

تئوری هوش اجتماعی

مهسا اربابیان

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، مؤسسه آموزش عالی فردوس، مشهد، ایران

چکیده

هوش اجتماعی توانایی کنار آمدن و همکاری کردن با دیگران می باشد. این هوش را می توان به یک مهارت فردی تعبیر کرد و این هوش شامل آگاهی از وضعیت ها و محرک های اجتماعی می باشد که می توان آن ها را رهبری کرد. به عبارت دیگر، هوش اجتماعی به عنوان سرمایه دانش فرد در مورد جهان اجتماعی تعریف شده است. موضوع مورد بحث در این مقاله شامل تاریخچه هوش اجتماعی، تعریف هوش اجتماعی، تئوریهای مختلف آن، بررسی افرادی که دارای هوش اجتماعی بالا میباشند و نحوه اکتساب و تقویت هوش عاطفی، میباشد. در ادامه به بررسی ارتباط هوش اجتماعی و رهبری پرداخته شده است.

کلمات کلیدی: هوش اجتماعی، روابط اجتماعی، روابط عاطفی، هوش هیجانی

مقدمه

آنچه که از قدیم الایام همیشه در مورد آن بحث و گفتگو شده است و همه ی صاحب نظران سعی در کشف آن داشتند و همیشه در صدد کشف اطلاعات از آن بوده اند مبحث هوش عادی و یا به اصطلاح علمی تر بهره هوشی و یا ای کیو بوده است. دانشمندان زیادی در مورد این مفهوم نظریه پردازی کرده اند و سعی کردند که این استعداد خارق العاده ذات انسان را خوب بشناسند و کشف کنند.

در طی سالیان متمادی برای این مفهوم تست و آزمون ساخته اند تا بتوانند میزان هوش افراد را اندازه بگیرند. اما کم لطفی است اگر بگوییم هیچ مطالعه ای در زمینه هوش اجتماعی صورت نگرفته و یا این مفهوم در میان دانشمندان اهمیت یا جایگاهی نداشته بلکه بالعکس در این زمینه هم تلاش های قابل قبولی انجام گرفته است اما خوب شاید درصد کمی از مردم به این نوع هوش که الحق جایگاه ویژه ای هم در ارتباطات و تعاملات روزمره ما دارد توجه کرده باشند. اگر خیلی به عقب تر برویم ردپای هوش اجتماعی را کما با کلمات و اصطلاحات دیگر می توانیم در آثار ارسطو و افلاطون پیدا کنیم:

"تمام یادگیری ها دارای یک زیربنای اجتماعی، عاطفی هستند."

و همین جرقه ای بود برای تلاش کشف سخنان ارسطو که زیر بنای عاطفه و روابط اجتماعی در هوش می تواند باشد و بعد از آن داروین دانشمند زیست شناس در سال ۱۸۳۷ در مورد این موضوع صحبت کرد و کتابی را هم نوشت و در پی آن دانشمندان مختلف در طول سالیان متمادی در پی کشف و کسب اطلاعات در این مورد بر آمدند تا آن جا که در سال ۱۹۹۵ هوش اجتماعی به

یک مبحث داغ و پر طرفدار در میان صاحبان و نظریه پردازان علم در آمد و روند کسب اطلاعات در این مورد با دیگر دانشمندان پیگیری و در نهایت پیتر سالووی به همراه همکارش مایر به ارائه اصطلاح سواد و هوش اجتماعی دست یافت و اقدام کرد. آنان اظهار داشتند، کسانی که از هوش اجتماعی برخوردارند، می توانند عواطف خود و دیگران را کنترل کرده، بین پیامدهای مثبت و منفی روابط و عواطف تمایز گذارند و از اطلاعات عاطفی برای راهنمایی فرایند اندیشه و اقدامات شخصی استفاده کنند.

([John D Mayer – Peter Salovey ۱۹۹۳](#)) دانیل گلن صاحب نظر علوم رفتاری و نویسنده کتاب «کار کردن به وسیله هوش هیجانی» اولین کسی بود که این مفهوم را وارد عرصه سازمان نمود. گلن هوش اجتماعی را استعداد، مهارت یا قابلیت دانست که عمیقاً تمامی توانایی های فردی را در دایره خود دارد. ([Goleman ۱۹۹۵](#))

هوش اجتماعی چیست و چه اهمیتی دارد؟

هوش اجتماعی به توانایی ما در برقراری ارتباط با دیگران و محیط اطرافمان گفته می شود. پرورش هوش اجتماعی احتمال موفقیت ما در اجتماع را افزایش داده و ما را در کنترل احساسات و هیجانانگیزان توانمندتر می سازد. بر اساس یافته های گلن افرادی که از هوش اجتماعی بالا برخوردارند، می دانند که چگونه هیجانانگیز و احساسات خود و دیگران را کنترل و هدایت نمایند. در حقیقت افرادی که معمولاً توسط دیگران به عنوان گوش شنوا انتخاب می شوند، هوش اجتماعی بالایی دارند. این افراد می توانند به علت توانایی بالا در درک عواطف دیگران، تاثیر زیادی روی آنها داشته باشند و در نهایت هم بر اساس درک حال طرف مقابل رفتار خود را با وی تنظیم کنند که موجب می شود روابطی مستحکم تر داشته باشند و تاثیر بسزایی روی آنها بگذارند.

تفاوت هوش اجتماعی و بهره هوشی

IQ همان هوش عادی است که بیشتر مردم می شناسند. هوش به طور سنتی به عنوان یک عامل کلی در یک مدل هوش سلسله مراتبی مبتنی بر روان سنجی مفهوم سازی می شود و با آزمون های استاندارد می مانند آزمون IQ اندازه گیری می شود. ([Stenberg ۲۰۱۹](#)) روانشناسان آزمونهای متعددی برای اندازه گیری این هوش طراحی کردند که تا حدی عملکرد افراد را پیش بینی میکند. ([Stenberg ۲۰۲۱](#)) حتماً شما هم افرادی را می شناسید که با اینکه هوش بالایی دارند ولی زندگی موفق ندارند. IQ شما را بر روی بهترین صندلی های دانشگاه می نشاند اما از اینجا این هوش اجتماعی است که به شما کمک می کند روابط درستی انتخاب کنید و به اهداف و موقعیت های بهتری دست پیدا کنید. بیشترین موفقیت زمانی حاصل می شود که شما هر دو هوش را تقویت کنید هم IQ هم هوش اجتماعی.

هوش اجتماعی (Social intelligence)

هوش اجتماعی یا رفتار انطباقی یعنی قدرت کنار آمدن با دیگران و ارتباط برقرار کردن با آنها یعنی کنار آمدن در مذاکرات، درگیری ها، و سایر موقعیت ها. افزایش هوش و همان رفتار انطباقی یا بهره اجتماعی کمک می کند که انسان با همه با قدرت ارتباط برقرار کند. مستلزم این امر شناخت احساسات طرف مقابل و یادگیری نحوه برخورد با این احساسات است. با پرورش رفتار انطباقی می توان نیازهای شخصی افراد مقابل خود را فهمید.

انواع احساسات

مارتین جاکوب در مقاله ای در سال ۲۰۱۲ (Maarten H. Jacobs) گفت که احساسات انواع مختلفی دارد و می توان آن ها را در ۱۷ دسته اصلی طبقه بندی کرد که عبارتند از: امید، خجالت، شادی، غم، ترس، حسادت، نفرت، حیرت، عشق، امنیت، رضایت، درد، اعتماد، احترام، حقارت، کلافگی، عصبانیت.

آشنایی با انواع احساسات چه کمکی به افزایش هوش اجتماعی می کند؟ همانطور که گفته شد مهم ترین تفاوت EQ با IQ این است که هوش اجتماعی اکتسابی تر از هوش شناختی است و آسان تر می توان آن را کسب کرد. و برای کسب این هوش باید به طور کامل احساسات گفته شده را بشناسیم.

شناخت سطح احساسات

مرحله اول: پس برای اینکه بفهمیم هوش اجتماعی ما در چه سطحی قرار دارد؛ ابتدا باید بفهمیم که چقدر می توانیم احساسات خود را در لحظه های مختلف شناسایی و درک کنیم. اجازه دهید دقیق تر برایتان توضیح دهیم. برای داشتن هوش اجتماعی بالا، در اولین مرحله شما باید بتوانید در موقعیت های مختلف (عصبانیت، خوشحالی، غم و ...)؛ احساسات خود را به طور دقیق تشخیص داده و درک کنید تا بتوانید در مراحل بعد عکس العمل مناسبی نشان دهید.

مرحله دوم: این مرحله از اهمیت بالایی برخوردار بوده و می توان گفت که سرنوشت ساز است. در این مرحله شما باید بتوانید احساسات خود را مدیریت و کنترل کنید. برای مثال اگر در موقعیتی قرار دارید که شما را بسیار مضطرب کرده، پس از شناخت دقیق احساس خود، باید بتوانید آن را مدیریت کنید تا کسی متوجه اضطراب شما نشود یا این اضطراب شما باعث آسیب رساندن به فرد یا کاری که قصد انجام آن را دارید نشود. اگر در این مرحله موفق نیستید و توانایی مدیریت احساسات خود را ندارید، یعنی از هوش اجتماعی بالایی برخوردار نیستید و باید تمرین کنید تا مهارت خود را در این زمینه بالا ببرید.

مرحله سوم: پس از اینکه شما احساسات خود را شناخته، آن را درک کردید و متناسب با آن عکس العمل نشان دادید؛ حال نوبت به شناخت و درک احساسات دیگران می رسد. مهمترین بخش در هوش اجتماعی است که در این بخش شما باید بتوانید احساسات فرد یا افراد مقابل خود را بشناسید و درک کنید. با آن ها احساس نزدیکی داشته باشید و این حس را به درستی به افراد مقابل خود منتقل کنید. اگر تمام این موارد را انجام دهید می توانید عکس العمل مناسب و درستی در برابر آن ها نشان دهید.

روابط اجتماعی و روابط عاطفی

هوش اجتماعی یکی از چندین نوع هوش ما است که به روابط ما مربوط می شود. این هوش، در حقیقت میزان تبحر لازم برای ایجاد، حفظ و گسترش ارتباطات را به ما میدهد. هوش اجتماعی شامل مهارت های برقراری ارتباط موثر، حفظ و گسترش این روابط است. یعنی می توان آن را با آموزش تقویت کرد اما نکته قابل توجه در تقویت آن این است که قبل از تقویت آن بهتر است هوش هیجانی افراد تقویت شود.

ابعاد هوش اجتماعی

همدلی اولیه (Primal Empathy): درک حس دیگران از طریق پیام های غیر کلامی و علائم چهره آنها
کوک شدن و هماهنگ شدن با دیگری (Attunement): گوش دادن فعالانه و پذیرا و همراه شدن با دیگری
دقت همدلانه (Empathic Accuracy): اینکه حس ها، نیت ها و افکار طرف مقابل را درک کنیم.
شناخت اجتماعی (Social Cognition): توانایی درک روابط اجتماعی در محیط اطرافمان

مولفه های هوش اجتماعی

۱. سنکرون شدن و هماهنگی: اینکه بتوانیم در رفتارهای غیر کلامی، با طرف مقابل همراه شویم.
۲. پرزنت کردن خود: خودمان را به شکل اثربخشی معرفی کنیم
۳. نفوذ و تاثیرگذاری: بتوانیم بر نتیجه تعاملات اجتماعی خود تاثیر گذار باشیم و مسیر آنها را هدایت کنیم.
۴. داشتن دغدغه دیگران: مراقب دیگران و نیازهایشان باشیم و بر این اساس رفتار کنیم

اهمیت هوش اجتماعی چیست؟

افراد با هوش هیجانی بالا، در اجتماع و در برقراری ارتباط با دیگران معمولاً موفق‌تر هستند. چرا که گفته می‌شود این افراد درک و شعور اجتماعی بیشتری نسبت به سایرین دارند. اما شعور اجتماعی چیست؟ شعور اجتماعی همان چیزی است که به ما کمک می‌کند در ارتباط با سایر انسان‌ها به آن‌ها کمترین آسیب را وارد کرده و قوانین را به بهترین شکل اجرا کنیم. شعور اجتماعی شامل درک روابط انسانی، احترام به حقوق و احساسات دیگران، پایبندی به قوانین و ... است. م‌سلما همه‌ی ما دوست داریم با چنین فردی در ارتباط باشیم. به طور کلی اهمیت و فایده‌ی هوش اجتماعی عبارت است از:

توانایی برقراری ارتباط موثر

توانایی همدلی با سایر انسان‌ها، توانایی ایجاد آرامش در روابط و مورد اعتماد بودن

تشخیص درست بایدها و نبایدهای اجتماعی، درک محیط انسانی، درک و تشخیص رفتار درست

وجود مهارت کمک به دیگران، مهارت درک نیاز افراد (چنین فردی در حیطه‌ی فروش می‌تواند بسیار موفق باشد).

برخورداری از مهارت تطابق پذیری

افزایش مهارت کار در گروه

افزایش مهارت مدیریت گروه‌های کاری، دوستی، تحصیلی

افرادی که هوش اجتماعی بالایی دارند، بسیار تاثیر گذار، مدیر، مورد اعتماد، پر انرژی و انرژی بخش، همدل و مهربان، محبوب و برون‌گرا هستند. البته این فقط یک روی سکه است. همانطور که افراد باهوش ذهنی بالا می‌توانند از هوش خود در جهت منفی استفاده کنند، افراد با هوش اجتماعی بالا هم در معرض چنین مسیری قرار دارند. این افراد به علت تاثیرگذاری بالایی که دارند، می‌توانند به راحتی از این مهارت سوءاستفاده کرده، به راحتی به دیگران دروغ بگویند و دیگران را فریب دهند.

ویژگی افراد با هوش اجتماعی بالا (Lucia Zbihlejová ۲۰۱۸)

۱. این افراد برون‌گرا هستند
۲. در میان افراد از محبوبیت خاصی برخوردارند.
۳. پر انرژی و شاد هستند.
۴. به اطرافیان خود انرژی مثبت میدهند.
۵. می‌توانند دیگران را به راحتی متقاعد کنند.
۶. نیازها و خواسته‌های دیگران را بسیار سریع متوجه می‌شوند.
۷. قابل اعتماد هستند.
۸. به راحتی با انسانها ارتباط برقرار می‌کنند.
۹. مدیریت بحران آنها عالی است.

شغل های مناسب هوش اجتماعی بالا

- دیپلمات
- مشاور
- روانشناس
- وکیل
- پرستار
- بازاریاب
- تاجر
- بازیگر
- مسئول روابط عمومی
- مجری

نظریه های هوش اجتماعی

ریشه های بحث پیرامون هوش اجتماعی به مطالعاتی که در دهه ۱۹۴۰ در هاروارد انجام شد، باز می گردد. این مطالعات در حوزه های مرتبط با هوش عاطفی صورت گرفت.

گاردنر نیز در نظریه هوش چندگانه اشاره ای به این نوع هوشمندی داشته است (Gardner, H. ۱۹۸۳). به زعم گاردنر، دو نوع عمده وجود دارد: اول هوش و آگاهی درونی فرد که اجازه شناسایی و افتراق احساسات پیچیده انسان را میدهد. دوم دانش و آگاهی در روابط بین فردی که توانایی شناخت و تمایز عواطف و انگیزه های دیگران را به وجود می آورد.

دانیل گلمن در پرفروش ترین کتاب سال ۱۹۹۵ به نام هوش هیجانی، این مفهوم را به صورت گسترده بیان کرده و به آگاهی عموم رساند (Daniel Goleman ۱۹۹۵). هوش هیجانی یا هوش عاطفی یا همان هوش اجتماعی توانایی شناخت، استفاده و مدیریت احساسات خویش به شیوه ای مثبت در ارتباط با دیگران است.

اگرچه ثن‌دایک و همکارانش قادر به تایید این حوزه از هوش از طریق مطالعات روانسنجی نبودند و اگر این مفهوم به فراموشی سپرده شد، اخیراً توجه دوباره ای در هوش اجتماعی پدیدار گشته و اغلب نویسندگان ادعا می کنند که در واقع این گواهی بر وجود، این حوزه ای است. هر یک از این نظر پردازان از منظری به این مقوله نگاه می کنند. به عنوان مثال:

هوش اجتماعی از دیدگاه بار-اون

بار-اون هوش غیر شناختی را عامل مهمی در تعیین توانمندی های افراد برای کسب موفقیت در زندگی تلقی می کند و آن را با سلامت عاطفی یعنی و وضعیت روانی فعلی و در مجموع سلامت هیجانی در ارتباط مستقیم می داند. بار-اون همچنین برای اولین بار EQ یا هوش هیجانی را در برابر IQ که اصطلاح شناخته شده و مقیاسی برای سنجش هوش شناختی است مطرح کرد و از سال ۱۹۸۰ به تدریج پرسشنامه هوش هیجانی EQI و توصیف کمی هوش غیر شناختی پرداخت. هدف بار-اون پاسخ دادن به

این پرسش مهم بود که چرا بعضی از افراد از توان هیجانی بهتری برخوردار و در زندگی موفق ترند؟ در نهایت به این نتیجه رسیدیم که هوش شناختی تنها شاخص عمده برای پیش بینی موفقیت فرد نیست.

هوش اجتماعی از دیدگاه گاردنر

گاردنر (۱۹۳۳) تئوری هوش خود را ارائه می‌دهد. اگرچه اسپیرمن و دیگر حامیان هوش عمومی به گاردنر پیشنهاد کردند که هوش یک توانایی شناختی واحد نیست، ولی انواع کاملاً متفاوتی وجود دارد که هر کدام با یک سیستم مغزی متفاوت سازماندهی می‌شود در حالی که بیشترین هوش‌های ارائه شده (زبان شناسی، ریاضیات، فضایی، موسیقی، حرکات بدن) توانایی‌های شناختی هستند. هوش درونی اشخاص را به عنوان توانایی شخصی به منظور دسترسی سودمندانه به زندگی هیجانی درونی خودش و هوش بین فردی را به عنوان توانایی فردی به منظور ایجاد وجه تمایز در میان افراد دیگر معنا کرد. اگرچه هوش چندگانه گاردنر دارای ساختارهای مختلف فردی است، فرض شده است که در آن بعضی افراد یا بعضی گروه‌ها دارای توانایی‌های بیشتری است دیگران باشند. گاردنر هوش اجتماعی را به عنوان درون فردی و برون فردی به طور مجزا نگاه کرد، اما او آنها را به عنوان ساختارهای مرتبط می‌نگرد.

فواید تقویت هوش اجتماعی

۱. کسب توانایی لازم برای برقراری ارتباط موثر یکی از مزایای تقویت هوش اجتماعی است.
۲. تقویت هوش اجتماعی منجر به کسب توانایی همدلی و درک دیگران و موجب آرامش بیشتر در روابط، ایجاد اعتماد در دیگران و برقراری ارتباط موثر می‌شود.
۳. افزایش آگاهی محیطی و تشخیص صحیح جریان‌ات جاری در محیط و هنجارهای محیطی یکی دیگر از دستاوردهای تقویت هوش اجتماعی است.
۴. تقویت هوش اجتماعی موجب کسب مهارت‌های خدمات‌دهی و تشخیص نیاز دیگران می‌شود. این مهارت مخصوصاً برای افرادی که در بخش فروش سازمان‌ها فعالیت دارند بسیار ضروری است.
۵. تقویت این هوش موجب کسب مهارت برقراری ارتباط، حفظ ارتباطات موثر و گسترش دایره ارتباطات می‌شود.
۶. تقویت هوش اجتماعی مهارت مدیریت تعارضات را در ما افزایش می‌دهد
۷. یکی دیگر از دستاوردهای تقویت هوش اجتماعی، کسب مهارت رهبری موثر است.
۸. تقویت این هوش باعث افزایش تغییرپذیری در افراد می‌شود.
۹. تقویت هوش اجتماعی باعث می‌شود که افراد در ایجاد اعتماد در دیگران مهارت پیدا کنند.
۱۰. تقویت این هوش روحیه همکاری گروهی را در افراد افزایش می‌دهد.

فعالیت‌هایی برای تقویت هوش اجتماعی

۱. یادگیری مشارکتی
۲. شرکت در گروه‌ها
۳. ورزش‌های گروهی

۴. مصاحبه با دیگران
۵. کنفرانس دادن
۶. نقش بازی کردن

راه های تقویت هوش اجتماعی

۱. هماهنگی حرکات بدنی با گفتار
۲. افزایش معاشرت و ارتباط خود با دیگران
۳. آموزش اولیه در خانواده
۴. ارتباط و تبادل افکار و اطلاعات
۵. نهادینه کردن آموزش هوش اجتماعی در مدرسه و جامعه
۶. تقویت هنر شنونده بودن یعنی گوش کردن به حرف های طرف مقابل
۷. برخورد با هر فرد به آن صورتی که هست و استحقاق دارد
۸. ارزش قائل شدن برای سخنان افراد مقابل
۹. استفاده از کلمات زیبا، سنجیده و به موقع

(منبع: مجله توسعه مدیریت- مقاله هوشیاری از جنس قرن بیست و یکم نویسنده جعفر بیک زاد و معصومه سلطان داداشی)

راه های افزایش هوش اجتماعی چیست؟

هوش اجتماعی و توانایی استفاده از آن دقیقاً شبیه به راه رفتن است. شما در ابتدای زندگی، به علت ضعف در پاهای سستی روی آنها می ایستادید، اما با یادگیری مهارت راه رفتن توانایی دویدن، اسکیت کردن و بسیاری فعالیت های دیگر را نیز فراگرفتید. همانطور که گفتیم هوش اجتماعی توانایی کنترل احساسات و هیجانات است. اما شما در حالت عادی همیشه نمی توانید این احساسات را تشخیص دهید؛ و این کار به تمرین نیاز دارد. در ادامه ی این مطلب به معرفی دو روش برای تقویت هوش اجتماعی و مهارت تشخیص احساسات می پردازیم.

روش اول: افزایش توجه

چقدر زمان می برد تا متوجه شوید چیزی شما را ناراحت کرده است؟ یک لحظه، یک روز، یک ماه؟ افرادی که از هوش اجتماعی بالایی برخوردار هستند، به راحتی و در لحظه می توانند احساس ناراحتی یا هر حس دیگری که در مغزشان وجود دارد را تشخیص دهند. این افراد حتی به سادگی قادر هستند نمود فیزیکی احساسشان را نیز درک کنند. به همین علت است که افراد با هوش اجتماعی بالا، در روابط بهتر عمل می کنند چرا که این افراد در تشخیص احساسات خود دچار سردرگمی نمی شوند و به راحتی می توانند در مورد آنها تصمیم بگیرند.

این بار که احساس اضطراب کردید، چشمانتان را ببندید و سعی کنید بفهمید این احساس اضطراب را در کجای بدن خود حس می کنید؟ در شکم، در قلب، در ماهیچه های ریه؟ بدنتان را ببینید و آن را سلول به سلول حس کنید. با این کار به مرور توانایی تشخیص احساسات تقویت می شود.

روش دوم: حس کردن

شما چقدر حس‌هایتان را درک می‌کنید؟ آیا زمانی که ناراحت هستید گریه می‌کنید؟ خشم‌تان را بروز می‌دهید یا سعی می‌کنید آنرا خفه کنید؟ اینکه شما چقدر بتوانید احساس یک مهارت است که به میزان هوش اجتماعی مربوط می‌شود. افراد باهوش اجتماعی بالا، کاملاً بر روی احساسات خود کنترل دارند. آن‌ها می‌توانند مشخص کنند که در چه زمان‌هایی ناراحت باشند و چه زمان‌هایی خوشحال. برخی از متخصصان این برنامه ریزی را زجرکشی برنامه ریزی شده و برخی دیگر بهداشت عاطفی می‌نامند. مغز انسان احساسات را برای آگاهی او تولید می‌کند و اگر انسان به این احساسات توجه نکند و آن‌ها را نپذیرد مانند یک فنر فشرده شده جمع می‌شود تا جایی که روزه‌ای برای بروز پیدا کنند. بنابراین سعی کنید هر احساسی که در لحظه دارید را با آغوش باز بپذیرید و آن را حس کنید.

هوش اجتماعی و سازمان

هوش هیجانی به شما و کارکنان سازمان تان کمک می‌کند که بر هیجانات خود آگاهی پیدا کرده و رفتارهای خود را کنترل کنید. برای برخی از مدیران سازمانها این سوال وجود دارد که هوش اجتماعی چگونه قرار است به کارکنان و بازدهی سازمان من کمک کند؟ پاسخ این سوال بسیار بسیار گسترده است اما من سعی می‌کنیم که در این جا بخش کوچکی از آن را توضیح بدم. توضیحی که در ابتدای سطر داده شد پاسخ درستی هست بسیار کوتاه بوده و کافی نیست. هوش اجتماعی دنیای بسیار وسیع تر از این جمله یا این مهارت داره در حقیقت شناسایی هیجانات و مدیریت هیجانات و رفتارها و مهارت‌های اولیه و پایه هوش هیجانی و اجتماعی هستند. هوش اجتماعی توانایی مدیریت رفتار رو به شما می‌دهد. کسب این مهارت موجب می‌شود که مدیران و کارکنان آنها بتوانند بر احساسات نسنجیده دردناک و هیجانی خود مدیریت داشته باشند، حتی در لحظات سخت هم آرامش، خونسردی و نگاه مثبت خود را حفظ کنند و از واکنش‌های منفی خودداری و به راحتی و روشنی بتوانند فکر کنند. تقویت این مهارت موجب می‌شود که افراد حتی زمانی که تحت فشار هستند تمرکز خود را حفظ کنند و در موقعیت‌های هیجان و احساس استقامت و عملکرد مثبت داشته باشند. کسانی که این مهارت را کسب می‌کنند با تدبیر لازم انتخاب می‌کنند که هنگامی که مورد حمله و خشونت دیگران واقع شدن یا هنگام مواجهه با آشفتگی‌ها، مسئله‌ها و مدیریت بحران داشته باشند، همچنین، کسانی که با خشونت یا مخالفت مواجه می‌شوند همچنان خونسردی خود را حفظ می‌کنند. مدیران و کارکنان ای که فاقد این مهارت هستند، هیجانی و واکنشی عمل می‌کنند، به دلیل عدم مقاومت در مقابل وسوسه‌های هیجانی، درگیر شرایط نامناسب و تنش‌زا می‌شوند و به مشکلات و مسائل پاسخ‌های نامناسب و مخرب می‌دهند. آنها زود از کوره در می‌روند و عصبانی می‌شوند، زود حالت تدافعی به خود می‌گیرند و در مواجهه با تعارض‌ها یا استرس‌های کاری افسرده، عصبانی و پریشان می‌شوند.

موردکاوی و تحلیل

شش میمون آموزش دیدند تا با کشیدن زنجیرهایی، غذای خود را دریافت کنند. در مقطعی از آزمایش، میمون هفتمی در مقابل چشم آنان قرار داده شد و هر بار که یکی از شش میمون زنجیر غذایی را می‌کشید، شوکی دردناک به آن میمون وارد می‌شد. چهار تا از میمون‌ها با دیدن این وضعیت، به سراغ زنجیر دیگری رفتند که غذای کمتری به آن‌ها می‌داد، اما در عوض، با کشیدن آن هیچ شوکی به میمون هفتم وارد نمی‌شد.

میمون پنجم، برای پنج روز متوالی به هیچ زنجیری دست نزد و میمون ششم، برای دوازده هفته حاضر نشد به زنجیرها دست بزند. به عبارت دیگر، میمون‌ها گرسنگی کشیدن را به زجر کشیدن میمون دیگر ترجیح دادند. مثال بالا بیشتر بعد همدلی در هوش اجتماعی را تحلیل کرد.

تحلیل در سازمان

هوش اجتماعی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و استعدادهای فردی است که به توانایی درک و فهم چگونگی بروز یا کنترل هیجانات و احساسات دلالت دارد، فردی که از هوش اجتماعی بالا برخوردار است در زمینه‌های شناسایی، درک و کنترل احساسات نیز از استعداد و مهارت لازم بهره‌مند می‌باشد. افراد با خودکنترلی بالا، افرادی منطقی می‌باشند که قادرند محیطی از اعتماد و انصاف راپیرامون خود ایجادکنند امروزه مدیران سازمان‌ها اغلب با این چالش روبه‌رو هستند که چطور می‌توان در محیط کار اعتماد حاکم نمود؟ اعتمادسازی همیشه از رده عالی سازمان شروع می‌شود. صداقت و اعتمادسازی درونی به شرطی به وجود می‌آید که مدیران عالی سازمان سرمشق و الگو دیگران باشند و با ایجاد مصادیق، آن الگوها را در واحدها و ادارات عملی سازند. براساس یافته‌های پژوهش حاضرمدیران با هوش اجتماعی بالاتر توانایی بیشتری در جلب اعتماد کارکنان و مشتریان دارا می‌باشند.

هوش اجتماعی و زیست‌شناسی رهبری

در سال ۱۹۹۸ دانیل گولمن، اولین مقاله خود را در مورد هوش اجتماعی و رهبری را منتشر کرد. پاسخ به "چه چیزی یک رهبر را می‌سازد؟" مشتاق بود مردم در سراسر و فراتر از جامعه تجاری شروع به صحبت در مورد نقش حیاتی همدلی و خودشناسی در رهبری مؤثر کردند. مفهوم هوش هیجانی همچنان فضای برجسته‌ای را در ادبیات رهبری و در شیوه‌های مربیگری روزمره اشغال می‌کند. اما در پنج سال گذشته، تحقیقات در زمینه نوظهور علوم اعصاب اجتماعی - مطالعه آنچه در مغز هنگام تعامل افراد اتفاق می‌افتد - شروع به افشای حقایق ظریف جدید در مورد آنچه یک رهبر را خوب می‌کند، کرد.

کشف برجسته این است که برخی از کارها که رهبران انجام می‌دهند - به طور خاص، همدلی نشان می‌دهند و با خلق و خوی دیگران هماهنگ می‌شوند - به معنای واقعی کلمه هم‌روی شیمی مغز خود و هم بر عملکرد پیروانشان تأثیر می‌گذارد. در واقع، محققان دریافته‌اند که پویایی رهبر-پیرو موردی نیست که دو (یا چند) مغز مستقل به طور آگاهانه یا ناخودآگاه نسبت به یکدیگر واکنش نشان دهند. در عوض، اذهان فردی، به یک معنا، در یک سیستم واحد ترکیب می‌شوند. ما بر این باوریم که رهبران بزرگ کسانی هستند که رفتارشان به طور قدرتمندی سیستم ارتباط مغزی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ما آنها را در نقطه مقابل زنجیره عصبی افراد مبتلا به اختلالات اجتماعی جدی مانند اوتیسم یا سندرم آسپرگر قرار می‌دهیم، که با توسعه نیافتگی در نواحی مغز، مرتبط با تعاملات اجتماعی مشخص می‌شود. اگر درست گفته باشیم، نتیجه این است که یک راه قوی برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر، یافتن زمینه‌های معتبری است که در آن انواع رفتارهای اجتماعی را که مدار اجتماعی مغز را تقویت می‌کنند، بیاموزیم. به عبارت دیگر، رهبری مؤثر، کمتر به تسلط بر موقعیت‌ها یا حتی تسلط بر مجموعه مهارت‌های اجتماعی مربوط می‌شود تا ایجاد علاقه و استعداد واقعی برای پرورش احساسات مثبت در افرادی که به همکاری و حمایت آنها نیاز دارید.

این تصور که رهبری مؤثر در مورد داشتن مدارهای اجتماعی قدرتمند در مغز است، ما را بر آن داشته تا مفهوم هوش هیجانی خود را که در نظریه‌های روانشناسی فردی پایه‌گذاری کرده بودیم، گسترش دهیم. ساختار مبتنی بر رابطه بیشتر برای ارزیابی رهبری،

هوش اجتماعی است، که ما آن را به عنوان مجموعه‌ای از شایستگی‌های بین فردی بر پایه مدارهای عصبی خاص (و سیستم‌های غدد درون ریز مرتبط) تعریف می‌کنیم که الهام بخش دیگران برای مؤثر بودن است.

البته این ایده که رهبران به مهارت‌های اجتماعی نیاز دارند، جدید نیست. در سال ۱۹۲۰، ادوارد ثورندایک، روانشناس دانشگاه کلمبیا، خاطرنشان کرد که «بهترین مکانیک در یک کارخانه ممکن است به دلیل فقدان هوش اجتماعی به عنوان سرکارگر شکست بخورد». اخیراً، کلودیو فرناندز-آرائوز در تحلیلی از مدیران جدید سطح C دریافت که افرادی که برای نظم و انضباط شخصی، انگیزه و هوش خود استخدام شده بودند، گاهی اوقات بعداً به دلیل نداشتن مهارت‌های اجتماعی اولیه اخراج می‌شدند. به عبارت دیگر، افرادی که فرناندز-آرائوز مورد مطالعه قرار می‌داد، باهوش بودند، اما ناتوانی آن‌ها در کنار آمدن اجتماعی در کار، از نظر حرفه‌ای خود را شکست می‌داد.

آنچه در مورد تعریف ما از هوش اجتماعی جدید است، زیربنای بیولوژیکی آن است. با تکیه بر کار دانشمندان علوم اعصاب، تلاش‌های تحقیقاتی و مشاوره‌ای، و یافته‌های محققان وابسته به کنسرسیوم برای تحقیقات هوش هیجانی در سازمان‌ها، چگونگی دانش تازه به‌دست‌آمده در مورد نورون‌های آینه‌ای، سلول‌های دوکی، و نوسان‌گرها را بررسی می‌کنیم. رفتارهای عملی و هوشمندانه اجتماعی که می‌تواند پیوندهای عصبی بین شما و پیروانتان را تقویت کند.

پیروان رهبران خود را منعکس می‌کنند - به معنای واقعی کلمه

شاید خیره کننده ترین کشف اخیر در علوم اعصاب رفتاری، شناسایی نورون‌های آینه‌ای در نواحی پراکنده وسیع مغز باشد. عصب شناسان ایتالیایی آن‌ها را به طور تصادفی در حین زیر نظر گرفتن سلول خاصی در مغز میمون پیدا کردند که تنها زمانی شلیک می‌کرد که میمون بازوی خود را بلند می‌کرد. یک روز یک دستیار آزمایشگاه یک بستنی قیفی را به دهان خود برد و واکنشی را در سلول میمون ایجاد کرد. این اولین شواهدی بود که نشان می‌داد مغز دارای نورون‌هایی است که آنچه را موجود دیگری انجام می‌دهد تقلید می‌کند یا منعکس می‌کند. این دسته از سلول‌های مغزی که قبلاً ناشناخته بودند، به‌عنوان Wi-Fi عصبی عمل می‌کنند و به ما امکان می‌دهند در دنیای اجتماعی خود حرکت کنیم. هنگامی که ما آگاهانه یا ناخودآگاه احساسات شخص دیگری را از طریق اعمال او تشخیص می‌دهیم، نورون‌های آینه‌ای ما آن احساسات را بازتولید می‌کنند. در مجموع، این نورون‌ها حس فوری تجربه مشترک را ایجاد می‌کنند.

نورون‌های آینه‌ای اهمیت ویژه‌ای در سازمان‌ها دارند، زیرا احساسات و اعمال رهبران، پیروان را وادار می‌کنند تا آن احساسات و اعمال را منعکس کنند. اثرات فعال کردن مدارهای عصبی در مغز پیروان می‌تواند بسیار قدرتمند باشد. در یک مطالعه اخیر، Marie Dasborough دو گروه را مشاهده کرد: یکی بازخورد عملکرد منفی همراه با سیگنال‌های احساسی مثبت - یعنی تکان دادن سر و لبخند را دریافت کرد. به دیگری بازخورد مثبت داده شد که انتقادی، با اخم و چشمان ریز شده بود. در مصاحبه‌های بعدی که برای مقایسه حالات عاطفی دو گروه انجام شد، افرادی که بازخورد مثبت همراه با سیگنال‌های عاطفی منفی دریافت کرده بودند، نسبت به شرکت‌کنندگانی که بازخورد منفی خوش‌خلق دریافت کرده بودند، نسبت به عملکرد خود احساس بدتری داشتند. در واقع، ارسال مهمتر از خود پیام بود. و همه می‌دانند که وقتی مردم احساس بهتری داشته باشند، عملکرد بهتری نیز دارند. بنابراین، اگر رهبران امیدوارند بهترین نتیجه را از افراد خود بگیرند، باید همچنان مطالبه‌گر باشند، اما به گونه‌ای که روحیه

مثبتی را در تیمشان ایجاد کند. رویکرد قدیمی هویج و چوب به تنهایی منطقی نیست. سیستم های تشویقی سنتی برای دریافت بهترین عملکرد از طرفداران کافی نیستند.

در اینجا نمونه ای از آنچه کار می کند آورده شده است. به نظر می رسد که زیرمجموعه ای از نوروں های آینه ای وجود دارد که تنها کارشان تشخیص لبخند و خنده دیگران است و در ازای آن باعث ایجاد لبخند و خنده می شود. رئیسی که خودکنترل و بی طنز باشد، به ندرت آن نوروں ها را در اعضای تیمش درگیر می کند، اما رئیسی که می خندد و لحن آرامی ایجاد می کند، آن نوروں ها را به کار می اندازد، خنده های خود به خودی را تحریک می کند و تیمش را در این فرآیند به هم می پیوندد. همانطور که فابیو سالا در تحقیقات خود نشان داده است، یک گروه پیوندی گروهی است که عملکرد خوبی دارد. او دریافت که رهبران با عملکرد بالا به طور متوسط سه برابر بیشتر از رهبران با عملکرد متوسط خنده زبردستان خود را برانگیختند. تحقیقات دیگر نشان می دهد که داشتن خلق و خوی خوب به افراد کمک می کند تا اطلاعات را به طور مؤثر دریافت کنند و زیرک و خلاقانه پاسخ دهند. به عبارت دیگر، خنده یک تجارت جدی است.

مطمئناً در یکی از بیمارستان های دانشگاهی در بوستون تفاوت ایجاد کرد. دو پزشک که دکتر بورک و دکتر هومبولت می نامیم برای پست مدیرعاملی شرکتی که این بیمارستان را اداره می کرد و دیگران در رقابت بودند. هر دوی آنها سرپرستی دپارتمان ها را بر عهده داشتند، پزشکان فوق العاده ای بودند و بسیاری از مقالات تحقیقاتی پر استناد را در مجلات معتبر پزشکی منتشر کرده بودند. اما این دو شخصیت بسیار متفاوتی داشتند. برک، شدیداً، متمرکز بر کار و غیرشخصی بود. او یک کمال گرا بی امان با لحن جنگنده ای بود که کارکنانش را دائماً مجبور به انجام دادن می کرد. هومبولت هم چندان خواستار نبود، اما در ارتباط با کارکنان، همکاران و بیماران بسیار خوش برخورد و حتی بازیگوش بود. ناظران خاطرنشان کردند که مردم بیشتر در دپارتمان هومبولت تا برک به یکدیگر لبخند می زدند و یکدیگر را مسخره می کردند - و حتی نظر خود را بیان می کردند. استعدادهای ارزشمند اغلب بخش برک را ترک می کردند. در مقابل، افراد برجسته به آب و هوای گرم کار هومبولت گرایش پیدا کردند. هیئت مدیره شرکت بیمارستان با شناخت سبک رهبری هوشمند اجتماعی هومبولت، او را به عنوان مدیر عامل جدید انتخاب کرد.

رهبر "به خوبی هماهنگ"

مدیران بزرگ اغلب در مورد رهبری از روده صحبت می کنند. در واقع، داشتن غرایز خوب به طور گسترده ای به عنوان یک مزیت برای یک رهبر در هر زمینه ای شناخته می شود، چه در خواندن حال و هوای سازمان یا در انجام یک مذاکره ظریف با رقبا. محققان، رهبری این استعداد را، به عنوان توانایی تشخیص الگوها توصیف می کنند، که معمولاً از تجربه گسترده حاصل می شود. توصیه آنها: به روحیه خود اعتماد کنید، اما در هنگام تصمیم گیری نظرات زیادی دریافت کنید. البته این کار درستی است، اما مدیران همیشه زمان لازم برای مشورت با ده ها نفر را ندارند.

یافته های علوم اعصاب نشان می دهد که این رویکرد احتمالاً بیش از حد محتاطانه است. شهود نیز در مغز است که تا حدی توسط دسته ای از نوروں ها به نام سلول های دوکی به دلیل شکل آنها تولید می شود. اندازه بدن آنها تقریباً چهار برابر سایر سلول های مغز است، با یک شاخه بسیار طولانی که اتصال به سلول های دیگر را آسان تر می کند و افکار و احساسات را سریعتر به آنها منتقل

می کند. این ارتباط فوق سریع از احساسات، باورها و قضاوت ها چیزی را ایجاد می کند که دانشمندان رفتارشناسی سیستم هدایت اجتماعی ما را می نامند. سلول های اسپیندل، شبکه های عصبی را راه اندازی می کنند، که هر زمان که مجبور باشیم بهترین پاسخ را از بین بسیاری از افراد انتخاب کنیم، وارد بازی می شوند - حتی برای یک کار معمولی مانند اولویت بندی فهرست کارها. این سلول ها همچنین به ما کمک می کنند بفهمیم که آیا فردی قابل اعتماد و درست (یا اشتباه) برای یک شغل است. در عرض یک بیستم ثانیه، سلول های دوکی ما با اطلاعاتی درباره احساس ما نسبت به آن شخص روشن می شوند. همانطور که معیارهای بعدی نشان می دهند، چنین قضاوت های «برش نازکی» می توانند بسیار دقیق باشند. بنابراین، رهبران نباید از عمل به آن قضاوت ها هراس داشته باشند، مشروط بر اینکه با خلق و خوی دیگران نیز هماهنگ باشند.

چنین هماهنگی به معنای واقعی کلمه فیزیکی است. پیروان یک رهبر مؤثر، رابطه ای را با او تجربه می کنند - یا آن چیزی که آنی مک کی «رزونانس» می نامد. بیشتر این احساس به لطف نورون های آینه ای و مدار سلول های دوکی ناخودآگاه ایجاد می شود. اما دسته دیگری از نورون ها نیز دخیل هستند: نوسانگرها با تنظیم نحوه و زمان حرکت بدن افراد با هم، افراد را از نظر فیزیکی هماهنگ می کنند. وقتی افرادی را که می خواهند ببوسند را تماشا کنید، می توانید نوسانگرها را در عمل ببینید. حرکات آنها مانند یک رقص به نظر می رسد، یک بدن به طور یکپارچه به بدن دیگر پاسخ می دهد. وقتی دو نوازنده ویولن سل با هم می نوازند، پویایی یکسانی رخ می دهد. آنها نه تنها نت های خود را به صورت هماهنگ می زنند، بلکه به لطف نوسانگرها، نیمکره راست مغز این دو نوازنده بیشتر از سمت چپ و راست مغز آنها هماهنگ است.

فعال کردن نورون های اجتماعی شما

شلیک نورون های اجتماعی در اطراف ما مشهود است. یک بار ویدئویی از هرب کلهر، یکی از بنیانگذاران و مدیر عامل سابق شرکت هواپیمایی ساوث وست را که در راهروهای Love Field در دالاس، مرکز خطوط هوایی، قدم می زد، تجزیه و تحلیل گردید. عملاً می شود گفت، که او نورون های آینه ای، نوسانگرها و دیگر مدارهای اجتماعی را در هر فردی که با آن روبرو می شود فعال می کند. او لیخندهای درخشانی ارائه کرد، با مشتریان دست داد و به آنها گفت که چقدر از تجارت آنها قدردانی می کند، در حالی که کارمندان را برای کار خوبشان تشکر می کرد، در آغوش گرفت. و دقیقاً همان چیزی را که داده بود پس گرفت. فردی که مهماندار هواپیما بود که وقتی به طور غیرمنتظره ای با رئیسش روبرو شد، چهره اش روشن شد. "اوه، عزیزم!" او دستش را به گرمی تکان داد و او را در آغوش گرفت. او بعداً توضیح داد: "همه فقط با او احساس خانواده می کنند."

متأسفانه، تبدیل کردن خود به هرب کلهر یا دکتر هامبولت آسان نیست، اگر قبلاً یکی از آنها نیستید. ما هیچ روش مشخصی برای تقویت نورون های آینه ای، سلول های دوکی و نوسانگرها نمی شناسیم. آنها در طول هر برخوردی هزاران نفر در ثانیه فعال می شوند و الگوهای شلیک دقیق آنها مبهم باقی می ماند. علاوه بر این، تلاش های خودآگاه برای نشان دادن هوش اجتماعی اغلب می تواند نتیجه معکوس داشته باشد. وقتی شما عمداً تلاش می کنید تا حرکات را با شخص دیگری هماهنگ کنید، فقط نوسانگرها نیستند

که شلیک می کنند. در چنین شرایطی، مغز از مدارهای کمتر ماهر دیگری برای شروع و هدایت حرکات استفاده می کند. در نتیجه، تعامل اجباری به نظر می رسد.

تنها راه برای توسعه موثر مدار اجتماعی خود این است که کار سخت تغییر رفتار خود را انجام دهید (به «رهبری اولیه: محرک پنهان عملکرد عالی»، مقاله HBR دسامبر ۲۰۰۱ ما با آنی مک کی مراجعه کنید). شرکت های علاقه مند به توسعه رهبری باید با ارزیابی تمایل افراد برای ورود به یک برنامه تغییر شروع کنند. نامزدهای مشتاق ابتدا باید دید شخصی برای تغییر ایجاد کنند و سپس تحت یک ارزیابی تشخیصی کامل، مشابه یک کار پزشکی، برای شناسایی نقاط ضعف و قوت اجتماعی قرار گیرند. با داشتن بازخورد، رهبر مشتاق می تواند در زمینه های خاصی آموزش ببیند که در آن توسعه مهارت های اجتماعی بهتر بیشترین بازده را خواهد داشت. (Jessica Swainston_۲۰۱۸) این آموزش می تواند از تمرین راه های بهتر تعامل و آزمایش آنها در هر فرصتی، تا تحت شور شدن توسط مربی و سپس توضیح درباره آنچه که مشاهده می کند، تا یادگیری مستقیم از یک الگو باشد. گزینه ها زیاد است، اما راه موفقیت همیشه سخت است.

چگونه از نظر اجتماعی باهوش تر شویم

برای اینکه ببینید آموزش هوش اجتماعی شامل چه مواردی می شود، مورد یکی از مدیران ارشد را در نظر بگیرید که ما آن را Janice می نامیم. او به عنوان مدیر بازاریابی توسط یکی از شرکت های Fortune ۵۰۰ استخدام شده بود، زیرا تخصص تجاری، سوابق برجسته اش به عنوان یک متفکر و برنامه ریز استراتژیک، شهرت به عنوان یک سخنگو مستقیم و توانایی پیش بینی مسائل تجاری که برای رسیدن به اهداف حیاتی بودند، داشت. (Bar-On, R_۱۹۹۷) با این حال، در شش ماه اول کارش، جانیس دست و پا می زد. مدیران دیگر او را فردی پرخاشگر و متفکر، فاقد زیرکی سیاسی، و بی توجه به آنچه که می گوید و به چه کسانی، به ویژه افراد بالاتر، می دیدند.

رئیس جنیس برای نجات این رهبر آینده دار، کاتلین کاولو، روانشناس سازمانی و مشاور ارشد گروه هی را فراخواند، که بلافاصله جانیس را تحت ارزیابی ۳۶۰ درجه قرار داد. گزارش های مستقیم، هم تایان و مدیران او به جانیس در زمینه همدلی، خدمات گرایی، سازگاری و مدیریت تعارض ها امتیاز پایینی می دهند. کاولو با گفتگوهای محرمانه با افرادی که بیشترین همکاری را با جانیس داشتند، بیشتر آموخت. شکایات آنها بر این بود که او در برقراری رابطه با مردم یا حتی متوجه نشدن واکنش آنها بود. نتیجه نهایی: جانیس نه در خواندن هنجارهای اجتماعی یک گروه و نه در تشخیص علائم عاطفی افراد در هنگام نقض آن هنجارها ماهر بود. حتی خطرناکتر از آن، جانیس متوجه نشد که در مدیریت رو به بالا خیلی رک است. زمانی که او اختلاف نظر شدیدی با یک مدیر داشت، نمی دانست چه زمانی باید عقب نشینی کند. رویکرد او "بیا همه چیز را روی میز بگذاریم و با هم مخلوط کنیم" شغل او را تهدید می کرد. مدیریت ارشد داشت خسته می شد.

وقتی کاولو این بازخورد اجرا را به عنوان زنگ بیدارباشی به جانیس ارائه کرد، او البته متزلزل شد و متوجه شد که شغلش ممکن است در خطر باشد. با این حال، چیزی که او را بیشتر ناراحت کرد این بود که متوجه شد تأثیر دلخواه خود را بر روی افراد دیگر نمی گذارد. کاولو جلسات مربیگری را آغاز کرد که در آن جانیس موفقیت ها و شکست های قابل توجه دوران خود را توصیف می کرد. هر چه جنیس زمان بیشتری را صرف مرور این حوادث می کرد، بهتر می توانست تفاوت بین ابراز عقیده با قاطعیت و رفتار مانند پیت بول را تشخیص دهد. او شروع به پیش بینی کرد که مردم چگونه ممکن است در یک جلسه یا در طول بررسی عملکرد

منفی به او واکنش نشان دهند. او روش های زیرکانه تری را برای ارائه نظرات خود تمرین کرد. و او یک دید شخصی برای تغییر ایجاد کرد.

چنین آمادگی ذهنی، مدار اجتماعی مغز را فعال می کند و ارتباطات عصبی را که برای عمل مؤثر نیاز دارید، تقویت می کند. به همین دلیل است که ورزشکاران المپیک صدها ساعت به مرور ذهنی حرکات خود می پردازند.

در یک نقطه، کاوالو از جانیس خواست تا از یک رهبر در سازمان خود نام ببرد که مهارت های هوش اجتماعی عالی داشت. جانیس یک مدیر ارشد کهنه کار را شناسایی کرد که هم در هنر نقد و هم در ابراز مخالفت در جلسات بدون آسیب رساندن به روابط مهارت داشت. او از او خواست که به او کمک کند، و او به شغلی روی آورد که بتواند با او کار کند - سمتی که به مدت دو سال در آن حضور داشت. جانیس خوش شانس بود که مربی ای پیدا کرد که معتقد بود بخشی از کار یک رهبر توسعه سرمایه انسانی است. بسیاری از رؤسا ترجیح می دهند در اطراف یک کارمند مشکل دار مدیریت کنند تا اینکه به او کمک کنند تا بهتر شود. رئیس جدید جانیس او را پذیرفت زیرا دیگر نقاط قوت او را ارزشمند می دانست و دلش به او می گفت که جانیس می تواند با راهنمایی بهبود یابد.

قبل از جلسات، مرشد جانیس به او آموزش می داد که چگونه دیدگاه خود را در مورد مسائل بحث برانگیز بیان کند و چگونه با افراد بالاتر صحبت کند، و او هنر بازخورد عملکرد را برای او الگو قرار داد. با مشاهده او هر روز، جانیس یاد گرفت که افراد را تأیید کند، حتی زمانی که مواضع آنها را به چالش می کشید یا عملکرد آنها را نقد می کرد. گذراندن زمان با یک مدل زنده و تنفسی از رفتار موثر، تحریک کاملی را برای نورون های آینه ای ما فراهم می کند، که به ما امکان می دهد مستقیماً آنچه را مشاهده می کنیم، تجربه، درونی و در نهایت تقلید کنیم.

تحول جانیس واقعی و جامع بود. به یک معنا، او وارد یک نفر شد و یک نفر دیگر بیرون آمد. اگر به آن فکر کنید، این یک درس مهم از علم اعصاب است: از آنجا که رفتار ما شبکه های عصبی را ایجاد و توسعه می دهد، ما لزوماً اسیر ژن ها و تجربیات اولیه دوران کودکی خود نیستیم. رهبران می توانند تغییر کنند، اگر مانند جانیس آماده باشند تا تلاش کنند. همانطور که او در آموزش پیشرفت می کرد، رفتارهای اجتماعی که یاد می گرفت برای او بیشتر شبیه طبیعت دوم شد. از نظر علمی، جانیس مدارهای اجتماعی خود را از طریق تمرین تقویت می کرد. و همانطور که دیگران به او پاسخ می دادند، مغز آنها عمیق تر و مؤثرتر با مغز او مرتبط می شد و در نتیجه مدارهای جانیس را در یک دایره فضیلت آمیز تقویت می کرد. نتیجه: جانیس از در آستانه اخراج به ارتقاء به یک موقعیت دو سطح بالاتر رفت.

چند سال بعد، برخی از کارکنان جانیس شرکت را ترک کردند زیرا آنها راضی نبودند - بنابراین او از کاوالو خواست که برگردد. کاوالو متوجه شد که اگرچه جانیس بر توانایی برقراری ارتباط و ارتباط با مدیریت و همتایان خود تسلط داشته است، اما گاهی اوقات وقتی آنها سعی می کردند ناامیدی خود را نشان دهند، نشانه های گزارش های مستقیم خود را از دست می داد. با کمک بیشتر کاوالو، جانیس توانست با تمرکز مجدد بر نیازهای عاطفی کارکنان و تنظیم دقیق سبک ارتباطی، وضعیت را تغییر دهد.

نظرسنجی‌های انجام‌شده با کارکنان جانپس قبل و بعد از دور دوم مربیگری کاوالو، افزایش چشمگیری را در تعهد عاطفی و قصد ماندن در سازمان ثبت کرد. جانپس و کارکنانش نیز ۶ درصد افزایش فروش سالانه داشتند و پس از یک سال موفق دیگر، او رئیس یک واحد چند میلیارد دلاری شد. شرکت‌ها به وضوح می‌توانند از قرار دادن افراد در برنامه‌هایی که Janice کامل کرده است، سود زیادی ببرند.

معیارهای سخت هوش اجتماعی

تحقیقات ما در دهه گذشته تأیید کرده است که شکاف عملکردی زیادی بین رهبران باهوش اجتماعی و رهبران غیرهوشمند اجتماعی وجود دارد. برای مثال، در یک بانک ملی بزرگ، متوجه شدیم که سطوح شایستگی‌های هوش اجتماعی یک مدیر، ارزیابی عملکرد سالانه را قوی‌تر از شایستگی‌های هوش هیجانی خودآگاهی و خودمدیریتی پیش‌بینی می‌کند. (برای توضیح مختصری از ابزار ارزیابی ما، که بر هفت بعد تمرکز دارد، به نمایشگاه "آیا شما یک رهبر باهوش اجتماعی هستید؟" را ببینید)

(Emotional Intelligence Brauer_۲۰۱۶)

معلوم می‌شود که هوش اجتماعی به ویژه در شرایط بحرانی مهم است. تجربه کارگران یک سیستم مراقبت بهداشتی استانی بزرگ در کانادا را در نظر بگیرید که با کاهش شدید و سازماندهی مجدد مواجه شده بود. بررسی‌های داخلی نشان داد که کارگران خط مقدم از اینکه دیگر قادر به ارائه سطح بالایی از مراقبت از بیماران خود نبودند، ناامید شده بودند. شایان ذکر است، کارگرانی که رهبرانشان از نظر هوش اجتماعی امتیاز پایینی داشتند، نیازهای برآورده نشده مراقبت از بیمار را سه برابر نرخ - و خستگی عاطفی چهار برابر بیشتر از همکارانشان که رهبران حامی داشتند، گزارش کردند. در همان زمان، پرستاران دارای روسای باهوش اجتماعی، سلامت عاطفی خوب و توانایی افزایش یافته برای مراقبت از بیماران خود را، حتی در طول استرس ناشی از اخراج، گزارش کردند (به نوار کناری "شیمی استرس" مراجعه کنید). این نتایج باید برای هیئت مدیره شرکت‌های در بحران خوانده شود. چنین هیئت‌هایی معمولاً هنگام انتخاب شخصی برای هدایت مؤسسه در شرایط سخت، تخصص را به هوش اجتماعی ترجیح می‌دهند. یک مدیر بحران به هر دو نیاز دارد.

همانطور که اکتشافات علوم اعصاب را بررسی می‌کنیم، متوجه می‌شویم که بهترین تئوری‌های روانشناختی تا چه حد نزدیک به سیم‌کشی مغز است که به تازگی ترسیم شده است. برای مثال، در دهه ۱۹۵۰، متخصص اطفال و روانکاو بریتانیایی D.W. وینیکات از بازی به عنوان راهی برای تسریع یادگیری کودکان حمایت می‌کرد. به طور مشابه، جان بولبی، پزشک و روانکاو بریتانیایی، بر اهمیت فراهم کردن پایگاهی مطمئن که افراد می‌توانند از طریق آن به سمت اهداف تلاش کنند، بدون ترس بی دلیل ریسک کنند و آزادانه فرصت‌های جدید را کشف کنند، تأکید کرد. مدیران سخت‌گیر ممکن است در دنیایی که عملکرد پایین معیار موفقیت است، پرداختن به چنین تئوری‌هایی به شدت غیرمعقول و از نظر مالی غیرممکن است. اما از آنجایی که روش‌های جدید اندازه‌گیری علمی توسعه انسانی شروع به اثبات این نظریه‌ها می‌کنند و آنها را مستقیماً با عملکرد مرتبط می‌سازند، به اصطلاح جنبه نرم کسب‌وکار شروع می‌شود نه چندان نرم به نظر می‌رسد.

نتیجه گیری

برای تقویت این مهارت سعی کنید با افراد با هوش اجتماعی بالا در ارتباط باشید. با این کار به مرور ذهن شما از آن‌ها یاد می‌گیرد و شروع به تقلید کردن می‌کند. شما با این کار به طور ناخودآگاه به تقویت هوش اجتماعی‌تان می‌پردازید و ذهنتان را در مسیر درستش قرار می‌دهید. در نهایت می‌توان گفت که هوش اجتماعی مجموعه‌ای از مهارت‌های کاملاً اکتسابی است و با حضور در اجتماع و به مرور تقویت می‌شود. مدرسه اولین اجتماعی است که انسان با آن مواجه می‌شود و می‌توان آنرا خاستگاه هوش اجتماعی دانست؛ بنابراین برای تقویت هوش اجتماعی کودکان‌تان از سنین پایین اقدام کنید.

منابع :

- 1- John D.Mayer-PeterSalovey. *The intelligence of emotional intelligence. Intelligence Volume 17, Issue 4, October–December 1993, Pages 433-442*
- 2- Goleman Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. Bantam Books; New York: ۱۹۹۵.
- 3- Sternberg Robert J. A theory of adaptive intelligence and its relation to *Intelligence*. ۲۰۱۹;۷:۲۳. doi: ۱۰,۳۳۹۰./jintelligence۷۰۴۰۰۲۳
- 4- Sternberg Robert J. *Adaptive Intelligence: Surviving and Thriving in Times of Uncertainty* Cambridge University Press ; Cambridge : ۲۰۲۱ .
- 5- Maarten H. Jacobs: Human emotions toward wild life. ۲۰۱۲
- 6- Lucia Zbihlejová: SOCIAL INTELLIGENCE AS A PREREQUISITE FOR SUCCESSFUL LEADERSHIP:۲۰۱۸
- 7- Gardner, H. (۱۹۸۳). *Frames of Mind*. New York: Basic Books Inc
- 8- Gardner, H. (۱۹۹۱) *The unschooled mind: how children think and how schools should teach*. New York: Basic Books Inc
- 9- Daneil Goleman ۱۹۹۵ : emotional intelligence
- 10- Bar-On, R. (۱۹۹۷a). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc
- 11- مجله توسعه مدیریت- مقاله هوشیاری از جنس قرن بیست و یکم نویسنده ۱۱- مجله توسعه مدیریت- مقاله هوشیاری از جنس قرن بیست و یکم نویسنده جعفر بیک زاد و معصومه سلطان داداشی M.N.O. Sadiku, O.D. Olaleye, S.M. Musa, Emotional intelligence assessment. *Int. J. Trend Res. Develop.* ۷(۲), ۱۳-۱۷ (۲۰۲۰)
- 12- M.N.O. Sadiku, O.D. Olaleye, S.M. Musa, *Emotional intelligence: a primer*. *Int. J. Trend Res. Develop.* ۷(۱), ۱۰۹-۱۱۲ (۲۰۲۰)
- 13- Emotional intelligence: the ability model , https://www.universalclass.com/articles/self-help/emotional-intelligence/_emotional-intelligence-the-ability-model.htm
- 14- J. Bariso, *EQ Applied: The Real-World Guide to Emotional Intelligence* (Borough Hall, ۲۰۱۸)

- J. Brauer, *Emotional Intelligence 2.0: Mastery Your Emotions, Develop and Boost Your EQ to Improve the Skill to Business and Relationship* (Independently Published, ۲۰۱۹) -۱۵
- D. Walton, *Emotional Intelligence: A Practical Guide* (MJF Books, ۲۰۱۶) -۱۶
- [/https://www.intelligentchange.com](https://www.intelligentchange.com) -۱۷
- Jessica مقاله ۳ روش پرورش هوش اجتماعی نوشته دکتر Swainston -۱۸
- [/https://positivepsychology.com](https://positivepsychology.com)
- Jessica مقاله هوش اجتماعی در محل کار نوشته Swainston -۱۹
- [/https://indiversecompany.com](https://indiversecompany.com)
- Cantor Nancy, Kihlstrom John F. Social intelligence and cognitive assessments of personality. In: Wyer Robert S., Jr., Srull Thomas K., editors. *Social Intelligence and Cognitive Assessments of Personality: Advances in Social Cognition*. vol. ۲. Lawrence Erlbaum Associates; Hillsdale: ۱۹۸۹. pp. ۱-۵۹ -۲۰
- Goleman Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. Bantam Books; New York: ۱۹۹۵. -۲۱
- Greenfield Patricia M. Linking social change and developmental change: Shifting pathways of human development. *Developmental Psychology* . -۲۲
- Greenfield Patricia M. Social change, cultural evolution, and human development. *Current Opinion in Psychology*. (۲۰۲۱) -۲۳