



## Heart's role in management

K.Kianpor\*

\*Master's degree student in project management, Payame Noor University, Karaj Center

EMail:

[kianporkamran@gmail.com](mailto:kianporkamran@gmail.com)

### ABSTRACT

With industrial societies evolving, and the increasing growth of industries, the importance of management and leadership has become increasingly apparent in such a way that the aim of many management theories such as motivation, communication, and leadership was to draw our attention to the perception of emotional and spiritual needs and their role in human interaction and behavior, and in short to the influence of the heart's role in management. In this paper, a summary of Mojtaba Kashani's book *The Role of the Heart in Management* will be described. The aim of discussing the heart's role in management is to revive the organization's motherly and emotional role and care along with its paternal and rational function to establish morality and inspiration and enhance work conscience, order, and unity with the organization.

**Keywords:** management, heart, leadership

All rights reserved to Civil & Project Journal.



## نقش دل در مدیریت

\*کامران کیانپور

\*دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت پژوهه، دانشگاه پیام نور مرکز کرج

پست الکترونیکی:

*kianporkamran@gmail.com*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۳۱

### چکیده

با تکامل جوامع صنعتی و رشد روزافزون صنایع اهمیت مدیریت و رهبری بیش از بیش مشخص گردیده است به گونه ای که هدف بسیاری از نظریه های مدیریتی نظریه انگیزش، ارتباطات و رهبری به قصد توجه ما به درک نیازهای عاطفی، معنوی و نقش آن در اعمال و رفتار متقابل انسان ها و به طور خلاصه تاثیر نقش دل در مدیریت بوده است. در این مقاله خلاصه ای از کتاب نقش دل در مدیریت اثر مجتبی کاشانی شرح داده خواهد شد. هدف از مطرح کردن موضوع نقش دل در مدیریت، احیای نقش مادرانه و عاطفی و مراقبتی در سازمان در کنار نقش پدرانه و منطقی، به منظور ایجاد روحیه، انگیزش، تقویت وجودان کار، نظم، و یگانگی با اهداف سازمان است.

کلمات کلیدی: انگیزش، دل، مدیریت، رهبری

## ۱- مقدمه

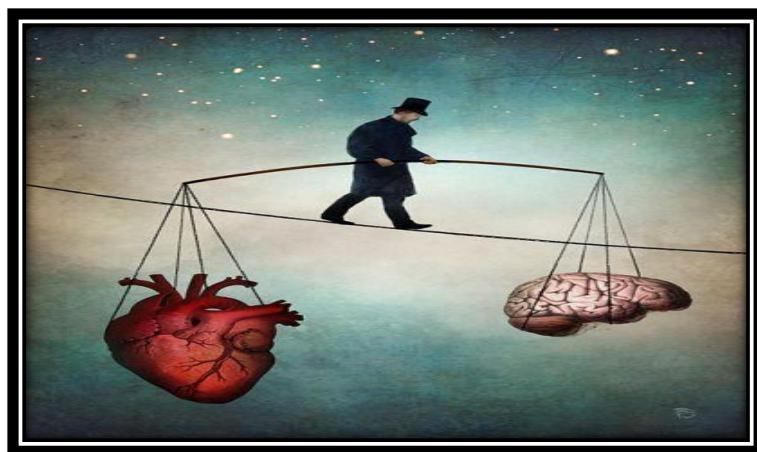
همواره توجه به انگیزش و تلاش جهت ایجاد انگیزه در سازمان نقش کلیدی در زمینه مدیریت داشته و یکی از مهمترین نیازهای مطرح شده از طرف کارکنان می‌باشد. هدف از مطرح شدن موضوعاتی نظیر تاثیر دل در مدیریت ایجاد انگیزه به عنوان یکی از مهمترین اهداف مدیریتی هر سازمان می‌باشد به طوری که میزان بهره وری سازمان از مهارت‌ها و توانایی پرسنل به طور مستقیم به میزان انگیزه اشخاص وابسته می‌باشد. برای فهم بیشتر مطلب خوب است به رایطه دل و کار در فرهنگ خودمان نظری داشته باشیم. یک بررسی ساده و مختصر در این باب نشان می‌دهد که در فرهنگ عامه مردم «کار» و «انجام کار» و «کیفیت کار» رابطه نزدیکی با دل دارد. خوب است به عبارات زیر در این زمینه توجه کنیم :

- دست و دلش به کار نمی‌رود
- دل نمی‌سوزاند
- دل به کار نمی‌دهد
- دلش نمی‌خواهد کار کند
- کار، کار دل است
- اگر دلش بخواهد، همه کار می‌تواند بکند
- دل نخواسته عذر بسیار

و بسیار شواهد ادبی و فرهنگی دیگر که همه حاکی از آن است که رابطه قوی بین دل یعنی خواستن و انجام کار یعنی نوanstن وجود دارد. انسان سه مرکز یا عامل برای انجام کار دارد که هر سه در به وجود آوردن نتیجه کار نقش دارند و از فعالیت هر یک فراوردهای حاصل می‌شود :

فراورده دل = انگیزه  
فراورده جسم = کار عملیاتی و  
فراورده مغز = اندیشه

فیزیکی



شکل ۱ : سه جزء اصلی در انجام کار

اما تا انگیزه یا خواست دل نباشد، اندیشه و کار عملیاتی نیز به خوبی صورت نمی‌گیرد. و از این رو می‌توان گفت که کار و اندیشه فراورده یا محصول انگیزه است.

جهت جلوگیری از هر گونه عدم تعادلی ذکر این نکته ضروری است که توجه مدیران صنعتی باید به هر دو مرکز اساسی انسان؛ یعنی هم قلب و هم مغز معطوف باشد. پرورش مغز، با آموزش و پرورش دل، با امور انگیزشی که در واقع بخش هنری مدیریت است ممکن می‌باشد.

## ۲- نقش احساس و عاطفه در کامیابی افراد و سازمان‌ها

یافته‌های اخیر علمی نشان می‌دهد که نقش احساسات و عواطف مثبت مانند بردازی، خوشبینی، آرمان‌داری و احساس عزت نفس و امثال آن در کنار عوامل منطقی مثل هوشمند بودن، تفکر، تحلیل و سایر امور منطقی نظری آن در کامیابی و موفقیت انسان‌ها آن طور که باید و شاید شناخته نشده است. بررسی نتایج بسیاری از پژوهش‌های جدید درباره مغز انسان است و نشان می‌دهد که این بهره احساسات و هیجانات انسان یا EQ<sup>۱</sup> است که معیار واقعی تری برای سنجش میزان هوش انسان است نه بهره هوشی یا IQ<sup>۲</sup>. به عبارت دیگر بهتر است بگوییم که هوش احساسی یا EQ تعیین کننده موفقیت و کامیابی انسان در زندگی شخصی، شغلی و اجتماعی است نه بهره هوشی یا IQ. به طوری که برخی پژوهندگان نقش هوش عاطفی یا EQ را تا ۸۰ درصد و نقش IQ یا هوش منطقی را تنها ۲۰ درصد موثر در این امر می‌دانند.

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

بنابراین سه عامل احساسی؛ یعنی عشق، اشتیاق و پافشاری از عوامل مهم کامیابی هستند. در کتاب «موفقت‌های کلیدی» از قول برایان تریسی می‌خوانیم عوامل مهم در تصمیم گیری، فکر و احساس هستند. در واقع احساس نیروی محرک و برانگیزende‌ی ذهن است. هر فکری را که می‌خواهیم جامه‌ی عمل بپوشانیم می‌بایست به وسیله احساس یا تمایلی مانند عشق یا هیجان برانگیخته فعال کنیم. فکر بدون احساس، واکنشی در زندگی ما پدید نمی‌آورد. فکر بدون احساس ایجاد جهت نمی‌کند. در بررسی‌ها و آزمایشات روشن شده است که عوامل کامیابی افراد برجسته، ناشی از احساسات مثبت (+EQ) است که آنان در خود ایجاد می‌کنند و بر عکس افراد ناموفق کسانی هستند که احساسات منفی (-EQ) را در خود پرورش می‌دهند. در جدول ۱ عواملی که سبب ایجاد احساسات منفی و مثبت می‌گردند آورده شده است.

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.

برایان تریسی در کتاب «موفقت‌های کلیدی» از تاثیر عوامل احساسی در کامیابی می‌گوید: نیرومندترین عاملی که بر اعمال و رفتار ما اثر دارد نیروی عشق است؛ زیرا هرآنچه در زندگی انجام می‌دهیم یا برای کسب عشق است یا برای جبران کمبود عشق. از این رو حتی برخلاف آنچه بسیاری می‌پندارند نقش دل در تصمیم‌گیری نهایی از نقش مغز اهمیت بیشتری دارد.

<sup>۱</sup> Emotional Quotient

<sup>۲</sup> Intelligent Quotient

## جدول ۱: دسته بندی احساسات و عوامل ایجاد کننده

تقویت کننده احساسات منفی	تقویت کننده احساسات مثبت
بدبینی	خوبینی و امید به آینده
ترس از شکست و اضطراب	احساس عزت نفس
احساس ناتوانی	دوست داشتن و عزیز داشتن خویش
احساس حقارت	خوبیشن پذیری
ترس از تنبیه	مسئولیت پذیری
احساس جبر	خوش مشربی
احساس عدم امیت	ماجراجویی
فرار از پذیرش مسئولیت	

به بیان دیگر «تحلیل با مغز، تصمیم با دل» چرا که عقل و هوش منطقی یا (IQ) به قدرت استدلال کمک می کنند، اما توانایی پیش بینی پیامدهای تصمیم تنها از (EQ) برمی آید . به همین دلیل است که افرادی با این ضعف پیش بینی تنها با توجه به قدرت استدلال، تصمیمات اشتباه را تکرار می کنند و پی در پی در زندگی شکست می خورند و یا موجبات دفع دیگران از خود را فراهم می کنند. از این رو در سال های اخیر، تردید زیادی در استفاده از تست IQ در انتخاب کارکنان در شرکت های غربی به وجود آمده است. دانشمندان به این نتیجه رسیده اند که از طریق IQ می توان به استخدام درآمد، اما تنها از طریق EQ می توان در شرکتی دوام آورد، رشد کرد و به کسب درآمد و مقام های بالا رسید.

به عنوان جمع بندی اشاره ای به اعتقادات عرف و دانشمندانی داشته باشیم که در مجادله عقل و عشق، طرف عشق را می گیرند و کامیابی را در تسلیم عشق شدن می دانند، آنجا که حافظ می گوید :

عاقلان نقطه پرگار وجودند ولیک  
        عشق داند که در این دایره سرگردانند

### ۳- سودسوزآور یا سوزسودآور

بدیهی و طبیعی است که موسسات اقتصادی و صنعتی برای مقاصد مادی تشکیل می گردند و اصولاً باید سودآور باشند. از طرفی موسسات اقتصادی را نباید با موسسه خیریه اشتباه گرفت، اما تاکید سرمایه داری بر سود و الیت قرار دادن سود و نادیده

انگاشتن امور معنوی انسانی و اجتماعی، موجب می شود تا نتیجه عملکرد سازمان های اقتصادی چیزی باشد که به آن «سودسوزآور» گفته می شود.

بالعکس « سوزسودآور » یعنی سرمایه گذاری بر روی اموری که ثمره آن در بلند مدت به بار خواهد نشست. سوزسودآور یعنی آموزش انسان، یعنی پرورش انسان، یعنی تاکید همزمان بر قلب و مغز و دل و فکر و انگیزه و اندیشه انسان،

یعنی توسعه انسان. سوزسودآور یعنی توجه به منافع جامعه، یعنی رعایت سلامت محیط زیست، یعنی رعایت فضیلت در کنار تأمین معیشت، یعنی تاکید بر کیفیت توازن با کمیت، یعنی جلوگیری از دوباره کاری، اتلاف امکانات و انرژی ها . یعنی توجه به نیاز های فرا مرتبه انسان از قبیل نیاز به عشق و منزلت و خودشکوفایی و عجبا که همه این تاکیدات معنوی و ارزشی به طور غیرمستقیم اما بلندمدت خود به خود تبدیل به سود های مادی و قابل شمارش سرشاری میشوند که از فهم یک مدیر کوته فکر بیرون است و تنها در فهم و درک یک انسان آینده نگر می گنجد. از بحث کوتاه مطرح شده می توان به این جمع بندی رسید که مدیران فیلسوف، مدیرانی هستند که به جای تاکید بر سودسودآور در پی راه و روش مدیریتی نوینی مبتنی بر سوزسودآور هستند. مدیرانی که راهبرند، میپرورانند ، و در اندیشه قهرمانان شدن همکارانشان هستند و قهرمانی خود را در قهرمانی آنان می جویند .

### ۱-۳- مدیران فیلسوف

مدیران فیلسوف خود و سازمانشان دارای رسالت هستند . رسالتی نوشته شده و مدون برای خود و همکارانشان تا بی واسطه بتوانند اندیشه ها و آرمان های خود را منتقل کنند. تفاوت مدیران فیلسوف با سایر مدیران، آگاهی به فلسفه وجودی خود و سازمانشان با دیگران است، که به علت داشتن رسالت و اهداف معنوی و اجتماعی، در کنار امور اقتصادی به اموری نظیر توجه به انسانیت، رفاه جامعه، آموزش، تأمین عدالت و حتی محیط زیست می پردازند که همین امر را می توان کلید موفقیت پایدار این مدیران دانست.

### ۴- هدف و روش های کار

مهمنترین عامل انجام هر کاری، دستیابی به هدف واقعی آن است. با این حال ما اغلب تصور می کنیم که پس از روش کردن هدف واقعی یک کار و کسب اطمینان از اینکه این هدف به خوبی درک شده است، اگر روش ها و وسائل رسیدن به این هدف را مشخص کنیم، کار تمام است. در حالی که الزاماً چنین نیست. اگر ما راه و روش کار را به کارکنان نشان دهیم و از آن ها بخواهیم که آن ها را دنبال کنند، اغلب هدف کار را جدی نمی گیرند. در چنین شرایطی، حتی اگر روش های تصریح شده را هم دنبال کنند ، باز به هدف اصلی نمی رسیم. در نتیجه عذر و بهانه می آورند که روش ها و ابزار تعیین شده غلط بوده است . چنین عذر و بهانه هایی نشان آن است که احساس مسئولیت در کارگران نسبت به کارشان، یعنی میل قوی آن ها به تحقق هدف کاری که به آن ها محول شده، کاهش یافته است.

با این مقدمه می توان به ذکر این نکته اساسی پرداخت که برای تحقق هدف شرایط ذکر شده ضروری می باشد :

- ۱- روش کردن هدف کار
- ۲- تا حد امکان دادن آزادی هر چه بیشتر در انتخاب ابزار و روش های کار؛ به طوری که نیل به هدف کار از هر راه و روشنی که لازم باشد، محقق شود.

این شرایط برای از بین بدن عذر و بهانه‌های یاد شده بسیار اساسی است و باعث می‌شود تا احساس مسئولیت در افراد به وجود آید. همچنین خوب می‌دانیم که خلاقیت نیز در چنین شرایطی رشد می‌یابد.

- ۳- همه کارکنانی که انجام «کار» به طریقی به آن‌ها مربوط می‌شود، باید هدف‌های تعیین شده را پذیرند و در کار خود با انصاف و شرافتمند باشند.

#### ۱-۴- رهبری و مشارکت

رسیدن به هدف یک کار معین و کسب نتایج مطلوب، نیازمند رهبری از نوع بسیار خوب و عالی است. رهبری خوب آن است که بتواند اعضای گروه را به پذیرش هدف مشترک مقاعده کند و برنامه کاری گروه به گونه‌ای تنظیم شود که به آن هدف خواهند رسید. هدف‌های مشخص شده برای کار باید مناسب، عادلانه، شرافتمانه و بی‌نقض بوده و نشانه‌هایی از عشق و انسانیات را در خود داشته باشد. اگر چنین باشد افرادی که به نحوی با آن کار ارتباط پیدا می‌کنند، با هدف‌های آن همراهی و همدلی احساس کرده و برای رسیدن به آن حتی اگر کار دشوار هم باشد، تلاش خواهند کرد. این همان نکته کلیدی است که در بحث تعیین اهداف کاری باید مد نظر رهبر گروه باشد.

#### ۵- نتیجه گیری

نقش مدیریت در تعیین هدف و ایجاد انگیزه جهت پیشبرد گروه به سوی اهداف تعیین شده از مهمترین مسئولیت‌های یک رهبر می‌باشد که همواره در تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، ارتباطات سازمانی ..... باید مدنظر داشته باشد. جهت جمع‌بندی نکات و خلاصه مطالب مطرح شده از کتاب «نقش دل در مدیریت» نقل قولی از «زاگتليس برگر» استاد روابط انسانی دانشگاه هاروارد یادی کنیم که می‌گوید: اگر تمام نظریه دانشمندان و پژوهندگان را در مورد وظیفه مدیران در هم 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»

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

#### منابع:

خلاصه ای است از کتاب: "نقش دل در مدیریت، مجتبی کاشانی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۶"

اینترنت