و نحوه واکنش عاطفی در موقعیت‌های خاص را او تعیین می‌کند.

اما تأثیرگذاری بر عواطف، در گفته‌های رهبر خلاصه نمی‌شود. در این مطالعات معلوم شد که حتی وقتی رهبر حرفی نمی‌زند، افراد او را با دقت بیشتری نسبت به دیگر اعضای گروه تماشا می‌کنند. وقتی پرسشی عام برای گروه مطرح می‌شود، افراد به رهبر چشم می‌دوزند تا واکنشش را ببینند. در واقع واکنش عاطفی رهبر برای اعضای گروه، معتبرترین واکنش است و همه، به‌خصوص در موقعیت‌های مبهم یعنی وقتی که می‌توان واکنش‌های متفاوتی نشان داد، رفتار خود را براساس پاسخ رهبر تنظیم می‌کنند. به عبارت دیگر رهبر معیار عاطفی را تعیین می‌کند.

رهبر ممکن است فردی را بستاید یا نکوهش کند؛ نقدی سازنده یا ویرانگر بکند؛ از افراد حمایت کند یا نیازهایشان را نادیده بگیرد. او با تدوین مأموریت گروه، به کار و فعالیت افراد معنا می‌بخشد و با راهنمایی‌های خود مسیر درست را به ایشان نشان می‌دهد. به این ترتیب با تشویق انعطاف‌پذیری، افراد آزاد خواهند بود تا با به کار گرفتن استعدادهای خود، کار را به بهترین نحو ممکن به انجام برسانند و همه آنها به تعیین میزان اثرگذاری عاطفی رهبر کمک می‌کند.

با این وجود الزاماً همه رهبران «رسمی» در یک گروه، رهبر هیجانی نیستند. وقتی که به هر دلیل، رهبر از اعتبار لازم برخوردار نباشد، افراد برای هدایت عاطفی خود به کسی که اعتماد دارند و به او احترام می‌گذارند روی خواهند آورد و از آن پس این رهبر جدید است که به واکنش‌های هیجانی افراد شکل می‌دهد. برای مثال اعضای یک گروه معروف جاز که حتی اسم گروهشان را از رهبر رسمی و

بنیانگذار خود وام گرفته بودند، سرنخ‌های عاطفی‌شان را از موسیقی‌دان دیگری می‌گرفتند. البته هنوز رهبر رسمی گروه کار رزرو و تدارکات برنامه‌ها را مدیریت می‌کرد اما برای تصمیم‌گیری درباره آهنگ بعدی یا تنظیم سیستم صوتی، چشم همه به عضو ذی‌نفوذ گروه یعنی رهبر عاطفی آن دوخته بود.

آهن‌رباهای مردمی

صرف‌نظر از اینکه چه کسی رهبر عاطفی یک گروه باشد، احتمالاً او از توان ویژه‌ای برای جذب افراد برخوردار است و می‌تواند اثر محسوسی بر هوش هیجانی دیگران بگذارد. هنرپیشه‌ای با استعداد را در نظر بگیرید و ببینید با چه سهولتی تماشاگران را جذب مدار عاطفی خود می‌کند. خواه عذاب یک خیانت یا لذت یک پیروزی را بازی کند، مخاطب همان هیجان را حس خواهد کرد.

خنده و حلقه باز

هیجانان مثل ویروس سرایت می‌کنند اما نه به یک شکل. مطالعه‌ای در دانشکده مدیریت دانشگاه ییل^۱ نشان می‌دهد که شادی و صمیمیت در بین گروه‌های کاری آسان‌تر سرایت می‌کند اما زودرنجی کمتر مُسری است و افسردگی تقریباً سرایت نمی‌کند. سرعت بالای انتشار حالات خوب، پیامدهای مستقیمی برای نتایج کسب‌وکار دارد. پژوهش دانشگاه ییل مشخص می‌کند که خلق و خو بر کارآمدی افراد اثر می‌گذارد و شادمانی، به همکاری، انصاف بیشتر و عملکرد بهتر می‌انجامد. به‌ویژه «خنده» نشانگر قدرت حلقه باز در عمل و ماهیت مُسری تمام هیجانان است. با شنیدن خنده دیگران ما هم لبخند می‌زنیم یا می‌خندیم و این زنجیروار به همه گروه سرایت می‌کند. شادی به راحتی منتشر می‌شود چون مغز، حلقه‌های بازی دارد که ویژه شناسایی لبخند و خنده طراحی شده‌اند و باعث بروز واکنش خنده در ما می‌شوند. به این ترتیب حاصل کار، سرایت هیجانان مثبت است.

1. Yale

در بین تمام نشانه‌های هیجانی، لبخند بیشتر از همه مُسری است به طوری که نمی‌توان در برابر آن مقاومت کرد یا متقابلاً لبخند نزد. شاید لبخند به خاطر نقش مفیدی که در تکامل داشته اینقدر مؤثر است. دانشمندان بر این باورند که لبخند و خنده به عنوان شیوه‌ای غیرکلامی برای تحکیم همبستگی تکامل یافته است و بر این دلالت دارد که فرد، آرام است و صمیمی؛ نه هراسان یا تندخو.

«خنده» نشانه‌ای قابل اعتماد برای دوستی است. برخلاف نشانه‌های هیجانی دیگر - به خصوص لبخند که می‌تواند ساختگی باشد - خنده از کارکرد یک سلسله دستگاه‌های پیچیده عصبی متأثر است که اکثراً غیرارادی عمل می‌کنند و به همین دلیل خندیدن ساختگی کار سختی است. شاید یک لبخند دروغین از دید عاطفی ما پنهان بماند، اما خنده مصنوعی مشخصاً توخالی است.

خنده در معنای عصب‌شناختی خود، نشانگر کوتاه‌ترین فاصله بین دو فرد است چرا که بلافاصله سامانه عصبی-احساسی آن دو را به هم گره می‌زند. به قول یک پژوهشگر برجسته، این واکنش آنی و غیرارادی، سراسرترین شکل ارتباط بین دو فرد است (یعنی مغز با مغز) که در آن عقل، در فرآیند گره خوردن سامانه‌های عصبی-احساسی، با خرد و هوش دیگری همراه می‌شود. تعجبی ندارد کسانی که از مصاحبت هم لذت می‌برند، آسان‌تر و بیشتر می‌خندند. کسانی هم که از یکدیگر خوششان نمی‌آید و به هم اعتماد ندارند یا به هر دلیلی با هم اختلاف دارند، کمتر با هم می‌خندند یا اصلاً نمی‌خندند.

بنابراین در تمام محیط‌های کاری، صدای خنده مؤید حرارت هیجانی گروه است؛ یعنی ذهن و قلب افراد هر دو درگیر کار است. از طرف دیگر خندیدن در محیط کار، ربط چندانی به شنیدن لطفیه‌های رایج ندارد. در بررسی ۱۲۰۰ مورد خنده در تعاملات اجتماعی معلوم شد که خنده تقریباً همیشه به عنوان واکنشی دوستانه به حرف‌های معمولی مثل «از دیدنت خوشحالم» پیش می‌آید، نه در واکنش به حرف‌های خنده‌دار. خنده خوب، پیام دلگرم‌کننده‌ای دارد: اینکه طول موج ذهنی ما یکی است و با هم توافق داریم. خنده نشانه اعتماد، راحتی و

احساس مشترک دربارهٔ دنیاست. خنده به مثابهٔ ضرباهنگی در مکالمه، حاکی از آرامش اوضاع است.

پس درک ما از حالات عاطفی رهبر، بستگی به مهارت او در بیان احساسات خود از طریق چهره، صدا و حرکات بدن دارد. هر چه مهارت وی در انتقال هیجانات بیشتر باشد، عواطف با شدت بیشتری منتشر می‌شوند. البته نیازی به نمایش نیست؛ با توجه دقیقی که افراد به رهبر خود دارند، حتی ظریف‌ترین اشارات عاطفی او می‌تواند تأثیر زیادی بگذارد. با این حال اگر رهبران رو راست‌تر باشند و بهتر بتوانند اشتیاق خود را بیان کنند، دیگران راحت‌تر این شور مُسری را احساس خواهند کرد.

رهبرانی با این استعداد، آهن‌رباهای هیجانی‌اند و افراد به صورت طبیعی جذب آنها می‌شوند. در واقع رهبرانی که افراد سازمان بیشتر از همه تمایل دارند با آنها کار کنند، به احتمال زیاد همان‌هایی هستند که قادرند حس خوش‌بینی و امید را اشاعه دهند و این یکی از دلایلی است که رهبران هوشمند هیجانی، افراد مستعد را جذب می‌کنند، چون کار کردن با آنان لذت‌بخش است. به عکس، رهبران منفی‌باف یعنی آنانی که زودرنج، تندخو، زورگو و بی‌عاطفه هستند، مردم را از خود می‌رانند و هیچ‌کس دوست ندارد با یک بدخلق کار کند. پژوهش ثابت کرده که رهبران خوش‌بین و مشتاق، در مقایسه با رؤسایی که به حالات منفی گرایش دارند، راحت‌تر افراد را حفظ می‌کنند.

در گام بعدی، به میزان اثرگذاری هیجانات بر کارآمدی خواهیم پرداخت.

خلق و خو چگونه بر نتایج اثر می‌گذارد

هیجانات معمولاً تند و گذرا و گاهی مختل‌کنندهٔ کار هستند اما خلق و خو، احساسی است که شدت کمتر و ماندگاری بیشتری دارد و به‌ندرت با کاری که در دست داریم تداخل پیدا می‌کند. حوادث هیجانی معمولاً حالتی پایدار را پدید می‌آورند، یعنی یک جریان مداوم و ملایم از احساس در تمام گروه.

شاید از منظر کسب و تجارت، حالات و هیجانات بی‌معنا جلوه کنند اما پیامدهای واقعی برای انجام کار دارند. اندک نگرانی رهبر می‌تواند اشاره‌ای باشد به ضرورت توجه و مراقبت بیشتر. در موقعیت‌های پرخطر، هشیاری می‌تواند کمک بزرگی باشد و در عین حال خوش‌بینی بیش از اندازه، به نادیده گرفتن خطرات می‌انجامد. غلبه ناگهانی خشم می‌تواند توجه رهبر را کاملاً معطوف به مسئله‌ای اضطراری کند؛ مثل خبردار شدن از انحراف اخلاقی یک مدیر ارشد. به این ترتیب نیروی او به جای پرداختن به روند عادی مسائل، صرف یافتن راه‌حل می‌گردد تا سازمان بتواند با تلاش بیشتر، از شرّ مزاحمت‌های اخلاقی خلاص شود. در حالی که اضطراب اندک (مثل نگرانی از پایان مهلت انجام کار) می‌تواند منجر به تمرکز نیرو و توجه شود. گرفتاری طولانی می‌تواند ارتباطات یک رهبر را به هم بزند و با کاهش توان مغز برای پردازش اطلاعات و ارائه پاسخ مؤثر، مانع کارکرد مناسب گردد. از سوی دیگر، یک دل‌سیر خنده و یا حس خوش‌بینی، توان عصبی را برای انجام کار خوب بالا می‌برد.

خلق و خوی خوب یا بد، هر دو تمایل به ماندگاری دارند چون به نوعی باعث تحریف ادراکات و خاطرات می‌شوند. وقتی افراد خوش‌بین و امیدوارند، پرتوی مثبت یک موقعیت را می‌بینند و خوبی‌های آن را به یاد می‌آورند اما وقتی حس بدی داشته باشند، بر جنبه‌های منفی تمرکز می‌کنند. و رای این تحریف ادراکی، هورمون‌هایی که هنگام اضطراب ترشح می‌شوند به ساعت‌ها وقت نیاز دارند تا دوباره در بدن جذب و محو شوند. همین است که ارتباط بد با رئیس، فرد را چنان اسیر اندوه می‌کند که نمی‌تواند ذهن و جسمش را آرام کند: «اونقدر من رو توی جلسه اذیت کرد که دیشب خوابم نبرد!» در نتیجه ما طبیعتاً ترجیح می‌دهیم با کسانی باشیم که از نظر هیجانی مثبت باشند، تا حس خوبی داشته باشیم.

اسارت عاطفی

هیجانات منفی - به‌ویژه خشم مزمن، اضطراب یا حس بیهودگی - به شدت کار را مختل کرده و توجه را از کاری که در دست داریم منحرف می‌کنند. به طور

مثال پژوهشی در دانشگاه ییل درباره خلق و خو و مسری بودن آن انجام شد که نشان می‌داد کارآیی گروه‌های تصمیم‌گیرنده برای اختصاص پاداش آخر سال، به میزان قابل توجهی با احساسات مثبت تقویت شده و با احساسات منفی تحلیل می‌رود. جالب آنکه اعضای گروه اصلاً متوجه تأثیر خلق و خوی خود نبودند!

مثال دیگر، بدخلقی کارکنان یک هتل زنجیره‌ای بین‌المللی است که بیشتر از همه در هنگام جرّ و بحث با مدیریت آزرده می‌شدند. مشاجره با مدیران در ۹۰ درصد موارد منجر به احساساتی مانند سرخوردگی، یأس، خشم، اندوه، انزجار و یا آزرده‌گی می‌شود. این مشاجره‌ها بیشتر از درگیری با مشتریان، فشار کار، خط‌مشی‌های شرکت و یا مسائل شخصی باعث پریشانی می‌گردد. نه اینکه رهبران باید زیادی «خوب» باشند؛ هنر عاطفی رهبر آن است که واقعیت و ضروریات کار را بدون آنکه نیازی به آزرده بی‌جهت افراد باشد، به کرسی بنشانند. یکی از قدیمی‌ترین قوانین روان‌شناسی می‌گوید: اگر اضطراب و نگرانی از حدّ متعارف بگذرد، سبب فرسایش توانایی‌های ذهن می‌شود.

پریشانی نه تنها توانایی‌های ذهن را فرسایش می‌دهد بلکه باعث کاهش هوش هیجانی در افراد می‌شود. کسانی که آشفته‌اند، در تشخیص درست عواطف دیگران مشکل پیدا می‌کنند و به این ترتیب اصولی‌ترین مهارت مورد نیاز برای همدلی در ایشان تضعیف شده و در نتیجه مهارت‌های اجتماعی دیگر نیز مختل می‌شود. نکته‌ی دیگر اینکه طبق یافته‌های نوین درباره‌ی رضایت شغلی، عواطفی که افراد هنگام کار کردن حس می‌کنند، مستقیماً معرف کیفیت حقیقی زندگی کاری آنهاست. مقدار زمانی که در سرکار عواطف مثبت را تجربه می‌کنیم، یکی از قوی‌ترین شاخص‌های پیش‌بینی رضایت شغلی است و نشان می‌دهد چقدر ممکن است یک فرد کارش را رها کند. در این معنا، رهبرانی که خلق و خوی بد را اشاعه می‌دهند به درد کسب و کار نمی‌خورند و آنانی که مروج خلق و خوی خوبند، باعث رونق کار می‌شوند.

خلق و خوی خوب، کار خوب

وقتی فرد حس خوبی داشته باشد، به بهترین وجه کار می‌کند. حس خوب، کارآمدی ذهن را افزایش می‌دهد و به درک بهتر اطلاعات و استفاده درست از قوانین تصمیم‌گیری در قضاوت‌های سخت کمک می‌کند. به علاوه، باعث انعطاف بیشتر در اندیشیدن می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که خلق و خوی خوب سبب می‌شود دیگران و یا رخدادهای در پرتوی مثبت ببینیم و این به نوبه خود کمک می‌کند درباره توانایی دستیابی به هدف خوش‌بین‌تر باشیم، خلاقیت و مهارت تصمیم‌گیری مان تقویت شود و برای کمک به دیگران پیش قدم شویم. به طور مثال، کارگزاران بیمه‌ای که نیمه پُر لیوان را می‌بینند، از هم‌تایان بدبین خود تواناترند و علی‌رغم پاسخ منفی مشتری، پافشاری می‌کنند و فروش بیشتری دارند. به علاوه تحقیق درباره شوخ‌طبعی در محیط کار نشان داده که یک شوخی کلامی به موقع و یا یک خنده شادمانه می‌تواند باعث برانگیختن خلاقیت شود، ارتباطات را تسهیل دهد، حس پیوند و اعتماد را تقویت کند و البته محیط کار را شاداب‌تر کند. شوخی‌های سرخوشانه، احتمال حصول توافق مالی را در مذاکرات افزایش می‌دهد. عجیب نیست که «سرخوشی» در جعبه‌ابزار رهبران با هوش هیجانی بالا، جایگاه ویژه‌ای دارد.

وقتی پای گروه به میان می‌آید، خلق و خوی خوب اهمیت خاصی پیدا می‌کند. توانایی رهبران در ایجاد اشتیاق و روحیه همکاری، ضامن موفقیت گروه است. از سوی دیگر وقتی کشمکش‌های عاطفی در گروه، توجه و انرژی افراد را از وظایف مشترکشان منحرف کند، کارایی گروه نیز کاهش می‌یابد.

اکنون نگاهی به نتایج پژوهش درباره ۶۲ مدیرعامل و گروه‌های مدیریتی آنها می‌اندازیم. این مدیران، شماری از گروه فورچون ۵۰۰^۱، به علاوه رؤسای شرکت‌های برجسته خدماتی در آمریکا (مثل شرکت‌های مشاوره‌ای و حسابداری)، سازمان‌های غیرانتفاعی و بنگاه‌های دولتی بودند. ارزیابی مدیران عامل و اعضای

۱. Fortune 500: ۵۰۰ شرکت برتر آمریکا (یادداشت مترجم)

گروه مدیریتی آنان، براساس میزان خوش بینی آنها انجام گرفت؛ یعنی اینکه چقدر پارانرژی، پراشتیاق و مصمم بودند. همچنین از ایشان سؤال شد که به جای اختلاف نظرهای فنی، چقدر با تضاد و بحران روبرو شده بودند (مانند درگیری‌های شخصیتی، خشم و اصطکاک در جلسات و کشمکش‌های عاطفی).

این پژوهش نشان داد که هر چه حالات کلی افراد در گروه‌های مدیریتی ارشد مثبت‌تر باشد و حس همکاری بیشتری با هم داشته باشند، نتایج کاری شرکت هم بهتر خواهد بود. به بیان دیگر با ناسازگاری بیشتر در مدیریت، بازده تجاری شرکت‌ها افت می‌کند.

«ضریب هوشی گروه»، (یعنی مجموع بهترین استعدادهای افراد در بالاترین حد خود) به هوش هیجانی گروه وابسته است که در هماهنگی گروه جلوه می‌کند. رهبری که در ایجاد حس همکاری ماهر باشد، می‌تواند این حس را زنده نگه‌دارد و اطمینان یابد که تصمیمات گروه، ارزش پیگیری را دارد. چنین رهبری می‌داند که چطور بین تمرکز بر کار و توجه به کیفیت روابط در بین اعضای گروه، تعادل برقرار کند. او طبیعتاً فضایی دوستانه اما مؤثر پدید می‌آورد که روحیه همه را بالا می‌برد.

اندازه‌گیری «احساس» یک شرکت

عقل سلیم می‌گوید کارمندان خوش‌بین، بیشتر از خودشان مایه می‌گذارند تا خشنودی مشتری را فراهم کنند و بنابراین باعث بهبود درآمد می‌گردند. در واقع لگاریتمی وجود دارد که براساس آن می‌توان این رابطه را پیش‌بینی کرد: به ازای هر یک درصد بهبود فضای خدماتی، دو درصد درآمد افزایش می‌یابد.

بنجامین اشنايدر^۱ استاد دانشگاه مریلند، در بررسی مجموعه وسیعی از شعب بانک، دفاتر محلی شرکت‌های بیمه، مراکز تماس کارت‌های اعتباری و بیمارستان‌ها، متوجه شد که ارزیابی مثبت کارکنان از فضای خدماتی، رضایت مشتریان را به دنبال دارد و آن نیز به نوبه خود سبب نتایج مثبت تجاری می‌شود. به همین ترتیب روحیه ضعیف در بین کارکنان بخش خدمات مشتریان، تا سه سال باعث افزایش

1. Benjamin Schneider

میزان ترک خدمت توسط کارکنان و طبیعتاً کاهش رضایت مشتری می‌شود که البته کاهش سطح رضایت مشتری، کاهش درآمد را در پی دارد.

چاره چیست؟ علاوه بر رابطه آشکار بین فضای محیط کار و شرایط کاری یا حقوق، رهبران هم‌افزا نیز نقشی اساسی ایفا می‌کنند. در کل هر چقدر بار عاطفی کار بیشتر باشد، رهبران نیز باید همدلی و حمایت بیشتری از خود نشان دهند. رهبران، پدید آورنده فضای خدمت‌رسانی‌اند و می‌توانند برای جلب رضایت مشتری، خلق و خوی مناسب را در کارکنان ایجاد کنند. به‌طور مثال اشنایدر در تحقیقش دریافت که رهبری مؤثر در یک شرکت بیمه، می‌تواند با اثرگذاری روی فضای خدمت‌رسانی در بین کارگزاران، تفاوتی سه تا چهار درصدی در نرخ تمديد قراردادهاي بیمه ایجاد کند؛ رشدی به ظاهر اندک که سودی کلان برای کسب‌وکار در پی داشت.

مشاوران سازمانی مدت‌هاست که پیوندی مثبت بین فضای انسانی حاکم بر یک واحد تجاری و کارآمدی آن قائل بوده‌اند اما داده‌های مورد نیاز برای اثبات این ارتباط چنان پراکنده بود که در عمل، رهبران سبک فردی خود و تأثیرات آن را بر زیردستانشان نادیده گرفته و بیشتر روی اهداف تجاری «ملموس» متمرکز شده‌اند. اما نتایجی که در حال حاضر از صنایع گوناگون در اختیار داریم، گویای ارتباط رهبری با فضای کار و کارآمدی است و این، امکان سنجش یک کمیّت سخت (مانند کارآمدی عملکرد) را با مفهومی نرم مثل «احساس» یک شرکت فراهم می‌آورد.

برای مثال، در یک شرکت بین‌المللی تولید خوراک و نوشیدنی، فضای کاری مثبت، نشان از احتمال کسب درآمد سالانه بالاتر در بخش‌های اصلی شرکت را داشت و در بررسی ۱۹ شرکت بیمه، فضای ایجاد شده توسط مدیرعامل در بین زیردستان مستقیم خود، نشانگر میزان کارآمدی عملکرد در کل سازمان بود؛ در ۷۵ درصد از موارد، فضای کاری به تنهایی عامل تفکیک شرکت‌های پرسود از بنگاه‌های کم‌بازده به شمار می‌رفت.

با لبخند سرکار رفتن

در بین تمام جنبه‌های مختلف کسب‌وکار، شاید ارائه خدمات عالی به مشتری (یعنی هدف مقدس تمام صنایع خدماتی) بیش از همه تحت تأثیر خصلت مُسری بودن خلق و خو و نیز سامانه حلقه باز مغز قرار دارد. خدمت‌رسانی به مشتری به شدت تش‌زاست و هیجانات اغلب آزادانه از سوی مشتری به سمت کارکنان و بالعکس جریان می‌یابند. البته از منظر تجارت، رواج حالات بد در بین افرادی که به مشتری خدمت‌رسانی می‌کنند، خبر ناخوشایندی است. نخست آنکه بی‌ادبی مُسری است و صرف‌نظر از اینکه آیا خدمت‌رسانی به خوبی انجام گرفته یا نه، باعث نارضایتی یا حتی خشم مشتری می‌شود. دوم اینکه کارکنان بد اخلاق، خدمات ضعیف ارائه می‌دهند که گاهی نتایج اسفباری را در پی دارد: میزان مرگ‌ومیر در بین بیماران بستری در واحدهای مراقبت ویژه قلب، وقتی که پرستاران دچار «افسردگی» باشند، چهار بار از واحدهای مشابه بیشتر است. به عکس، خلق‌وخوی شاد در بین کارکنان بخش خدمات، به سود کسب‌وکار می‌انجامد.

اگر مشتری از گفتگو با فروشنده پشت پیشخوان لذت ببرد، آن فروشگاه را «جایی خوب» برای خرید می‌داند. این نه تنها به معنی رجوع دوباره و چند باره مشتری به فروشگاه است، بلکه باعث بهترین نوع تبلیغ (یعنی تبلیغات شفاهی) نیز می‌شود. به علاوه وقتی افراد شاد باشند، برای خوشایند مشتری از خود مایه می‌گذارند. در بررسی ۳۲ فروشگاه از یک شرکت زنجیره‌ای در آمریکا مشخص شد آنهایی که فروشندگان مثبت‌اندیش داشتند، بهترین نتایج فروش را نیز ارائه می‌دادند.

اما این یافته‌ها چه ارتباطی با رهبری دارد؟ در تمام این فروشگاه‌ها، مدیر فروشگاه بود که با ایجاد فضای هیجانی مناسب، سبب بالا رفتن حالات روحی فروشندگان و نهایتاً جهت‌دهی درست به فعالیت فروش شده بود. وقتی مدیر، چالاک، متکی به خود و خوش‌بین باشد، خلق‌وخوی او به کارکنان نیز سرایت می‌کند.

فضای کار به تنهایی عامل تعیین‌کننده کارآمدی عملکرد نیست. عوامل تعیین‌کننده اینکه کدام شرکت در یک فصل مشخص از دیگران بهتر است، به شدت پیچیده‌اند. اما تحلیل‌های ما می‌گوید به‌طور کلی فضا (یعنی احساس کسانی که در شرکت کار می‌کنند) می‌تواند بین ۲۰ تا ۳۰ درصد در کارآمدی عملکرد تأثیرگذار باشد. در واقع واداشتن افراد به خوش‌حلقی، نتایج ملموس و پُرباری دارد.

اگر فضای کار تا این حد در کسب نتایج خوب مؤثر است، چه چیزی باعث ایجاد این فضا می‌شود؟ بین ۵۰ تا ۷۰ درصد از تلقی کارکنان نسبت به فضای سازمان، به اعمال یک فرد بستگی دارد: رهبر سازمان. رئیس، بیشتر از هر کس دیگر می‌تواند شرایطی را فراهم کند که مستقیماً تعیین‌کننده توانایی افراد برای خوب کار کردن است.

خلاصه آنکه حالات عاطفی و اعمال رهبران، مشخصاً بر احساس و عملکرد زیردستانشان تأثیر می‌گذارد. بنابراین مدیریت مؤثر رهبران در اداره خلق و خوی خود و تأثیرگذاری بر حالات دیگران، صرفاً یک موضوع شخصی نیست بلکه عاملی تعیین‌کننده در چگونگی عملکرد سازمان است.

این مسئله اهمیت نقش فرماندهی مغز را بر عملکرد خوب یا بد رهبری اصیل، نشان می‌دهد.