

مقایسه هوش منطقی I.Q و هوش عاطفی E.Q

نقش احساس و عاطفه در کامیابی افراد و سازمان‌ها

از: مجتبی کاشانی

مطبوعات» شد و بازتاب‌های ویره خود را نیز به دنبال داشت. از آن میان دانشجوی عزیزی از رشته مدیریت به دنبال مطالعه مقاله کار را پی گرفت و مطلبی پژوهشی تحت همین نام برای یکی از درس‌های مدیریت خود تهیه کرد که اگر چه کار او با استقبال همکلاسی‌هایش روبرو شد اما ظاهراً استاد مربوط مطلب را با دلخواه کارکردن اشتباه گرفته و از موضوع این مطالعه استقبال نکرده بود و این همان گم شده و غریب فرهنگی و انسانی ما در صنعت و سازمان و حتی در دانشگاه است که خوشبختانه دارد خودش را از طریق شیوه‌های مدیریتی انسان مدار در قالب مدیریت مشارکتی، TQM، مدیریت نوین و امثال آن وارد صنعت و مدیریت ما می‌کند.

غم‌انگیز است که برحسب عادت کهنه «خودباختگی» هنوز حتی امثال من ناچاریم که برای جانداختن شیوه‌ها و مفاهیم زیبا و بومی مانند نقش احساسات در مدیریت و سازمان به مطالب بیگانه استناد کنیم، اما به ناچار تا پیروزی در این امر گریزی نیست و این کار را می‌کنیم و از جمله من در این مقاله قصد دارم با استناد به مقاله «THE EQ FACTOR» موضوع را از زاویه دیگری مطرح کنم. مقاله درباره بیان نتایج پژوهش‌های جدید درباره فعالیت مغز انسان است و نشان می‌دهد که این بهره احساسات و هیجانات انسان (EMOTIONAL QUOTIENT) EQ است که معیار واقعی‌تری برای سنجش میزان هوش انسان است نه بهره

انسانی ترک کردن و کامیاب تر کردن محیط کار و سازمان ترغیب می‌کند.

این ساحل خسته را تو پیدا کردی

این موج نشسته را تو برپا کردی

من خامش و خسته بودم ای عشق

مرداب دل مرا تو دریا کردی

به دنبال بهانه‌ای می‌گشتم تا بار دیگر درباره مساله جذاب دل‌انگیزی در مدیریت مطلبی بنویسم و از طریق «تدبیر» تقدیم مدیران عزیز صنعت کنم، مطالعه مقاله‌ای در شماره اکتبر ۱۹۹۵ در مجله «تایم» این بهانه را به وجود آورد، مقاله‌ای با عنوان «THE E.Q. FACTOR».

سال قبل به‌رحال جسارت کردم و مطالبی را که در این باره از جمع‌بندی باورها، اموخته‌ها و تجربه‌های شخصی اجرایی‌ام در مدیریت داشتم تحت عنوان «نقش دل در مدیریت» جمع‌آوری کردم و در سمیناری با همین نام تقدیم به عده‌ای از مدیران کردم. اینکه می‌گویم جسارت به این دلیل است که متأسفانه آنقدر محیط صنعت و امور سازمانی و مقوله مدیریت را جدی، خشن و خشک گرفته‌ایم، که انگار سخن لطیف گفتن، از دل گفتن، از عشق گفتن فقط کار شاعران شوریده و پریشان و نویسندگان رمانتیک است و در صنعت و در بحث مدیریت نباید از آن سخنی به میان آورد مبادا که لطافت باعث کاهش بهره‌وری شود.

استقبال از این سمینار موجب تهیه و انتشار مقاله‌ای با همین نام در مجله «صنعت و

به دنبال انتشار مقاله «نقش دل در مدیریت» توسط نویسنده و آشنائی با آخرین یافته‌های دانشمندان در دهه اخیر درباره هوش عاطفی (E.Q) و مقایسه آن با هوش منطقی (I.Q) که در مقاله‌ای تحت عنوان «THE E.Q. FACTOR» توسط «نانی گیبز» انتشار یافته است، این مقاله بر آن است تا تاثیر قلب و مغز، و عقل و عشق را بر رفتار و تصمیم‌گیری‌های زندگی شخصی و شغلی افراد بررسی و مقایسه کند و نقش احساسات و منطق را در کامیابی انسانها و سازمانها بازگو نماید.

یافته‌های اخیر علمی نشان می‌دهد که نقش احساسات و عواطف مثبت مانند بردباری، خوش‌بینی، آرمان‌داری، احساس عزت نفس و امثال آن در کنار عوامل منطقی مثل هوشمند بودن، تفکر، تحلیل و سایر امور منطقی نظیر آن در کامیابی و موفقیت انسانها آن‌طور که باید و شاید شناخته نشده است. حتی برخی پژوهندگان نقش هوش عاطفی یا E.Q را تا ۸۰ درصد و نقش I.Q یا هوش منطقی را تنها ۲۰ درصد در این امر می‌دانند.

این مقاله به اشاره مختصری درباره همین نظریه از دیدگاه فرهنگی و عرفانی می‌پردازد و جایگاه و نقش عقل و عشق و تاثیر تحلیل منطقی و کشف و شهود را در تصمیم‌گیریهای درست و موفق بررسی می‌کند. در پایان مدیران سازمانها را به عاطفی‌کردن و لطیف کردن و انسانی کردن محیط صنعتی خشک و بی‌روح برای

هوش یا IQ (INTELLIGENT QUOTIENT) به عبارت دیگر بهتر است بگوییم که هوش احساسی یا EQ تعیین‌کننده موفقیت و کامیابی انسان در زندگی شخصی، شغلی و اجتماعی است نه بهره هوش یا IQ.

مطالعه زندگی افراد کامیاب جهان شامل مخترعان، مکتشفان، ثروتمندان، بازرگانان، مدیران و صنعتگران و رهبران موفق جهان نیز گواه و شاهد خوبی برای نمایش درستی نتایج این پژوهش است.

از آنجا که هیچگونه مطالعه‌ای درباره ویژگی‌های افراد موفق کشورمان صورت نگرفته است، ناچاریم از شخصیت‌های جهانی دیگر ملتها نمونه بیاریم. «چارلز آلبرت پویسان» در کتاب «توانگران چگونه می‌اندیشند» از قول «ناپلئون» می‌نویسد: آنچه را با عشق و اشتیاق بخواهیم و برای آن پافشاری کنیم به دست خواهیم آورد.

بنابراین سه عامل احساسی یعنی عشق، اشتیاق و پافشاری از عوامل مهم کامیابی هستند. «هوندا» در خاطراتش می‌نویسد: «ارزش مدرک تحصیلی حتی از یک بلیط سینما هم کمتر است.» و «مارک مک کورمک» در کتاب «هاروارد چه چیزهایی را یاد نمی‌دهد» می‌گوید: «من از اهمیت هوش، استعداد و تحصیلات عالی آگاهم اما این نکته را هم خوب می‌دانم که هیچ‌یک از چنین صفاتی نمی‌تواند جای عقل سلیم، سرعت عمل در تصمیم‌گیری، قضاوت صحیح و شم تجاری را بگیرد.» پس عقل سلیم، سرعت تصمیم‌گیری، قضاوت صحیح و شم تجاری یعنی عوامل غیرهوشی بلکه احساسی سرنوشت کامیابی‌ها را رقم می‌زنند. «کنت بلانکاره» در کتاب «سیری در کمال فردی» می‌نویسد: «من به هنگام سخنرانی تنها به ذهن و اندیشه خود متوسل نمی‌شوم بلکه بسیاری اوقات از قلبم کمک می‌گیرم... اگر برای اداره زندگی فقط به ذهن خود متکی شوم پس از مدتی از پای درمی‌آیم از این رو تصور می‌کنم که بهترین شیوه آن است که از قلب خود آغاز کنم به این امید که اندیشه‌ام به کمک احساسم بشتابد و کار را به پایان برده.

اما در تایید نقش دل در مدیریت در کتاب «موفقیت‌های کلیدی» از قول «براین تریسی» می‌خوانیم: «دو منبع وجود دارد که راه‌حل‌ها را به ما الهام می‌کند یکی شهود است بدین معنی که وقتی مشغول کار روزمره خود هستیم، مشغول راندگی هستیم، مشغول صحبت کردن هستیم...

ناگهان در ذهن ما جرقه‌ای می‌زند و راه‌حل مشکل مانند یک ندای درونی به قلب ما الهام می‌شود. در چنین وضعی احساس می‌کنیم راه‌حل از هر جهت کامل و درست است یا اگر احساس می‌کنیم جواب غلط است بی‌چون و چرا غلط است. بنابراین یکی از هوشمندانه‌ترین کارها این است که به هنگام اخذ تصمیمات هم به ندای قلبی خود یا به ندای ضمیر ناخودآگاه گوش فرا دهیم.»

او در جای دیگری می‌گوید: «عوامل دوگانه مهم در تصمیم‌گیری، فکر و احساس هستند در واقع احساس نیروی محرک و برانگیزنده ذهن است. هر فکری را که می‌خواهیم جامه‌عمل پوشانیم می‌بایست به وسیله احساس یا تمنای مانند عشق یا هیجان برانگیخته و فعال کنیم. فکر بدون احساس واکنشی در زندگی ما پدید نمی‌آورد. فکر بدون احساس ایجاد جهت نمی‌کند. یکی از تجربه‌های شخصی من در ایران، مطالعه گروهی از دانش‌آموزان سال چهارم یک دبیرستان است که از دبیرانی که در آماده‌سازی دانش‌آموزان برای امتحان ورودی دانشگاه نام و آوازه‌ای دارند استفاده می‌کنند. در گذشته همواره این سؤال برایم مطرح بود که فرق عمده این دبیران و نحوه تدریس آنها با سایرین درحالی که هر دو عموماً دانش‌آموزان را برای یک آزمون تستی و غیرتحلیلی و تشریحی آماده می‌کنند در چه چیز می‌تواند باشد؟ پس از گذشت حدود ۱۰ روز از شروع کلاسها قبل از هر چیز تغییر شگفت‌انگیزی که در احساس و روحیه این دانش‌آموزان به چشم می‌خورد توجه مرا به خود جلب کرد. دریافتم که این‌گونه دبیران قبل از هر چیز احساس دانش‌آموزان را برای پیروز شدن، اعتماد به نفس، مثبت اندیشیدن و بدون

● در مصاحبه‌های استخداسی و در سئوالاتی که در پرسشنامه‌های استخدام مطرح می‌کنیم باید به ارزشیابی ویژگی‌های احساسی، اعتقادی و اخلاقی افراد دست یابیم.

● معلوم نیست چرا در حالی که دنیا به دلایل علمی، صنعت و مدیریت را به لطافت، اخلاق و فلسفه نزدیک می‌کند، ما از آن دور می‌شویم.

● وظیفه مدیران این است که تدبیری بجویند تا کارکنان با دست خود و با میل و رغبت کارها را به پایان برسانند.

اضطراب بودن آماده می‌کنند. از جمله‌های معروف و موثری که یکی از این دبیران مطرح کرده بود اینها بودند:

- «شما حتماً قبول می‌شوید»، «شما قبول نشوید پس چه کسی قبول می‌شود»، «روز امتحان از سیاهی لشگر نهراسید و در دل به آنها بگوئید همه بیخود آمده‌اید امسال نوبت ماست».

با این شیوه زیبای احساسی آنها را به تلاشی امیدوارانه وادار کرده بود.

در بررسی‌ها روشن شده است که عوامل کامیابی افراد برجسته، ناشی از احساسات مثبت (+EQ) است که آنان در خود ایجاد می‌کنند و برعکس افراد ناموفق کسانی هستند که احساسات منفی (-EQ) را در خود پرورش می‌دهند. این عوامل احساسی مثبت عبارتند از: احساس عزت‌نفس، دوست داشتن و عزیز داشتن خویش، خویشتن‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، آرمان‌داری، برنامه‌ریزی مغز و ذهن، مثبت‌اندیشی، رویاپردازی، الهام گرفتن، تغییرپذیری، خوش‌مشربی، مساجراجویی، بردباری ... و از جمله احساسات منفی می‌توان از: بدبینی، ترس از شکست، اضطراب، احساس ناتوانی، احساس حقارت، ترس از تنبیه، احساس جبر، احساس عدم امنیت، فرار از پذیرش مسئولیت، احساس گناه و... نام برد.

دکتر «جیم نیومن» در کتاب خود به نام «ترمزهای خود را رها کنید» احساسات منفی یا (-EQ) را به نوعی ترمز در زندگی و احساسات مثبت یا (+EQ) را به نوعی گاز در زندگی تشبیه می‌کند که سرعت کامیابی را افزایش می‌دهد.

«براین تریسی» در کتاب «موفقیت‌های کلیدی» در تأثیر عوامل احساسی در کامیابی می‌گوید: «نیرومندترین عاملی که بر اعمال و رفتار ما اثر دارد نیروی عشق است زیرا هر آنچه در زندگی انجام می‌دهیم یا برای کسب عشق است یا برای جبران کمبود عشق». و در جای دیگری می‌گوید: «شما در رشته‌ای می‌توانید به کمال برسید که به آن عشق می‌ورزید».

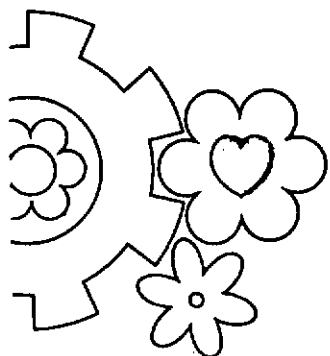
«براین تریسی» در کتاب پرمحتوی «موفقیت‌های کلیدی» در مورد برخی از بازرگانان کامیاب می‌گوید: «تجاری هستند که توانایی یا استعداد دیگری ندارند مگر آن که به ضمیر هوشیار متعالی خود اعتماد کامل دارند. هربار که مشمول ضمیر هوشیار متعالی می‌شوند بلادرنگ آنها را به کار می‌بندند و بدین ترتیب به ثروت‌های کلان رسیده‌اند. علی‌رغم بی‌سوادی،

کم‌هوشی و عدم برخورداری از مزایا و امتیازات دیگر فقط به صرف استفاده از قدرت ضمیر هوشیار متعالی خود برای تاسیس شرکت‌های عظیم خویش، راهنمایی‌های لازم را دریافت داشته‌اند.

از این‌رو حتی برخلاف آنچه بسیاری گمان می‌کنند، نقش دل در تصمیم‌گیری نهائی از نقش مغز اهمیت بیشتری دارد. اما برای اینکه به ترکیب و تعریف کوتاه‌تری از این مجموعه بحث برسیم باید بگوییم: «تحلیل با مغز، تصمیم با قلب».

اما «تئاسی گیبز» در مقاله «THE EQ FACTOR» در مجله تایم می‌گوید: «وقتی ما به درخشش و برجستگی انسان می‌اندیشیم و به کسی مثل انشتین فکر می‌کنیم، تصور ما، یک ماشین اندیشه و تفکر است که پوست انسان بر آن کشیده شده است... و باز عموماً خیال می‌کنیم که انسان‌های بزرگ، از مادر بزرگ‌زاده شده‌اند... اما آنچه با شگفتی مشاهده می‌کنیم این است که استعداد‌های طبیعی موجود در برخی افراد شکوفا می‌شوند و در عده‌ای پژمرده می‌گردند. به نظر می‌رسد توانائی ظهور تاخیری کامیابی‌ها نشانه‌ای از نمایش استعدادها و نوعی مهارت اساسی در انسانها است که به‌طور خلاصه به آن هوش احساسی یا استعداد عاطفی (E.Q) می‌گوییم و این همان پدیده‌ای است که آزمایش‌های تست هوش (I.Q. TEST) آن را نمی‌تواند نشان دهد. دانشمندان در بخش عمده‌ای از قرن حاضر به ستایش و شناخت بخش سخت‌افزاری مغز و نرم‌افزاری فکر پرداختند اما نیروی به‌اصطلاح آشفته و پریشان دل را به شاعرها و آگذار کردند اما هنوز نظریه شناخت و ادراک به‌آسانی نمی‌تواند در مورد موضوعات زیر پاسخ روشنی بدهد:

- چرا بعضی از مردم با موهبت خوب زندگی کردن روبرو هستند؟
 - چرا باهوش‌ترین شاگردان کلاس یا شاگرد اول‌ها ثروتمندترین نمی‌شوند؟
 - چرا ما از بعضی از افراد در همان نگاه اول خوششان می‌آید و از بعضی دیگر خوشمان نمی‌آید؟
 - چرا بعضی از افراد در برابر مشکلات می‌توانند همچنان آرام و بردبار باقی بمانند؟
 - و در نهایت چه کیفیتی از مغز، فکر و روح تعیین‌کننده کامیابی انسان است؟
- اصطلاح هوش احساسی را در سال ۱۹۹۰



● **هوش احساسی و عاطفی (E.Q.)**
تعیین‌کننده موفقیت و کامیابی انسان در زندگی شخصی، شغلی و اجتماعی است نه بهره هوشی یا هوش منطقی (I.Q.)

«پتر سالوی» روانشناس دانشگاه «ییل» و «جان مایر» از دانشگاه «نیوهامپشایر» برای بیان کیفیت درک احساس افراد، همدردی با احساس دیگران و درک رابطه هیجانات افراد با بهبود زندگی به کار بردند که اختصاراً به آن EQ گفته می‌شود.

«دانیل گلن» در کتاب «هوش عاطفی» که نتایج پژوهش‌های یک دهه خود را در آن عرضه کرده است می‌گوید: «نشانه‌هایی وجود دارد که بگوییم، قلبها بر مغزها احاطه دارند».

اما EQ و IQ روبروی هم نیستند خیلی‌ها مقدار زیادی از هر دو دارند و خیلی‌ها برعکس. دانشمندان به‌دنبال این هستند که بدانند این دو پدیده چگونه یکدیگر را تکمیل می‌کنند. اما به‌رحال اکنون دانشمندان عموماً سهم IQ را ۲۰ درصد و سهم EQ را ۸۰ درصد در کامیابی انسانها می‌دانند. خطرپذیری یا ریسک که نقش مهمی در کامیابی بازرگانی دارد نیز از ویژگی‌های EQ به‌شمار می‌رود.

«ژوزف لودوکس» از دانشگاه «نیویورک» به تشخیص حلقه‌هایی در مغز دست یافت و دریافت که این حلقه‌ها باعث می‌شوند تا عواطف قبل از اینکه عقل و هوش، شانس دخالت پیدا کنند دستورات خود را صادر می‌کنند.

«عقل و هوش منطقی یا IQ به قدرت استدلال کمک می‌کنند اما توانائی پیش‌بینی پیامدهای تصمیم تنها از EQ برمی‌آید. از این‌رو افرادی با این ضعف پیش‌بینی تنها با توجه و تکیه بر قدرت استدلال، تصمیمات اشتباه را تکرار

می‌کنند و پی در پی در زندگی شکست می‌خورند و یا موجبات دفع دیگران از خود را فراهم می‌کنند».

از این‌رو در سال‌های اخیر تردید زیادی در استفاده از تست IQ در انتخاب کارکنان در شرکت‌های غربی به‌وجود آمده است. دانشمندان به این نتیجه رسیده‌اند که از طریق IQ می‌توان به استخدام درآمد اما تنها از طریق EQ می‌توان در شرکتی دوام آورد، رشد کرد و به کسب درآمد و مقام‌های بالا رسید.

«ننسی گیبز» در پایان مقاله، نمونه‌ای از شرکت بیمه عمر «متروپولین» می‌آورد. این شرکت ۵۰۰۰ کارمند فروش بیمه، استخدام و برای آموزش هر نفر ۳۰۰۰۰ دلار سرمایه‌گذاری کرد. نیمی از آنها در سال اول استعفا کردند و تا ۵٪ نیز در چهار سال بعد شرکت را ترک کردند. فروش بیمه عمر، شغلی است که فروشنده‌گان آن مرتب با درسته و پاسخ منفی روبرو می‌شوند و کمتر کسی حوصله این کار را دارد. مدیر شرکت برای حل این مشکل از روانشناسی به نام «مارتین سیلک من» از دانشگاه «پنسیلوانیا» یاری گرفت. این روانشناس از آن سال به بعد در کنار همه آزمونهای ورودی، آزمون میزان خوش‌بینی را به جریان انداخت. او عقیده داشت افراد خوش‌بین وقتی شکست می‌خورند شکست را به عواملی نسبت می‌دهند که آنها را می‌شود تغییر داد و ناامید نمی‌شوند. از میان کسانی که در آن سال استخدام شدند عده‌ای بودند که در آزمون عمومی شرکت، رد شده بودند اما در آزمون خوش‌بینی رتبه «خیلی خوش‌بین» گرفته بودند. با شگفتی مشاهده شد که میزان فروش این افراد در سال اول استخدام ۲۱ درصد و در سال دوم ۵۷ درصد بیشتر از آنهاپی بود که رتبه بدبین آورده بودند. پس از رسیدن به این نتیجه خوب از آن پس و برای همیشه آن شرکت آزمون خوش‌بینی را یکی از ملاک‌های استخدام خود قرار داد.

این مطالب به ما می‌آموزد که در مصاحبه‌های استخدامی و در سوالاتی که در پرسشنامه‌های استخدام مطرح می‌کنیم باید به ارزشیابی ویژگی‌های احساسی، اعتقادی و اخلاقی افراد دست یابیم. من شخصاً اعتقاد دارم که در شرایط مساوی تحصیلی و تخصصی، برتری با کسانی است که به ورزش و فعالیت‌های هنری و اجتماعی علاقمندی و اشتغال داشته‌اند و نیز از قدرت ارتباطی بیشتری با دیگران و از

مردم‌داری و چهره باز و متبسمی برخوردار هستند. شرکت «تویوتا» برای افراد کنتجکاو، ورزشکار، خوش‌برخورد، پرنرژی، با اشتیاق و... در شرایط تحصیلی برابر، برتری قائل می‌شود. اما همه این بحث‌های پژوهشی و علمی رفتارسنجی انسانها، ما را در نهایت به یاد نتیجه‌گیریها و اعتقادات عرفا و دانشمندانی می‌اندازد که بسیاری از آنان نیز همواره در مجادله عقل و عشق، طرف عشق را می‌گیرند و در مجادله عقل و جنون، شیدایی و اشتیاق را که همان عشق باشد برگزیده‌اند و کامیابی را در تسلیم عشق شدن می‌دانند، آنجا که «حافظ» می‌گوید:

عاقلان نقطه پرگار وجودند ولیک
عشق داند که درین دایره سرگردانند

و یا آنجا که «سعیدی» در کشش دوگانه عقل و عشق یعنی IQ و EQ بر سر دوراهی قرار می‌گیرد.

سودای عشق پختن عقل نمی‌پسندد
فرمان عقل بردن عشقم نمی‌گذارد

اما «عارف قزوینی» بالاخره رأی به عشق می‌دهد و می‌گوید:

روح پدرم شاد که می‌گفت به استاد
فرزند مرا هیچ میاموز بجز عشق

«مولانا» در این تحلیل، حکم به ضرورت عقل و عشق و روح می‌دهد و ترکیب هر سه را مرهم درد می‌داند:

از عشق و عقل و روح مثلث شدت راست
هر زخم را چو مرهم و هر درد را دواست

و «اقبال لاهوری» ضمن تایید ضرورت قافله‌سالاری عشق و عقل در زندگی، نحوه عملکرد آنها را بیان می‌کند:

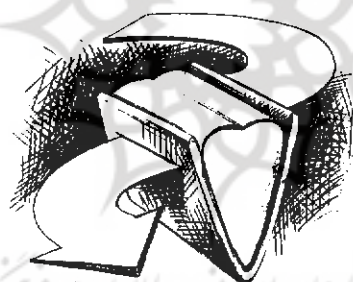
هر دو امیر کاروان هر دو به منزلی روان
عقل به حيله می‌برد عشق کشد کشان‌کشان

«ماتسوشیتا» از ضرورت ترکیب هر دو در مدیریت به شیوه مدیریت «انسانی - منطقی» دست می‌یابد. اما معلوم نیست چرا در حالی که دنیا به دلایل علمی، صنعت و مدیریت را به لطافت، اخلاق و فلسفه نزدیک می‌کند ما از آن دور می‌شویم. مطالعه تمدن و شکوهمندی‌های دوران‌های گذشته ما در معماری، صنعت و هنر، پزشکی و ریاضیات و نجوم و... نشان می‌دهد که مشکل امروز ما بیشتر از آنکه مشکل IQ یا تکنولوژی باشد مشکل EQ یا «عشق‌لورژی» است زیرا با مشاهده و بررسی زیبایی، ماندگاری، کیفیت و دوام کاشیکاری گنبد قدیمی مسجد

شیخ‌لطف‌الله اصفهان و مقایسه آن با کاشیکاری گنبد جدید مسجد محله سعادت‌آباد خودمان که چند بار فروریخت و بالاخره هم فلزی شد و با رنگ، نمای کاشی به آن دادند حق داریم بگوییم که ایمان (EQ) از سیمان (IQ) قوی‌تر است.

من بعید می‌دانم که در محیط‌های کم‌هیجان و بی‌هیجان کاری ما، تحول چشمگیری به این زودیا حاصل شود. در محیط‌های کاری ما جای سمت‌های هیجان‌آفرین و یا مدیران هیجان‌آفرین بسیار خالی است. پدیده‌ای که بتواند بر احساسات منفی، بدبینی، بی‌اعتمادی، احساس تبعیض، احساس بی‌عدالتی، احساس بهره‌کشی و بهره‌دهی و ناراضی‌های شغلی کارکنان چیره شود و محیط کار را به یک محیط شاداب شبه‌ورزشی و هنری تبدیل کند.

اگرچه خوشبختانه هر روز بر تعداد مدیران حرفه‌ای، با تجربه و جهان‌نیده ما افزوده می‌شود و تحولات چشمگیری از نظر دیدگاه‌های مدیریتی رخ داده و در برخی واحدها حتی عملی شده است، اما به سرعت، جدیت و کمیت



- ناپلئون: «آنچه را با عشق و اشتیاق بخواهیم و برای آن پافشاری کنیم بدست خواهیم آورد».
- نقش دل در تصمیم‌گیری نهایی از نقش مغز اهمیت بیشتری دارد.
- «تحلیل با مغز، تصمیم با قلب».
- سه عامل احساسی یعنی عشق، اشتیاق و پافشاری، از عوامل مهم کامیابی هستند.
- دانشمندان به این نتیجه رسیده‌اند که از طریق I.Q می‌توان به استخدام درآمد، اما تنها از طریق E.Q می‌توان در شرکتی دوام آورد، رشد کرد و به کسب درآمد و مقام‌های بالا رسید.

بیشتری نیازمندیم.

من امروز مدیرانی را در صنعت خودروسازی و صنایع دیگر می‌شناسم که آرمان‌های شخصی، شغلی و اجتماعی والا و به هم پیوسته‌ای دارند و در کنار تلاش‌های مادی روزانه به شادی، رفاه، رشد و رستگاری همکارانشان نیز می‌اندیشند.

اما در اینجا می‌خواهم از جمع‌بندی «زاگتلیس برگر» استاد روابط انسانی دانشگاه «هاروارد» یاد کنم که می‌گوید: «اگر تمام نظریه دانشمندان و پژوهندگان را در مورد وظیفه مدیران درهم بیامیزیم چکیده آنها را می‌توان در این جمله خلاصه کرد: «وظیفه مدیران این است که تدبیری بجویند تا کارکنان با دست خود و با میل و رغبت کارها را به پایان برسانند».

به اعتقاد من نیز در سازمان‌های امروز، مدیران کامیاب، سازنده و آینده‌نگر کسانی هستند که اعتقاد دارند تنها از آب دل‌آلود در محیط سازمان می‌توان ماهی گرفت. و نیز بر این باورند که «I WILL» انسانها از «IQ» آنها برای دسترسی به اهداف و کامیابی‌های فردی و سازمانی سرنوشت‌سازتر است. □

مجتبی کاشانی، فوق‌لیسانس مدیریت از مرکز مطالعات مدیریت ایران
شرکت در دوره‌های مدیریت و کنترل کیفیت فراگیر در ژاپن