www.takbook.com

/

17 مهارت نرم و شایستگی کلیدی برای موفقیت در مدیریت و رهبری کسب و کار

نویسنده: کبری موحدی منصور

زمستان 1396

از سری آموزش های توسعه مدیریتی

انتشار رایگان این کتاب الکترونیکی به صورت چاپی یا آنلاین آزاد است.

فروش و دخل و تصرف در مطالب کتاب طبق قانون حمایت از حقوق مولفان و مصنفان غیرقانونی است.

www.takbook.com

مهارتهای نرم، ضرورت مدیریت و کسب و کار امروز

مقدمه

اگر شما هم مدیر هستید یا در مشاغلی هستید که توسعه شایستگی های مدیریتی جزو وظایف شما باشد، احتمالاً چنین سوالاتی را در ذهن داشته اید:

- اصولاً مدیران باید چه دانش، مهارت و ویژگی هایی را داشته باشند؟
- دوره های متعدد معرفی شده موسسات آموزشی را که همه مفید به نظر میرسند (مدیریت زمان، تفکر خلاق، مدیریت ارتباط موثر، مدیریت جلسات، مدیریت منابع، مدیریت کارکنان، مدیریت عملکرد، مدیریت تعارض، و دهها عنوان دیگر) چگونه اولویت بندی کنیم؟
- کدام موارد جزء ویژگی های شخصیتی و کدام ها قابل آموزش و توسعه هستند؟
- بهترین روش توسعه این مهارتها کدام است؟
- از کدام موسسات و اساتید میتوانیم کمک بگیریم؟

در این میان رویکردهایی مانند ssessment Based Training، Action Learning، مفاهیم هوش هیجانی و مدلهای متعدد شایستگی های مدیریتی جزء مهمترین مفاهیمی هستند که به نظر میرسد لازم است در طراحی برنامه های ویژه پرورش مدیران مدنظر قرار گیرند. این تنوع و گستردگی موضوع در وهله اول موجب سردرگمی و حتی نا امیدی میشوند و برخی را به این نتیجه میرساند که *اصولاً مدیریت امری ذاتی است و قابل یادگیری و توسعه نیست.*

مدیریت آموختنی است یا ذاتی؟

اصطلاحات "رهبر بالفطره" و "مدیر بالفطره" فراوان به کار میرود ولی کسی را نمیتوان گفت که ذاتا رهبر و مدیر باشد. برای یک لحظه هم گمان نبرید که مدیریت آموختنی نیست. داشتن استعداد هنری با هنر مند شدن فاصله درازی دارد این فاصله بین "استعداد مدیریت" و "مدیر موثر" هم وجود دارد. مانند همه پدیده های انسانی مدیریت نیز تکامل پذیر است. مدیریت میتواند به برکت دانش و اصول آموختنی بهتر و کارآمدتر گردد .

بیماری های مدیری، چارلز آستن ، ترجمه و تألیف : سیروس پرهام

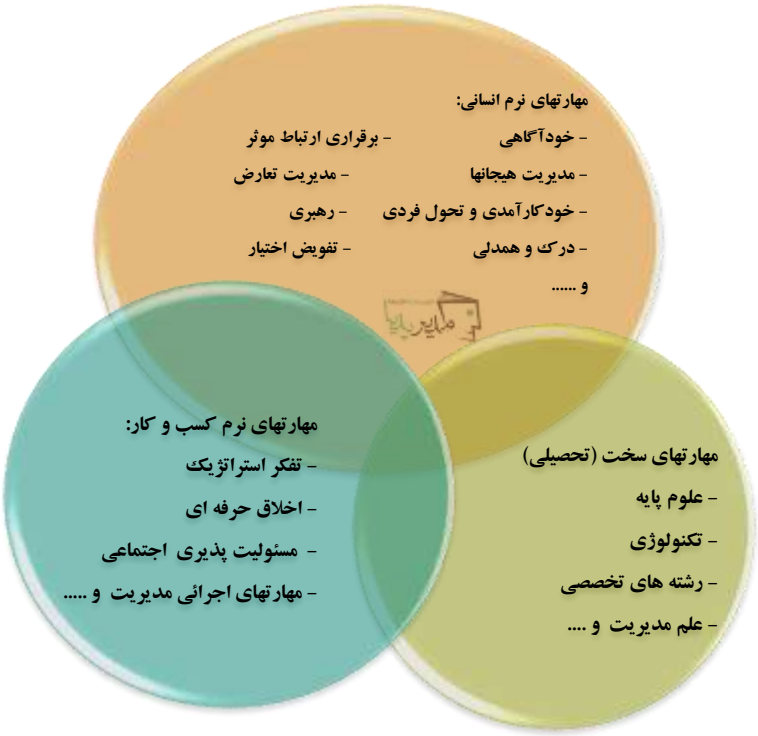
www.takbook.com

"مدل شایستگی های مدیران کمیاب" که در این کتاب معرفی شده است، از دو جنبه به پرورش شایستگی های مدیریتی توجه دارد:

1- شایستگی هایی که مدیران جهت مدیریت خود و ارتباط با انسانها به آنها نیاز دارند

2- شایستگی های مورد نیاز برای موفقیت در کسب و کار

این دو دسته شایستگی را با عنوان مهارتهای نرم نام گذاری کرده و مهارتهایی را که از طریق دوره های آموزشی رسمی و دانشگاهی قابل آموزش هستند و جنبه تخصصی دارند، با عنوان مهارتهای سخت میشناسیم.



دسته بندی شایستگی های مدیریتی

مفاهیم ارائه شده در این کتاب بر مبنای سه نظریه علمی ذیل شکل گرفته اند:

- نظریات دکتر دانیل گلمن در مورد هوش هیجانی و کاربرد آن در رهبری و محیط کار

www.takbook.com

- مدل شایستگی های Hay/McBer
- روش یادگیری خودانگیخته ریچارد بویاتزیس

استفاده از این مدل به خواننده کمک خواهد کرد که انبوهی از مهارتها و شایستگی های مدیریتی را که با آنها روبه رو میشود، طبقه بندی نموده و با اطمینان بیشتری برای یادگیری آنها برنامه ریزی نماید.

اغلب اوقات در تشخیص دلایل ناکارآمدی مهارتهای کارکنان به ریشه اصلی پرداخته نمیشود، بلکه مجموعه ای از اقدامات و آموزشهای مقطعی انتخاب و اجرا میشوند که در موارد بسیاری هم منتج به دستاوردهای مورد انتظار نمیشوند. همان طور که راجر کافمن[1] اندیشمند حوزه آموزش بیان کرده است:

راجر کافمن:

" بهبود عملکرد باید با شناسایی هدف آغاز شود و نه وسیله ای که ترجیح داده ایم. بعد از تعیین انتظارات نوبت به ارزیابی موقعیت کنونی و فاصله آن با هدف میرسد. تمایز میان وسیله و هدف را نباید فراموش کرد. در حالی که اغلب خود وسیله - برگزاری دوره آموزشی - را به عنوان هدف انتخاب میکنیم."

وقتی که قرار است مدیران از طریق روشهای خودآموزی مبادرت به ارتقا شایستگی های مورد نیاز بپردازند استفاده از آزمون های خودارزیابی راهنمای خوبی برای آنها خواهد بود. مهارت خودارزیابی واقعی، یکی از شایستگی های مدیران کمیاب است. این آزمونها به خواننده کمک میکند اولین سطح از بازخورد را دریافت نموده و ذهن خود را برای پذیرش بازخورد از دیگران نیز آماده نماید.

در ادامه کتاب مدل مهارتهای نرم را معرفی مینماید که در 2 حوزه اصلی و 4 خوشه دسته بندی میشوند. سپس شما را با دلایل پنهان شکست کسب و کارها آشنا میکند که نتیجه تحقیقات برجسته ترین دانشمندان حوزه روان شناسی مدیریت و موسسات بزرگ مشاوره مدیریت است.

[1] Kuafman, Roger. "Needs Assessment for Organizational Success" (2013)

www.takbook.com

کتاب با این یادداشت از دکتر هانس فینزل آغاز میشود که به خوبی به اهمیت شایستگی های انسانی در مدیران اشاره کرده است:

همیشه در کلاسهای درسی خود این سوال را میپرسم چند نفر از شما تا به حال با یک رئیس وحشتناک کار کرده اید و عجیب است که شاید حدود 90 درصد از حضار دست بلند میکنند.

رهبران بر زندگی همه ما تأثیر به سزایی دارند. تاریخ پر است از داستان رهبران شایسته یا رهبران نالایق که کارهای بزرگی را به ثمر رسانده یا رهبران نالایقی که فجایع وحشتناکی را خلق کردند.

واقعاً چرا تعداد رهبرانی که نمیتوانیم به آنها اعتماد کنیم و از آنها پیروی کنیم اینقدر زیاد است؟ صادقانه باید بگویم مشکل اصلی فقدان سلامت عاطفی است. یکی از بزرگترین مشکلات افراد در نقش رهبری، تمرکز بیش از حد بر این سوال است: "میخواهم چه کار کنم"؟ به جای آنکه پرسیده شود: "میخواهم چه نوع انسانی باشم؟"

بله باید اذعان کنم طی سی سال تجربه در زمینه تدریس رهبری و نوشتن مقالات مرتبط با آن، من هم اغلب در دام بررسی عملکرد گرفتار شده ام. مشاهده کرده ام که اغلب تیم های مدیریتی رهبران خود را براساس عملکرد و نتایج کمی اندازه گیری می نمایند.

*رهبری اثربخش **"کمیاب"** است. چرا که چنین رهبرانی در لایه زیرین عملکرد دارای یک شخصیت سالم هستند. رهبری سالم بیش از آنکه با IQ مرتبط باشد به EQ[2] یا هوش هیجانی مربوط است. یعنی اینکه شما "چه انسانی هستید" نه اینکه "چه کاری انجام میدهید".*

*اگر مفهوم EQ برای شما تازگی دارد، باید بگویم همان بخش **"نرم"** رهبری است. هوش هیجانی مربوط به آن نوع از انسان است که در لایه های زیرین شخصیت ما قرار دارد و مربوط به نحوه تعامل ما با خود و با دیگران است.*

موفقیت در رهبری ارتباط چندانی با بهره هوشی ندارد. همه ما انسان های باهوش زیادی را میشناسیم که در رهبری شکست خورده اند. من در جریان شکست هایی که تجربه کرده ام، به این باور رسیدم که برخورداری از هوش هیجانی برای رهبری اثربخش و سالم، ضروری است. لغت کلیدی در اینجا "سلامت" بودن رهبری است. انسان ها تمایلی به پیروی از رهبران "ناسالم" ندارند. شاید در مقاطع زمانی ناچار به تبعیت باشند اما قلباً آنها را نمیخواهند.

من در طی سالها تحقیق تعداد بی شماری از داستان ها را درباره مدیران، کارفرماها و سرپرستان و روسای وحشتناک گردآوری کرده ام. اما با وجود این عدم سلامت، چطور چنین انسانهایی به اینجا رسیده اند؟ شاید به پشتوانه پول، بازی های سیاسی،

---

[2] Emotional Quotient یا Emotional Intelligence

www.takbook.com

تصادف، یا شرایط خاص کوتاه مدت، اما اگر میخواهید رهبر باشید باید بروی تبدیل شدن به یک رهبر بزرگ، سالم و دارای قدرت نفوذ تمرکز کنید.

در روشهای سنتی کارگزینی مدیران را بر اساس مهارت های سخت مانند تجربیات، مدارج دانشگاهی یا آموزش های رسمی، گزینش میکردند. اما تحقیقات اخیر حاکی از آن است که موفقیت در رهبری یک سوم به هوشبهر (IQ) و دو سوم به هوش هیجانی (EQ) بستگی دارد. به عبارت دیگر افرادی که هوش هیجانی بالاتری دارند در هدایت کردن افراد، نسبت به افراد باهوش و دارای مهارت فنی، دو برابر بیشتر موفق هستند. به طور خلاصه اینکه افراد با اشتیاق از شما پیروی کنند بستگی به قلب و دل شما دارد و اینکه چه نوع انسانی هستید. [۳]

آنچه تغییر نمیکند، خود تغییر است

آلبرت اینشتین در دانشگاه پرینستون تدریس می‌کرد، روزی از نظارت امتحان فیزیک پیشرفته یکی از کلاسهایش بازمی‌گشت. در راه استادیار او که برگه‌های امتحان را با خود داشت از او سؤال کرد: "پروفسور، این سؤالات همان سؤالات سال قبل نبودند؟" وی جواب داد "بله همان بود". استادیار بهت‌زده گفت: "مرا ببخشید که می‌پرسم اما چطور همان سؤالات سال قبل را به دانشجویان دادید؟"

اینشتین فقط جواب داد:"**پاسخ‌ها تغییر کرده‌اند**".

امروزه پاسخ سؤالات در زندگی ما با سرعت بیشتری نسبت به گذشته در حال تغییر هستند. رشد و تحول و رقابتی که به‌واسطه انفجار اطلاعات و فن‌آوری، به وجود آمده است قصدآرام شدن ندارد. بسیاری از مشاغل به‌سرعت زیادی از رده خارج می‌شوند. افراد برای وارد شدن به عرصه شغلی جدید از صنعتی به صنعت دیگر یا از شهری به شهر دیگر نقل‌مکان می‌کنند. شاید آن شغل دیگر آن لطف و مزایای قبل را ندارد. ممکن است هم‌اکنون خود شما هم در بطن چنین تجربه‌ای باشید.

دیگر هیچ تضمینی برای باقی ماندن شغل‌ها وجود ندارد چراکه مفهوم «شغل» در حال تغییر است و آنچه ضامن موفقیت شغلی افراد است، صلاحیت‌هایی است که در وجود خود دارند و می‌توانند با تغییر شرایط شغلی، آن صلاحیتها را با خود همراه[۴] برده و خود را با شرایط جدید سازگار نمایند.

---

[3] Hans Finzel, (2007)

[4] Portable skills

www.takbook.com

مهارتهای نرم - نیاز واقعی بازار کار

اینها نتایج یک نظرسنجی از کارفرمایان است:

بیشتر از50%	کارکنان فاقد انگیزش لازم برای ادامه یادگیری و پیشرفت در شغل خود هستند.
40 %	نمی‌توانند با همکاران دیگر خود به‌صورت مشترک کار کنند.
فقط 19 %	از کسانی که متقاضی شروع کار در سطح مقدماتی هستند در عادات کاری خود انضباط لازم را دارند.

تعداد زیادی از کارفرمایان از فقدان مهارت‌های اجتماعی افراد تازه استخدام شده، شاکی‌اند. احتمالاً شما نیز نظیر چنین اظهارنظرهایی را شنیده اید: «اغلب جوانان انتقاد نمی‌پذیرند، وقتی نظر دیگران را درباره طرز فکرشان می‌شنوند، موضع دفاعی یا خصمانه می‌گیرند. آنان در مقابل نظر دیگران درباره کار کردن خود چنان واکنش نشان می‌دهند که گویی مورد حمله شخصی واقع شده‌اند».

پژوهش‌ها نشان می‌دهند مهم‌ترین انتظارات کارفرمایان از کارکنان جدید الاستخدام مشابه چنین فهرستی است:

1 ـ توانایی یادگیری

2 ـ توانائی خوب گوش دادن و ارتباط سازنده در محیط کار

3 ـ انطباق‌پذیری و ارائه راهکارهای مؤثر برای مشکلات و مسائل

4 ـ مدیریت فردی، اعتمادبه‌نفس، انگیزه برای دستیابی به اهداف و کسب موفقیت

5 ـ کارآیی گروهی، مشارکت و توانایی حل اختلاف‌نظرها

6 ـ مفید بودن در سازمان، علاقه به خدمت‌رسانی

7 ـ توانائی‌های تخصصی

www.takbook.com

شایستگی‌های مورداشاره در این لیست را می‌توان این‌طور دسته‌بندی نمود:

موارد 1 تا 6 در این لیست به توانمندی‌های فردی و ذهنی کارکنان اشاره می‌کند و فقط مورد آخر که شایستگی‌های فنی است به آنچه در طول دوران تحصیل و دانشگاه قابل آموزش هستند تأکید کرده است.

اخیراً موارد اول تا ششم این لیست به روش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته و دسته‌بندی‌های متنوعی نیز با اسامی مختلف از قبیل مهارت‌های انسانی، مهارت‌های زندگی و مهارت‌های نرم برای آنها پیشنهاد شده است. این کتاب با توجه به کاربرد این شایستگی ها در مدیریت و کسب‌وکار، آنها را با عنوان "**مهارت‌های نرم**[5]" مورد بررسی قرار داده است.

شایستگی های مدیریتی و توسعه آنها

مدیران کمیاب کجا یافت میشوند؟

این داستان برای اغلب ما آشناست: "در یک شرکت مدیر فروش یا یکی از مهندسین را به دلیل دستاوردهای شغلی بالا، ارتقا داده اند ولی در نهایت آن فرد در جایگاه جدید با شکستی نا امید کننده مواجه شده است".

ویژگی هایی که فرد را به عنوان فروشنده یا مهندس به موفقیت میرساند الزاماً همان توانمدی های لازم برای موفقیت به عنوان یک مدیر نیستند و چه بسا گاهی حتی مداخلات نامناسب هم ایجاد کنند. مثلا معمولاً انگیزه فردی برای رسیدن به اهداف و بهترین شدن با نتایج گروهی در تعارض است در حالی که یک مدیر اصولاً باید در راستای اهداف گروه تلاش نماید.

دو فرد با انگیزه و تحصیلات، تجربه و مهارتهای مشابه در یک نقش جدید قرار میگیرند. یکی به سرعت تبدیل به ستاره میشود و به نتایج بالایی دست پیدا میکند .ولی دیگری به حداقل معیارهای کاری دست پیدا میکند که هم خود و هم دیگران را ناامید میکند. چرا؟

پاسخ این سوال، همان چالشی است که امروز سازمانها با آن روبرو هستند. حال که نمیتوان گفت افراد باهوش و درس خوانده و حتی خیلی مجرب حتماً در کار موفق میشوند، پس برای توسعه شرکتها و سازمانها روی چه کسی میتوان حساب کرد؟

---

[5] Soft Skills

www.takbook.com

دیوید مک کله لند[6]، در مقاله ای با عنوان "سنجش شایستگی ها به جای سنجش هوش" (1973) نتایج مجموعه ای از تحقیقات را ارائه کرده است که نشان داده اند روشهای سنجش قبلی مانند آزمونهای هوش و استعداد که روانشناسان برای سنجش عملکرد استفاده میکردند، نمیتواند عمکرد افراد را پیش بینی کند، بنابراین او فعالیتهایی را برای سنجش توانایی های دیگری آغاز کرد که آنها را "شایستگی"[7] میخواند.

طبق تعریف، شایستگی *" یک ویژگی نهادینه در افراد است که آنها را قادر میسازد عملکرد عالی در شغل، نقش یا موقعیتی به خصوص داشته باشند"*.

بر اساس این نظریه، موسسه Hay Group مدل کوه یخ شایستگی های مدیریتی را معرفی کرده است.

بر اساس این مدل برخی از اجزا شایستگی های مدیریتی مانند مهارتها و دانش، در بالای سطح رفتارهای مشهود قرار دارند. درحالی که برخی دیگر برای شناسایی دشوارتر هستند اما اهمیت بسیار بیشتری دارند و نسبت اهمیت این شایستگی ها در موفقیت مدیر 20 به 80 درصد است. در واقع این لایه های زیرین، شایستگی ها رفتارهای مشهود را هدایت و کنترل میکنند و با ماهیت فردی انسانها مرتبط هستند.

---

[6] McClelland David
[7] Competency

www.takbook.com

سطح 1- **دانش** [8]:آنچه که فرد درباره یک موضوع خاص میداند، مانند علوم کامپیوتر

سطح 2- **مهارتها** [9]: آنچه که به خوبی میتواند انجام دهد مثل برنامه نویسی کامپیوتر

سطح 3- **نقش های اجتماعی** [10]: منظور آن تصویری است که فرد در اجتماع از خود ارائه میکند و نشان دهنده چیزی است که او به آن اهمیت داده و به عهده میگیرد، مثلا نقش یک رهبر.

سطح 4- **خودپنداره**[11] : دیدگاهی است که فرد نسبت به خود دارد و منعکس کننده هویت فردی اوست، مثل اینکه خود را یک متخصص بداند.

سطح 5 – **صفتهای شخصیتی**[12] : ویژگی های ماندگار در انسان هستند. نشان دهنده نحوه توصیف ما از سایرین است. مثل این تعابیر:"وی فردی قابل اعتماد" یا " سازگار و انعطاف پذیر" است.

سطح 6 – **انگیزه ها**[13] : افکار و ترجیح های ناخودآگاه که رفتارها را بر می انگیزند چرا که آن رفتارها باعث ایجاد احساس رضایت مندی در فرد میشود. مثلا انگیزه موفقیت و تمایل به بهتر کردن کارها

درک تفاوت میان این سطوح به ویژه در برنامه ریزی برای توسعه منابع انسانی اهمیت زیادی دارد. دو سطح بالاتر (دانش و مهارت) معمولا ساده تر آموزش داده میشوند. درحالی که برای لایه های پایین تر این امر دشوار است. در نتیجه برای به کار گرفتن افراد واجد این شایستگی ها رویکرد به ظاهر معقول آن است که از طریق گزینش و استخدام آنها را به کار بگیریم تا آنکه سعی شود از طریق آموزش این صلاحیتها را در فرد ایجاد نماییم.

اما توسعه این شایستگی ها نزد کارکنان طی یک دوره زمانی بلند مدت امکان پذیر است. برای کارکنان فعلی لازم است از طریق برنامه ریزی مسیر شغلی، فرصت توسعه فراهم شود تا شایستگی هایی که در نقش های بعدی و جدی تر خود به آنها نیاز خواهند داشت را کسب کنند.

---

[8] Knowledge
[9] Skills
[10] Social Role
[11] Self-Image
[12] Traits
[13] Motives

www.takbook.com

به علاوه هر چه نقش شغلی پیچیده تر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که عملکرد موفق افراد بیش از آنکه حاصل دانش و مهارت باشد ناشی از وجود شایستگی های برتر در لایه زیرین این کوه یخ باشد. لذا انتخاب افراد صرفاً بر اساس تخصص و مهارت نمیتواند برای انتخاب بهترین افراد برای این شغلها کمک کند.

از آنجا که در اغلب شرکتها ارتقا به جایگاههای شغلی بالاتر به عنوان یکی از راهکارهای تشویقی و انگیزشی به کار برده میشود، لازم است که افراد به خودآگاهی و خودشناسی واقعی دست پیدا کنند و خود را آماده رشد و توسعه این شایستگی ها نمایند. همچنین متولیان منابع انسانی نیز لازم است به حساسیت این موضوع واقف بوده و روشهای مناسب را برای ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیریتی به کار برند.

خود ارزیابی هوش هیجانی

جهت تکمیل پرسشنامه و محاسبات امتیاز میتوانید به سایت modirpedia.com مراجعه نمایید. این سایت سوابق آزمونها را در پرونده شخصی شما نگهداری مینماید. همچنین گزینه های دیگری جهت آزمونها در اختیار شما قرار میدهد.

حالت‌های هیجانی خوب، عملکرد شغلی خوب

تحقیقات درزمینه رضایت شغلی نشان می‌دهد که هیجانات افراد در هنگام کار، بازتابی مستقیم از کیفیت زندگی شغلی آن‌هاست.[۱۴] وقتی افراد احساس خوب داشته باشند به بهترین نحو ممکن کار می‌کنند. احساس خوب، کارآیی ذهنی را افزایش می‌دهد و افراد را برای درک بهتر اطلاعات و توان تصمیم‌گیری در قضاوت‌های پیچیده، توانا می‌سازد. به‌علاوه آنها را در تفکر انعطاف‌پذیرتر می‌سازد.

تحقیقات نشان می‌دهد که حالات سرزنده باعث می‌شوند که افراد، دیگران یا وقایع را در پرتویی مثبت‌تر ببینند. این به‌نوبه خود به افراد کمک می‌کند تا نسبت به توانائی خود در جهت نیل به یک هدف خوش‌بین‌تر باشند و خلاقیت و مهارت‌های تصمیم‌گیری را بهبود دهند. به‌عنوان‌مثال فروشندگانی که مثبت اندیش تر هستند، علیرغم بدخلقی مشتریان، فروش بیشتری دارند.

---

[14] Emotion reflects quality of life, Fisher (2000)

www.takbook.com

مدیری که در همیاری با گروه، ماهر باشد می‌تواند سطح همکاری را بالا نگه دارد و اطمینان دهد که تصمیم‌های گروه شایستگی تلاش برای همکاری را دارد. چنین مدیرانی می‌دانند که چگونه تمرکز گروه را در کار مورد اجرا با توجه به کیفیت روابط اعضاء متعادل کنند. آنها به‌طور طبیعی فضائی دوستانه اما اثربخش را ایجاد می‌کنند که روحیه همه را بالا می‌برد.

از روحیه کارکنان خود درآمد کسب کنید

کارکنان بانشاط در محیط کار بیشتر از حد وظایف تعریف‌شده کار می‌کنند و این می‌تواند سود کل را بالا ببرد، البته برای این امر یک فرمول اثبات‌شده نیز وجود دارد:

به ازای هر 1% بهبود در فضای عاطفی محیط کسب‌وکار 2% افزایش درآمد کل پیش‌بینی می‌شود.

به‌عکس، روحیه ضعیف در میان کارکنان، ظرف 3 سال بعد باعث کاهش رضایت مشتری و این کاهش رضایت مشتری نیز به‌نوبه خود باعث کاهش درآمد کسب‌وکار است. [۱۵]

فضای کسب‌وکار، تعیین‌کننده نتایج آن و روحیه کارکنان تعیین‌کننده فضای کسب‌وکار است. رفتار رهبر کسب‌وکار بین 50 تا 20 درصد در آن تأثیر دارد. پس چگونگی مدیریت حالات خود و دیگران توسط رهبر، موضوعی نه‌تنها فردی، بلکه عاملی مهم در عملکرد یک کسب‌وکار است. کنت بلانچارد در کتاب سیری در کمال فردی دربارهٔ نتایج تحقیق خود بر روی عوامل موفقیت در 500 شرکت برتر دنیا این طور عنوان کرده است:

در این بررسی سعی کردیم اعتقادات و ارزشهای مدیران را با شیوه مدیریت آنها مطابقت دهیم و سهم هر یک از معیارها را در پیشرفت آنان تعیین کنیم، پس از بررسی‌های فراوان، با جدیت به این نتیجه رسیدیم که عوامل موفقیت در این شرکتها با اصول توازن در ابعاد زندگی، کاملاً مطابقت دارد. گردانندگان شرکتهای موفق گرچه به رقابت با دیگر شرکتها و به افزایش میزان درآمد و گسترش شرکت خود توجه داشتند، اما مبنای کارشان ایجاد روابط مناسب و عادلانه با مشتریان و کارکنانشان بود. به بیان دیگر، کیفیت بالای ارائه خدمات به مشتریان و فراهم آوردن یک زندگی راحت و آسوده برای کارکنان را در مرکز توجه قرار می‌دادند.

[15] Lyle Spencer (2001)

www.takbook.com

در طول تاریخ در فرهنگ‌های متعدد و در هر گروه انسانی، رهبر آن شخصی بوده که دیگران در زمان رویارویی با سردرگمی یا تهدید یا زمانی که باید کاری انجام می‌شد، چشم امید به قوت قلب و روشنگری او داشتند.

وظیفه یک مدیر یا رهبر چیست؟ «جهت‌دهی هیجانات گروه در مسیری مثبت و از میان بردن جوی که از هیجانات مسموم به وجود آمده است». این وظیفه نیاز به یک رهبری در همه مکان‌ها دارد از یک شرکت بزرگ تا یک مغازه.

اگر هیجانات افراد به سمت اشتیاق کشیده شود، عملکرد به اوج خواهد رسید، اما اگر افراد به سمت کینه و اضطراب سوق یابند، از پیشرفت بازخواهند ماند. اما رهبران اثربخش چگونه این کار را انجام می‌دهند؟ با **مکانیسم عشاق**.

تابه‌حال از خود پرسیده‌اید رهبران بزرگ چگونه دیگران را به حرکت ما می‌دارند؟

آنها از طریق هیجانات و به عبارتی دیگر از طریق هیجانات ناشی از گفته ها و اعمال خود در دیگران آنها را جهت میدهند

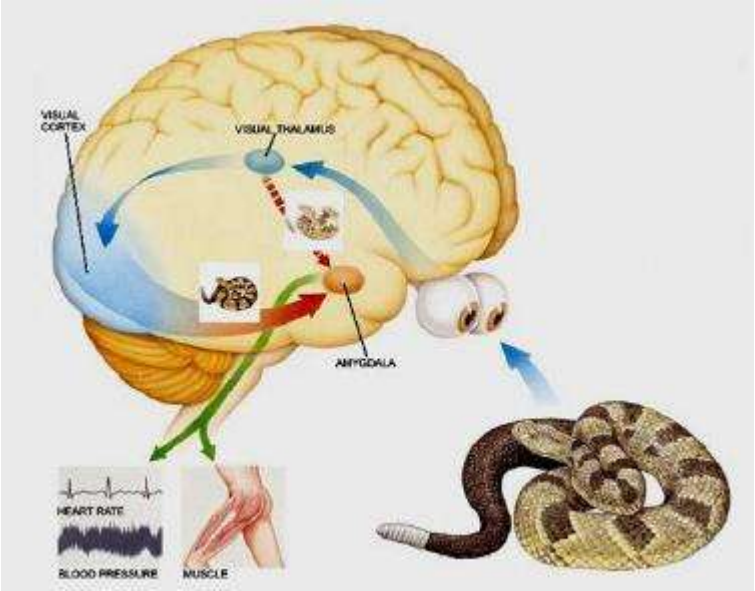
زوج‌هایی که عاشق یکدیگر هستند، علائمی به هم ارسال می‌کنند که می‌تواند سطح هورمونی، عملکرد قلب و سایر ارگانیسم ها را تغییر دهد و با تغییر هورمون اکسی توسین در مغز شخص مقابل، احساسی دل‌چسب را برای هم ایجاد کنند. فیزیولوژی نه‌تنها در روابط عاشقانه، بلکه در مدیریت هم دخالت دارد.

در فصل 15 کتاب ابتدا یک آزمون خودارزیابی سبک رهبری به شما ارائه خواهد شد. سپس با انواع سبکهای رهبری آشنا خواهید شد و می آموزید که چگونه باید از این سبکها مانند جعبه ابزاری برای هدایت دیگران بهره بگیرید.

www.takbook.com

بدون اینکه بدانید تسخیر میشوید

آیا تا به حال از خود پرسیده اید یک بازیگر حرفه ای چگونه میتواند ما را محو تماشای یک نمایش کند؟ این افراد «جذب‌کننده سیستم لیمبیک» هستند و نیروی نامحسوسی را بر روی مغزهای هیجانی تماشاچیان، اعمال می‌کنند. درواقع بازیگران بااستعداد قادرند مخاطب را به مدار هیجانی خود بکشانند، چه در حال ایفای رنج ناشی از یک خیانت باشند و یا یک موقعیت لذت‌بخش، در هر دو حالت مخاطب، به‌خوبی آنها را احساس می‌کند.



رهبری موفق زمانی اتفاق می‌افتد که قلب و سر (احساس و فکر) به هم بپیوندند این‌ها دو بالی هستند که به یک رهبر اجازه اوج‌گیری می‌دهند. همه رهبران نیاز به خرد کافی دارند تا وظایف و چالش‌هایی که با آن روبه‌رو هستند را درک کنند، به‌طور حتم مدیران کمیاب با تصمیم‌گیری روشن خود که با تفکر تحلیلی و نظری همراه است، بر ارزش خود می‌افزایند. رهبران با انگیزه سازی، راهنمائی، الهام بخشی، گوش فرادادن و متقاعدسازی، یک نگرش را به اجرا درمی‌آورند.

در فصل اول کتاب می آموزید که مغز ما در موقعیت های روزمره مدیریتی چگونه واکنش نشان میدهد و چطور میتوانیم این عملکرد را بهبود دهیم.

یک تحقیق درباره مدیران شکست‌خورده نشان می‌دهد آنها دو ویژگی را حتماً دارند:[۱۶]

الف) انعطاف‌ناپذیر هستند: نمی‌توانند و نمی‌خواهند شیوه کار خود را با تغییرات هماهنگ کنند. همچنین نمی‌تواند هیچ اظهارنظری را درباره خصوصیاتی که لازم است در خود تغییر دهند بپذیرند یا پاسخ گوی آن باشند.

---

[16] برکنار شدن مدیران اجرائی به معنای اخراج شدن، وادار به استعفا شدن یا رسیدن به وضعیتی ثابت در انتهای خط است. این تحقیق که محققان مرکز رهبری خلاق، در اوایل دهه 1980 انجام داده بودند، در مصاحبه با 62 نفر مدیر اجرائی از پانزده شرکت چندملیتی فورچون 500 در سال 1996 به‌روزآوری شده است.
Jean Brittain Leslie and Ellen Van Velsor "A look at Derailment today" (1996)

www.takbook.com

این جمله را از آنها زیاد می‌شنوید: «*روش من همین است لزومی هم نمی‌بینم به کسی توضیح بدهم*».

ب) در برقراری ارتباط ضعیف هستند: درباره آنها گفته می‌شود که: بی‌رحمانه از دیگران انتقاد می‌کنند، بی‌احساس و پرتوقع هستند و همکاران را از خود بیزار می‌کنند.

یکی از مدیران درباره همکار برکنار شده خود چنین می‌گفت: «*او متفکر و برنامه‌ریز بزرگی است، اما مردم را به باد انتقاد تند می‌گیرد. خیلی باهوش است ولی باخرد کردن دیگران خود را بزرگ جلوه میدهد. افراد بسیاری کوشیده‌اند تا در رفع این نقیصه به او کمک کنند اما کار بیهوده‌ای است.* »

شاگرد اول مدرسه – شاگرد آخر جامعه

همان‌طور که مثال زدیم خیلی از افراد باهوش در محیط کار به دلیل ضعف در مهارت‌های اجتماعی دچار مشکل می‌شوند و حتی وقتی دیگران برای کمک به آنها پیش‌قدم می‌شوند، با دلخوری و خشونت کمک آنها را رد می‌کنند. همان تعبیر معروف «شاگرداول مدرسه، شاگرد آخر جامعه».

هوشبر و تخصص فنی بالا در یک حوزه می‌تواند باعث ارتقا فرد شود، اما گاهی مایه دردسر است چون یا باعث تکبر، خودسری و رفتارهای برتری جویانِه نسبت به همکاران می‌شود یا باعث اعمال مدیریت ذره‌بینی بر زیردستان می‌شود.

در اینجا شاهد اصل پیتر هستیم:[۱۷] «افراد به سطحی ارتقا یافته‌اند که شایستگی آن را ندارند. » فردی که به دلیل تخصص و تلاش خود پیشرفت کرده حالا خود را در سطح جدیدی می‌بیند که وظایف جدیدش حول محور سازمان دادن کارهای افراد دیگر و یا مدیریت کردن آنها می‌چرخد و نه مهارت‌های فنی، به همین دلیل است که در جایگاه‌های مدیریتی، افراد خشن، ازخودراضی و ازنظر انسانی بی‌کفایت را می‌بینیم. کسی که ازنظر فنی و تخصصی قوی است لزوماً توانائی مدیریت کردن ندارد.

---

[17] The Peter Principle– دکتر لارنس جی پیتر (1968): در یک سلسله‌مراتب، اعضا تا سطحی که باکفایت کار کنند ارتقا می‌یابند و دیر یا زود به مقامی دست می‌یابند که دیگر در آن کفایت ندارند و در همان‌جا در جا می‌زنند. این بی‌کفایتی به دلیل آن است که این کار با آنچه قبلاً در آن مهارت برجسته داشتند متفاوت است و به مهارت‌های دیگری نیاز دارد که فاقد آن هستند.

www.takbook.com

در فصلهای دوم و سوم کتاب درباره اهمیت خودآگاهی و خودارزیابی صحیح خواهید خواند و به دلایل رفتارهای مخرب مدیران خودشیفته و دارای سوء مدیریت پی خواهید برد و البته باز هم چیزهای بیشتری را درباره خودتان کشف خواهید نمود.

ما دیگران را مدیریت نمی‌کنیم بلکه ارتباط خود با دیگران را کنترل می‌کنیم.

چگونگی تعامل حوزه‌های هوش هیجانی

همان طور که گفته شد اصلی‌ترین وظیفه یک رهبر عبارت است از تولید اشتیاق، خوش‌بینی و شور و حال برای انجام کار موردنظر، به همراه فراهم آوردن جوی از همکاری و اعتماد. حال ببینیم هوش هیجانی چگونه این توانایی را به رهبران می‌دهد.

هوش هیجانی دارای چهار حیطه اصلی است شامل:

- خودآگاهی
- مدیریت برخورد
- آگاهی اجتماعی
- مدیریت روابط انسانی

این حیطه‌ها ارتباطی نزدیک و رابطه‌ای پویا با هم دارند. اگر مدیر از هیجانات خودآگاهی نداشته باشد، نمی‌تواند آن را مدیریت کند و اگر هیجانات او از کنترل خارج باشند توانائی او در برقراری روابط انسانی دچار مشکل خواهد شد.

بنابراین رهبری هوش هیجانی بر پایه خودآگاهی شکل می‌گیرد. مدیران موفق که دارای خودآگاهی هستند، با پیام‌های درون خود، هماهنگی دارند، آنان می‌دانند که چطور احساساتشان بر خودشان و عملکردشان تأثیر می‌گذارد و به‌جای آنکه اجازه دهند خشم تشدید شود و به یک انفجار تبدیل شود، آن را تشخیص می‌دهند، می‌توانند بفهمند علت آن چیست و می‌دانند چطور می‌توانند فعالیتی سازنده در قبال آن انجام دهند.

www.takbook.com

کسی که نگرش و ارزش‌های خود را می‌شناسد، می‌تواند هیجانات گروه را درک کند و روابط خود را مدیریت نماید. یک نکته مهم در مورد این توانائی‌ها این است که مهارت‌های هوش هیجانی، استعدادهای ثابت ژنتیکی نیستند، بلکه توانائی‌های اکتسابی هستند که هر یک برای مؤثرتر کردن یک رهبر و مدیر، کمکی ویژه محسوب می‌شوند.

نکته دیگر آن‌که هیچ رهبری نیست که در همه مهارت‌های هوش هیجانی دارای بیشترین توانمندی نسبت به سایر کارکنان باشد، مدیران بسیار مؤثر، اغلب در نیمی از مهارت‌های هوش هیجانی، قدرت قابل‌توجهی را از خود به نمایش می‌گذارند.

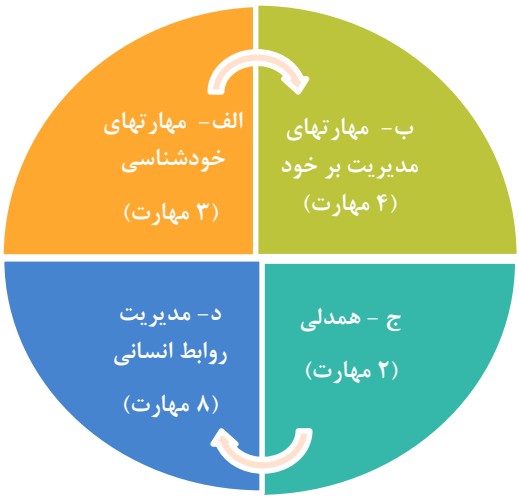
چهارچوب شایستگی های هیجانی مدیران کمیاب

نمودار ظهور این صلاحیت‌ها به‌صورت خوشه‌ای است. برای کار کردن در سطح بالا، شخص باید بر ترکیبی از صلاحیت‌ها، نه‌فقط یک یا دو شایستگی تسلط داشته باشد. دیوید مک کله لند دریافت که مدیران برتر، تنها یک استعداد مثلاً فقط ابتکار عمل یا یک توانائی خاص ندارند، بلکه توانائی‌های آنان فراگیر است. آنها در هر چهار حیطه اصلی واجد شایستگی‌هایی هستند.

چهار حوزه مهارتی که اشاره شد، درواقع کاملاً به هم مرتبط هستند. این مدل مفهومی مبتنی بر این فرض است که کسب مهارت ابتدا مستلزم داشتن علم و آگاهی و سپس رفتار و در مراحل عالی تر، کسب مهارت است.

و جنبه مهم دیگر در این مدل برخورداری از دانش و مهارت نسبت به «خود» و «دیگران» است. این چهار حوزه اصلی هریک دربردارنده مجموعه ای از مهارتها هستند که در مدل نشان داده شده است.

www.takbook.com



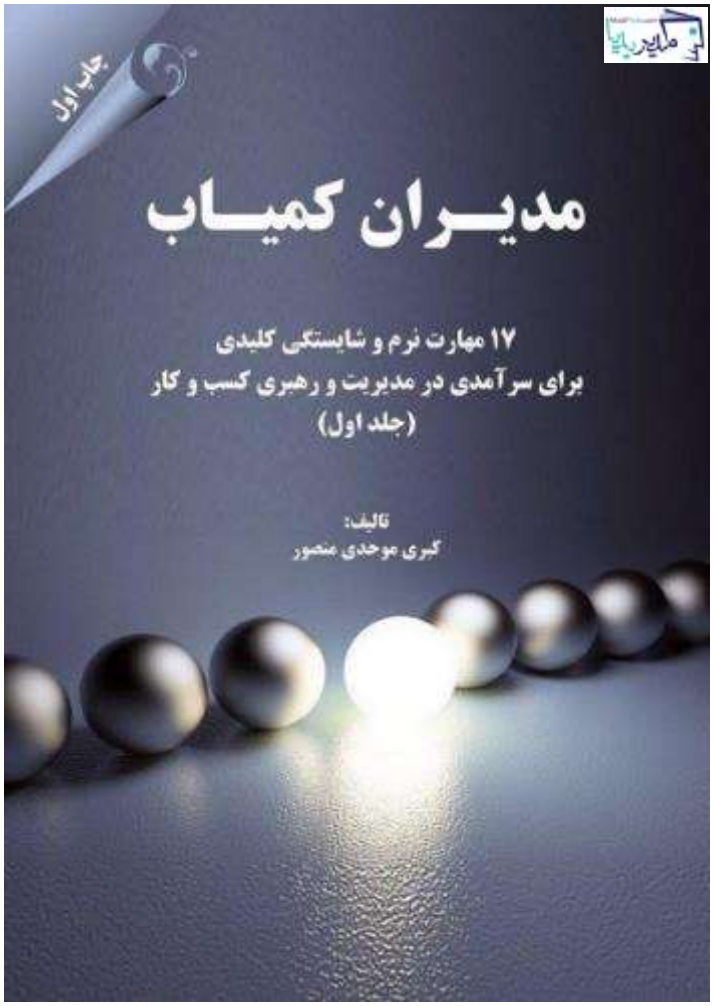
مدل مهارتهای نرم مدیران کمیاب

مجموعه کامل این مهارت همراه با آزمونهای خودارزیابی و تمرین‌هایی برای تقویت آنها در **"کتاب مدیران کمیاب"** ارائه شده است که مطالعه آن را به شما پیشنهاد میکنیم.

www.takbook.com

/

WCC
17 مهارت نرم و
شایستگی کلیدی برای
موفقیت در مدیریت و
رهبری کسب و کار



Modirpedia.com