



# مدیران کمیاب

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

از سری آموزش های توسعه مدیریتی

نویسنده: کبری موحدی منصور

زمستان 1396

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.



## 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 سوالی 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 Assessment Based Training، Action Learning، مفاهیم هوش هیجانی و مدل های 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 ناامیدی 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 ذاتاً 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.

“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 مهارت های نرم نام گذاری کرده و مهارت هایی را که از طریق دوره های آموزشی رسمی و دانشگاهی قابل آموزش هستند و جنبه تخصصی دارند، با عنوان مهارت های سخت می شناسیم.



### 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

- مدل شایستگی های Hay/McBer

- روش یادگیری خودانگیزه ریچارد بویاتریس

استفاده از این مدل به خواننده کمک خواهد کرد که انبوهی از مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی را که با آنها روبه‌رو میشود، طبقه‌بندی نموده و با اطمینان بیشتری برای یادگیری آنها برنامه‌ریزی نماید.

اغلب اوقات در تشخیص دلایل ناکارآمدی مهارت‌های کارکنان به ریشه اصلی پرداخته نمیشود، بلکه مجموعه‌ای از اقدامات و آموزش‌های مقطعی انتخاب و اجرا میشوند که در موارد بسیاری هم منتج به دستاوردهای مورد انتظار نمیشوند. همان‌طور که راجر کافمن<sup>1</sup> اندیشمند حوزه آموزش بیان کرده است:

**راجر کافمن:**

“بهبود عملکرد باید با شناسایی هدف آغاز شود و نه وسیله‌ای 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 - برگزارای دوره آموزشی - را به عنوان هدف انتخاب میکنیم.”

وقتی که قرار است مدیران از طریق روش‌های خودآموزی مبادرت به ارتقا شایستگی‌های مورد نیاز بردازند استفاده از آزمون‌های خودارزیابی راهنمای خوبی برای آنها خواهد بود. مهارت خودارزیابی واقعی، یکی از شایستگی‌های 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 دسته‌بندی میشوند. سپس شما را با دلایل پنهان شکست کسب و کارها آشنا میکند که نتیجه تحقیقات برجسته‌ترین دانشمندان حوزه روان‌شناسی مدیریت و موسسات بزرگ مشاوره مدیریت است.

<sup>1</sup> Kuafman, Roger. “Needs Assessment for Organizational Success” (2013)

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<sup>2</sup> یا هوش هیجانی مربوط است. یعنی اینکه شما "چه انسانی هستید" نه اینکه "چه کاری انجام میدهید".

اگر مفهوم EQ برای شما تازه است، 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،

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.<sup>۳</sup>

### آنچه تغییر نمیکند، خود تغییر است

آلبرت اینشتین در دانشگاه پرینستون تدریس می کرد، روزی از نظارت امتحان فیزیک پیشرفته یکی از کلاسهایش باز می گشت. در راه استادیار او که برگه های امتحان را با خود داشت از او سؤال کرد: "پروفسور، این سؤالات همان سؤالات سال قبل نبودند؟" وی جواب داد "بله همان بود". استادیار بهت زده گفت: "مرا ببخشید که می پرسم اما چگونه همان سؤالات سال قبل را به دانشجویان دادید؟" اینشتین فقط جواب داد: "پاسخ ها تغییر کرده اند".

امروزه پاسخ سؤالات در زندگی ما با سرعت بیشتری نسبت به گذشته در حال تغییر هستند. رشد و تحول و رقابتی که به واسطه انفجار اطلاعات و فن آوری، به وجود آمده است قصد آرام شدن ندارد. بسیاری از مشاغل به سرعت زیادی از رده خارج می شوند. افراد برای وارد شدن به عرصه شغلی جدید از صنعتی به صنعت دیگر یا از شهری به شهر دیگر نقل مکان می کنند. شاید آن شغل دیگر آن لطف و مزایای قبل را ندارد. ممکن است هم اکنون خود شما هم در بطن چنین تجربه ای باشید.

دیگر هیچ تضمینی برای باقی ماندن شغل ها وجود ندارد چراکه مفهوم «شغل» در حال تغییر است و آنچه ضامن موفقیت شغلی افراد است، صلاحیت هایی است که در وجود خود دارند و می توانند با تغییر شرایط شغلی، آن صلاحیتها را با خود همراه آورده و خود را با شرایط جدید سازگار نمایند.

<sup>3</sup> Hans Finzel, (2007)

<sup>4</sup> Portable skills

## مهارتهای نرم - نیاز واقعی بازار کار

اینها نتایج یک نظرسنجی از کارفرمایان است:

بیشتر از 50%	کارکنان فاقد انگیزش لازم برای ادامه یادگیری و پیشرفت در شغل خود هستند.
40 %	نمی‌توانند با همکاران دیگر خود به صورت 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- توانایی یادگیری

2- توانایی خوب گوش دادن و ارتباط سازنده در محیط کار

3- انطباق‌پذیری و ارائه راهکارهای مؤثر برای مشکلات و مسائل

4- مدیریت فردی، اعتماد به نفس، انگیزه برای دستیابی به اهداف و کسب موفقیت

5- کارآیی گروهی، مشارکت و توانایی حل اختلاف‌نظرها

6- مفید بودن در سازمان، علاقه به خدمت‌رسانی

7- توانایی‌های تخصصی

شایستگی‌های مورد اشاره 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 شایستگی‌ها در مدیریت و کسب و کار، آنها را با عنوان **“مهارت‌های نرم”** مورد بررسی قرار داده است.

## شایستگی‌های مدیریتی و توسعه آنها

### مدیران کمیاب کجا یافت میشوند؟

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

ویژگی‌هایی که فرد را به عنوان فروشنده یا مهندس به موفقیت میرساند الزاماً همان توانمندی‌های لازم برای موفقیت به عنوان یک مدیر نیستند و چه بسا گاهی حتی مداخلات نامناسب هم ایجاد کنند. مثلاً 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؟

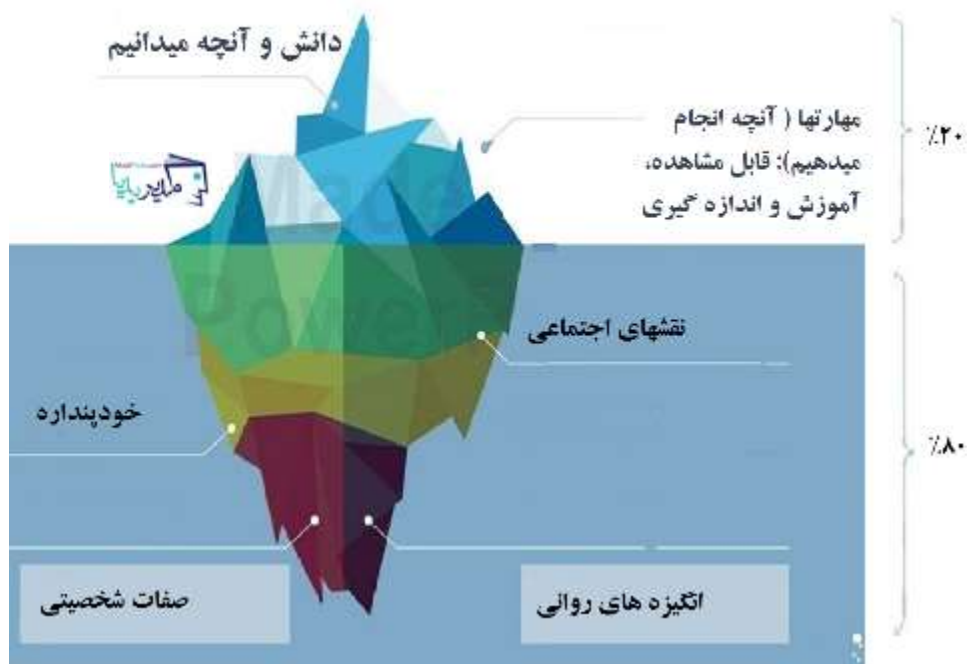
پاسخ این سوال، همان چالشی است که امروز سازمانها با آن روبرو هستند. حال که نمیتوان گفت افراد باهوش و درس خوانده و حتی خیلی معجب حتماً در کار موفق میشوند، پس برای توسعه شرکتها و سازمانها روی چه کسی میتوان حساب کرد؟



دیوید مک کله لند<sup>6</sup>، 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 عملکرد افراد را پیش بینی کند، بنابراین او فعالیتهایی را برای سنجش توانایی های دیگری آغاز کرد که آنها را “شایستگی”<sup>7</sup> 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.

### شایستگی های مدیریتی - مدل کوه یخ هی گروپ



بر اساس این مدل برخی از اجزا شایستگی های مدیریتی مانند مهارتها و دانش، در بالای سطح رفتارهای مشهود قرار دارند. در حالی 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.

<sup>6</sup> McClelland David

<sup>7</sup> Competency

سطح 1- **دانش**<sup>8</sup>: آنچه که فرد درباره یک موضوع خاص میداند، مانند علوم کامپیوتر

سطح 2- **مهارتها**<sup>9</sup>: آنچه که به خوبی میتواند انجام دهد مثل برنامه نویسی کامپیوتر

سطح 3- **نقش های اجتماعی**<sup>10</sup>: 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**<sup>11</sup>: دید گاهی است که فرد نسبت به خود دارد و منعکس کننده هویت فردی اوست، مثل اینکه خود را یک متخصص بداند.

سطح 5- **صفت های شخصیتی**<sup>12</sup>: ویژگی های ماندگار در انسان هستند. نشان دهنده نحوه توصیف ما از سایرین است. مثل این تعبیر: "وی فردی قابل اعتماد" یا "سازگار و انعطاف پذیر" است.

سطح 6- **انگیزه ها**<sup>13</sup>: 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.

<sup>8</sup> Knowledge

<sup>9</sup> Skills

<sup>10</sup> Social Role

<sup>11</sup> Self-Image

<sup>12</sup> Traits

<sup>13</sup> Motives

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](http://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.

## حالت های هیجانی خوب، عملکرد شغلی خوب

تحقیقات در زمینه رضایت شغلی نشان می دهد که هیجانانگیز بودن افراد در هنگام کار، بازتابی مستقیم از کیفیت زندگی شغلی آنهاست.<sup>14</sup> وقتی افراد احساس خوب داشته باشند به بهترین نحو ممکن کار می کنند. احساس خوب، کارآیی ذهنی را افزایش می دهد و افراد را برای درک بهتر اطلاعات و توان تصمیم گیری در قضاوت های پیچیده، توانا می سازد. به علاوه آنها را در تفکر انعطاف پذیرتر می سازد.

تحقیقات نشان می دهد که حالات سرزنده باعث می شوند که افراد، دیگران یا وقایع را در پرتویی مثبت تر ببینند. این به نوبه خود به افراد کمک می کند تا نسبت به توانائی خود در جهت نیل به یک هدف خوش بین تر باشند و خلاقیت و مهارت های تصمیم گیری را بهبود دهند. به عنوان مثال فروشندگانی که مثبت اندیش تر هستند، علیرغم بدخلقی مشتریان، فروش بیشتری دارند.

<sup>14</sup> Emotion reflects quality of life, Fisher (2000)

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 فضایی 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 تعریف شده کار می‌کنند و این می‌تواند سود کل را بالا ببرد، البته برای این امر یک فرمول اثبات شده نیز وجود دارد:

به ازای هر 1% بهبود در فضای عاطفی محیط کسب و کار 2% افزایش در آمد کل پیش بینی می‌شود.

به عکس، روحیه ضعیف در میان کارکنان، ظرف 3 سال بعد باعث کاهش رضایت مشتری و این کاهش رضایت مشتری نیز به نوبه خود باعث کاهش درآمد کسب و کار است.<sup>15</sup>

فضای کسب و کار، تعیین کننده نتایج آن و روحیه کارکنان تعیین کننده فضای کسب و کار است. رفتار رهبر کسب و کار بین 50 تا 20 درصد در آن تأثیر دارد. پس چگونگی مدیریت حالات خود و دیگران توسط رهبر، موضوعی نه تنها فردی، بلکه عاملی مهم در عملکرد یک کسب و کار است. کنت بلانچارد در کتاب سیری در کمال فردی درباره 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.

<sup>15</sup>Lyle Spencer (2001)

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 باز خواهند ماند. اما رهبران اثربخش چگونه این کار را انجام می‌دهند؟ با **مکانیسم عشاق**.

زوج‌هایی که عاشق یکدیگر هستند، علائمی به هم ارسال می‌کنند که می‌تواند سطح هورمونی، عملکرد قلب و سایر ارگانیسم‌ها 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.



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

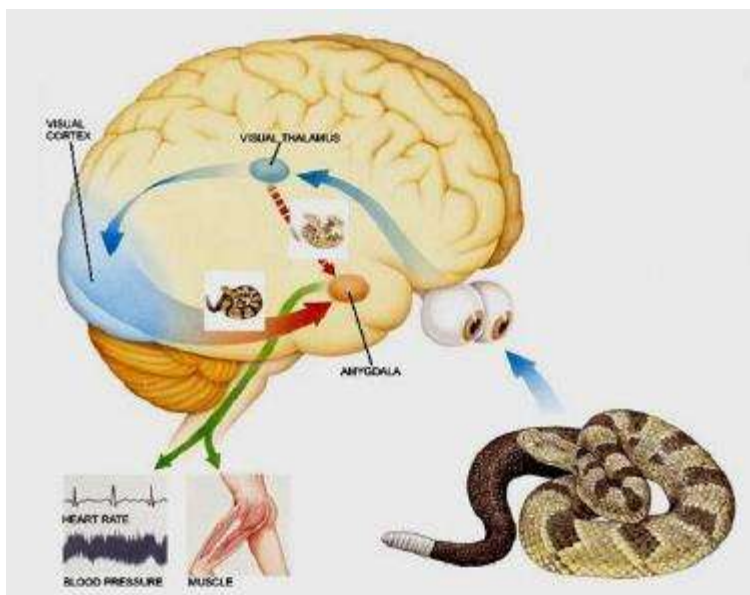
آنها از طریق هیجانات و به عبارتی دیگر از طریق هیجانات ناشی از گفته‌ها و اعمال خود در دیگران آنها را جهت میدهند

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



## 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 «جذب کننده سیستم لیمبیک» هستند و نیروی نامحسوسی را بر روی مغزهای هیجانی تماشاچیان، اعمال می کنند. در واقع بازیگران با استعداد قادرند مخاطب را به مدار هیجانی خود بکشانند، چه در حال ایفای رنج ناشی از یک خیانت باشند و یا یک موقعیت لذت بخش، در هر دو حالت مخاطب، به خوبی آنها را احساس می کند.



رهبری موفق زمانی اتفاق می افتد که قلب و سر (احساس و فکر) به هم پیوندند این ها دو بالی هستند که به یک رهبر اجازه اوج گیری می دهند. همه رهبران نیاز به خرد کافی دارند تا وظایف و چالش هایی که با آن روبه رو هستند را درک کنند، به طور حتم مدیران کمیاب با تصمیم گیری روشن خود که با تفکر تحلیلی و نظری همراه است، بر ارزش خود می افزایند. رهبران با انگیزه سازی، راهنمایی، الهام بخشی، گوش فرادادن و متقاعدسازی، یک نگرش را به اجرا درمی آورند.

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 شکست خورده نشان می دهد آنها دو ویژگی را حتماً دارند:<sup>۱۶</sup>

الف) انعطاف ناپذیر هستند: نمی توانند و نمی خواهند شیوه کار خود را با تغییرات هماهنگ کنند. همچنین نمی تواند هیچ اظهارنظری را درباره خصوصیات که لازم است در خود تغییر دهند بپذیرند یا پاسخ گوی آن باشند.

<sup>16</sup> 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 به روزآوری شده است.

این جمله را از آنها زیاد می شنوید: «روش من همین است لزومی هم نمی بینم به کسی توضیح بدهم».

ب) در برقراری ارتباط ضعیف هستند: درباره آنها گفته می شود که: بی رحمانه از دیگران انتقاد می کنند، بی احساس و پرتوقع هستند و همکاران را از خود بیزار می کنند.

یکی از مدیران درباره همکار برکنار شده خود چنین می گفت: «او متفکر و برنامه ریز بزرگی است، اما مردم را به باد انتقاد تند می گیرد. خیلی باهوش است ولی باخرد کردن دیگران خود را بزرگ جلوه می دهد. افراد بسیاری کوشیده اند تا در رفع این نقیصه به او کمک کنند اما کار بیهوده ای است.»

### شاگرد اول مدرسه – شاگرد آخر جامعه

همان طور که مثال زدیم خیلی از افراد باهوش در محیط کار به دلیل ضعف در مهارت های اجتماعی دچار مشکل می شوند و حتی وقتی دیگران برای کمک به آنها پیش قدم می شوند، با دلخوری و خشونت کمک آنها را رد می کنند. همان تعبیر معروف «شاگرد اول مدرسه، شاگرد آخر جامعه».

هوشبر و تخصص فنی بالا در یک حوزه می تواند باعث ارتقا فرد شود، اما گاهی مایه دردسر است چون یا باعث تکبر، خودسری و رفتارهای برتری جویانه نسبت به همکاران می شود یا باعث اعمال مدیریت ذره بینی بر زیردستان می شود.

در اینجا شاهد اصل پیتر هستیم:<sup>17</sup> «افراد به سطحی ارتقا یافته اند که شایستگی آن را ندارند.» فردی که به دلیل تخصص و تلاش خود پیشرفت کرده حالا خود را در سطح جدیدی می بیند که وظایف جدیدش حول محور سازمان دادن کارهای افراد دیگر و یا مدیریت کردن آنها می چرخد و نه مهارت های فنی، به همین دلیل است که در جایگاه های مدیریتی، افراد خشن، از خودراضی و از نظر انسانی بی کفایت را می بینیم. کسی که از نظر فنی و تخصصی قوی است لزوماً توانایی مدیریت کردن ندارد.

<sup>17</sup> The Peter Principle - دکتر لارنس جی پیتر (1968): در یک سلسله مراتب، اعضا تا سطحی که با کفایت کار کنند ارتقا می یابند و دیر یا زود به مقامی دست می یابند که دیگر در آن کفایت ندارند و در همان جا در جا می زنند. این بی کفایتی به دلیل آن است که این کار با آنچه قبلاً در آن مهارت برجسته داشتند متفاوت است و به مهارت های دیگری نیاز دارد که فاقد آن هستند.

ما دیگران را مدیریت نمی‌کنیم بلکه ارتباط خود با

دیگران را کنترل می‌کنیم.

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.

## 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 توانایی 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 به جای 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.



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

نکته دیگر آن که 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 قابل توجهی را از خود به نمایش می‌گذارند.

### چهارچوب شایستگی‌های هیجانی مدیران کمیاب

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

چهار حوزه مهارتی که اشاره شد، در واقع 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 هر یک در بردارنده مجموعه‌ای از مهارت‌ها هستند که در مدل نشان داده شده است.



مدل مهارتهای نرم مدیران کمیاب ©

## فهرست مطالب

پیشگفتار ..... 9

مقدمه ..... 19

### بخش الف: معرفی مدل شایستگیهای مدیران کمیاب

1. نقشه ذهنی مدیران کمیاب ..... 23

### بخش ب: مهارتهای مدیریت بر خود

2. خودآگاهی ..... 53

3. خودارزیابی واقعی ..... 93

4. اعتماد به نفس و جرأت‌مندی ..... 107

5. مدیریت هیجانها و تابآوری (هنر خویشنداری) ..... 121

6. مسئولیت‌پذیری فردی ..... 135

7. خودکارآمدی و توسعه فردی ..... 145

8. انعطاف‌پذیری و خلاقیت ..... 183

### بخش ج: مهارتهای مردمی

9. همدلی ..... 195

10. درک نیازهای دیگران و میل به خدمت‌رسانی ..... 201

11. برقراری ارتباط موثر ..... 211

12. قدرت نفوذ و تأثیرگذاری ..... 249

13. مدیریت تعارض ..... 259

14. رشد دادن و توانمندسازی دیگران ..... 283

15. رهبری ..... 299

16. تفویض اختیار ..... 315
17. کار تیمی و همکاری ..... 339
18. تسهیلگری و مدیریت تغییر ..... 371
- سخن آخر - تکنیکهای خودیاری برای تغییر افکار و رفتار ..... 386

مجموع 18 فصل کتاب در سه بخش سازماندهی شده اند. در بخش الف ضمن معرفی این شایستگی ها و مدل مهارتهای نرم، شما را با دلایل پنهان شکست کسب و کارها آشنا میکنیم که نتیجه تحقیقات برجسته ترین دانشمندان حوزه روان شناسی مدیریت و موسسات بزرگ مشاوره مدیریت است.

آنچه که در بخش ب (شامل فصلهای دوم تا هشتم) در زمینه مهارتهای فردی آمده است چکیده چندین جلد از کتابهای خودیاری در زمینه بهره وری فردی است. در این بخش تمرینهایی را برای پرداختن به مهمترین موضوع زندگی خود انجام خواهید داد تا زندگی شادتر، موفق تر و سالمتری را تجربه کنید.

مطالب بخش ج (شامل فصول نهم تا هجدهم) به شما کمک میکند رمز و رازهای ارتباطات انسانی را کشف کنید و آنها را برای کمک به اهداف مدیریتی خود به کار ببرید ضمن آنکه به انسانهای دیگر هم کمک کنید تا رشد کنند و به اهداف خود برسند.

ساختار کتاب به صورتی است که میتوانید هر فصل را جداگانه مطالعه نمایید. نمیتوان گفت یک مهارت خاص نسبت به سایر مهارتها اهمیت بیشتری دارد، اما برخورداری از برخی مهارتها، موجب تقویت مهارتهای دیگر میشود. به عنوان مثال مهارت هدف گذاری و تعیین اولویتها برای موفقیت در مدیریت زمان و بهره وری فردی ضروری است. با این وجود برای یادگیری هر مهارت میتوان مستقل عمل کرد.

داشتن تصویر ذهنی از جایگاه هر مهارت در نقشه کامل مدل مهارتهای نرم، شما را در یادگیری و دسته بندی مطالب کمک میکند.

به منظور فراهم ساختن امکان خودآموزی، این کتاب با استفاده از آزمونهای خودسنجی به شما کمک میکند ابتدا وضعیت موجود خود را ارزیابی نمایید. به این ترتیب در پایان هر فصل و آشنایی با آن مهارت میتوانید فاصله خود را از وضعیت مطلوب در نظر گرفته و برای تقویت آن مهارتها برای توسعه فردی در نظر بگیرید.

همه تلاش این کتاب بر آن است که به شما کمک کند با پرورش مهارتهای روان شناختی و قالبهای فکری، از خود مدیری قدرتمندتر بسازید و در همه ابعاد زندگی خود به جستجوی تعادل و توازن بپردازید. در این کتاب به کاربرت آموخته ها و رابطه مستقیم یادگیری با عمل و رفتار توجه شده است.

اگر واقعاً مایلید که بهترین‌های باطن خود را جایگزین کنید، نباید تنها به مطالعه این کتاب اکتفا کنید. بلکه باید تمرینهای ارائه شده را به مرحله اجرا درآورد. در اغلب فصلها تمرینهایی گنجانده شده است تا خواننده بلافاصله برای برنامه اقدام خود ایده‌هایی را پرورش داده و با تعمق بیشتری مطالب را مرور نماید.

مجموعه‌ای از تمرین‌های این کتاب و تمرینهای جدیدتر در سایت [Modirpedia.com](http://Modirpedia.com) در دسترس شما قرار داده و به روز میشود.



## مدیران کمیاب

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

