

بررسی تأثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران

سید محسن علامه^{۱*}، نجیبه عباسی رستمی^۲، فرانک صفری شاد^۳

۱- استادیار عضو هیات علمی گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌ها دستخوش تغییرند. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. یکی از مهمترین خصیصه‌ها که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش اجتماعی و هوش هیجانی است. بنا به اهمیت موضوع در این پژوهش به بررسی تأثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران پرداخته شده است. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی - کاربردی است. برای سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه استاندارد شرینگ (۱۹۹۶)، برای سنجش هوش اجتماعی از پرسشنامه سیلورا (۲۰۰۱) و برای سنجش سبک‌های رهبری چندگانه نیز از پرسشنامه MLQ استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر ۱۴۰ نفر از مدیران استانداری استان کرمانشاه هستند. با استفاده از فرمول آماری کوکران تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. نتایج نشان داد که هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران اثر مستقیم و مثبت دارند.

واژه‌های کلیدی: هوش اجتماعی، هوش هیجانی، رهبری تحولی، رهبری تبادلی، رهبری عدم مداخله‌گر.

مقدمه

رهبری تأثیری میان فردی است که در موقعیتی معین اعمال و از طریق فرایند ارتباط در جهت دستیابی به هدف و یا هدفهای مشخص هدایتی می‌شود (تاننباوم^۱، ۱۹۶۱). در اندیشه‌های جدید، رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری با تأکید بر توانایی شخصی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال دیگران شکل می‌گیرد. بنابراین مدل‌های عقلایی رهبری، باید با مدل‌های غیر عقلایی (مبتنی بر شهود و کاریزما) ترکیب شوند. (خدای، ۱۳۸۵). حفظ انگیزه و تعهد افراد در زمان بروز تغییرات گسترده، در زمره دشوارترین چالش‌هایی است که رهبران در تمامی سطوح با آنها مواجهند. شرکتها باید در زمینه فعالیت‌های داخلی و خارجی خود انعطاف‌پذیرتر باشند. ماهیت تغییرات امروزی مؤید چالشی کلی برای تمامی کسانی است که در سمتهای رهبری قرار دارند. برای رفع این چالشها، رهبران باید بتوانند فضایی سازمانی خلق کنند که در آن نه تنها عملکرد، بلکه حس غرور و هدفمندی تقویت می‌شود.

یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی، تلاش و در نهایت رضایت، سبک رهبری مدیران سازمان است. رهبری جزو جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات ایفا می‌کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را معلوم کند بدون شک آن عامل، رهبری مؤثر است (زاهد بابلان و رجبی، ۱۳۸۹).

بعضی از نظریه پردازان بر این عقیده اند که هوش هیجانی و اجتماعی برای رهبران و مدیران و کسانی که سمت‌های بالایی دارند، بسیار پر اهمیت و ضروری است. زیرا تعامل صحیح، شناخت ویژگی‌های شخصی افراد و انعطاف پذیری جزو ویژگی‌های مهم مدیران و رهبران مؤثر است. مبانی اولیه هوش هیجانی که در محیط کاری رعایت و انجام آن الزامی و مفید است، عبارتند از: کار گروهی، برقراری ارتباط، همکاری، گوش دادن و ارایه نظریات

فردی، استفاده از هوش هیجانی در محیط کار یعنی توانایی ایجاد محیطی که در آن شکایتها را، انتقادهای سازنده در نظر می‌گیرند انتقاد ماهرانه به عملی که شخص انجام داده توجه می‌کند و در میان کاستی‌های فرد به دنبال نشانه‌هایی از ضعف شخصیت یا خرد کردن وی نیست (گلمن، ۱۳۸۰).

طبق تحقیقات انجام شده توسط استیون استین^۱ و هووارد بوک^۲ ۴۷٪ تا ۵۶٪ موفقیت در زندگی و کار به هوش هیجانی وابسته است البته این طیف بسته به نوع کار است. بین هوش هیجانی و موفقیت رهبری نیز ارتباط وجود دارد که این امر مورد تأیید دانیل گلمن، ریچارد بویاتریس و آنی مک کی در کتاب "رهبری اصولی"^۳ است. آنها دریافته‌اند که بیشتر مهارت‌های رهبری در ایالات متحده به هوش هیجانی وابسته است. این تحقیقات و دیگر تحقیقات انجام شده (از قبیل تحقیقات انجام شده توسط موسسه مشاوره‌ای‌های-مک بر^۴) نشان داد که ۷۹٪ موفقیت مدیران در آمریکا نتیجه هوش هیجانی بالا است (مشکی و تیزرو، ۱۳۸۸).

از طرفی رهبرانی در آینده موفق خواهند بود که بتوانند به طور اثربخش با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند. از آنجایی که هوش اجتماعی با قابلیت‌های مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل) رابطه مثبتی دارد، عملکرد رهبران را پیش بینی می‌کند و در ایجاد توانایی رهبری در افراد تأثیر مهمی می‌گذارد (حسینی و دیگران، ۱۳۹۲). کسانی که از نظر هوش اجتماعی قدرتمندند، می‌توانند کاملاً راحت با افراد ارتباط برقرار کنند، واکنش‌ها و احساسات آنان را به سرعت دریابند، دیگران را رهبری کنند و سازمان دهند و به مشاجراتی که می‌توانند در هر فعالیت بشری شعلهور شود، خاتمه دهند. آنها طبیعتاً رهبرند. افرادی هستند که می‌توانند احساسات جمعی ابراز نشده را بیان کنند و برای هدایت یک گروه جهت دستیابی به اهداف خود، آن احساسات را در جای خود مطرح سازند. (زارعی متین و یوسف زاده، ۱۳۹۰).

1. Steven J. Stein
2. Howard E. Book
3. Primal Leadership
4. Hay McBer

با بررسی جنبه‌های مختلف هوش افراد در سازمان می‌توان در مورد انتخاب، آموزش و ارتقا مدیران و رهبران آینده بهتر تصمیم‌گیری نمود. بنابراین مطالعه در مورد جنبه‌های هوشمندی رهبری، موضوعی مهم و ضروری برای درک بهتر مفهوم رهبری در سازمان است. به طوری که، کرر و همکاران (۲۰۰۷) و گیاجارد (۲۰۱۱) توجه به اندازه‌گیری هوش رهبران را ضروری و مهم برشمردند (حسینی و دیگران، ۱۳۹۲). در نتیجه این پژوهش به دنبال پاسخ این پرسش است که آیا هوش اجتماعی و هوش هیجانی مدیران بر سبک رهبری آنان اثر گذار است؟

ادبیات پژوهش

تحقیقات پیرامون هوش اجتماعی، چند سال پس از معرفی هوش آکادمیک توسط اسپیرمن (۱۹۰۴) شروع شد. تضادها در تعریف هوش اجتماعی، شیوه‌های مطالعه ساختار را به طور چشمگیری متفاوت ساخته است. عده‌ای از پژوهشگران جهت مطالعه هوش اجتماعی به دیدگاه شخصیتی و عده‌ای دیگر به دیدگاه روان‌سنجی گرایش دارند. دیدگاه روان‌سنجی هوش اجتماعی را به عنوان یک هوش عمومی مطرح می‌کند که در موقعیت‌های اجتماعی یا توانایی فهم و مدیریت افراد به کار برده می‌شود. دیدگاه شخصیتی بر این فرض استوار شده است که رفتار اجتماعی ناشی از هوش است و تفاوت‌های اشخاص در رفتار اجتماعی، از تفاوت‌های آنها در دانش شان ایجاد می‌شود (بهشتی‌فر و رؤسایی، ۲۰۱۲).

شایستگی هوش اجتماعی عبارت است از توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات اجتماعی پیرامون دیگران با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی و کارآمدتر (بویاتز و راتی، ۲۰۰۹). فورد و تیساک در سال ۱۹۸۳ هوش اجتماعی را بر حسب نتایج رفتاری اش تعریف کردند. آنها هوش اجتماعی را بعنوان توانایی شخص برای دستیابی به اهداف مربوطه در موقعیت‌های خاص اجتماعی تعریف کردند (فورد و تیساک، ۱۹۸۳).

گلگمن در سال ۲۰۰۶ هوش اجتماعی را به دو طبقه کلی آگاهی اجتماعی و امکانات اجتماعی تقسیم کرد، او آگاهی اجتماعی را بعنوان آنچه ما نسبت به دیگران احساس می‌کنیم و امکانات اجتماعی را بعنوان آنچه که ما بعد از کسب این آگاهی انجام می‌دهیم تعریف کرده

است (دان و همکاران، ۲۰۰۸). رابرت در سال ۲۰۰۸ هوش اجتماعی را به عنوان توانایی انتخاب واکنش مناسب و انعطاف پذیر به رفتار شخص تعریف کرد. بنابراین هوش اجتماعی توانایی افراد برای ارتباط با دیگران، درک آنها و تعامل موثر با آنها است که شامل شناخت احساسات دیگران، گوش دادن، توجه به وضعیت عاطفی و کمک به آنها در مدیریت احساساتشان است (مارتی، ۲۰۰۵).

تونی بوزان هم هوش اجتماعی را "بخشی از طیف وسیع مهارت‌های اجتماعی" می‌داند. از نظر تونی بوزان هوش اجتماعی "صرفاً میزان سازگاری و ارتباط با اطرافیان" است. هوش اجتماعی در رفتار اجتماعی فرد ظاهر می‌گردد بنابراین طرز ارتباط فرد با دیگران و ایجاد روابط رضایت آمیز با ایشان که نتیجه فعالیت هوش اجتماعی است در سازگاری این جنبه از هوش تأثیر دارد. (بوزان، ۱۳۸۴).

سیلورا و همکارانش (۲۰۰۱) مؤلفه‌های هوش اجتماعی را شامل پردازش اطلاعات اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و آگاهی‌های اجتماعی می‌دانند. سیلورا معتقد است هوش اجتماعی ساختاری چندوجهی دارد.

پردازش اطلاعات اجتماعی: به معنای توانایی فهم و پیش بینی رفتارها و احساسات دیگران است.

مهارت‌های اجتماعی: جنبه‌های رفتاری ساخت هوش اجتماعی از راه سنجش توانایی ورود به موقعیتهای جدید اجتماعی و نیز توانایی سازگاری اجتماعی است.

آگاهی‌های اجتماعی: جریانات غیرمنتظره ناشی از رخدادها در موقعیت‌های اجتماعی را می‌سنجد (اله یاری، ۱۳۸۹).

هوش اجتماعی در جامعه یا سازمان از جمله سرمایه‌های مهم محسوب می‌شود و این بخاطر آن است که از طریق هوش اجتماعی می‌توان به ارتقا سطح بهداشت روانی جامعه و سازمان کمک نمود. هوش اجتماعی سازه‌ای است برای ارزیابی قدرت رهبری که بیشتر بر محور روابط میان افراد استوار است. رهبران دارای هوش اجتماعی بهتر می‌توانند در بین همکاران تعامل ایجاد نموده و از توان اجتماعی آنان بهره‌گیرند. تقویت مهارت اجتماعی و در نتیجه افزایش عملکرد آنان از آثار هوش اجتماعی است (سلطانی، ۱۳۸۹: ۲۱۶).

یکی دیگر از خصیصه‌های مهمی که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌ها و احساسات و توانمندی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری و رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند (حسن زاده و ساداتی کیادهی، ۱۳۸۸).

مایر و سالوی (۱۹۹۷) هوش هیجانی را توانایی ادراک، ابراز و ارزیابی دقیق هیجان‌ات خود و دیگران و نیز توانایی دسترسی و ایجاد احساسات با هدف تسهیل فکر و تنظیم و بهره‌برداری از هیجان در حل مسئله می‌دانند. اندیشمندان هوش احساسی، بر این باور هستند که این نوع هوش، از یک سری قابلیت‌های اکتسابی ناشی می‌شود که به عملکرد موفق و اثربخش افراد و مدیران در سازمان‌ها می‌انجامد (قلی پور، ۱۳۸۶: ۳۲۱).

تا کنون در خصوص سنجش هوش هیجانی و ابعاد آن، مدل‌های متفاوتی مطرح گردیده است. اما در مجموع می‌توان گفت که مدل گلמן از اعتبار بیشتری برخوردار است. وی در سال ۱۹۹۸، پنج عنصر هوش هیجانی را به شرح زیر برشمرده است:

۱- **خودآگاهی:** اولین مهارت هوش هیجانی است که از طریق مشاهده دقیق وضعیت خویش ایجاد می‌شود. به عبارت کاملتر توانایی در درک صحیح و دقیق هیجانها در همان لحظه‌ای که روی می‌دهند، و فهمیدن اینکه در رابطه با وضعیتهای متفاوت چه تمایلاتی وجود دارد. همچنین، خود آگاهی واکنش‌های عادی ما نسبت به رویدادها، مشکلات و حتی مردن را شامل می‌شود. درک صحیح تمایلات بسیار مهم است، زیرا توانایی ما را در ارزیابی سریع دقیق اوضاع تقویت می‌کند. در نتیجه خودآگاهی شامل: خودآگاهی هیجانی، خودسنجی صحیح و اعتماد به نفس.

۲- **خودمدیریتی:** دومین مهارت هوش هیجانی، که برای ایجاد نقشه و برنامه و اجرای آن استفاده می‌شود، خود مدیریتی چیزی است که وقتی دست به عمل می‌زنید، روی می‌دهد. خود-مدیریتی وابسته به خود-آگاهی شماست. به عبارت دیگر توانایی استفاده از آگاهی از هیجانها برای انعطاف پذیر ماندن و رفتار خود را به طور مثبت رهبری کردن، واکنش‌های هیجانی خود نسبت به مردم و وضعیت‌های مختلف را مدیریت کردن. در مجموع خودمدیریتی

شامل: خویشتن داری، مورد اعتماد بودن، وظیفه شناسی، سازگاری، سوگیری پیشرفت و ابتکار.

۳- **آگاهی اجتماعی:** یعنی مسایل را از زاویه دید طرف مقابل در نظر بگیرید (گرفتن) یا توانایی در حدس زدن دقیق هیجانهای دیگران و فهمیدن اینکه واقعاً آنان چه احساسی دارند و چه فکر می کنند، حتی اگر خودتان مثل آنان فکر و احساس نکنید. پس آگاهی اجتماعی شامل: همدلی، آگاهی سازمانی و جهت گیری خدمتی (خدمت رسانی) می باشد.

۴- **مدیریت رابطه:** محصول سه مهارت هیجانی اول است: خود آگاهی، خود مدیریت و آگاهی اجتماعی. مدیریت رابطه عبارت است از توانایی به کارگیری آگاهی از هیجانهای خود و نیز از هیجانهای دیگران برای مدیریت کردن (اداره کردن) تعامل ها. این کار باعث می شود تا تبادل اطلاعات شفاف باشد و شخص به طور مؤثر بتواند از عهده تعارض ها و برخوردها برآید (گلמן، ۱۹۹۸).

بارون و بارون در تحقیقی در سال ۱۹۹۷ به نتایج زیر درباره صفات رهبری دست یافتند. این صفات را می توان مرتبط با خصوصیات هوش عاطفی یافت.

الف) جذب کننده: رهبر باید از ویژگی های میل به پیشرفت، بلند پروازی، انرژی زیاد، پیگیری و اصرار بر امور و ابتکار عمل برخوردار باشد.

ب) صداقت و درستی: رهبر باید از قابلیت اعتماد زیاد در اعمال مسئولیت ها و شخصیتی با ثبات برخوردار باشد و به صورت باز عمل کرده و صداقت و راستی در پندار، گفتار، و کردارش نمایان باشد.

ج) انگیزه رهبری: در وجود یک رهبر باید میل به تأثیر گذاری بر دیگران و اعضای سازمان، برای نیل به اهداف مشترک وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، انگیزه درونی و بیرونی رهبر است که وی را به حرکت وادار می دارد و با عشق و علاقه در جهت اهداف سازمان حرکت می کند و پافشاری می کند.

د) اعتماد به نفس: رهبر باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد تا بتواند در دیگران تأثیر بگذارد و با گام‌هایی بلند و استوار حرکت کند. او باید نسبت به خود احساس ارزشمند بودن داشته باشد تا اعضای سازمان برای وی ارزش قائل شوند (سرفرازی و معمار زاده، ۱۳۸۹). همانطور که اشاره کردیم هوش هیجانی و اجتماعی برای رهبران و مدیران و کسانی که سمت‌های بالایی دارند بسیار پر اهمیت و ضروری است. طبق تعریف لینکن استونر از رهبری، رهبران سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف هدایت و خصوصاً اعمال نفوذ بر افراد و فعالیتهای آنها سبک‌ها و رویه‌های مختلفی را در پیش گرفته‌اند. سبک رهبری ترکیبی است از خصایص مهارت‌ها و رفتارهای رهبران که بعنوان مداخله و پی‌گیری از آن استفاده می‌کنند. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (شکور و دیگران، ۱۳۸۸).

رهبری تحول آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول و متغیر می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلند مدت در ارتباط است. ارزیابی محرک‌های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و رفتار کردن با آنها به عنوان افرادی کامل از جمله کارکردهای این نوع رهبری است (مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴). برنز (۱۹۸۸) رهبری تحول آفرین را این گونه توضیح داد: رابطه‌ای که در آن رهبر فرد زیردست خود را برای رسیدن به بالاترین حد توان تشویق میکند و این تشویق برای دستیابی بیشتر به نیازهای طبقه بندی شده از جمله موفقیت و اهداف گروهی است.

مؤلفه‌های رهبری تحولی بس عبارتند از:

الف) نفوذ آرمانی^۱ (رهبری کاریزما): این ویژگی به رهبران این اجازه را می‌دهد به عنوان مدلهایی از نقش و الگوی رفتار باشند. این ویژگی به دو صورت بررسی می‌گردد.

۱- ویژگی‌های آرمانی: در مورد ویژگیهای این رهبران می‌توان گفت رهبران پرجاذبه قوی دارای ویژگی‌هایی خاص مانند قدرت و اعتماد به نفس بالا می‌باشند.

1 Idealized influence

۲- رفتارهای آرمانی: رهبران پرجاذبه ممکن است به رفتارهایی دست بزنند تا در پیروان این تصور را ایجاد نمایند، که رهبری شایسته هستند. این نوع رفتار آنها را از دیگران متمایز می‌سازد.

(ب) ترغیب عقلانی^۱: به عنوان ابزاری در دست رهبران تحولی برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده شناخته شده است. در این مؤلفه رهبر پیروان خود را به تفکر بر می‌انگیزد و از قوه تخیل آنها استفاده می‌کند.

(ج) ملاحظه‌گرایی فردی^۲: در این مؤلفه رهبران به پیشرفت حرفه‌ای و شخصی پیروانشان علاقه نشان می‌دهند. این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان، رهبران و به طور کلی ثمربخشی دارد.

(د) انگیزش الهام بخش^۳: برای برانگیختن و بالا بردن انگیزه در پیروان به وسیله رهبران توصیف شده است، که با توجه به احساسات زیر دستان صورت می‌پذیرد. در واقع در انگیزش الهام بخش رهبران یک تصویر و دید مشترک از آینده را برای پیروان ایجاد می‌کنند و جایی که یک دید واقعی وجود دارد، افراد یاد می‌گیرند نه برای اینکه به آنها دستور داده می‌شود، بلکه برای اینکه خود می‌خواهند کاری را انجام دهند. این نوع انگیزش فراتر از سطح سلسله مراتب نیازها صورت می‌پذیرد و از طریق نوعی الهام و القای یک بینش مشترک از اهداف سازمانی در پیروان تجلی می‌یابد (باس و اولیو، ۱۹۹۰).

ترومبل (۱۹۹۶) معتقد است که بعضی از رهبران سبک رهبری تبادلی دارند. رهبری تبادلی شامل تعاملات و تبادلاتی بین رهبران و پیروان است که بیشتر انواع مدیریت سنتی یعنی "مدیریت مبتنی بر هدف" را منعکس می‌کند. در این گونه تعاملات رهبران خواسته‌های خود را مشخص کرده، شرایط و پاداش‌هایی را نیز برای نیل به اهداف پیروان خود در نظر می‌گیرند (سعیدیان و مرادی، ۱۳۸۸).

از نظر بس رهبر تبادلی کسی است که رابطه داد و ستد رهبر - پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنان در برآورده کردن انتظارات پایه‌ای مرتفع

1 Intellectual stimulation

2 Individual consideration

3 Inspirational motivation

می‌کند. این رهبر در ریسک‌گریزی بهتر عمل می‌کند و به زیردستان اطمینان می‌دهد که می‌توانند به اهداف خود برسند. این نوع رهبران زیردستان را به گونه‌ای هدایت می‌کنند که هم اهداف خود و هم اهداف سازمان را کسب نمایند و کارکنان را تا مرحله خودیابی از جهت ارضای نیاز ارتقا می‌بخشند. بس (۱۹۸۵) عوامل زیر را به عنوان ابعاد اساسی رهبری تبادلی برشمرد:

(۱) پاداشهای اقتضایی^۱: در اینجا رهبر تلاش می‌کند که پاداش را با تلاش یا عملکرد مبادله کند. چنانچه افراد گروه مطابق با قرار دادهای عمل کنند یا سعی و تلاش لازم را توسعه دهند رهبر گروه به آنها پاداشهایی اعطا می‌نماید.

(۲) مدیریت بر مبنای استثناء^۲: چنانچه شیوه‌های قدیمی در حال اجرا باشند رهبر گروه از دادن دستور-العملها اجتناب می‌کند و به افراد گروه این اجازه را می‌دهد تا به انجام کارشان مثل همیشه ادامه دهند تا بتوانند به اهدافشان برسند.

از نظر باس و اولیو (۱۹۹۴) سبک رهبری دیگری به نام سبک رهبری عدم مداخله گر^۳ وجود دارد. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌نماید. در واقع این سبک در طیف رهبری غیر فعال ترین نوع رهبری به شمار می‌آید.

پیشینه پژوهش

در بررسی پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع حاضر، پژوهشی که به بررسی هر دو نوع هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران باشد یافت نشد. اما پژوهش‌هایی که به بررسی جداگانه هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران می‌پردازند، یافت شده است که به پاره‌ای از آنها اشاره می‌شود.

بهشتی فر و رؤسای (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان «نقش هوش اجتماعی در رهبری سازمانی» به بررسی نقش این متغیر در موفقیت رهبری سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که هوش اجتماعی می‌تواند به عنوان یک عامل اساسی، در تسهیل اثربخشی و موفقیت رهبری

1 Contingent rewards

2 Management by exception

3 Laissez faire leadership

سازمان نقش داشته باشد. زاکارو و همکاران^۱ (۲۰۰۳) در پژوهش خود دریافتند که مهارت‌های ارزیابی اجتماعی و یا هوش اجتماعی در شیوه رهبری اثرگذار است. نتایج پژوهش پیراسته مطلق (۱۳۹۲)، تحت عنوان بررسی رابطه تیپ‌های شخصیتی، هوش اجتماعی و سبک رهبری مدیران نشان داد که بین هوش اجتماعی و سبک رهبری و نیز بین تیپ شخصیتی و سبک رهبری ارتباط معنادار وجود دارد. از بین مؤلفه‌های هوش اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و پردازش اطلاعات اجتماعی بهترین پیش‌بین برای سبک رهبری مشارکتی بودند. از نتایج این پژوهش می‌توان این‌گونه استنباط کرد که برای یک رهبری کارآمد در مدیران توجه به مهارت‌های اجتماعی، هوش اجتماعی به عنوان توانایی‌های آغازین لازم و ضروری است.

پالمر و همکاران^۲ (۲۰۰۱) در پژوهش‌های خود دریافتند که بین هوش هیجانی و بازدهی‌های رهبری رابطه وجود دارد. حاجی کریمی و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران پرداختند. جامعه آماری پژوهش آنان، متشکل از کارشناسان و مدیران وزارتخانه‌ها بود. نتایج حاصل از پژوهش، نشان‌دهنده تأیید کلیه فرضیه‌های مهم پژوهش و تأثیر گذاری زیاد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در ارزش آفرینی منابع انسانی و رد شدن برخی از فرضیه‌های اخص پژوهش بود. همچنین، متغیر "شایستگی برنامه ریزی و مدیریت" دارای اولویت نخست و مهم‌ترین شاخص آن "برنامه ریزی و سازماندهی امور کارکنان" است.

زاهد بابلان و رجبی (۱۳۸۹) به بررسی نقش هوش هیجانی و سبک‌های رهبری در پیش‌بینی بازدهی‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه پرداختند. نتایج به دست آمده با استفاده از تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد که در پیش‌بینی رضایتمندی فقط سبک رهبری تحول‌گرا و سبک رهبری مراوده‌ای، می‌توانند رضایتمندی، کوشش مضاعف و اثربخشی را پیش‌بینی کنند و هوش هیجانی و سبک رهبری آزاد گذار قادر به پیش‌بینی بازدهی‌های رهبری نیستند.

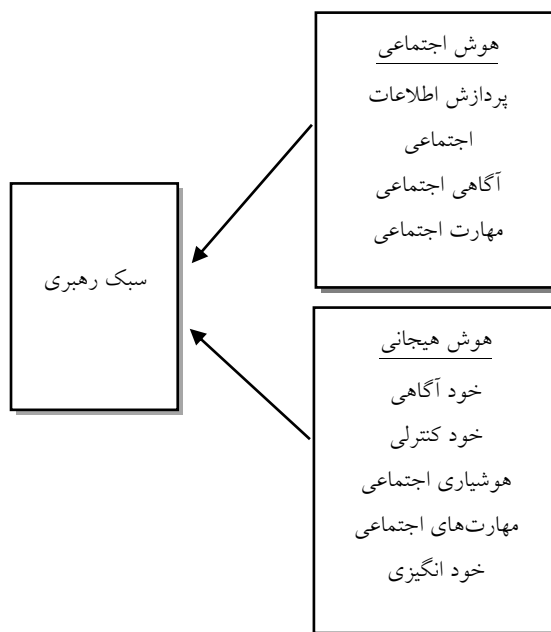
1. Zaccaro et al

2. Palmer et al

مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) به بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری (تحول بخش و مبادله ای) پرداخته اند. یافته های پژوهش نشان داد که بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحولی و مبادله ای رابطه معنادار وجود دارد.

مدل مفهومی و فرضیه های پژوهش

پس از ارایه تفصیلی ادبیات نظری و تجربی موضوع مورد مطالعه، چارچوب مفهومی و فرضیه های پژوهش حاضر ارایه می شود. همانگونه که در مدل مفهومی مشاهده می شود در این پژوهش سه متغیر هوش اجتماعی، هوش هیجانی و سبک رهبری مورد مطالعه قرار گرفته است. هوش اجتماعی و هوش هیجانی متغیر مستقل و سبک رهبری متغیر وابسته است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی، سوالات پژوهش به صورت زیر ارایه می شود:

فرضیه اصلی ۱: هوش اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

- فرضیات فرعی ۱-۱: پردازش اطلاعات اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۲: آگاهی اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۳: مهارت اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.
- فرضیه اصلی ۲: هوش هیجانی بر سبک رهبری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۱: خود آگاهی بر سبک رهبری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۲: خود کنترلی بر سبک رهبری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۳: هوشیاری اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۴: مهارت‌های اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۵: خود انگیزی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران استانداری استان کرمانشاه که شامل ۱۴۰ نفر است. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده گردید. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۰۰ نفر به دست آمد. برای جمع آوری اطلاعات از جامعه آماری جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه استاندارد شرینگ (۱۹۹۶) استفاده شده است که دارای مؤلفه‌های خود آگاهی، خود کنترلی، هوشیاری اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی، و خود انگیزی است. برای سنجش هوش اجتماعی از پرسشنامه سیلورا (۲۰۰۱) استفاده شده که دارای سه مؤلفه پردازش اطلاعات اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و آگاهی‌های اجتماعی است و برای سنجش سبک‌های رهبری چند گانه نیز از پرسشنامه MLQ استفاده شده است. این پرسشنامه از ۲۱ سوال در طیف ۵ درجه لیکرت تشکیل شده است که برای اولین بار در پژوهش‌های برنارد باس در سال ۱۹۸۵ به کار گرفته شده است. جهت تعیین روایی پرسشنامه از روایی صوری و اعمال نظر متخصصان استفاده گردیده است. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که

مقدار آن برابر با ۰,۷۰۵ است. که این مقادیر جهت تایید پایایی پرسشنامه قابل قبول است. از نرم افزار SPSS و رگرسیون گام به گام جهت تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از آزمون رگرسیون گام به گام استفاده شد. یافته‌های حاصل از بررسی آزمون فرض‌ها عبارت است از:
فرضیه اصلی ۱: هوش اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

جدول ۱- تأثیر هوش اجتماعی بر سبک رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	شیب خط (β)	T محاسبه شده	ضریب تعیین (R^2)	سطح معنی داری
هوش اجتماعی	سبک رهبری	۰,۳۵۸	۴,۱۲۷	۰,۱۴۸	۰,۰۰۰

با توجه به نتایج یافته‌های جدول فوق از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که هوش اجتماعی بر سبک رهبری اثر معناداری دارند.
فرضیه اصلی ۲: هوش هیجانی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

جدول ۲- تأثیر هوش هیجانی بر سبک رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	شیب خط (β)	T محاسبه شده	ضریب تعیین (R^2)	سطح معنی داری
هوش هیجانی	سبک رهبری	۰,۳۰۸	۳,۲۰۳	۰,۰۹۵	۰,۰۰۲

با توجه به نتایج یافته‌های جدول فوق از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که هوش هیجانی بر سبک رهبری اثر معناداری دارند.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات فرعی تحقیق در جدول ۳ و ۴ آورده شده است. در این قسمت اثر مؤلفه‌های هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مورد بررسی قرار گرفته است. در جدول ۳ ضرایب پارامترهای ابعاد هوش اجتماعی بر سبک رهبری آورده شده است:

جدول ۳- ضرایب پارامترهای ابعاد هوش اجتماعی بر سبک رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	شیب خط (β)	T محاسبه شده	ضریب تعیین (R^2)	سطح معنی داری
پردازش اطلاعات اجتماعی	سبک رهبری	۰,۳۳۹	۳,۵۶۶	۰,۱۱۵	۰,۰۰۱
آگاهی اجتماعی	سبک رهبری	۰,۳۰۷	۳,۱۹۵	۰,۰۹۵	۰,۰۰۲
مهارت اجتماعی	سبک رهبری	۰,۳۵۱	۳,۷۰۹	۰,۱۲۳	۰,۰۰۰

همانطور که از جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت، هر سه مؤلفه هوش اجتماعی بر سبک رهبری اثر معناداری دارند. در رابطه با مؤلفه پردازش اطلاعات اجتماعی دیده می‌شود که ضریب بتا برابر است با $\beta = 0,339$ که در سطح معنی داری $0,05$ معنادار می‌باشد و این ضریب برای مؤلفه آگاهی اجتماعی برابر با $\beta = 0,307$ و برای مؤلفه مهارت اجتماعی برابر با $\beta = 0,351$ است که این ضرایب نیز در سطح معنی داری $0,05$ معنادار می‌باشند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای مهارت اجتماعی، پردازش اطلاعات اجتماعی و آگاهی اجتماعی به ترتیب بیشترین تأثیر بر متغیر سبک رهبری دارند.

در جدول ۴ ضرایب پارامترهای ابعاد هوش هیجانی بر سبک رهبری آورده شده است.

جدول ۴- ضرایب پارامترهای ابعاد هوش هیجانی بر سبک رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	شیب خط (β)	T محاسبه شده	ضریب تعیین (R^2)	سطح معنی داری
خود آگاهی	سبک رهبری	۰,۰۵۵	۰,۵۴۶	۰,۰۰۳	۰,۵۸۶
خود کنترلی	سبک رهبری	۰,۳۱۲	۳,۲۵۶	۰,۰۹۸	۰,۰۰۲
هوشیاری اجتماعی	سبک رهبری	۰,۲۲۵	۲,۲۸۹	۰,۰۵۱	۰,۰۲۴
مهارت‌های اجتماعی	سبک رهبری	۰,۲۶۲	۲,۶۸۶	۰,۰۶۹	۰,۰۰۸
خود انگیزی	سبک رهبری	۰,۱۷۶	۱,۷۷۴	۰,۰۳۱	۰,۰۷۹

همانطور که یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد، سطح معنی داری متغیرهای خود کنترلی، هوشیاری اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی کوچکتر از ۰,۰۵ هستند و این نتایج نشان می‌دهد که این متغیرها بر سبک رهبری تأثیر دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای خود کنترلی، مهارت‌های اجتماعی و هوشیاری اجتماعی به ترتیب بیشترین تأثیر بر متغیر سبک رهبری دارند.

بحث و نتیجه گیری

در عصر جدید که همگام با تغییرات سریع و چالشی است، رهبران باید دارای مهارت‌ها و دانشی باشند که فضا را برای عملکردی برجسته فراهم می‌سازد. هوش هیجانی و اجتماعی مبنایی هستند که رهبری سازمانی مبتنی بر آن است. توسعه هوش هیجانی و اجتماعی به تعهد فردی نسبت به رشد و توسعه بلند مدت بستگی دارد. این تحولی ارزشمند است که نه تنها شما بلکه سازمانتان و جامعه‌ای را که در آن کار و زندگی می‌کنید متحول خواهد ساخت. رهبران کارآمد فضایی سازمانی می‌آفرینند که عملکرد برتر آنان را تقویت می‌کنند. ایجاد فضایی برای عملکرد نیازمند آن است که رهبران سطح بالایی از هوش هیجانی و اجتماعی را به اثبات برسانند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز این مطلب را به اثبات رسانده است. بطوری که نتایج

حاصل از آزمون فرضیات نشان داده، هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری تأثیر گذار است.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری، نشان‌دهنده تأثیر مثبت این عوامل بر سبک رهبری مدیران است. این یافته‌ها، با پژوهش بهشتی فر و رؤسایی (۲۰۱۲) و پیراسته مطلق (۱۳۹۱) در زمینه تأثیر هوش اجتماعی بر سبک رهبری و با پژوهش‌های پالمر و همکاران (۲۰۰۱)، زاهد بابلی و رجبی (۱۳۸۹)، و مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) در زمینه تأثیر هوش هیجانی بر سبک رهبری همسو است.

یافته‌های پژوهش در زمینه تأثیر مؤلفه‌های هوش اجتماعی بر سبک رهبری حاکی از این است که هر سه مؤلفه هوش اجتماعی بر سبک رهبری اثر معناداری دارند. نتایج رگرسیون همچنین نشان داده است که متغیر مهارت اجتماعی بیشترین اثر را بر سبک رهبری داراست. بنابراین می‌توان استنباط کرد که مهارت‌های اجتماعی مدیران و توانایی شناخت نیازهای دیگران تأثیر مهمی در سبک رهبری دارد. تحلیل یافته‌های اثربخشی مؤلفه‌های هوش هیجانی بر سبک رهبری نیز نشان‌دهنده تأثیر متغیرهای خودکنترلی، هوشیاری اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی بر سبک رهبری است.

توسعه هوش هیجانی و اجتماعی نیازمند تعهدی بالا نسبت به رشد و توسعه فردی است. مدیران و رهبرانی که هوش اجتماعی و هیجانی بالایی دارند، به راحتی قادر به برقراری ارتباط با اطرافیان و کنترل احساسات خود در ارتباط با دیگران هستند. افراد با هوش اجتماعی و هیجانی بالا، با کسانی که گذشته، سن، فرهنگ و عملکرد احساسی - اجتماعی متفاوتی دارند راحت هستند و مهم‌تر آن که قادرند کاری کنند که دیگران در کنار آنان احساس راحتی و خوشحالی داشته باشند. بنابراین، تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هیجانی و اجتماعی در مدیریت می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد. و در پایان پیشنهادات کاربردی جهت استفاده علاقه‌مندان به این حوزه رفتاری ارائه می‌شود:

- پیاده‌سازی برنامه‌هایی برای ارتقای هوش اجتماعی و هوش هیجانی افراد؛

- کمک به افراد در راستای ارتقای توانایی آنان در اداره هیجانان خود؛
- ارتقای کیفی و کمی ارتباطات افراد؛
- معرفی هوش اجتماعی و هوش هیجانی به کارکنان و مدیران سازمان و اهمیت آن؛
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای تقویت هوش اجتماعی و هوش هیجانی.

منابع

- ۱- اله یاری، سمیه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش اجتماعی و رهبری اخلاقی مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.
- ۲- بوزان، تونی. (۱۳۸۴). قابلیت‌های هوش اجتماعی، ترجمه بهناز کمالی، تهران: انتشارات نگار.
- ۳- پیراسته مطلق، علی اکبر. (۱۳۹۲). " بررسی رابطه تیپ‌های شخصیتی، هوش اجتماعی و سبک رهبری مدیران"، فصلنامه روانشناسی صنعتی/سازمانی، سال چهارم، شماره هفدهم، ص ۳۳-۴۰.
- ۴- حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضاییان، علی؛ هادی زاده مقدم، اکرم و بنیادی نایینی، علی. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول، ص ۲۲۳-۲۵۴.
- ۵- حسن زاده، رمضان و ساداتی کیادهی، سید مرتضی. (۱۳۸۸). بررسی میزان هوش هیجانی مدیران و ارتباط آن با خصوصیات جمعیت شناختی آنها، پژوهشنامه تربیتی، شماره بیستم، ص ۱۹-۲.
- ۶- حسینی، سید یعقوب؛ پوزش، علی و یدالهی، شهربانو. (۱۳۹۲). رویکرد رفتاری هوش راهبردی رهبر در سازمان، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۶، ص ۱۷-۳۸.
- ۷- خدای، عبدالصمد. (۱۳۸۵). رهبری در عصر فرانوگرایی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۸.

- ۸- زارعی متین، حسن و یوسف زاده، سعید. (۱۳۹۰). تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان، دانش‌ور رفتار، سال هجدهم، شماره ۲-۴۷، ص ۴۶۶-۴۴۱.
- ۹- زاهد بابلان، عادل و رجبی، رسول. (۱۳۸۹). نقش هوش هیجانی و سبک‌های رهبری در پیش‌بینی بازدهی‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه، علوم تربیتی، سال سوم، شماره ۹، ص ۱۶۸-۱۴۹.
- ۱۰- سرفرازی، مهرزاد و معمارزاده، غلامرضا. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر هوش هیجانی بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان فارس، پژوهشنامه مدیریت هوش هیجانی، شماره ۶۴، ص ۱۲۰-۵۹.
- ۱۱- سعیدیان، نرگس و مرادی، مصیب. (۱۳۸۸). رابطه سبک‌های رهبری با وجدان کاری و تعهد کاری مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر اصفهان، دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه ریزی درسی، شماره ۲۲، ص ۱۴۰-۱۱۹.
- ۱۲- سلطانی، ایرج (۱۳۸۹). پرورش سرمایه‌های انسانی. اصفهان، انتشارات ارکان دانش.
- ۱۳- شکور، مهسا، بذرافکن، لیلا، علیزاده، مریم و قاسمی، مژده. (۱۳۸۸). سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۱(۹)، ص ۱۲۶۴-۱۲۵۵.
- ۱۴- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران، سمت.
- ۱۵- گلמן، دانیل (۱۳۸۰). هوش هیجانی. ترجمه: نسرين پارسا؛ تهران، انتشارات رشد.
- ۱۶- مشبکی، علی اصغر و تیزرو، علی. (۱۳۸۸). تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، ص ۷۳-۵۲.
- ۱۷- مرتضوی، سعید؛ ناظمی، شمس‌الدین و محمودی فخرآبادی، صادق. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش-مبادله‌ای)، فصلنامه مدرس علوم انسانی. سال نهم (شماره ۴۲): ص ۱۹۰-۱۶۷.

- 18- Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- 19- Bass M.B. oliva. (1994). Predicting unit performance By Assessing Transformation and Transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, vol 88, N.2,p.207-218.
- 20- Bass, B. (1985). *Leadership & Performance beyond Expectation*. New York: Free Press.
- 21- Beheshtifar, M. & Roasaei, F. (2012). Role of Social Intelligence in Organizational Leadership, *European Journal of Social Sciences*, Vol.28 No.2 (2012), pp. 200-206.
- 22- Boyatzis, R. E. & Ratti, F. (2009), Emotional, social and cognitive competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives, *Journal of Management Development*, Vol.28, No.9, Pp: 821-833.
- 23- Dong, O. Koper, R.G. & Collaço, C.M., (2008). Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity. *Intercultural Communication Studies*. XVII (2), P. 162-165.
- 24- Ford, M. E. & Tisak, M. S., (1983). A further search for social ntelligence. *Journal of Educational Psychology*. 75(2), P.197.
- 25- Golman, D.(1998).“*Working with emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- 26- Marti, S.J., 2005. “Autonomous Interactive Intermediaries: Social Intelligence for Mobile Communication Agents”. Program in Media Arts and Sciences, Massachusetts Institute of Technology. P. 23.
- 27- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?*, In P. Salovey and Sluyter(Eds.),*Emotional development and Emotional intelligence: Educational implication*. New York: Basic Books.
- 28- Palmer, B. R., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership, *Leadership and Organizational Development Journal*, 22, 5-10.
- 29- Robert B.K., (2008). *The Importance, Assessment, and Development of Flexible Leadership*. practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, San Francisco, CA.
- 30- Tannenbaum, R., Weschier, I.R. & Massarich, F.(1961). *leadership and organization* , New York, MCGraw- Hill.
- 31- Zaccaro, S.J., Kem, C. & Bader, P., 2003. Leader Traits and Attributes. *The Major Schools of Leadership*, 05-Antonakis.qxd, PP. 106-115.