

## تعریف مسئله

مسئله عبارت است از چیزی که با وضعیت مطلوب متفاوت بوده و افراد یا سازمان را از رسیدن به اهداف باز می‌دارد و یا عامل تعارض یا تزاخم در تصمیم‌گیری است. به عبارت دیگر فاصله بین وضعیت موجود (شرایطی که در آن قرار داریم) با وضعیت مطلوب (هدف مورد نظر) را مسئله می‌گویند.

## تعریف مشکل:

مسئله مشکل تعریف شده است. وقتی در مورد اتفاقی اطلاعاتی نداریم با مشکل مواجه هستیم.

۱. مسئله اعم بر مشکل است، یعنی هر مشکل یک مسئله است، ولی هر مسئله یک مشکل نیست
۲. مسئله یک گام از مشکل جلوتر است. وقتی می‌دانیم مشکل چیست و ریشه‌های آن کدام است ما با مسئله روبه‌رو هستیم.

## تعریف بحران:

بحران پیشامدی که به صورت ناگهانی و گاه فزاینده رخ می‌دهد و به وضعیتی خطرناک و ناپایدار برای فرد، گروه یا جامعه می‌انجامد. بحران باعث به وجود آمدن شرایطی می‌شود که برای برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اساسی و فوق‌العاده و تصمیم‌گیری سریع در زمان اتفاقات مهم است

## تعریف فرآیند:

مجموعه مراحل منظم و متوالی برای رسیدن به یک هدف

## گام‌های حل مساله:

- ۱- شناسایی یا طرح مساله
- ۲- تعریف دقیق مساله
- ۳- جمع‌آوری اطلاعات (کمی - کیفی) پیرامون مسئله
- ۴- شناسایی مجموعه عوامل و فاکتورهای ایجاد کننده مسئله (آسیب شناسی)
- ۵- اولویت بندی
- ۶- ارائه راه حل‌های گوناگون برای هر یک از عوامل
- ۷- انتخاب بهترین راه حل از بین راه‌های مختلف از طریق تبعات هر کدام
- ۸- اجراء و ارزیابی نهایی

## تکنیک‌های حل مسئله:

### ۱- تکنیک شش کلاه تفکر:

دکتر ادواردی دی بون (EDWARD DE BONO) بنیانگذار نظریه تفکر جانبی است و این واژه را به صورت رسمی به واژه نامه آکسفورد اضافه کرده. وی به خاطر ارائه روش قدرتمند شش کلاه تفکر، بسیار مشهور است و سمینارهای خلاقیت را بنیان گذاشت.

**کلاه سفید:** سفید، رنگ خنثی و کنش پذیر است. تفکر با کلاه سفید، طریقه آسانی را ارائه می‌کند تا از دیگران بخواهیم واقعیتها و ارقام را بی طرفانه مطرح کنند.

**کلاه قرمز:** رنگ قرمز، احساسات و شور و هیجان و نیز خشم را بیان می کند آنچه در بحث کلاه قرمز مطرح می شود. احساسات و دریافت ها و جنبه های غیر استدلالی است.

**کلاه سیاه:** سیاه، رنگ غمگین و منفی است. کسی که از کلاه سیاه استفاده می کند به خطاها، اشتباه ها و موارد نادرست موجود در طرح تجاری و بنگاه اقتصادی اشاره می کند. به تعبیر دیگر، صاحب کلاه سیاه به ما اشاره می کند که طرح یا موضوع مورد بحث، با تجارب و یا دانش موجود جور در نمی آید. او به ما می گوید که چرا این کار ممکن نیست و درست از آب در نخواهد آمد.

**کلاه زرد:** زرد، رنگ مثبت و آفتابی است. ما می توانیم بر موقعیت ها، شاخص ها و تحلیل هایی که مثبت هستند تمرکز کنیم. می توانیم به دنبال محاسن و فواید و جنبه های علمی بودن یک طرح، ایده و ... باشیم.

**کلاه سبز:** سبز یعنی گیاه، فراوانی نعمت و زمین حاصلخیز، کلاه سبز نشانگره ایده های نو و خلاق است. تفکر با کلاه سبز، به طور خاص متوجه نظرات نو و راهکارهای جدید برای مسائل و مشکلات است.

**کلاه آبی:** آبی رنگ سرد مطبوعی است. کلاه آبی مسئول خلاصه برداری، جمع بندی و نتیجه گیری هاست. و این کار در مراحل مختلف و یا حتی تا پایان جلسه ایده پردازی صورت می گیرد.

## ۲- تکنیک استخوان ماهی:

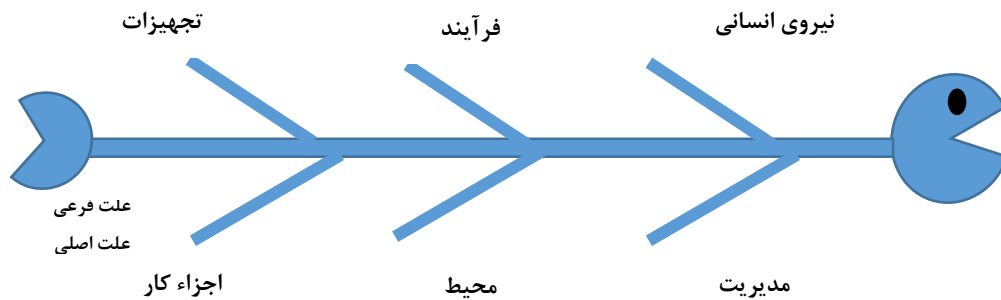
### نحوه استفاده از روش استخوان ماهی

روش انجام این تکنیک بسیار ساده است که می تواند در یک یا بیش از یک نشست به شکل گروهی یا فردی انجام شود ولی پیشنهاد می شود که این روش به صورت گروهی صورت گیرد و با بهره گیری از طوفان ذهنی تمامی شاخه ها و اجزای مسئله مورد بررسی قرار گیرد.

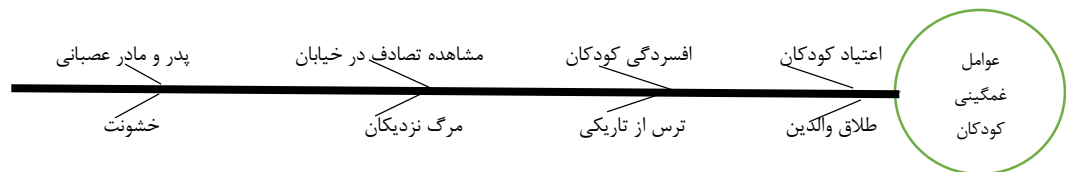
- ✓ گام اول: ابتدا مسئله را شناسائی و تعریف می کنیم.
- ✓ گام دوم: پس از شناسایی و تعریف مسئله، آن را داخل دایره و در سمت راست برگه کاغذ می نویسیم.
- ✓ گام سوم: یک خط مستقیم به سمت چپ می کشیم که در واقع این خط شبیه به ستون فقرات ماهی است.
- ✓ گام چهارم: حالا نوبت به تیغه های ماهی است که برای ترسیم آن خطوطی مورب را با زاویه ۴۵ درجه نسبت به خط ستون فقرات ماهی ترسیم می کنیم.
- ✓ گام پنجم: در این مرحله هر یک از تیغه ها را که نشان دهنده علت های اصلی مسئله است، از طریق طوفان ذهنی بررسی و واکاوی می کنیم و در برابر هر یک از خطوط مورب یکی از دلایل اصلی را که منجر به بروز مسئله شده است می نویسیم.
- ✓ گام ششم: در این مرحله در صورت لزوم می توانیم زیر شاخه هایی را به تیغه ماهی برای تحلیل بیشتر اضافه کنیم و می توانیم در هر یک از شاخه هایی که عوامل اصلی بروز مسئله را نشان می دهند، دقیق تر شده و عوامل جزئی تری که باعث بروز مسئله شده است را اضافه کنیم. این روند و اضافه کردن زیر شاخه ها را تا هر سطحی که لازم است ادامه می دهیم تا در نهایت به مجموعه ای از عوامل تاثیر گذار که باعث ایجاد مسئله شده اند برسیم.
- ✓ گام هفتم: در این مرحله باید علت ها را اولویت بندی کنیم به این ترتیب علت هایی که دارای پیچیدگی کمتری هستند نزدیک به سر ماهی و علت هایی که دارای پیچیدگی زیادتری هستند نزدیک به دم ماهی قرار می دهیم.
- ✓ گام هشتم: این مرحله؛ گام تجزیه و تحلیل تیغه ها یا شاخه ها است. در این مرحله قصد ما انتخاب علت هایی است که مهمتر از بقیه هستند و باید به آنها توجه بیشتری در زمان حل مسئله شود.

✓ گام نهم: بعد از دسته‌بندی و اولویت‌بندی می‌توانیم به رفع عوامل بروز مسئله بر مبنای اولویت‌بندی بپردازیم تا در نهایت با رفع تمام عوامل بروز مسئله، بتوانیم مشکل اصلی خود را بر طرف نماییم. امان نکته‌ای که باید به آن توجه ویژه نمود این است که بررسی و حل کردن تمام عوامل بروز یک مسئله برای زمانی که مسئله مربوطه، کوچک و ساده باشد قابل انجام است. اما زمانی که مشکل مورد نظر بزرگ و پیچیده می‌شود، به طور معمول، عوامل بروز آن مشکل هم زیاد می‌شوند. در چنین شرایطی اگر بر اساس نمودار استخوان ماهی، عوامل بروز مسئله را شناسایی کرده باشیم، دارای تعداد زیادی استخوان‌های ریز هستیم که هر کدام بیانگر یکی از عوامل بروز مشکل هستند.

**نمودار استخوان ماهی برای حل مسئله**



دو نمونه از تکنیک استخوان ماهی در حل مسئله



**۳- تکنیک سؤال‌های ایده‌بر انگیز SCAMPER**

کلمه SCAMPER از حروف اول هفت کلمه تشکیل شده است و هر یک از این کلمه‌ها نشانه‌ای جهت و سمت و سوی فکریست که شامل یک سری سؤال‌های تیپ آن سمت و سوی می‌شود این هفت کلمه عبارتند از

تکنیک سؤال‌های ایده‌بر انگیز SCAMPER	
Substitute	جایگزینی
Combine	ترکیب
Adapt	اقتباس، انطباق
Modify	تغییر، بزرگ‌سازی
Put to another use	کاربردهای دیگر
Eliminate	کوچک‌سازی و یا حذف
Revers	تغییر، ترتیب، معکوس‌سازی

**جایگزینی:** جایگزینی کردن اجزای سازنده، ترکیب‌ها و مردم **مثال:**

- ✓ چه چیزی را می‌توانیم به جای این قطعه جایگزین کنیم؟
- ✓ چه کسی را می‌توانیم جایگزین این فرد کنیم؟
- ✓ چه نوع آموزشی را می‌توان جایگزین آموزش حضوری کرد؟

**ترکیب:** ترکیب کردن ایده‌ها، اجزای سازنده، مردم. **مثال:**

- ✓ کدام سازمان‌ها را می‌توان با هم ادغام کرد؟
- ✓ ایجاد انجمن‌های همیاری محلی برای اثر بخشی فعالیت شهرداری؟
- ✓ ترکیب پیتزا و غذاهای محلی ایرانی؟

**اقتباس یا انطباق:** تداعی معانی از پدیده‌های دیگر. **مثال:**

- ✓ برای طراحی اتومبیل از چه چیزهایی در طبیعت می‌توان الهام گرفت؟

**تغییر، بزرگ‌سازی:** یک تغییر کوچک یا بزرگ در پدیده‌ها می‌تواند تاثیر مهمی در آنها داشته باشد. **مثال:**

- ✓ چه تغییری می‌توانیم در شیوه ارائه مطالب درس ایجاد کنیم؟
  - ✓ آیا با کوچک کردن یا قطعه‌قطعه کردن چیزی می‌توانیم فروش آنرا افزایش دهیم؟
- کاربردهای دیگر:** تلاش برای یافتن کاربردهای دیگر وجدیدتر برای کالا و خدمات یکی از زمینه‌های کاربردی خلاقیت در کسب و کارهاست. **مثال:**

- ✓ کاربردهای زباله‌های شهری؟

- ✓ تولید بیش از ۵۰۰۰۰ محصول شیمیایی و دارویی از دود کارخانه ذوب آهن؟

**کوچک‌سازی و حذف:** تقسیم، کاهش و حذف عوامل به وجود آورنده پدیده‌ها راه دیگریست برای ایده‌های نو و خلاق.

**مثال:**

- ✓ کاربرد روبات‌های مینیاتور و هوشمند در پزشکی نوین، ساعت‌ها، دوربین‌ها عکاسی، گوشی‌های همراه و...
- تغییر ترتیب، معکوس‌سازی:** تلاش برای تغییر ترتیب و یا معکوس کردن عوامل تشکیل دهنده یک فرآیند یا پدیده می‌تواند منجر به خلق ایده‌های نو و خلاقانه شود. **مثال:**
- ✓ تغییر در ترتیب عوامل فرآیند آموزش سنتی باعث به وجود آمدن آموزش الکترونیک.
  - ✓ به جای حضور دانشجو در کلاس، کلاس در خانه دانشجو تشکیل می‌شود.

## نقد و مهارت نقادی

**نقد:** تقسیم، واکاوی، گفتن جنبه‌های مثبت و منفی، بیان واقعیت‌ها، سؤال پرسیدن (نه زیر سؤال بردن)، پرسشگری

**تفکر نقادانه:** محور اساسی نقد کردن فکر و پدیده‌ها و افراد مشاهده‌گر و ارزیابی است نه قضاوت کردن آنها.

**نکته مهم در تفکر نقادانه:** فرق گذاشتن بین مشاهده و قضاوت در ارزیابی پدیده‌های اطراف ماست.

**تفاوت تفکر نقادانه با تفکر انتقادی چیست:** تفکر نقادانه یکی از مهارت‌های زندگی است که خود زمینه‌ساز مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله است، تفکر نقاد با انتقاد فرق دارد، چرا که هدف از انتقاد، ایراد گرفتن است ولی تفکر نقاد، نقد و بررسی همه جوانب، نقاط مثبت و منفی موضوع و مقایسه آن‌ها با یکدیگر است برای اینکه بتوانیم تصمیمی درست‌تر و منطقی‌تر بگیریم. اگر هرکس با تفکر در خود، بتواند به نقد و بررسی و کنکاش مسایل پیش آمده بپردازد، در می‌یابد که کلید گشایش هر قفل و مشکلی نزد خود اوست و بی‌جهت آن را نزد دیگران می‌جوید.

## خلاقیت

### خلاقیت:

- خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان.
  - خلاقیت بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.
  - خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید (در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید است).
  - خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین.
- نوآوری:** منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرآیند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است

### ویژگی‌های یک فرد خلاق (بسیار مهم):

- |               |                            |
|---------------|----------------------------|
| ۱- کنجکاوی    | ۵- جسور                    |
| ۲- ساختار شکن | ۶- بدعت گذار (نوآور/ بدیع) |
| ۳- ریسک پذیری | ۷- تحلیل چند بعدی          |
| ۴- پر انرژی   | ۸- برون‌گرا                |

### عوامل تاثیر گذار بر خلاقیت:

- ۱- دانش: داشتن دانش پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی.
- ۲- توانایی عقلانی: توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل.
- ۳- سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند.
- ۴- انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل در آوردن ایده‌های خود بر انگیزخته می‌شوند
- ۵- شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن هستند.
- ۶- محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند.

### موانع خلاقیت: ۱- موانع فردی ۲- موانع اجتماعی خلاقیت ۳- موانع سازمانی

- ۱- موانع فردی: مثل: ۱- باورهای ذهنی بی اساس ۲- پیروی از قوانین دیکته شده ۳- تفکر منفی / منفی نگر ۴- بی تفاوتی و سازش کاری ۵- ترسو بودن ۶- دنبال یک جواب رفتن ۷- محافظه کار بودن
- ۲- موانع اجتماعی خلاقیت: این موانع خلاقیت مستقیماً به محیط اطراف ما بر می‌گردند و ما عملاً نمی‌توانیم تاثیر زیادی روی آنها بگذاریم، این موارد بیشتر در محیط خانواده، مدارس و جمع‌های دوستانه خودنمایی می‌کنند. مانند ۱- بی

توجهی به سوالات کودکان ۲- ارزش قائل نشدن برای کودکان ۳- انتقاد و سرزنش نابجا ۴- پرخاشگری ۵- قراردادن کودک در چار چوب‌های مقرراتی و ... از جمله موانع خلاقیت در سنین کودکی هستند.

**محیط‌های آموزشی:** محیط‌های آموزشی نقش اساسی در خلاقیت افراد دارند، در کشور ما محیط‌های آموزشی ناخواسته اصلی‌ترین قاتل خلاقیت می‌باشند. برای توقف این امر می‌بایست دست‌اندرکاران این حوزه بیشتر توجه کرده و به خلاقیت کودکان احترام بگذارند. برای پرورش خلاقیت بایستی کودکان را به پرسیدن سوالات خود تشویق کنیم. در زمینه آموزش می‌بایست سعی کنیم کودکانی کنجکاو، خصوصاً در زمینه مطالعه پرورش دهیم. در حوزه آموزش صاحب نظران اعتقاد دارند. که آموزش مبتنی بر خلاقیت یکی از تاثیرگذارترین روش‌ها می‌باشد.

**۳- موانع سازمانی:** این موانع مربوط به محیط‌های اداری و کاری می‌باشد. شرایط حاکم بر این محیط اکثراً باعث سرکوب خلاقیت است. در بیشتر موارد قانون سازمان‌ها، نظر هیئت مدیره، عدم تحمل شکست، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدم تحمل انتقاد، مدیریت اشتباه در سطوح اولیه مدیران، تلاش در جهت حفظ وضع موجود و ... عملاً باعث جلوگیری خلاقیت در افراد می‌گردد. موانع سازمانی خلاقیت شاید در حوزه اختیارات کارمندان نباشد، اما اگر شما به عنوان یک مدیر در راس کاری قرار دارید می‌توانید کمک زیادی به پویایی سازمان خود بکنید.

### تأثیر تفکر خلاقانه و تفکر نقادانه در حل مسئله:

**تفکر نقادانه:** تجسس و شناخت دقیق موقعیت/ همه‌جانبه/ منصفانه/ سازگار

**تفکر نقادانه** در حل مسئله می‌تواند مانند هواپیمای تجسسی کمک کند. با طرح یک سری سؤالات موقعیت را بهتر شناسایی کند.

**تفکر خلاقانه:** ذهن چند قطبی/ ایده‌های جدیدتر/ طرح‌های جدیدتر

مسیر ذهن از زاویه بسته به زاویه باز می‌رساند تا بتواند از جنبه‌های مختلف به مسئله نگاه کند. و راه کارهای بهتر و موثرتری ارائه بدهد. تفکر خلاقانه بعد از مرحله اول ( تفکر نقادانه) انجام می‌شود.

**برنامه ریزی:** برنامه ریزی یعنی هنر طراحی تعادل بین هدف‌ها، فعالیت‌ها، افراد و زمان (مجموعه فعالیت‌هایی که ما را از وضع موجود به وضع مطلوب برساند، انتخاب هدف یا هدف‌گذاری و تعیین راه‌های رسیدن به هدف از اهم موضوعات می‌باشد).

### مهارت برنامه ریزی:

- ۱- فکر کردن قبل از عمل کردن
- ۲- اولویت بندی کارها
- ۳- انجام دادن بخش کوچکی از یک کار بزرگ
- ۴- فکر کردن به مسیر پیش رو
- ۵- کاهش احتمال وقوع نتایج پیش بینی نشده

**تعریف تصمیم‌گیری:** اخذ یک راه حل، اخذ یک گزینه از میان گزینه‌ها

**مهارت تصمیم‌گیری:** فردا باید یک تصمیم‌گیری مطلوب به توانایی‌های خاصی چون افزایش خود آگاهی، درک ارزشهای فردی و خانوادگی، مهارت‌های انتخاب هدف، روابط بین فردی و... مجهز باشند. انتخاب بهترین راه حل از بین راه‌های مختلف از طریق تبعات هر کدام، تصمیم‌گیری برای انتخاب راه حل در گام‌های حل مسئله، یکی از مهارت‌های مهم در فرآیند حل مسئله است

**مراحل تصمیم‌گیری:** تعریف مسئله، تعیین اهداف تصمیمی‌گیری، تعریف گزینه‌های تصمیم‌گیری، انتخاب راه حل مناسب.

**عوامل تاثیر گذار بر تصمیم‌گیری موثر :**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| ۱- مهارت حل مسئله                      | ۵- مهارت ارزشیابی اطلاعات  |
| ۲- مهارت تفکر انتقادی و اخلاقی         | ۶- مهارت تجزیه و تحلیل     |
| ۳- مهارت جمع‌آوری و دستیابی به اطلاعات | ۷- استفاده از تجارب دیگران |
| ۴- مهارت ارزیابی و سنجش پیامدها        |                            |

**انواع تصمیم‌گیری :**

- ۱- بر اساس زمان: آنی / تاخیری / تقدیری
- ۲- بر اساس میزان تفکر و تعقل: احساسی / منطقی / مشارکتی و تفویض اختیار / خلاق
- ۳- بر اساس میزان پیچیدگی: ساده / پیچیده

**مهمترین عواملی که تصمیم‌گیرنده تحت تاثیر آن قرار می‌گیرد :** (۱- عوامل درونی) فردی) ۲- عوامل برون‌محیطی)

**عوامل برون‌محیطی (محیطی)**

- ۱- فشارهای اجتماعی همسالان و... بر تصمیم‌گیرنده
- ۲- موقعیت اجتماعی فرد تصمیم‌گیرنده
- ۳- موقعیت مکان و زمان فرد تصمیم‌گیرنده
- ۴- خواسته‌ها و آرزوهای افراد موثر بر فرد تصمیم‌گیرنده
- ۵- رسانه‌های جمعی

**عوامل درونی (فردی)**

- ۱- ارزشها، باورها و نگرش
- ۲- میزان اعتماد به نفس
- ۳- میزان آگاهی و اطلاعات
- ۴- میزان پذیرش ریسک
- ۵- میزان مسئولیت‌پذیری
- ۶- میزان روحیه مشورت طلبی
- ۷- میزان پذیرش ابهام و انعطاف‌پذیری
- ۸- شناخت و درک درست موقعیت

**اهمیت مهارت برنامه‌ریزی بر کیفیت تصمیم‌گیری :**

تصمیم‌گیری، رکن اساسی تمام وظایف مدیریتی و در عین حال، مبنای برنامه‌ریزی است چرا که نمی‌توان گفت برنامه‌ای وجود دارد مگر اینکه تصمیمی اتخاذ شده باشد، به عبارت بهتر، تصمیم‌گیری، هسته مرکزی مدیریت است که در تمامی وظایف دیگر نمود دارد.

به جرات می‌توان گفت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، برای نیل به اهداف سازمان مکمل اند اما نوع اتخاذ تصمیم نیز نقش به‌سزایی ایفا می‌کند با وجودی که تصمیم‌گیری به کلیه وظایف مدیریتی مربوط می‌شود، اما اساس برنامه‌ریزی به شمار می‌آید و نمی‌توان گفت برنامه‌ای وجود دارد بدون اینکه تصمیمی گرفته شده باشد. از این رو، تصمیم‌گیری از ارکان اساسی فعالیت‌های مدیریتی به شمار می‌رود چرا که هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف خود، همواره با مواردی مواجه می‌شود که نیاز به تصمیم‌گیری دارد.

**هوش هیجانی :**

- قابلیت کنترل و مدیریت بهینه احساسات و هیجانات
- اینکه بدانیم در چه زمانی برای چه کسانی و در چه زمانی چه میزان هیجان و احساس لازم است از مهمترین بخش هوش هیجانی است

- خود آگاهی، شناخت خود و احساسات خود، کنترل احساسات و متعادل نگه داشتن و همچنین درک احساسات دیگران و کنترل احساسات دیگران.
- به هنگام تصمیم‌گیری در حل مسئله فقط احساسات نباید درگیر باشد. بلکه با نگاه چند بعدی و نقادانه و با بکارگیری هوش هیجانی میتوان به بهترین نتیجه رسید.

### نقش هوش هیجانی در تصمیم‌گیری مدیران :

هوش هیجانی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی دارد؛ زیرا مدیران سازمان را به جامعه معرفی می‌کنند و با بسیاری از افراد در داخل و خارج سازمان تعامل دارند و نقش مهمی در ایجاد روحیه و انگیزش کارکنان دارند. مدیران با همدلی قادرند نیازهای کارکنان را شناخته و با دریافت بازخورد سازنده آن نیازها را بر طرف نمایند. به عبارت دیگر، در سازمان هرچه به سمت سطوح بالاتر می‌رویم اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با بهره‌های هوش افزایش می‌یابد.

مطالعات نشان می‌دهد که وجه تمایز ویژگی‌های مدیران ممتاز و برتر با مدیران معمولی به مهارت‌های هوش هیجانی بالای آنان بستگی دارد. افزایش مهارت‌های هوش هیجانی به مدیران سازمان امکان می‌دهد تا ضمن ترغیب دیگران به ابراز عواطفشان، سبب رشد و حفظ افراد مستعد شده و شرایطی را به وجود آورند تا با سایر افراد در محیطی کاملاً انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی چالش داشته باشند. هیجان‌ها منبع ارشمنندی از اطلاعات هستند و در تصمیم‌گیری‌ها به ما کمک می‌کنند.

نتیجه‌ای که از موارد گفته شده می‌توان گرفت :

" از آنجا که مهارت تصمیم‌گیری موثر ما را در حل مسئله کمک می‌کند، پس هوش هیجانی می‌تواند فرآیند حل مسئله را تسهیل کند."