

## დასკვნა: ემოციური ლიდერობა, როგორც დამაბრკოლებელი ფაქტორი

ჩედ ფოსტერი

ამოცანით მართვა უმაღლეს პროფესიონალიზმს მოითხოვს. სამწუხაროდ, სამხედრო კულტურაში ეგრეთ წოდებული „ცეცხლის მფრქვეველების“ დაწინაურებისა და მათთვის უფლებამოსილების მინიჭების ტენდენცია არსებობს. ზედაპირულად რომ შევხედოთ, ასეთი ოფიცრები გაბედული, სერიოზული ლიდერები არიან, რომლებიც თავიანთი გუნდებიდან საუკეთესო შედეგს მოითხოვენ. რეალურად კი, ჭეშმარიტება ხშირად სხვაა. უმეტეს შემთხვევაში, „ცეცხლის მფრქვეველი“ ლიდერი ყველაზე ცუდი რამაა იმ სიტუაციაში, როცა ქვედანაყოფი დიდ ზეწოლას განიცდის: ასეთ წინამძღოლს ემოციურ ლიდერს უწოდებენ. ეს არის ის, რაც ქვედანაყოფს ხელს უშლის ამოცანით მართვის კულტურის ჩამოაყალიბებასა და შენარჩუნებაში. ემოციური ლიდერები ადვილად ტყდებიან კრიზისულ სიტუაციებში - მაგრამ რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ისინი თავიანთ გუნდებსა და ქვემდგომებსაც უკარგავენ მოტივაციას და ბრძოლისუნარიანობას. მაშინაც კი, როდესაც ზედაპირული შეფასებით შეიძლება ჩანდეს, რომ მათ დროებით შედეგს მიაღწიეს, იმ ხანგრძლივი ზიანის აღდგენა, რასაც ისინი ქვედანაყოფს აყენებენ, თითქმის შეუძლებელია.

მიუხედავად იმისა, რომ მშვიდობიანობის დროს ემოციურ ლიდერებს მაქსიმუმის მიღწევა შეუძლიათ, როდესაც ვითარება უარესდება, ისინი მორალურად უკიდურესად ამცირებენ თავიანთ ქვემდგომებს. ასეთ სიტუაციებში, მასობრივი უკმაყოფილების ტალღა, ურთიერთბრალდებები, საკუთარი თავის შეცოდება და სტერეოტიპული რეაქციები ჩვეულებრივია, რაც ქვედანაყოფების მიერ წარუმატებლობის დაძლევას ართულებს. ემოციური ლიდერი ქვემდგომს ისეთ პირობებს უქმნის, რომ ისინი ვერ

ბედავენ თავიანთი პრობლემების ზემდგომისთვის გაზიარებას. ეს აფერხებს წარმოშობილი სადაო საკითხების იდენტიფიკაციას და ანელებს პრობლემების მოგვარების ეფექტური გზების პოვნას. მისთვის დამახასიათებელია გადამდები პესიმიზმი და ხშირად პრობლემებს ისეთი ჭრილიდან უყურებს, საიდანაც ყველა შეცდომა ჩანს. მოკლედ რომ ვთქვათ, ემოციური ლიდერი გუნდს საქმეს ურთულესს, როდესაც დამაბულობა პიკს აღწევს.

მეთაურმა, ზედამხედველმა ან ნებისმიერმა ხელმძღვანელმა თავი უნდა აარიდოს ემოციური ლიდერობის მახეებს, რათა შეინარჩუნოს გავლენა და მიმართულება, რომელსაც მისი ქვემდგომები უნდა მიჰყვნენ იმისათვის, რომ ამოცანით მართვის კულტურა ააღორძინონ. ამ მახეების თავიდან ასაცილებლად საჭიროა ხელმძღვანელმა ასეთი კითხვები დაუსვას საკუთარ თავს - როგორი რეაქცია მექნება, როდესაც ცუდ ამბებს შემატყობინებენ? რას უნდა მივაქციო პირველ რიგში ყურადღება - ვინ დავადანაშაულო, თუ რა გავაკეთო პრობლემის ადგილზე აღმოსაფხვრელად? ეს მე მეხება თუ გუნდს? ამ კითხვებზე ობიექტური პასუხების გაცემით ხელმძღვანელი კარგად გაერკვევა საკუთარ თავში და საჭიროების შემთხვევაში, ცვლილებების შეტანის შესაძლებლობაც გაჩნდება. თუ ემოციური ლიდერობის ცდუნებას ვერ ასცდებით, მაშინ გუნდისთვის ყველაზე დიდ დაბრკოლებად იქცევით, რითიც მათ მაქსიმალური პოტენციალის გამომჟღავნებაში შეუშლით ხელს.

## არ ესროლოთ მაცნეს

ცუდ ამბებს დრო კარგ ამბებად ვერ გარდაქმნის. ამასთან, ის, თუ როგორ რეაგირებს ლიდერი ასეთ სიახლეებზე, განსაზღვრავს იმას, მიჰყვებიან თუ არა ქვემდგომები მის გონიერებას. თუ ცუდი სიახლეების ცნობებას ტირადა მოჰყვება, ცოტას თუ გაუჩნდება სურვილი, ლიდერს შექმნილი ვითარების ნათელი სურათი დაუხატოს. ეს სურათი კი ის სინამდვილეა, რომლის გათვალისწინებითაც ლიდერმა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები უნდა მიიღოს. ყველაზე გამძლე და მომთმენმა ადამიანებმაც რომ მოინდომონ

ბრაზის იგნორირება, ბოლოს მაინც მობეზრდებათ ამ მდგომარეობის ატანა. ხელმძღვანელის სიბრაზის მსხვერპლი მაცნესგან ახალი ამბები სწრაფად ვრცელდება ორგანიზაციაში, ყველა ცდილობს, ფეხაკრეფით იაროს და თვითგადარჩენის ინსტიქტიდან გამომდინარე, უსიამოვნო ინფორმაცია დაუმალოს მეთაურს. ბოლოსდაბოლოს, რატომ უნდა შეყო თავი მგლის ხახაში, თუ შეიძლება, რომ მასას შეერიო და მცირე რამ ან არაფერი მოიმოქმედო? მას შემდეგ, რაც ცალკეული პირები თავის დაზოგვის სტრატეგიას აირჩევენ, ისინი პრობლემების გადაჭრაში აქტიურ როლს აღარ შეასრულებენ. ამრიგად, ორგანიზაციის ინტერესებში უნდა შედიოდეს, რომ თავის რიგებში, ამ კატეგორიის მომხრე რაც შეიძლება ცოტა ადამიანი ჰყავდეს.

ემოციური ლიდერები ბრაზს მაცნეებზე ანთხევენ, რაც ქვედანაყოფში უარყოფით ატმოსფეროს ქმნის. მათი შფოთვისა და იმედგაცრუების მსხვერპლი ცუდი ამბების მაცნეები ხდებიან. ის მაცნეები, რომლებსაც ემოციური დაბრკოლებები აწუხებთ, ხშირად ძლიერი ხასიათის ადამიანები არიან, რომელთაც ჰყოფნით გამბედაობა, რომ მეთაურს პირში უთხრან სიმართლე ან ორგანიზაციის ხარვეზებზე თავად აიღონ პასუხისმგებლობა. მათი ენერჯია და გამძლეობა დიდ ხანს ვერ გასტანს. ძალიან მალე, ცოტაღა დარჩება ისეთი, ვინც თავს დისკომფორტისთვის გაიმეტებს, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად კარგად აცნობიერებს ის არჩეული ტაქტიკის სისწორეს. ამგვარად, მაცნეზე ბრაზის ნთხევით ორგანიზაციის საუკეთესო წევრები ზარალდებიან.

ემოციურ ლიდერებს სჩვევიათ სიტუაციის ცუდი კუთხიდან ყურება და შეცდომებზე (რეალურზე თუ მოჩვენებითზე) იმაზე მეტი დროით შეყოვნება, ვიდრე საჭიროება მოითხოვს. ასეთი ქცევა უარყოფითი შედეგების მომტანია და ბევრ შეცდომას აშვებინებს პასუხისმგებელ პირებს, რომელთაგანაც პრობლემების მოგვარებას მოელის გუნდი. ისეთი ლიდერის ხელში, რომელსაც თვითკონტროლი არ შეუძლია, მთელი ორგანიზაცია მიმართულია იმისკენ, თუ რა უარესდება და არა იმისკენ, თუ რისი გაკეთებაა საჭირო. „ცის დამხობის“ მენტალობა ადვილად შეიძლება

აღმოჩნდეს გადამღები და მთელ ქვედანაყოფში დაავადებასავით გავრცელდეს.

მწელებლობის ჟამს, ქვემდგომებს ისეთი ლიდერები სჭირდებათ, რომლებიც მშვიდად რეაგირებენ, განმუხტავენ დაძაბულობას და ისეთ პირობებს ქმნიან, სადაც მთელი გუნდის კოლექტიური ნიჭი, ენერჯია და იდეები წარმოჩინდება პროლემების გადაჭრის პროცესში. ლიდერები დადებითად განწყობილი ადამიანები უნდა იყვნენ და სხვებსაც აჯერებდნენ იმაში, რომ გუნდი აუცილებლად იპოვის წარმატების გზას. ოპტიმისტურ განწყობასა და გამოსავალზე კონცენტრირებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ჟურნალმა „ფორბსმა“ კვლევა ჩაატარა 200 ბიზნეს მენეჯერზე, ოპტიმიზმისა და ეფექტურობის ურთიერთდამოკიდებულობის საკითხთან დაკავშირებით. ეფექტურობის თვალსაზრისით, ყველაზე ოპტიმისტები 89 პროცენტში მოხვდნენ, ხოლო ყველაზე პესიმისტები 19 პროცენტში.

ამ კუთხით, იგივე ხდება სამხედრო სფეროშიც. გენერალი ჯორჯ ს. მარშალი ამბობდა: „არასოდეს მივცემ თავს პესიმიზმის უფლებას, როდესაც ოპერაციაში ვერთვები, რადგან ის დაწყებისთანავე განწირული იქნება კრაზისთვის. ასეთი განწყობით ვერასოდეს მოიგებთ ომს“. მარშალი არ გულისხმობდა გაუაზრებელ ოპტიმიზმს, რაც კარგის მოხდენის იმედით ნებისმიერ სადაო საკითხს უარყოფს. პირიქით, ის საუბრობდა კონკრეტული ტიპის თავდაჯერებულობაზე, რომელიც თავისუფალია ემოციური სისუსტეებისგან და მხოლოდ ლიდერს შეუძლია, პირადი მაგალითით გააღვივოს ის პერსონალში.

### **არ მიჰყევით „დადანაშაულების პოლიტიკას“**

დამნაშავის პოვნა და პრობლემიდან გამოსავლის მოძებნა სულ სხვადასხვა რამაა. არც ბრალის დადება და პერსონალისგან პასუხისმგებლობის შესრულების მოთხოვნა არ უნდა აგვერიოს ერთმანეთში. კარგი ლიდერები ამ ორ რამეს ყოველთვის ანსხვავებენ ერთმანეთისგან. დამნაშავეზე

ნადირობის გამოცხადება მის ალეგორიულ გილიოტინაზე ასაყვანად, ორგანიზაციის ენერჯიას გამოსავლის ძიების პროცესიდან სხვა ასპექტისკენ მიმართავს. ამის საპირისპიროდ, ისეთი კულტურის დამკვიდრება, სადაც გუნდის წევრები მზად არიან შეცდომებზე პასუხისმგებლობა აიღონ, ქვემდგომთა პროფესიულ განვითარებას ემსახურება, რადგან ამით ძლიერდება პერსონალი, რომელიც ორგანიზაციის საქმიანობას კოლექტიურ პასუხისმგებლობად მიიჩნევს.

ანგარიშვალდებულების კულტურა ერთგვარი რწმენაა, რომელიც გუნდის თითოეულ წევრშია გამჯდარი - მაგრამ ამ კულტურის სათავე უმაღლესი ემელონია. მეორეს მხრივ, ბრალის წაყენება უსარგებლო, გამანადგურებელი მანერაა, რომლის მიზანი სხვა არაფერია, თუ არა ლიდერის მიერ ბრაზის სხვა ადამიანზე გადმოფრქვევა. ბრალდებასა და ანგარიშგებას შორის მთავარი განსხვავება ისაა, რომ მეორე ჯანსაღი მმართველობის კლიმატის დადებითი გამოძახილია, პირველი კი - ორგანიზაციის სიძლიერის დასუსტების მიზეზი.

გამოსავლის საპოვნელად საჭიროა ლიდერებმა პრობლემა საფუძვლიანად გამოიკვლიონ და მისი წარმოშობის სათავეებს მიაგნონ. ამ დროს, შესაძლოა გამოჩნდეს დაფარული სერიოზული პროცესები, რომლებიც ხანგრძლივად მოქმედ სისტემებში მიმდინარეობს ან რესურსთა ნაკლებობა, რაც ადრე საკმარისად მიაჩნდათ. ადრინდელი მნიშვნელოვანი ვარაუდები შეიძლება არ გამართლდეს და საჭირო გახდეს ორგანიზაციის სტრუქტურის, პროცესებისა და ძალისხმევის განაწილების თავიდან შეფასება. ემოციური ლიდერები ვერ ახერხებენ, აღიარონ გზაზე „ჭაობების“ არსებობა, რაც რთული, მუდმივად ცვალებადი გარემოსადმი ადაპტაციის ბუნებრივი გაგრძელებაა. ბევრად ადვილია ქვემდგომისკენ თითი გაიშვირო და დაუყვირო: „შენ გააფუჭე საქმე“. ამიტომ, გასაკვირი არ უნდა იყოს, რომ ემოციური ლიდერები პრობლემებში ჩაღრმავებას ყველაფრის სხვისთვის გადაბრალებას ამჯობინებენ. მათთვის ადვილია, წარუმატებლობით გამოწვეული იმედგაცრუების მიზეზად ქვემდგომების დასახელება.

როდესაც ლიდერები „დადანაშაულების პოლიტიკას“ ირჩევენ, როგორც წესი, მათი სიტყვაც და ქმედებაც ირაციონალურ შეხედულებებს ეყრდნობა. ასეთია, მაგალითად, ავტომატური ვარაუდი იმისა, რომ ყველა მარცხში ან წარუმატებლობაში სხვაა დამნაშავე. მეტიც, ასეთი ლიდერები თვლიან, რომ ამ „დამნაშავეებს“ უპატივცემულოდ უნდა მოექცნენ. ისინი განსაკუთრებით ადვილად განიცდიან ამგვარი ირაციონალური შეხედულებების გავლენას. გადამეტებული მღელვარება და ყველა შეცდომის კონკრეტული პირებისთვის მიწერა ზრდის პრობლემების სერიოზულობას. ეს ხშირად იწვევს სწრაფ ესკალაციას, რაც ცუდი ამბების მაცნის დადანაშაულებით იწყება და განტევების ვაცის ძეხვით გრძელდება. აღნიშნულთაგან, არც ერთი არ არის სასარგებლო არც პროცესის მონაწილეებისა და არც მთლიანი ორგანიზაციისთვის.

„დადანაშაულების პოლიტიკაში“ ჩართვას რომ თავი აარიდონ, ლიდერებმა რამდენიმე მარტივი ნაბიჯი უნდა გადადგან. პირველი, მათ უნდა აღიარონ, რომ თავიანთი ჯგუფის წევრები მაქსიმუმს აკეთებენ, რაც შეუძლიათ. არავის უნდა საქმის ცუდად შესრულება. სხვაგვარადაც რომ იყოს, ლიდერებს უნდა სჯეროდეთ, რომ მათი გუნდები ცუდად თუ კარგად, პატიოსნად ცდილობენ ორგანიზაციის საქმიანობაში თავიანთი წვლილის შეტანას. მეორე, ლიდერებმა უნებლიე შეცდომები უნდა მიიღონ, როგორც გუნდის შეკვრისთვის გაღებული ბუნებრივი საფასური, გუნდისთვის, რომელიც სწავლობს და ცდილობს ადაპტაციას. ყველაზე კარგ გაკვეთილს ორგანიზაცია მაშინ იღებს, როდესაც ის შეცდომის დაშვებისთანავე არკვევს, რა მოხდა, რატომ და რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ მომავალში უკეთესი შედეგი მიიღოს.

ეს არის სწორედ ის საფუძველი, რომელზე დაყრდნობითაც აშშ-ს არმიამ მოქმედების შემდგომი მიმოხილვები შემოიღო ყველა მსხვილმასშტაბიანი ღონისძიებისა და წვრთნის დასასრულს. ზოგჯერ, მოქმედების შემდგომ მიმოხილვაზე ირკვევა, რომ შეცდომის მიზეზი ცალკეული პირი ან ჯგუფია, მაგრამ ეს დასკვნა უნდა იყოს მშვიდი, ობიექტური ანალიზის შედეგი და არა ემოციური ვნებათაღელვისა და დისკუსიების რეზულტატი. ამასთან, ლიდერებმა მუდმივად არ უნდა დააყვედრონ ეს უნებლიე

შეცდომები იმათ, ვისაც გამბედაობა ეყო, ემოქმედა. თუ ამას გაითვალისწინებენ და გუნდის წევრებს ეცოდინებათ, რომ კარგი განზრახვით, მაგრამ უნებლიედ დაშვებულ შეცდომებზე, რომლებიც არ მოიცავს იურიდიულ, მორალურ და ეთიკურ გადაცდომებს, ზემდგომები ყურადღებას არ გაამახვილებენ, ამით გაიზრდება გუნდის ნდობა ლიდერების მიმართ.

## ეს შენი კი არა, გუნდის დამსახურებაა

ემოციურ ლიდერებს ყველაფრის პერსონალიზება ახასიათებთ: ყველა წარმატება გამართლებულია, მაგრამ თითოეული შეცდომა პირადი შეურაცხყოფის მიზეზი ხდება. როდესაც საქმეები კარგად მიდის, ყველა ეიფორიაშია. ხოლო როცა მდგომარეობა უარესდება, ბრაზისა და იმედგაცრუების ტალღა ყველას ითრევს, იწყება უარყოფითი ემოციების გამოხატვის მღელვარე პერიოდი, ზოგს საკუთარი თავი ეცოდება, ზოგი ტირიდას აწყობს და ა.შ. რაც უფრო დიდია სტრესი, მით უფრო უჭირთ გუნდის წევრებს მოლაპარაკებების წარმოება. ამგვარ სიტუაციებში, ქვემდგომები საკუთარ თავს იჭერენ იმაში, რომ მთლიანად, „უფროსთან ურთიერთობაზე“ ფიქრით არიან დაკავებული. გუნდის პრობლემების მოგვარების ნაცვლად, ისინი იმაზე დარდობენ, როგორ აიცილონ თავიდან უფროსის შემდგომი „აფეთქება“. ეს პირობები კი ნამდვილად არ შეუწყობს ხელს ორგანიზაციას ხარვეზების სწრაფად აღმოფხვრაში.

რამდენადაც ლიდერისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატებაში ჩადებულ პირად ინვესტიციას, არანაკლებ საჭიროა, რომ მან, პირველ რიგში, გააცნობიეროს ერთი ქემმარტიტება - ლიდერობა გუნდის გარეშე არაფერია. თუ ის გაიაზრებს, რომ ქვედანაყოფი მის მისვლამდეც დიდი ხანია არსებობდა და მისი წასვლის შემდეგაც კიდევ დიდ ხანს იარსებებს, ეს დაეხმარება მას საღი აზრის ჩამოყალიბებაში. ქვედანაყოფის ისტორიის შესწავლა - კამპანიები, რომლებშიც ის მონაწილეობდა, წარსული მიღწევები, მის წიაღში აღზრდილი ცნობილი

ფიგურები და ღირსების ორდენის მფლობელთა ჩამონათვალიც კი - საშუალებას მისცემს ლიდერს, მეტი მოკრძალება და თავმდაბლობა გამოიჩინოს პერსონალთან ურთიერთობაში, რაც საწყის ეტაპზე ასე აკლიათ ემოციურ ლიდერებს. მას შემდეგ, რაც ლიდერი გააცნობიერებს, რომ რაღაც უფრო დიდის ნაწილია, ვიდრე მისი ინდივიდი, ყურადღებას საკუთარი თავიდან გუნდზე გადაიტანს.

დიუკის უნივერსიტეტის კალათბურთის მთავარი მწვრთნელი და აშშ-ს ეროვნული ნაკრების მწვრთნელი, მაიკ კრიზიზევესკი, საღი განსჯის უნარს მიზნის ერთობლივად მიღწევისთვის აუცილებელ თვისებად მიიჩნევს. მისი სიტყვებით რომ ვთქვათ, „საღი განსჯის უნარი გაიძულებთ, იყოთ თავმდაბალი“. მოკრძალებულობა გუნდის ნებისმიერ წევრს, განსაკუთრებით, ლიდერს, არ მისცემს საშუალებას, საკუთარი ინტერესები ჯგუფის ინტერესებზე მაღლა დააყენოს. ის ასევე ხელს უშლის სათავეში მყოფთ, რომ ქვემდგომებს ქედმაღლურად უყურონ. კარგი ლიდერი ქვემდგომებზე არასოდეს იტყვის, რომ ისინი მას ემსახურებიან, არამედ აღნიშნავს, რომ ისინი მის გვერდით მსახურებენ.

რა თქმა უნდა, განსაკუთრებით წარმატებული ლიდერები სულაც არ თვლიან თავს რობოტებად. ისინი ზოგჯერ ბრაზდებიან, იმედგაცრუებულნი ან ზედმეტად აღტყინებულნიც არიან, მაგრამ საკუთარ თავს ამ ემოციების მძაფრად გამოხატვისა და სხვებზე გადადების საშუალებას არ აძლევენ. ისინი ბევრად უფრო მაღლა დგანან. ის, რაც ხშირად ემოციაში ეშლებათ, მაგრამ აღიქმება, როგორც ენთუზიაზმი (ჟინი). ძირითადი განსხვავება ემოციასა და ენთუზიაზმს (ჟინს) შორის იქაა, სადაც თითოეულზე ხდება ფოკუსირება. ორივე ადამიანის შინაგანი სამყაროდან მოდის, მაგრამ ემოცია ეგოცენტრულია და ხანმოკლე გარეგნული გამოხატულებებით მჟღავნდება. ზოგჯერ ეს გამოხატულება შეიძლება დადებითი იყოს, მაგრამ როცა ემოცია უარყოფითია, ის ნეგატიური და მძაფრი ფორმით მჟღავნდება.

ემოციების სიმძაფრე დროთა განმავლობაში კლებულობს. პიკები და წყნარი პერიოდები (და მათ შორის მოულოდნელობები) აუცილებლად თან



სდევს ქვედანაყოფის ეფექტურობისა და ინდივიდუალური საბრძოლო სულისკვეთების გამოვლენის შემთხვევებს. ემოციები შინაგანად ფოკუსირებულია იმ ადამიანზე, რომელიც მათ განიცდის, რაც იმას გულისხმობს, რომ სიტყვები და მოქმედებები იმ მღელვარების გამოვლენის საშუალებაა, რასაც ადამიანი შინაგანად განიცდის. ენთუზიაზმს, ხანმოკლე აფეთქებების ნაცვლად, ხანგრძლივი გამოხატულებები ახასიათებს. თუ ლიდერი ენთუზიაზმით ეკიდება დავალებას ან ამოცანას, ის მთელ ენერგიას და ძალისხმევას მისი შესრულებისკენ მიმართავს და ამ განწყობას წარმატების მიღწევამდე ინარჩუნებს. ემოციისგან განსხვავებით, ენთუზიაზმი (ჟინი) მხოლოდ ინდივიდისკენ არ არის მიმართული, მისი სამიზნე ბევრად დიდია, ვიდრე ერთი ადამიანი.

### გაგაჩნიათ თუ არა ემოციური ინტელექტი

ყველა ზემოაღნიშნული ასპექტი მიანიშნებს ლიდერის უნარზე (ან უუნარობაზე), აკონტროლოს საკუთარი ემოციები და კრიზისის დასაძლევად, მაქსიმალურად გამოიყენოს ქვემდგომთა ინდივიდუალური და გუნდური შესაძლებლობები. საუკეთესო ლიდერები შექმნილი ვითარების დეტალებზე ახერხებენ ადაპტირებას, ისინი ხვდებიან, როგორ ილაპარაკონ და იმოქმედონ იმისათვის, რომ სასურველ შედეგს მიაღწიონ. ისინი ითვალისწინებენ იმ ადამიანების გამოცდილებას, შეხედულებებსა და თვისებებს, რომლებთან თანამშრომლობაც უწევთ და მათგან მაქსიმალურ სარგებელს იღებენ. ეს უნარი მენტალური ღირებულებაა და მას ემოციურ ინტელექტს უწოდებენ.

ტრავის ბრედბარის, ბესტსელერების ავტორისა და ლიდერთა საკონსულტაციო კომპანიის (რომელიც 500 უმდიდრეს კომპანიას ემსახურება) დამფუძნებლის თანახმად, ემოციური ინტელექტი ორი ძირითადი კომპეტენციისგან შედგება. პირველი, „პერსონალური კომპეტენცია“, არის „საკუთარი ემოციების ცოდნის, ქცევისა და ჩვევების კონტროლის უნარი“. ის, ვისაც ეს კომპეტენცია გააჩნია, თვითკრიტიკულია და დადებითად რეაგირებს მოვლენებზე. მეორე - სოციალური კომპეტენცია

ნიშნავს უნარს, სხვების ემოციების სწორად გაცნობიერებით „ეფექტურად მართოს ადამიანთა ურთიერთქმედება“. თუ ლიდერში თავმოყრილი იქნება პერსონალური და სოციალური კომპეტენციები, მაშინ მისი სიტყვები, გადაწყვეტილებები და მოქმედებები მის ქვემდგომებს მაქსიმალური ძალისხმევის გამოვლენისკენ უბიძგებს.

ლიდერები, რომლებიც ემოციურ ინტელექტს ფლობენ, საკუთარ თავს ატყობენ, როდის ბრაზდებიან ან როდის იპყრობთ მეტისმეტი მღელვარება. როგორც კი ამას ხვდებიან, ისინი ცდილობენ, სიმშვიდე შეინარჩუნონ, რაციონალურად შეაფასონ შექმნილი ვითარება, იპოვონ პრობლემის (პრობლემების) სათავე და გაარკვიონ, ვინ შეძლებს გუნდში ყველაზე უკეთ არსებული ხარვეზის აღმოფხვრას. საბოლოოდ, ეს ლიდერი წარმატებით ახერხებს გუნდის წევრების კოლექტიური ნიჭისა და ენერჯის თავმოყრას. როცა საქმეში ყველა ჩართულია წოდებისა თუ თანამდებობის განურჩევლად, ეს მათ უჩენს იმის შეგრძნებას, რომ მათი წვლილი დიდია ორგანიზაციის წარმატებაში. ბრალდების ან სასტიკი სასჯელის შიშის ნაცვლად, თანაგუნდელთა ყურადღება ორგანიზაციის წარმატებისკენაა მიპყრობილი. ამ ტიპის ორგანიზაციული გარემო სრულიად საწინააღმდეგოა იმ კლიმატისა, რასაც ემოციური ლიდერები ქმნიან თავიანთ ქვედანაყოფში. ეს ამოცანით მართვის კლიმატია!

### დასკვნა: ნუ გახდები დამაბრკოლებელი ფაქტორი

ემოციური ლიდერობა ვერავის უწევს კარგ სამსახურს - ვერც ცალკეულ პირებს, ვინც მას იყენებს და ვერც გუნდს, რომელიც ამგვარი ლიდერის ხელშია. კრიზისისა და ძლიერი სტრესის პირობებში ყველაზე მნიშვნელოვანი მშვიდი და მტკიცე ხელმძღვანელია. სამწუხაროდ, ასეთ გარემოში ემოციური ლიდერები ყველაზე ცუდ დღეში არიან და უარეს თვისებებს ავლენენ. ლიდერმა ბევრი ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს, მაგრამ ის უპირველესად უნდა ეცადოს, რომ დაბრკოლებად არ იქცეს ქვემდგომებისთვის. სწორედ ასეთები არიან ემოციური ლიდერები:

დამატებითი ტვირთი, როდესაც სტრესის დონე მაქსიმუმს აღწევს. მათ გამო ორგანიზაციის ეფექტურობა უკიდურესად ეცემა და ამოცანით მართვა შეუძლებელი ხდება. ლიდერი გუნდისთვის დამხმარე საშუალება უნდა იყოს და არა დამატებითი დაბრკოლება.

დოქტორმა სუდიფ ბოუზმა, ფიზიკოსმა და არმიის ყოფილმა ოფიცერმა, რომელსაც ერაყში, საბრძოლო ზონაში, სამედიცინო ტრიაჟის უკიდურესად სტრესულ გარემოში უწევდა მოვალეობების შესრულება, აღწერა კრიზისის დროს, ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ფსიქოლოგიური ბუნება ადამიანის ტვინში არსებულ ორ დაპირისპირებულ მხარეს შორის წარმოქმნილი შინაგანი ბრძოლისას. ლიდერის ტვინის ნაწილი, რომელიც ლოგიკურ მიმდინარეობას აკონტროლებს, ებრძვის დოპამინის მოზღვავებას, რომელიც მაშინ ხდება, როცა ის კრიზისის წარმოქმნის შესახებ იღებს ინფორმაციას. ამ ბრძოლის შედეგი მხოლოდ იმაზე კი არაა დამოკიდებული, რა რეაქცია ექნება ლიდერს ზემოაღნიშნულ ვითარებაზე, არამედ იმაზეც, თუ როგორ უპასუხებს გუნდი გამოწვევას. თუ მიზანი უპირველესი პრიორიტეტია და კრიზისის დროს, ლიდერი მშვიდად განაგრძობს ორგანიზაციის მართვას, ქვემდგომები, ზემოდან მითითებების ლოდინის ნაცვლად, საკუთარ თავზე იღებენ ინიციატივას, რომ პრობლემა ადგილზევე მოაგვარონ. ამგვარად, ერთადერთი კითხვა, რასაც ლიდერმა პასუხი უნდა გასცეს, არის შემდეგი: ეცდებით თუ არა მთელი ძალებით, რომ მოიგოთ ეს შინაგანი ბრძოლა და დამხმარე საშუალება გახდეთ თქვენი გუნდისთვის ნამდვილი ბრძოლების დროს?