

## تعامل هوش مصنوعی و هوش هیجانی در رهبری استارت‌آپ‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری ایران

محمدیاسر خسروی<sup>۱\*</sup>، علیرضا زراسوندی<sup>۲</sup>، الهام یونسی ملردی<sup>۳</sup>

۱- کارشناسی ارشد، رئیس اداره فناوری و نوآوری، پارک علم و فناوری بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران  
۲- استاد دانشگاه شهید چمران اهواز، رئیس پارک علم و فناوری بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران  
۳- دکتری تخصصی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری، شتابدهنده مازیکو، ساری، ایران  
\* ایران، تهران، صندوق پستی ۱۱۱-۳۳۵۳۵، mykhosravi@gmail.com

### چکیده

با توجه به پژوهش‌های جهانی، موفقیت استارت‌آپ‌ها بیش از آنکه مرهون تسلط بر مسایل فنی و دانشی، و متکی به هوش منطقی باشد، وابسته به هوش هیجانی در رهبری آن است. لذا شناخت و بکارگیری صحیح هوش هیجانی، یکی از ضروریات توسعه موفق تیم‌های فناور است. از طرفی، با توسعه ابزار هوش مصنوعی و افزایش حضور و زمینه برای استفاده از این ابزار در فرآیندهای متکی بر هوش هیجانی، مانند رهبری، ارتباطات، تصمیم‌گیری و تیم‌سازی، تعامل این دو موضوع در رهبری شرکت‌ها و بخصوص استارت‌آپ‌ها اهمیت زیادی پیدا می‌کند و با توجه به افزایش روزافزون سطح مداخله هوش مصنوعی در تمامی ابعاد، روندی رو به رشد خواهد داشت. در این پژوهش، ضمن بررسی موضوعات مرتبط با هوش هیجانی در نحوه رهبری استارت‌آپ‌ها در پارک‌های علم و فناوری کشور، سعی شده تا با در نظر گرفتن چگونگی حضور هوش مصنوعی در ارکان چهارگانه هوش هیجانی، تعامل این دو هوش در رهبری استارت‌آپ‌ها در ایران مورد کنکاش، و در نهایت سعی بر آن شده تا راهکارهای بهره‌مندی موثرتر از هوش مصنوعی با تکیه بر هوش هیجانی در نحوه رهبری این مجموعه‌ها مورد تحلیل قرار گیرد. مجموعه راهکارهای بدست‌آمده شامل تجویزهای راهبردی برای رهبری پارک و رهبری استارت‌آپ‌ها می‌باشد.

### کلیدواژگان

هوش مصنوعی، هوش هیجانی، رهبری استارت‌آپ، زیست بوم نوآوری، رهبری پارک

#### مقدمه

آقای دکتر دنیل گلن، استاد دانشگاه هاروارد و پژوهشگر حوزه هوش هیجانی در یکی از کتاب‌های اخیر خود به نام "هوش هیجانی در رهبری چیست؟"<sup>[۱]</sup> که در سال ۲۰۲۳ منتشر شده است به اهمیت هوش هیجانی در موفقیت رهبری سازمانی پرداخته است. وی همچنین در طیف وسیعی از پژوهش‌ها با بیش از ۲۰۰۰ مطالعه موردی با هدف بررسی نقش هوش منطقی و هوش هیجانی در موفقیت استارت‌آپ‌ها، به این نتیجه رسیده است که نقش هوش هیجانی بیش از دو برابر هوش منطقی (به عبارت دیگر دانش فنی انجام کار) می‌باشد. در مطالعات اخیر تیم‌های پژوهشی وی در دانشگاه هاروارد هم‌افزایی هوش مصنوعی و هوش هیجانی مورد بررسی قرار گرفته است و در زمان نگارش این مقاله این تحقیقات همچنان در حال انجام است. در این تحقیقات روند حضور یا مداخله هوش مصنوعی در فرآیندهای مورد استفاده هوش هیجانی و اثرات یا عوارض آن در حال بررسی و پایش می‌باشد و به نظر می‌رسد با توسعه فناوری هوش مصنوعی، این پایش و بررسی‌ها همچنان ادامه خواهد داشت.

رهبری پارک‌ها و استارت‌آپ‌های مستقر در آنها مقوله تازه‌ای نیست که در گذشته بدان پرداخته نشده باشد، اما با تغییرات دینامیک رهبری به علت تحت تأثیر قرار گرفتن آن توسط هوش مصنوعی، چه بصورت مستقیم در ارکان رهبری و چه بصورت غیرمستقیم در عوامل موثر در رهبری همچون هوش مصنوعی و دستیارهای افزوده شده توسط آن به رهبری، لزوم بازنگری و تطبیق مفاهیم در حال ظهور در مقوله رهبری پارک‌ها و استارت‌آپ‌های وابسته ضروری به نظر می‌رسد.

#### هوش هیجانی و مهارت‌های کلیدی آن

هوش هیجانی سال‌ها مورد مطالعه بوده است. آنچه در مورد آن شناخته شده است این است که آنچه ما آن را هوش هیجانی می‌نامیم همان چیزی است که در مغز لیمبیک خود ایجاد کرده‌ایم - بخشی از مغز ما که در طول صدها هزار سال گذشته یا بیشتر توسعه یافته است ... این جایی است که تمام "احساسات و شهود ما" متمرکز هستند. [۱]  
رهبرانی که دارای "سطح بالایی از هوش هیجانی" هستند به طور مداوم اهداف خود را بیش از انتظار برآورده می‌کنند - و مهم نیست که در کجای جهان هستند یا در چه صنعت یا حوزه فناوری هستند.  
هوش هیجانی در فرهنگ لغت آکسفورد اینگونه تعریف و تشریح شده است:

"توانایی آگاهی، کنترل، و ابراز احساسات، و مدیریت عاقلانه و همدلانه روابط بین فردی."

در مورد اهمیت هوش هیجانی، و نقش محوری آن در شکل‌گیری هوش‌های دیگر مانند هوش مالی، هوش اجتماعی، ضریب شرافت، سواد ارتباطی، رهبری و امثالهم مطالب علمی فراوانی در مجامع و انتشارات علمی جهان منتشر شده است. آنچه حائز اهمیت است شناخت کافی در مورد پنج مهارت کلیدی شکل دهنده هوش هیجانی است که ما را به یک مدل تعاملی قابل تحلیل با هوش مصنوعی می‌تواند برساند. [۲]

نظریه هوش هیجانی گلن شامل پنج جزء اصلی است: همدلی، ارتباط موثر یا مهارت‌های اجتماعی، خودآگاهی، خودتنظیمی و انگیزه. به اختصار به این پنج مهارت کلیدی اشاره می‌گردد.

#### الف - خودآگاهی

خودآگاهی، توانایی شناخت و درک افکار، احساسات و عواطف خود است. [۳]  
به بیان دیگر، خودآگاهی به عنوان «توانایی شناخت و درک احساسات، افکار و ارزش‌های خود و نحوه تأثیر آن‌ها بر رفتار» تعریف می‌شود.

#### ب - خود تنظیمی

عصر بعدی «خودتنظیمی» است. توانایی انتخاب پاسخ خود به موقعیت‌های خاص یا کنترل آنچه ممکن است به نظر یک واکنش طبیعی یا پاسخی باشد که در گذشته داشته‌اید. [۲]

### ج- انگیزه درونی

علاقه به کاری که انجام می‌دهید برای هوش هیجانی شما بسیار مهم است. این منجر به انگیزه پایدار، تصمیم‌گیری روشن و درک بهتر اهداف سازمان می‌شود. این موضوع با انجام کار دارای معنا و ارزش همسو است و تکیه بسیاری از موفقیت‌های رهبری به ایجاد معنا برای کارهاست تا همواره عامل انگیزه درونی را زنده نگه دارد. [۲]

### د- همدلی

نه تنها باید احساسات خود را درک کنید، بلکه درک و واکنش به احساسات دیگران نیز مهم است. شناسایی یک روحیه یا احساس خاص از یک همکار یا مشتری و واکنش به آن می‌تواند در توسعه رابطه فردی، کاری و رهبری شما کمک زیادی کند. [۲]

### ه- مهارت‌های اجتماعی

مهارت‌های اجتماعی فراتر از دوستانه بودن است. اینها را به عنوان "دوستانه و با هدف" توصیف می‌کنند، به این معنی که با همه مودبانه و با احترام رفتار می‌شود، اما روابط سالم برای ایجاد منافع شخصی و سازمانی در اولویت قرار می‌گیرد. [۴]

در سال ۲۰۰۰ گلمن این مدل را با تمرکز بر چهار دسته کلیدی و زیرمجموعه‌های مختلف در آنها توسعه داد. این دسته‌ها عبارتند از خودآگاهی، آگاهی اجتماعی، خودمدیریتی و مدیریت روابط که در یک ماتریس به نام "ماتریس چهارگانه هوش هیجانی گلمن" تشریح می‌شود بیان نمود. [۵]

Recognition/Awareness		
<b>Self-Awareness</b>	<b>Social Awareness</b>	
Emotional self-awareness Accurate self-assessment Self-confidence	Empathy Organizational Awareness Service	
<b>Self-Management</b>	<b>Relationship Management</b>	
Emotional Self-Control Transparency Adaptability Achievement Initiative Optimism	Influence Inspirational Leadership Developing Others Change catalyst Building bonds Conflict Management Teamwork & Collaboration	
Regulation/Control		

شکل ۱ ماتریس چهارگانه هوش هیجانی گلمن

بنابراین برای بررسی وجوه مختلف تعامل هوش هیجانی و هوش مصنوعی از ماتریس هوش هیجانی گلمن می‌توان برای رسیدن به یک مدل تعاملی استفاده نمود.

### هوش مصنوعی و روند تاریخی توسعه فناوری آن

هوش مصنوعی یک حوزه در حال گسترش است که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. این به بخشی اساسی از زندگی ما تبدیل شده است که در دستیاران مجازی، ربات‌های گفتگو، وسایل نقلیه خودران و

تشخیص‌های پزشکی وجود دارد. تاریخچه آن چندین دهه است و در طول مسیر دستخوش تغییرات و پیشرفت‌های متعددی شده است. [۶]

#### دهه ۱۹۵۰: اولین گام‌های هوش مصنوعی

دهه ۱۹۵۰ نقطه عطفی مهم در تحقیقات هوش مصنوعی (AI) بود. با ظهور اولین کامپیوتر دیجیتال، دانشمندان و محققان به بررسی امکانات هوش مصنوعی پرداختند. با این حال، به دلیل محدودیت در قدرت محاسباتی و کمبود بودجه، پیشرفت کند بود. با وجود این چالش‌ها، دهه ۱۹۵۰ پایه و اساس پیشرفت‌های آینده در زمینه هوش مصنوعی را ایجاد کرد.

#### عصر طلایی هوش مصنوعی: پیشرفت‌ها و اکتشافات در دهه ۱۹۶۰

در دهه ۱۹۶۰، حوزه هوش مصنوعی افزایش چشمگیری از علاقه و سرمایه‌گذاری را تجربه کرد. این دهه شاهد توسعه اولین برنامه پردازش زبان طبیعی، اولین الگوریتم یادگیری ماشینی و افزایش بازتابی هوش مصنوعی در فرهنگ عامه بودیم.

#### انقلاب آرام: عصر سیستم‌های خبره در دهه ۱۹۷۰

در دهه ۱۹۷۰، هوش مصنوعی تمرکز خود را از استدلال نمادین به برنامه‌های کاربردی تر، مانند سیستم‌های خبره و پردازش زبان طبیعی تغییر داد. سیستم‌های خبره برای تقلید از توانایی تصمیم‌گیری متخصصان انسانی در حوزه‌های خاص طراحی شده‌اند، در حالی که پردازش زبان طبیعی به دنبال توسعه ماشین‌هایی است که قادر به درک و پاسخگویی به زبان انسان هستند. با این حال، پیشرفت در هوش مصنوعی به دلیل محدودیت‌های محاسباتی و کمبود بودجه محدود شد، که منجر به چیزی شد که به عنوان "زمستان هوش مصنوعی" شناخته شد.

#### از شکست تا موفقیت: فراز و نشیب‌های هوش مصنوعی در دهه ۱۹۸۰

در دهه ۱۹۸۰، توسعه الگوریتم‌های یادگیری ماشینی نقطه عطف مهمی در تاریخ هوش مصنوعی بود. این پیشرفت‌ها درها را به روی سیستم‌های هوش مصنوعی پیچیده‌تر باز کرد. با این حال، علی‌رغم این پیشرفت‌ها، توسعه هوش مصنوعی، در دهه ۱۹۸۰ وارد "زمستان هوش مصنوعی" شد، زیرا این فناوری نتوانست برخی از انتظارات بالایی را که در مورد آن ادعا شده بود برآورده کند.

#### کشف آینده: انفجار نوآوری دهه ۱۹۹۰

در دهه ۱۹۹۰، پس از یک دوره کاهش بودجه و توجه در دهه ۱۹۸۰، دوباره علاقه به هوش مصنوعی تجدید شد. این تا حدودی به دلیل ظهور فناوری‌های جدید مانند شبکه‌های عصبی بود. علاوه بر این، شبکه جهانی وب در دسترس عموم قرار گرفت و منجر به توسعه موتورهای جستجویی شد که از پردازش زبان طبیعی برای بهبود دقت نتایج جستجو استفاده می‌کردند. این دهه همچنین شاهد پیشرفت‌های قابل توجهی در توسعه عوامل هوشمند و سیستم‌های چند عاملی بود که به پیشرفت تحقیقات هوش مصنوعی کمک کرد.

#### آینده می‌رسد: نقاط عطف هوش مصنوعی در دهه ۲۰۰۰

در آغاز قرن، دستیاران هوشمندی مانند سیری اپل و الکسای آمازون ظهور کردند که از فناوری NLP برای درک و پاسخ به دستورات صوتی استفاده می‌کنند. توسعه خودروهای خودران نیز در دهه ۲۰۰۰ آغاز شد و شرکت‌هایی مانند گوگل و تسلا در این زمینه پیشتاز بودند.

## AI شروع به کار کرد: نوآوری‌های کلیدی در دهه ۲۰۱۰

در دهه ۲۰۱۰ شاهد پیشرفت‌های اساسی در هوش مصنوعی بودیم، از جمله توسعه الگوریتم‌های یادگیری عمیق، که امکان ایجاد سیستم‌های هوش مصنوعی حتی پیچیده‌تری را فراهم کرد. هوش مصنوعی شروع به ایفای نقش کلیدی در تعدادی از بخش‌ها، مانند مراقبت‌های بهداشتی، مالی و خدمات مشتری کرد.

## هوش مصنوعی در دهه ۲۰۲۰: به سوی آینده‌ای غیرقابل توقف

هوش مصنوعی با سرعتی بی‌سابقه به صعود خود ادامه می‌دهد و این دهه را با یک سری پیشرفت‌های خارق‌العاده در چت‌بات‌ها، دستیاران مجازی، پردازش زبان طبیعی و یادگیری ماشین آغاز می‌کند. این پیشرفت‌ها قابلیت‌های هوش مصنوعی را بسیار گسترش داده و کاربرد آن را در حوزه‌هایی از تجزیه و تحلیل داده‌ها تا پشتیبانی تصمیم‌گیری ممکن می‌سازد. تحول مثبتی که هوش مصنوعی نوید آن را می‌دهد در حضور رو به رشد آن در بخش‌های کلیدی مانند خدمات مشتری، شخصی سازی تجربیات، مدیریت محتوا و تشخیص و درمان بیماری مشهود است.

## آینده هوش مصنوعی: بین وعده‌ها و نگرانی‌های اخلاقی

تاریخچه هوش مصنوعی سفری جذاب از آغاز فروتنانه آن در دهه ۱۹۵۰ تا پیچیدگی امروزی بوده است. هر نقطه عطفی در این جدول زمانی نشان دهنده پیشرفت قابل توجهی در درک و توانایی ما برای توسعه ماشین‌هایی است که مشابه انسان‌ها فکر و عمل می‌کنند. از اولین برنامه‌های شطرنج تا سیستم‌های یادگیری عمیق امروزی، شاهد پیشرفت‌های خیره‌کننده در زمینه هوش مصنوعی بوده‌ایم.

با این حال، همانطور که ما به سمت آینده حرکت می‌کنیم، ضروری است که در مورد تأثیر هوش مصنوعی بر جامعه خود فکر کنیم. این فناوری‌ها این پتانسیل را دارند که جنبه‌های مختلف زندگی ما، از مراقبت‌های بهداشتی گرفته تا حمل‌ونقل و فراتر از آن را به‌طور بنیادی تغییر دهند. اما در کنار این فرصت‌ها، چالش‌ها و ملاحظات اخلاقی و رفتاری قابل توجهی نیز به وجود می‌آید. [۶]

از یک طرف، هوش مصنوعی می‌تواند کارایی، دقت و دسترسی را در زمینه‌هایی مانند تشخیص پزشکی، مدیریت منابع و اتوماسیون کارهای خسته‌کننده بهبود بخشد. با این حال، نگرانی‌هایی را در مورد دادن شغل، حریم خصوصی داده‌ها، تبعیض الگوریتمی و کنترل بر زندگی روزمره ما نیز افزایش می‌دهد.

پرداختن به این معضلات اخلاقی و اطمینان از توسعه و پیاده‌سازی هوش مصنوعی به شیوه‌ای مسئولانه و اخلاقی ضروری است. این شامل مشارکت ذینفعان مختلف از جمله سیاست‌گذاران، رهبران معنوی جوامع، شرکت‌های فناوری، دانشگاهیان، متخصصان اخلاق‌مدار و جامعه است.

در نهایت، آینده هوش مصنوعی به نحوه مدیریت این چالش‌ها و نحوه استفاده از این فناوری برای بهبود کیفیت زندگی مردم و ارتقای رفاه اجتماعی بستگی دارد. با برنامه‌ریزی دقیق و رویکرد انسان‌محور، می‌توانیم از پتانسیل تحول‌آفرین هوش مصنوعی بهره ببریم و در عین حال اثرات منفی بالقوه آن را کاهش دهیم. [۶]

## رهبری پارک‌ها؛ ساختار، الزامات و الگوی رهبری

برخلاف سازمان‌های کلاسیک اداری، پارک‌های فناوری فضاهای بیرونی بزرگی هستند که رشد و گسترش کسب‌وکار را تسهیل می‌کنند. این پارک‌ها دارای فضای اداری کافی، آزمایشگاه‌های کاملاً مجهز، امکانات انبار مناسب، اتاق‌های کنفرانس و مراکز ملاقات با کیفیت بالا هستند. یک پارک فناوری دارای یک محیط فیزیکی با کیفیت بالا و تراکم انسانی کم در یک محیط پارک مانند است که در فاصله سازمانی و فیزیکی معقولی از دانشگاه یا موسسه تحقیقاتی واقع شده است و بر فعالیت‌هایی تأکید می‌کند که تشکیل و رشد طیف وسیعی از تحقیقات، فناوری‌های جدید یا شرکت‌های دانش بنیان را تشویق می‌کند. [۷]

در سازماندهی پارک‌ها، سازمان آن را یک سازمان هیبریدی می‌دانند. سازمان هیبریدی، سازمانی است که عناصر، سیستم‌های ارزشی و منطقی (مانند تأثیر اجتماعی و تولید سود) بخش‌های مختلف جامعه، یعنی بخش دولتی، ویژه و بخش داوطلبانه را با هم ترکیب می‌کند. مفهوم کلی‌تری از هیبریدشدگی را می‌توان در نهادها و حکومت ترکیبی یافت. یک سازمان هیبریدی از ویژگی‌های زیر تشکیل شده است [۸]:

- مالکیت مشترک
- عدم تطابق اهداف و منطق سازمانی متفاوت در یک سازمان
- تنوع در منابع تامین مالی
- اشکال متمایز کنترل اقتصادی و اجتماعی
- ایجاد ارزش در هیبریدها از طریق سه مکانیسم انجام می‌شود:
- اختلاط کنترل شده ابعاد ارزش
- سازش
- مشروعیت بخشیدن

بحث در مورد جنبه‌های رابطه‌ای هیبریدشدگی در میان شبکه‌ها و زیست بوم‌ها، سؤالات زیادی را مطرح می‌کند. گاهی اوقات حاکمیت دورگه سازمان هیبریدی ایجاد می‌کند که بین نیروهای موازی و متضاد یک عمل متعادل کننده وجود داشته باشد. در موارد دیگر، هیبریدشدگی نشان دهنده تلاشی برای ایجاد الگوهای تعامل واقعی جدید برای حل مسائل مورد بحث است، اما این مورد نیز وجود دارد که ترکیبی خاص، محدودیت هایی را در الگوهای تعامل ایجاد می‌کند. سازمان هیبریدی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد. زیرا می‌تواند به راحتی با محیط کسب و کار در حال تغییر به سرعت سازگار شود. هیبریدشدگی سازمانی در پارک، به توانایی ترکیب ویژگی‌های سازمان‌ها یا فرهنگ‌های مختلف برای ایجاد راه‌حل‌هایی که متناسب با نیازهای سازمان پارک است، اشاره دارد. علاوه بر این، سازمان‌های هیبریدی می‌توانند با ترکیب الزامات اجتماعی و اقتصادی و تعامل با گروه‌های مختلف ذینفع، به پایداری بلندمدت دست یابند. [۹] دلیل توجه به ایجاد هیبریدشدگی در سازمان پارک‌های علم و فناوری از همین سو است. برای رهبری یک پارک علم و فناوری به سه وجه مهارت‌های مدیریتی، رویکرد پایین به بالا و نگاه ویژه به مهارت‌های فراگیر مرزی نیاز است که به شرح زیر می‌باشند: [۶]

#### مهارت‌های مدیریتی

مهارت‌های مدیریتی، بخش قابل توجهی از شایستگی رهبری پارک را تشکیل می‌دهد زیرا بسیاری از سازمان‌های دولتی از مشکلات مرتبط با بوروکراسی‌های رسمی رنج می‌برند. با توجه به عملکرد سازمان‌های دولتی، نقد دیرینه ناکارآمدی بوروکراتیک ناشی از اتلاف، تاخیر و عدم پاسخگویی در عملیات سازمانی بوده است. مهارت‌های مدیریتی پارک‌ها نشان دهنده توانایی استفاده بهینه از منابع سازمان و تصمیم‌گیری موثر در مورد برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارکنان و کنترل عملیات انکوباتور برای دستیابی به عملکرد بالاتر است. مهارت‌های مدیریتی رهبران در پارک‌ها نشان‌دهنده چشم انداز استراتژیک روشن سازمان و برنامه‌های معتبر آن برای دستیابی به اهداف است. مهارت‌های مدیریتی رهبر شامل توانایی‌های مختلفی مانند متقاعدسازی، توانایی اداری، دانش در مورد مهارت‌های گروهی و مهارت‌های اجتماعی است، که نقش موثری در عملکرد سازمان پارک دارند.

#### رویکرد پایین به بالا

در سیاست‌گذاری پارک، رویکرد از پایین به بالا فرآیندی راهبردی است که شکل‌گیری خط مشی و تعیین نقش بازیگران در حوزه تاثیر کانونی را در بر می‌گیرد و با بازیگران به منظور انعکاس ایده‌های خود در فرآیند بالاتر همکاری می‌کند.

### مهارت‌های فراگیر مرزی

یکی از مهم‌ترین نقش‌هایی که پارک‌های کارآمد ایفا می‌کنند این است که به‌عنوان واسطه بین مستاجر(استارت‌آپ‌ها) و شرکت‌های منطقه‌ای و ارائه‌دهندگان منابع خارجی عمل کنند. رهبری سازمانی مؤثر در یک پارک، زمانی تحقق می‌یابد که سازمان پارک در سراسر مرزها برای دستیابی به اهدافی که با دیگران مشترک است همکاری کند. یکی از جنبه‌های مهم رهبران با عملکرد بالا در پارک‌ها، توانایی ایجاد همکاری‌های متنوع و گسترده با سازمان‌های خارج از سازمان در زیست بوم نوآوری و زیست بوم کارآفرینی است. رهبری فراگیر مرزی توانایی ایجاد جهت، همسویی و تعهد مشترک در میان مرزهای گروهی برای دستیابی به هدفی بالاتر است. مفهومی که در مطالعات نوآوری ارائه شده است، گستره مرزی به ارتقای جریان اطلاعات در سراسر مرزهای سازمان‌های حاضر در زیست بوم اشاره دارد تا جذب، اشتراک و انتقال اطلاعات را تسریع بخشد، بنابراین به طور قابل توجهی به عملکرد سازمان در زیست بوم نوآوری کمک می‌کند رهبری فراگیر مرزی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با هم به نتایجی دست یابند که فراتر از دستاوردهای یک سازمان است.

### رهبری استارت‌آپ؛ آنچه برای رهبری یک استارت‌آپ مورد نیاز است

رهبری در یک استارت‌آپ برای تعیین چشم‌انداز، جهت و ایجاد فرهنگ سازمانی شرکت حیاتی است. رهبران راهنمایی می‌کنند، تصمیم‌های استراتژیک می‌گیرند و تیم را برای کار در جهت اهداف مشترک تشویق می‌کنند. [۱۰] پنج سبک رهبری که بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: رهبری مستبد یا خودکامه، مشارکتی یا دموکراتیک، تفویض اختیار، تعاملی و رهبری تحول‌آفرین. هر سبکی رویکرد متفاوتی برای رهبری دیگران دارد و نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارد. [۱۱]

سبک رهبری توصیه شده برای استارت‌آپ‌ها، **رهبری راهبردی** می‌باشد. این نوع رهبری هم بر توسعه بیشتر کسب و کار و هم بر ارائه بهترین شرایط و محیط کاری ممکن برای کارکنان متمرکز است. دلیل اصلی اینکه این سبک یکی از موثرترین سبک‌ها برای استارت‌آپ‌ها است این است که کارمندان زیادی برای شروع در یک استارت‌آپ حضور ندارند و عمده تمرکز بر ایجاد به جای اصلاح است. [۱۲]

رهبری راهبردی بطور خاص، به نقش رهبران استراتژیک در پنج حوزه اصلی می‌پردازد: [۱۲]

- توسعه فرآیندهای راهبردی و سازمانی
- رهبری و توسعه افراد
- توسعه فرهنگ و نظام‌های ارزشی
- توسعه شایستگی‌های سازمانی متمایز
- توسعه شبکه موثر

### نقش هوش هیجانی در رهبری یک سازمان نوپا

هوش هیجانی پویایی تیم را در استارت‌آپ‌ها بهبود می‌بخشد. اما چگونه؟ هوش هیجانی ارتباطات را افزایش می‌دهد، اعتماد ایجاد می‌کند و یک محیط مشارکتی را تقویت می‌کند، که برای کار تیمی موثر و پویایی مثبت در محل کار بسیار مهم است. [۱۳]

در دنیای پویا و اغلب پر فراز و نشیب استارت‌آپ‌ها، رهبری نقشی اساسی در هدایت شرکت به سمت موفقیت ایفا می‌کند. در حالی که مهارت‌های فنی و زیرکی تجاری بدون شک مهم هستند، عامل مهم دیگری وجود دارد که اغلب نادیده گرفته می‌شود: **هوش هیجانی**

در اینجا ضرورت هوش هیجانی برای رهبری مؤثر استارت‌آپ و چگونگی دستیابی به پایداری و رشد بلندمدت یک سرمایه‌گذاری نوپا اهمیت پیدا می‌کند.

هوش هیجانی به توانایی شناخت، درک و مدیریت هر دو عواطف خود و دیگران اشاره دارد. مجموعه‌ای از مهارت‌ها از جمله خودآگاهی، خودتنظیمی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی را در بر می‌گیرد. رهبران با هوش هیجانی بالا توانایی هدایت پویایی‌های پیچیده بین فردی، الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در تیم خود و تصمیم‌گیری صحیح حتی در مواجهه با مشکلات را دارند.

### پویایی فردی و تیمی در استارت‌آپ

یکی از ویژگی‌های رهبران باهوش هیجانی، توانایی آنها برای همدلی است. در محیط استارت‌آپ، جایی که تیم‌ها اغلب تحت فشار زیاد با یکدیگر همکاری می‌کنند، همدلی می‌تواند حس رفاقت و اعتماد را تقویت کند. رهبرانی که همدلی نشان می‌دهند، برای درک نیازها و نگرانی‌های اعضای تیمشان مجهزتر هستند، که منجر به روابط قوی‌تر و محیط کاری منسجم‌تر می‌شود. این به نوبه خود می‌تواند روحیه، بهره‌وری و عملکرد کلی تیم را افزایش دهد.

### ارتباط موثر

ارتباطات مایه حیات هر سازمانی است و هوش هیجانی نقش مهمی در ارتباط موثر دارد. رهبران باهوش هیجانی، هم در بیان واضح خود و هم در گوش دادن با دقت به دیگران، مهارت دارند. آنها قادر به ارائه بازخورد سازنده به روشی هستند که به احساسات اعضای تیم خود حساس است و می‌تواند تعارضات را قبل از تشدید آنها فرو بنشانند. رهبران باهوش هیجانی، با ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و شفاف، فضای اعتماد و همکاری را در استارت‌آپ خود ایجاد می‌کنند.

### تاب‌آوری در برابر چالش‌ها

استارت‌آپ‌ها با چالش‌ها و شکست‌ها بیگانه نیستند. از کمبود بودجه و مشکلات تأمین گرفته تا تاخیر در عرضه محصول بلوغ دیررس فناوری، این سفر مملو از موانع است. رهبران باهوش هیجانی، دارای انعطاف‌پذیری و سازگاری لازم برای عبور از این طوفان‌ها هستند. آن‌ها می‌توانند در مواجهه با سختی‌ها دیدگاه مثبتی داشته باشند و اعتماد و خوش‌بینی را در میان اعضای تیم خود برانگیزند. با تمرکز بر راه‌حل‌ها به جای تمرکز بر مشکلات، رهبران باهوش هیجانی می‌توانند به استارت‌آپ‌های خود کمک کنند تا در آب‌های متلاطم حرکت کنند و در طرف مقابل قوی‌تر ظاهر شوند.

### تصمیم‌گیری و مدیریت ریسک

تصمیم‌گیری موثر، حوزه دیگری است که هوش هیجانی در آن می‌درخشد. رهبران باهوش هیجانی قادرند مزایا و معایب گزینه‌های مختلف را بدون تحت تاثیر قرار گرفتن احساسات خود بسنجند. آنها می‌توانند تحت فشار آرام و خونسرد باقی بمانند و به جای تسلیم شدن در برابر واکنش‌های تکانشی و غریزی، بر اساس منطق و شواهد، تصمیمات منطقی و درست بگیرند. این توانایی، برای مدیریت موثر ریسک در دنیای غیرقابل پیش‌بینی استارت‌آپ‌ها، بسیار مهم است، جایی که هر تصمیمی می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای آینده شرکت داشته باشد. [۱۳]

در نتیجه، هوش هیجانی یک دارایی حیاتی برای رهبران استارت‌آپی است که به دنبال مدیریت چالش‌ها و عدم قطعیت‌های سفر کارآفرینی هستند. با پرورش همدلی، تقویت ارتباطات مؤثر، ایجاد انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری صحیح، رهبران باهوش هیجانی می‌توانند الهام بخش اعتماد، نوآوری و رشد پایدار در استارت‌آپ‌های خود باشند.

### غلبه بر چالش‌های رایج هوش هیجانی برای رهبران استارت‌آپ

هوش هیجانی یک مهارت ضروری برای رهبران استارت‌آپ است، اما توسعه و به کارگیری آن در عمل نیز می‌تواند چالش برانگیز باشد. چندین چالش متداول وجود دارد که رهبران استارت‌آپی ممکن است در زمینه هوش هیجانی با آن مواجه شوند، اما با آگاهی و تمرین، می‌توان بر این چالش‌ها غلبه کرد و این مهارت حیاتی را ایجاد کرد.



یکی از رایج‌ترین چالش‌های مدیران استارت‌آپ، مدیریت احساسات خود در موقعیت‌های پر استرس است. هنگامی که خواسته‌ها و فشارهای زیادی وجود دارد، حفظ آرامش و خونسردی می‌تواند چالش برانگیز باشد، اما برای رهبران مهم است که این رفتار را برای تیم خود الگوبرداری کنند. تکنیک‌هایی مانند تمرکز حواس، تنفس عمیق، و استراحت برای شارژ شدن، همگی می‌توانند در مدیریت احساسات و ثابت ماندن مفید باشد.

یکی دیگر از چالش‌های رایج، شناخت و پاسخ به احساسات دیگران است. به راحتی نباید درگیر دیدگاه خود شوند و فراموش کنند که دیگران چه احساسی دارند. گوش دادن فعال و پرسیدن سوالات باز می‌تواند برای درک احساسات و نیازهای دیگران مفید (و حتی ضروری) باشد.

چالش سوم، مقابله با درگیری و گفتگوهای دشوار است. این موقعیت‌ها می‌توانند از نظر احساسی پتانسیل تنش را بدست بیاورند، و رهبران را ملزم به حفظ آرامش، برقراری ارتباط مؤثر و یافتن راه‌حلی کنند که برای همه طرف‌ها کارآمد باشد. تمرین تکنیک‌های تنش زدایی، مانند تصدیق احساسات دیگران و یافتن زمینه‌های مشترک، و کمک گرفتن از یک شخص ثالث بی‌طرف در صورت نیاز، می‌تواند مفید باشد.

در نهایت، متعهد ماندن به توسعه هوش هیجانی در دراز مدت می‌تواند چالش برانگیز باشد. بازگشت به عادت‌های قدیمی و فراموش کردن به کار بردن آنچه آموخته‌اید آسان است. انعکاس منظم خود، جستجوی بازخورد از دیگران، و تعهد به یادگیری و رشد مستمر، همگی می‌توانند در ایجاد انگیزه و متعهد ماندن برای ایجاد این مهارت حیاتی مفید باشند. [۱۴]

در نتیجه، هوش هیجانی یک مهارت ضروری برای رهبران استارت‌آپ است، اما توسعه و به کارگیری آن در عمل می‌تواند چالش برانگیز باشد. با تمرکز بر مدیریت احساسات خود، شناخت و پاسخ دادن به احساسات دیگران، برخورد موثر با تعارض، و متعهد ماندن به یادگیری و رشد مداوم، می‌توان بر این چالش‌ها غلبه کرد و به رهبری مؤثرتر و همدل‌تر تبدیل شد.

### تعامل هوش هیجانی با هوش مصنوعی [۱۵]

آیا ربات‌های گفتگوی نوظهور و سایر برنامه‌های هوش مصنوعی پایان هوش هیجانی خواهند بود؟ اینطور به نظر نمی‌رسد. دلیل مشخص آن این است: هوش مصنوعی هیچ احساسی ندارد.

در نظر بگیرید که هوش هیجانی شامل چه چیزی است: اول، خودآگاهی از وضعیت عاطفی خود. سپس، از این اطلاعات برای مدیریت موثر احساسات خود استفاده کنید. سپس، همدلی با احساسات دیگران. و در آخر، قرار دادن همه اینها برای روابط هماهنگ و سازنده. برای تحلیل بهتر موقعیت هوش مصنوعی در هوش هیجانی هر خانه ماتریس گلدمن را تک به تک بررسی می‌شود.

خودآگاهی از احساسات: هوش مصنوعی، طبق تعریف، در اینجا جایگاهی ندارد. بنابراین هیچ مبنایی برای خود تنظیمی احساسات، که به هوش مصنوعی بی‌ربط است، وجود ندارد. یک برنامه هوش مصنوعی در اصل مجموعه‌ای از الگوریتم‌های ریاضی و تشخیص الگو است. دقیقاً هیچ احساسی وجود ندارد (اگرچه ممکن است احساسات شبیه سازی شده باشد؛ که شده است و منجر به ایجاد نوعی از هوش مصنوعی بنام هوش مصنوعی احساس محور شده است).

خودآگاهی عاطفی و خود مدیریتی، به علاوه همدلی، برای داشتن تعاملات روان و مؤثر با افراد دیگر، با توجه به شکاف‌های موجود در کارنامه احساسی هوش مصنوعی، ایفای نقش فراگیر و مداخله در هوش هیجانی توسط هوش مصنوعی را دور از ذهن قرار می‌دهد. هر چند، هوش مصنوعی بتواند هوش هیجانی را حداقل تا حدی شبیه سازی کند.

به عنوان مثال، سیستم کدگذاری کنش صورت پل اکمن به یک برنامه رایانه‌ای اجازه می‌دهد تا احساسات فرد از الگوی تنش عضلانی در میان بسیاری از عضلات صورت قابل شناسایی باشد. همین کار برای لحن صدا نیز قابل انجام است. اما این اصلاحات به تنهایی طیف عاطفی کامل مغز انسان را تکرار نمی‌کند.

بنابراین، هوش عاطفی نشان دهنده مجموعه‌ای از توانایی‌های انسان است که هوش مصنوعی نمی‌تواند جایگزین آنها شود.

با این حال، هوش مصنوعی یک زمین لرزه در حوزه کاربرد هوش هیجانی ایجاد خواهد کرد. بسیاری از مناطقی که مدت‌ها تصور می‌شد از تجاوز هوش مصنوعی در امان است، هم‌اکنون جولانگاه آن شده است. مانند استفاده از هوش مصنوعی در رهبری که عمدتاً متکی بر توانایی‌های حاصل از هوش هیجانی است. [۱۵]

تعامل هوش مصنوعی و هوش هیجانی منادی یک پارادایم جدید از رهبری است - الگویی که به همدلی، خودآگاهی و مسئولیت اخلاقی به اندازه تفکر راهبردی ارزش قائل است. این فرصت برای رهبران وجود دارد که از هوش مصنوعی نه تنها به عنوان ابزاری برای کارآمدی، بلکه به عنوان یک کاتالیزور برای ارتباط و درک عمیق‌تر انسانی استفاده کنند. هوش مصنوعی می‌تواند درک رهبران از احساسات انسانی را افزایش دهد و به رهبران بینش ارزشمندی از حالات عاطفی خود و اعضای تیمشان ارائه دهد. این هم افزایی بین هوش مصنوعی و هوش مصنوعی می‌تواند با ترویج فرهنگ همدلی، درک و آگاهی عاطفی، رهبری را متحول کند. [۱۶]

چگونه هوش مصنوعی و هوش مصنوعی می‌توانند به رهبران در وظایف روزانه خود کمک کنند؟ در واقع، امروز، در دنیایی که به طور فزاینده‌ای توسط فناوری هدایت می‌شود، به نظر می‌رسد که جوهر رهبری در حال تغییر عمیقی است. همگرایی هوش مصنوعی و هوش هیجانی نه تنها یک روند زودگذر، بلکه یک تغییر لرزه‌ای است که نوید بازتعریف نحوه تعامل رهبران با تیم‌های خود و حرکت در عرصه پیچیده تجارت مدرن را می‌دهد. بیش از سه دهه تحقیقات در حوزه توسعه فناوری هوش مصنوعی، نشان داده است که چگونه تعامل هوش مصنوعی و هوش هیجانی می‌تواند عصر جدیدی از رهبری همدلانه و مؤثر را ایجاد کند. [۱۷]

وقتی به هوش مصنوعی پرداخته می‌شود، اغلب تصاویری از ربات‌های مستقل و الگوریتم‌های پیچیده به ذهن خطور می‌کند. با این حال، پتانسیل هوش مصنوعی بسیار فراتر از اتوماسیون و خرد کردن داده است. هوش مصنوعی می‌تواند درک رهبران از احساسات انسانی را افزایش دهد و به رهبران بینش ارزشمندی از حالات عاطفی خود و اعضای تیمشان ارائه دهد. این هم‌افزایی بین هوش مصنوعی و هوش هیجانی می‌تواند با ترویج فرهنگ همدلی، درک و آگاهی عاطفی، رهبری را متحول کند. باید گفت علم روانشناسی در این موارد مقاومت جدی از خود نشان می‌دهد.

یکی از قانع‌کننده‌ترین کاربردهای هوش مصنوعی در رهبری، توانایی آن در تحلیل و تفسیر داده‌های احساسی است. ابزارهای پیشرفته هوش مصنوعی اکنون می‌توانند حجم وسیعی از اطلاعات را از منابع مختلف مانند ایمیل‌ها، تعاملات رسانه‌های اجتماعی و حتی لحن صوتی پردازش کنند تا حالات عاطفی را بسنجند. سناریویی را تصور کنید که در آن یک رهبر می‌تواند در زمان واقعی، بازخوردی در مورد جو عاطفی کلی تیم خود دریافت کند. چنین بینش‌هایی به رهبران این امکان را می‌دهد که به صورت فعالانه به مسائل بپردازند و محیط کاری حمایتی و پاسخگو را تقویت کنند.

هوش عاطفی با خودآگاهی شروع می‌شود، ویژگی که هوش مصنوعی می‌تواند به طور قابل توجهی آن را تقویت کند. رهبران اغلب با چالش حفظ عینیت در مورد احساسات و رفتارهای خود دست و پنجه نرم می‌کنند. ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، مانند دستیارهای دیجیتال و نرم افزار تشخیص احساسات، می‌توانند به رهبران بازخورد عینی در مورد پاسخ‌های احساسی و تعاملاتشان ارائه دهند.

ابزار هوش مصنوعی را در نظر بگیرید که الگوهای ارتباطی رهبر را در طول جلسات تجزیه و تحلیل می‌کند. با شناسایی تفاوت‌ها در لحن، زبان و زبان بدن، هوش مصنوعی می‌تواند بینش‌هایی را در مورد اینکه چگونه حالت عاطفی

رهبر نوسان می‌کند و بر ارتباطات آنها تأثیر می‌گذارد، ارائه دهد. با داشتن این دانش، رهبران می‌توانند روی تنظیم احساسات خود کار کنند و اطمینان حاصل کنند که حتی در موقعیت‌های پرفشار آرام و خونسرد باقی می‌مانند. این سطح از خودآگاهی برای ایجاد یک محیط کاری با ثبات و قابل اعتماد بسیار مهم است. [۱۷]

همدلی، سنگ بنای هوش هیجانی، شامل درک و به اشتراک گذاشتن احساسات دیگران است. هوش مصنوعی می‌تواند با ارائه بینش عمیق تر در مورد پویایی تیم و حالات عاطفی فردی، نقشی اساسی در تقویت توانایی‌های همدلانه رهبر ایفا کند. تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند الگوها و همبستگی‌هایی را آشکار کنند که ممکن است تنها با مشاهده انسان نادیده گرفته شوند. با تجزیه و تحلیل کلمات استفاده شده، سرعت گفتار و الگوهای تشخیص چهره، هوش مصنوعی می‌تواند همدلی را مانند احساسات تجزیه و تحلیل کند. [۱۷]

به عنوان مثال، هوش مصنوعی می‌تواند بازخورد و نظرسنجی‌های مشارکت کارکنان را برای شناسایی گرایش‌های احساسی اساسی تجزیه و تحلیل کند. با برجسته کردن مناطقی که کارکنان احساس می‌کنند ارزش کمتری دارند یا تحت فشار هستند، هوش مصنوعی می‌تواند رهبران را در تنظیم رویکرد خود برای رسیدگی به نگرانی‌های خاص راهنمایی کند. این مداخله هدفمند به کارکنان نشان می‌دهد که احساسات آنها به رسمیت شناخته شده و ارزشمند است و فرهنگ همدلی و اعتماد را تقویت می‌کند.

علاوه بر این، دستیارهای مجازی مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند تعاملات شخصی تر را تسهیل کنند. یک دستیار هوش مصنوعی را تصور کنید که نه تنها جلسات را برنامه ریزی می‌کند، بلکه در مورد دستاوردهای اخیر، چالش‌ها و حتی علایق شخصی شرکت کنندگان نیز توضیحاتی ارائه می‌دهد. چنین بینش‌هایی رهبران را قادر می‌سازد تا در گفتگوهای معنادار و همدلانه تر شرکت کنند و ارتباط خود را با اعضای تیم تقویت کنند. یک نسخه نمایشی عالی از این کار در پردیس فناوری گوگل در مونتین ویو در ایالت کالیفرنیا در حال توسعه است. [۱۷]

### هم‌افزایی هوش مصنوعی و هوش هیجانی در رهبری استارت‌آپ‌ها در پارک

در حالی که ادغام AI و EI پتانسیل بسیار زیادی را در رهبری پارک‌ها ارائه می‌دهد، حضور این دو همزمان، بدون چالش نیست. استفاده از هوش مصنوعی برای تجزیه و تحلیل داده‌های هیجانی سوالاتی را در مورد حفظ حریم خصوصی و رضایت ایجاد می‌کند. رهبران پارک‌ها، باید این مسائل را با شفافیت و احترام به حقوق استارت‌آپ‌ها دنبال کنند. اطمینان از استفاده اخلاقی و مسئولانه از ابزارهای هوش مصنوعی برای حفظ اعتماد و پرورش فرهنگ مثبت در زیست بوم پارک و زیست بوم نوآوری بسیار مهم است.

برای رهبران پارک‌ها، ضروری است که هدف و مزایای تجزیه و تحلیل احساسی مبتنی بر هوش مصنوعی را به وضوح بیان کنند. رهبران با مشارکت دادن واحدهای فناوری در فرآیند تصمیم‌گیری و کسب رضایت آنها، می‌توانند پایه و اساس اعتماد و همکاری را ایجاد کنند. علاوه بر این، ناشناس کردن داده‌ها و اجرای اقدامات امنیتی قوی می‌تواند به محافظت از حریم خصوصی استارت‌آپ‌ها کمک کند و در عین حال، همگی زیست بوم نوآوری، از مزایای بینش هوش مصنوعی بهره‌مند شود.

تقاطع AI و EI منادی ظهور یک پارادایم جدید از رهبری است - الگویی که به همدلی، خودآگاهی و مسئولیت اخلاقی به اندازه زیرکی استراتژیک ارزش قائل است. به عنوان رهبر یک پارک، این فرصت وجود دارد که از هوش مصنوعی نه تنها به عنوان ابزاری برای کارآمدی، بلکه به عنوان یک کاتالیزور برای ارتباط و درک عمیق تر زیست بوم نوآوری استفاده شود.

با پذیرش هوش هیجانی تقویت‌شده با هوش مصنوعی، رهبران پارک‌ها می‌توانند محیط‌هایی را ایجاد کنند که در آن استارت‌آپ‌ها احساس کنند دیده می‌شوند، شنیده می‌شوند و ارزش دارند. این به نوبه خود باعث تعامل، نوآوری و موفقیت هرچه بیشتر در زیست بوم نوآوری با مرجعیت پارک می‌شود.

همانطور که در این عصر پیشرفت تکنولوژی به جلو می‌رویم، به یاد داشته باشیم که در قلب هر زیست بوم نوآوری تیم‌های نوپایی هستند که موتور محرک آن زیست بوم بوده و آن را به جلو می‌رانند. با استفاده از هوش مصنوعی برای تقویت هوش هیجانی در رهبری پارک، می‌توان با همدلی رهبری کرد، ارتباطات معنادار را تقویت کرد و آینده‌ای ساخت که در آن فناوری و بشریت در هماهنگی رشد کنند. با این حال، درک این نکته مهم است که هوش مصنوعی امروز جایگزین تصمیمات انسان نیست، بلکه فقط می‌تواند آنها را تقویت و دستگیری کند. هوش مصنوعی می‌تواند اطلاعات مناسب را در زمان مناسب در کانال مناسب ارائه دهد تا رهبران پارک‌ها بتوانند تصمیمات انسانی خود را بگیرند. تا این گام از توسعه هوش مصنوعی، هوش مصنوعی ابزار و دستیار است که توسط انسان برای انسان ساخته شده است، اما همچنان از رهبری مستقل یک پارک یا زیست بوم نوآوری فاصله زیادی دارد.

## مراجع

- [1] John Antonakis, Joerg Dietz, Emotional Intelligence: On Definitions, Neuroscience, and Marshmallows, *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2):165 – 170, 2010.
- [2] Dorothea Martin, An Analysis Of The Relationship Between Student Achievement And The Emotional Intelligence Quotient Of Secondary Principals In Alabama Schools, *UAB Theses & Dissertations Collections, University of Alabama at Birmingham*, 2021.
- [3] Shamira Soren Malekar, Emotional Intelligence-Self Awareness, *Review of Professional Management- A Journal of New Delhi Institute of Management*, 5(2):46, 2007.
- [4] Arjmandi Oliya MS, Rezaei A, Kazemi S, Sohrabi N., The Mediation Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between the Dimensions of Mind Theory and Social Skills in Students with Learning Disabilities. *Psychological Methods and Models*, 11 (42): 32- 4, 2021.
- [5] Crystal Ott, What is Emotional Intelligence?, *OHIO STATE UNIVERSITY EXTENSION*, 2010.
- [6] Sulton Normatov, ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE HISTORY OF ITS DEVELOPMENT, *Conference: ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА В XXI ВЕКЕ At: Russia*, 2021.
- [7] UNIDO, UNIDO's strategic approach to fostering innovation and technology for Inclusive and Sustainable Industrial Development, *A NEW GENERATION OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PARKS*, 2023.
- [8] Jarmo Vakkuri, Jan-Erik Johanson, Nancy Chun Feng, Filippo Giordano, Governance and accountability in hybrid organizations—past, present and future, *Journal of Public Budgeting* 33(3):245-260, 2021.
- [9] [https://en.wikipedia.org/wiki/Hybrid\\_organization](https://en.wikipedia.org/wiki/Hybrid_organization)
- [10] Daoud Abdellatif Jerab, Tarek Mabrouk, The Role of Leadership in Changing Organizational Culture, *SSRN Electronic Journal*, 2023.
- [11] Emmanuel Ogbonna, Lloyd C. Harris, Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 2000.
- [12] Barbara J. Davies, Brent Davies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 2000.
- [13] Ronit Yitshaki, Entrepreneurs' emotional intelligence as a factor explaining entrepreneurial psychological ownership and high-tech start-up growth, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28( 4) 489-514, 2021.
- [14] Julie Grèzes, Beatrice de Gelder, Social perception: Understanding other people's intentions and emotions through their actions, *In book: Social Cognition: Development, Neuroscience, and Autism*, 2009.
- [15] Daniel Goleman, Emotional Intelligence in the Age of AI, [linkedin.com/in/danielgoleman](https://www.linkedin.com/in/danielgoleman/), 2023.
- [16] [wadhwanifoundation.org/master-your-startup-leadership-strategies-to-overcome-major-challenges-in-running-a-startup](https://wadhwanifoundation.org/master-your-startup-leadership-strategies-to-overcome-major-challenges-in-running-a-startup/), 2024.
- [17] Nicolas Babin, The Intersection of AI and EI in Leadership, [linkedin.com/in/nicolasbabin](https://www.linkedin.com/in/nicolasbabin/), 2024.