

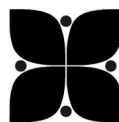
تقویت مهارت‌های نرم

عنوان و نام پدیدآور: تقویت مهارت‌های نرم/ مقالاتی از هاروارد بیزینس ریورویو؛ مترجم وحید موسوی‌داور.
مشخصات نشر: تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری: ۲۰۲ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۹۰-۷
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: [2023], HBR's 10 must reads on strengthening your soft skills.
موضوع: ارتباط بین اشخاص
Interpersonal communication
مهارت‌های نرم
Soft skills
شناسه افزوده: موسوی‌داور، وحید، ۱۳۵۹-، مترجم
شناسه افزوده: انتشارات هاروارد بیزینس ریورویو
شناسه افزوده: Harvard Business Review Press
رده‌بندی کنگره: HM۱۱۶۶
رده‌بندی دیویی: ۶۵۰/۱۳
شماره کتابشناسی ملی: ۹۹۹۹۴۴۹
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

تقویت مهارت‌های نرم

مقالاتی از هاروارد بیزینس ریویو

ترجمه وحید موسوی‌داور



دُکسا

عنوان: تقویت مهارت‌های نرم

مقالاتی از هاروارد بیزینس ریویو

مترجم: وحید موسوی‌داور

دبیر مجموعه: هادی صمدی

طراح جلد: غزل بیضاوی‌نژاد

صفحه‌آرا: سمانه حسن‌زاده

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۴

تیراژ: ۲۵۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۹۰-۷

موسسه فرهنگی دیدگاه کاوش و سازندگی دُکسا

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

Email: publication@doxa-v.org

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

 doxa_vision

www.doxa-v.org

فهرست

- فصل اول: مهارت‌هایی که بیش‌تر از همه برای مدیران ارشد اهمیت دارند ... ۱
- فصل دوم: رهبر متمرکز..... ۱۹
- فصل سوم: هم‌دلی را در کانون فرهنگ شرکت خود قرار دهید ۴۳
- فصل چهارم: یادگیریِ یادگیری..... ۴۹
- فصل پنجم: چگونه کمک موردنیاز خود را دریافت کنید..... ۶۱
- فصل ششم: چگونه ایده‌های خود را به زنجیرهٔ فرماندهی بقبولانید ۷۳
- فصل هفتم: وقتی تنوع با بازخورد تلاقی می‌کند ۸۷
- فصل هشتم: آیا روابط قوی‌تری در محیط کار می‌خواهید؟ ۱۱۱
- فصل نهم: چگونه تعارض با همکاران را مدیریت کنیم ۱۱۹
- فصل دهم: مربیگری برای تغییر ۱۳۵

فصل یازدهم: علمِ نگارشِ تجاریِ قوی	۱۴۹
فصل دوازدهم: فقط یک صدای رهبری کافی نیست؛	۱۶۵
فصل سیزدهم: خلق مشاغل اخلاق‌مدار	۱۷۳
دربارهٔ نویسندگان	۱۸۷

فصل اول

مهارت‌هایی که بیش‌تر از همه برای مدیران ارشد اهمیت دارند

رافائلا سادون،^۱ جوزف فولر،^۲ استیون هنسن،^۳ و پی جی نیل^۴

از مدت‌ها پیش، هر زمان که شرکت‌ها می‌خواستند مدیرعامل یا مدیر ارشد دیگری استخدام کنند، مشخص بود که آن‌ها باید دنبال چه چیزی باشند: فردی با تخصص فنی، مهارت‌های اداری برتر، و سابقه مدیریت موفق منابع مالی. هنگامی که از نامزدهای بیرون از شرکت برای ایفای این نقش‌ها دعوت می‌شد، آن‌ها غالباً مدیران شرکت‌هایی مانند جی‌ای (جنرال الکتریک)،^۵ آی‌بی‌ام،^۶ و پی‌اند‌جی^۷ و غول‌های خدمات حرفه‌ای مانند مکینزی^۸ و دلویت^۹ را- که به دلیل پرورش این مهارت‌ها در مدیرانشان شهرت داشتند- ترجیح می‌دادند.

-
1. Raffaella Sadun
 2. Joseph Fuller
 3. Stephen Hansen
 4. PJ Neal
 5. GE (General Electric)
 6. IBM
 7. P&G
 8. McKinsey
 9. Deloitte

این روش اکنون منسوخ شده است. در طول دو دهه گذشته تغییرات زیادی صورت گرفته است، به طوری که شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند فرض کنند که رهبرانی با سوابق مدیریتی سنتی حتماً در زمینه مدیریت ارشد موفق خواهند شد. امروزه شرکت‌ها نیاز به استخدام مدیرانی دارند که قادر به ایجاد انگیزه در نیروی کار باشند؛ نیروی کاری که دائماً متنوع‌تر، جهانی‌تر، و از نظر فناوریانه باتجربه‌تر می‌شود. چه کسی می‌تواند نقش رهبر را در شرکت ایفا کند و به طور مؤثر با نهادهایی سروکار داشته باشد که از دولت‌های پر قدرت تا سازمان‌های غیردولتی بانفوذ را شامل می‌شود؛ و چه کسی می‌تواند به سرعت و به طور مؤثر مهارت‌های خود را در یک شرکت جدید به کار گیرد، در جایی که ممکن است صنعتی ناآشنا باشد، و اغلب با همکارانی در سطح مدیریت ارشد که قبلاً آن‌ها را نمی‌شناخته است.

این تغییرات چالشی عظیم برای استخدام مدیران اجرایی است، زیرا قابلیت‌های مورد نیاز برای رهبران ارشد شامل مهارت‌های جدید و اغلب «نرم‌تر» است که به ندرت به طور روشن در دنیای شرکت‌ها شناسایی یا تقویت می‌شوند. به زبان ساده، تکیه بر شاخص‌های سنتی توانایی‌های مدیریتی به تدریج سخت‌تر و نامعقول‌تر می‌شود.

سازمان‌ها برای مقابله با این چالش چه باید بکنند؟ اولین قدم مهم ایجاد شفافیت بیش‌تر در مورد آن چیزی است که اکنون برای موفقیت مدیران اجرایی ارشد ضرورت دارد. بله، به نظر می‌رسد که دامنه مهارت‌های ضروری گسترش یافته است؛ اما دقیقاً چه قدر؟ برای مثال، عبارت «مهارت‌های نرم» واقعاً به چه معناست؟ و نیاز به استخدام مدیرانی با مهارت‌های گسترده‌تر تا چه حد در بین سازمان‌ها تفاوت دارد؟

جالب است که حتی گرچه تقریباً تمام جنبه‌های رهبری در سال‌های اخیر به دقت مطالعه شده‌اند، شواهد دقیق در مورد این نکات حیاتی بسیار

اندک است. ما برای کسب اطلاعات بیشتر - درباره قابلیت‌هایی که اکنون تقاضای بیش‌تری برای آن‌ها وجود دارد، چگونه این قابلیت‌ها در طول زمان تغییر کرده‌اند، و شرکت‌ها در روند انتخاب نامزدهایشان چه تغییراتی را در نظر می‌گیرند - اخیراً داده‌های مربوط به شرکت راسل رینولدز اسوسی‌تس^۱ یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جست‌وجوی مدیران اجرایی^۲ در جهان، را تحلیل کردیم. راسل رینولدز و رقبای آن نقشی اساسی در بازارهای نیروی کار مدیریتی ایفا می‌کنند: ۸۰ تا ۹۰ درصد شرکت‌های فورچن ۲۵۰^۳ و اف‌تی‌اس‌ای ۱۰۰^۴ هنگام تصمیم‌گیری برای جایگزینی مدیران خود که مستلزم انتخاب بین نامزدهای مختلف است، از خدمات چنین شرکت‌هایی استفاده می‌کنند. (توجه داشته باشید: راسل رینولدز اخیراً جست‌وجوهایی برای انتخاب مدیران اجرایی برای انتشارات هاروارد بیزنیس^۵ - که نشریه هاروارد بیزنیس ریویو^۶ را منتشر می‌کند - انجام داده است.)

در پژوهشی که ما انجام دادیم، راسل رینولدز دسترسی بی‌سابقه‌ای به حدود پنج‌هزار شرح شغلی را که این شرکت با همکاری مشتریان از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷ تدوین کرده بود برای ما فراهم کرد. این داده‌ها نه تنها برای بررسی انتظارات از مدیران عامل بلکه برای چهار رهبر کلیدی دیگر در سطح مدیریت ارشد کافی بود: مدیر ارشد مالی، مدیر ارشد اطلاعات، مدیر منابع انسانی، و مدیر ارشد بازاریابی. تا جایی که ما می‌دانیم، پژوهشگران پیش از این هرگز چنین مجموعه جامعی از شرح وظایف مدیران ارشد را تحلیل نکرده بودند. (برای اطلاعات بیش‌تر در مورد نحوه کار ما با این داده‌ها، به بخش «درباره این پژوهش» نگاه کنید.)

1. Russell Reynolds Associates

2. executive-search firms

3. *Fortune* 250

4. FTSE 100

5. Harvard Business Publishing

6. *Harvard Business Review*

دربارهٔ این پژوهش

این مقاله براساس یک مجموعهٔ غنی از داده‌هایی است که از تقریباً پنج‌هزار شرح شغلی گردآوری شده در راسل رینولدز اسوسیتس و سایر شرکت‌هایی که برای مناصب مختلف مدیریت ارشد جست‌وجو انجام می‌دهند به دست آمده است. تبدیل این داده‌ها به متغیرهایی که برای تجزیه و تحلیل کمی مناسب باشند کار ساده‌ای نبود، زیرا این شرح وظایف از ساختاری استاندارد پیروی نمی‌کرد یا حاوی محتوایی استاندارد نبود. رویکرد ما شامل دو مرحله بود.

ما ابتدا مجموعهٔ متمایزی از پیش‌نیازهای مهارتی را تعریف کردیم که با شغل مدیران ارشد ارتباط داشت. ما این کار را با جست‌وجو در پایگاه داده‌های اونت^۱ متعلق به وزارت کار ایالات متحده^۲ (منبع اطلاعاتی در مورد بیش از هزار شغل) شروع کردیم تا ببینیم که چه مهارت‌هایی برای نقش‌های «مدیر ارشد» فهرست شده است. ما سپس آن‌ها را به شش خوشه تقسیم کردیم که شامل وظایفی مشابه بود: مدیریت منابع مالی و مادی؛ پایش عملکرد شرکت؛ نظارت بر منابع انسانی؛ انجام وظایف اداری؛ پردازش و استفاده از اطلاعات پیچیده؛ و به‌کارگیری مهارت‌های اجتماعی.

مرحلهٔ دوم این بود که تعیین کنیم هریک از شرح‌های شغلی که راسل رینولدز تهیه کرده است تا چه حد از نظر معنایی^۳ با هریک از خوشه‌های مهارتی اونت تشابه دارند. هر دو مرحله متکی بر مدلی از زبان مدیریتی بود که ما با کاربرد فنون پیشرفته یادگیری ماشینی^۴ در پیکره‌ای^۵ متشکل از تمام مقاله‌های *هاروارد بیزینس ریویو* - که از زمان تأسیس این مجله در سال ۱۹۲۲ منتشر شده است - تهیه کردیم.

پژوهش ما به یافته‌های مختلفی منجر شد. یکی از مهم‌ترین آن‌ها چنین است: طی دو دههٔ گذشته، شرکت‌ها نقش‌های مدیران ارشد را تا حد زیادی بازتعریف کرده‌اند. توانایی‌های سنتی که قبلاً ذکر شد - به‌ویژه، مدیریت منابع مالی و عملیاتی - تا حد زیادی اهمیت خود را حفظ می‌کنند. اما شرکت‌هایی

1. O*NET

2. U.S. Department of Labor

3. semantically

4. word2vec

5. corpus

که امروزه به دنبال رهبران برتر - به‌ویژه مدیران عامل جدید - می‌گردند نسبت به گذشته اهمیت کم‌تری برای این توانایی‌ها قابل‌اند و در عوض یک شرط را مهم‌تر از بقیه شرط می‌دانند: مهارت‌های اجتماعی قوی. (نگاه کنید به بخش «درخواست کمک: مدیران عاملی که با مردم خوب رفتار می‌کنند.»)

درخواست کمک: مدیران عاملی که با مردم خوب رفتار می‌کنند

از سال ۲۰۰۷، شرکت‌هایی که فرصت‌های شغلی مدیران ارشد را تبلیغ می‌کنند به طور فزاینده‌ای بر اهمیت مهارت‌های اجتماعی تأکید کرده و از تأکید بر تخصص عملیاتی کاسته‌اند.



توجه: شرح مشاغل برای حدود پنج‌هزار موقعیت شغلی در سطح مدیریت ارشد بود که راسل رینولدز اسوسیتس، به عنوان شرکتی که جست‌وجوی مدیران ارشد را انجام می‌دهد، تعریف می‌کرد. تخمین این نقاط داده‌ها در مدلی رگرسیونی انجام شد که تفاوت‌های صنایع و سایر متغیرها را کنترل می‌کرد. ضرایب پس از سال ۲۰۰۷ به طور معناداری با صفر در هر دو خوشه مهارت‌ها متفاوت‌اند.

وقتی به «مهارت‌های اجتماعی» اشاره می‌کنیم، منظورمان عبارت است از توانایی‌هایی خاص، شامل سطح بالای خودآگاهی، توانایی گوش دادن و برقراری ارتباط مؤثر، قابلیت کار با انواع مختلف افراد و گروه‌ها، و آنچه روان‌شناسان «نظریه ذهن» می‌نامند؛ یعنی توانایی استنباط این‌که دیگران چگونه می‌اندیشند و چگونه احساس می‌کنند. در سال‌های اخیر، میزان گرایش به این قابلیت‌ها برای مدیران عامل اهمیت بیش‌تری داشته است، اما این موضوع در مورد چهار نقش دیگر مدیران ارشد که قبلاً به آن‌ها اشاره کردیم نیز صدق می‌کند.

تحلیل‌های ما نشان داد که مهارت‌های اجتماعی به‌ویژه در محیط‌هایی اهمیت دارند که در آن‌ها بهره‌وری مشروط به ارتباطات مؤثر باشد، چنان‌که این موضوع همواره در شرکت‌های بزرگ، پیچیده، و مهارت‌محوری که از شرکت‌های جست‌وجوی مدیران ارشد کمک می‌گیرند اهمیت دارد. در چنین سازمان‌هایی، مدیران عامل و سایر رهبران ارشد نمی‌توانند خودشان را به انجام وظایف عملیاتی روزمره محدود کنند. آن‌ها همچنین باید زمان زیادی را برای تعامل با دیگران و انجام هماهنگی‌ها صرف کنند؛ و این کارها از طریق انتقال اطلاعات، تسهیل تبادل ایده‌ها، تشکیل تیم‌های مختلف و نظارت بر آن‌ها، و شناسایی و حل مشکلات انجام می‌شود.

جالب است که تکامل مهارت‌های ضروری برای مدیران ارشد به‌موازات پیشرفت‌های کلی نیروی کار پیش می‌رود. امروزه در تمام سطوح شغلی، مشاغل بیش‌تر و بیش‌تری به مهارت‌های اجتماعی بسیار رشدیافته نیاز پیدا می‌کنند. برای مثال، دیوید دمی‌نگ^۱ از هاروارد نشان داده است که چنین مشاغلی با سرعت بیش‌تری نسبت به کل بازار کار رشد کرده‌اند، و این‌که دستمزد آن‌ها نیز سریع‌تر از ارقام میانگین در حال رشد است.

چرا گرایش به مهارت‌های اجتماعی بدین شکل رخ می‌دهد؟ به‌علاوه، این تحولات چه پیامدهایی برای پرورش مدیران اجرایی، برنامه‌ریزی برای

1. David Deming

جایگزینی مدیران عامل، و سازمان‌دهی مدیران ارشد دارد؟ ما در این مقاله چند ایدهٔ مقدماتی را مطرح می‌کنیم.

خلاصه‌ای از این فصل

تحول

دیگر عاقلانه نیست که تصور کنیم رهبرانی با سوابق مدیریتی سنتی حتماً در زمینهٔ مدیریت ارشد موفق خواهند بود. تحلیل داده‌های حاصل از جست‌وجوی مدیران ارشد نشان می‌دهد که شرکت‌ها امروزه مهارت‌های اجتماعی را مهم‌تر از دانش فنی، تخصص در مدیریت مالی، و سایر پیش‌نیازها می‌دانند.

تبیین

شرکت‌های بزرگ امروزه عملیات‌های پیچیده‌تری انجام می‌دهند، اتکای بیش‌تری بر فناوری دارند، با تنوع بیش‌تری در نیروی کار مواجه‌اند، و در قبال کارهایشان باید مسئولیت‌پذیری عمومی بیش‌تری داشته باشند. رهبری در چنین شرایطی مستلزم مهارت‌هایی عالی در زمینهٔ ایجاد ارتباط و گوش‌دادن و همچنین توانایی برای تعامل بهتر با گروه‌های مختلف است.

مسیر پیش رو

شرکت‌ها، برای این‌که در سال‌های آینده موفق باشند، باید بدانند که چگونه مهارت‌های اجتماعی نامزدهای شغلی را به طور مؤثر ارزیابی کنند. آن‌ها همچنین باید چنین مهارت‌هایی را به بخشی اساسی از راهبردهای خود برای مدیریت استعدادها تبدیل سازند.

مهم‌ترین دلایل تغییر

ما دو عامل مهم را در رابطه با افزایش تقاضا برای مهارت‌های اجتماعی شناسایی کرده‌ایم.

پیچیدگی و اندازهٔ شرکت

تمرکز بر مهارت‌های اجتماعی به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ مشهودتر است. به‌علاوه، در بین شرکت‌هایی با اندازهٔ مشابه، تقاضا برای مهارت‌های اجتماعی

در شرکت‌های چندملیتی سهامی عام و در شرکت‌هایی که در زمینه ادغام و تملک فعالیت دارند بیش تر است. این الگوها مطابق این دیدگاه است که در سازمان‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر، به طور فزاینده‌ای از مدیران ارشد انتظار می‌رود که دانش‌های ناهمگون و تخصصی را هماهنگ سازند، مشکلات سازمان را به افرادی بسپارند که می‌توانند آن‌ها را حل کنند، و ارتباطات داخلی را به طور مؤثر هدایت نمایند. بدین ترتیب، این کمک می‌کند تا مدیران بتوانند در همه آن وظایف تعامل خوبی با دیگران داشته باشند.

اما اهمیت مهارت‌های اجتماعی در شرکت‌های بزرگ صرفاً از پیچیدگی عملیات‌ها در آن‌ها ناشی نمی‌شود. این موضوع همچنین نمایانگر شبکه روابطی حیاتی است که رهبران چنین شرکت‌هایی باید با افراد و گروه‌های بیرونی ایجاد و حفظ کنند.

تنوع و تعداد این روابط ممکن است گیج‌کننده باشد. مدیران شرکت‌های سهامی عام هم باید نگران بازارهای محصولات خود باشند و هم نگران بازارهای سرمایه. آن‌ها باید به تحلیلگران گزارش دهند، رضایت مدیران دارایی را جلب نمایند، و با نشریات تجاری مصاحبه کنند. آن‌ها باید به نهادهای ناظر در حوزه‌های مختلف پاسخ‌گو باشند. از آن‌ها انتظار می‌رود که به خوبی با مشتریان و تأمین‌کنندگان کلیدی ارتباط برقرار کنند. آن‌ها در طول ادغام‌ها و تملک‌ها باید با دقت به گروه‌هایی که در انعقاد قرارداد و تقویت یکپارچگی پس از ادغام نقش مهمی دارند توجه کنند. مهارت‌های اجتماعی بسیار پیشرفته برای موفقیت در همه این عرصه‌ها ضروری است.

فناوری‌های پردازش اطلاعات

پیتر دراگر،^۱ پیش‌کسوت مدیریت، چند دهه پیش نوشت: «هر چه بیش تر

1. mergers and acquisitions

2. Peter Drucker

مدیریت اطلاعات را به صورت خودکار درآوریم، باید فرصت‌های بیش‌تری برای ارتباط مؤثر خلق کنیم.» معلوم شد که این پیش‌گویی او درست بوده است: شرکت‌هایی که امروزه تا حد زیادی به فناوری‌های پردازش اطلاعات متکی‌اند معمولاً همان شرکت‌هایی‌اند که به رهبرانی با مهارت‌های اجتماعی قوی نیاز دارند.

چرا این‌طور است؟ در هر بخش از سازمان، وقتی شرکت‌ها وظایف روزمره را خودکارسازی می‌کنند، رقابت‌پذیری آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای به قابلیت‌هایی بستگی خواهد داشت که دستگاه‌های کامپیوتری آشکارا فاقد آن‌اند: چیزهایی مانند قضاوت، خلاقیت، و ادراک. در شرکت‌هایی که با فناوری‌های پیشرفته سروکار دارند، جایی که خودکارسازی بسیار رایج است، رهبران باید نیروی کار ناهمگن را هماهنگ کنند، به رویدادهای غیرمنتظره واکنش نشان دهند، و تعارضاتی را که در فرایند تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود مدیریت کنند، و همه این‌ها را مدیرانی می‌توانند به بهترین نحو انجام دهند که مهارت‌های اجتماعی قوی داشته باشند.

علاوه‌بر این، امروزه بیش‌تر شرکت‌ها به بسیاری از زیرساخت‌های فناوریانه مشترک متکی‌اند؛ مثلاً، خدمات شبکه‌آمازون^۱، فیسبوک، گوگل، مایکروسافت، سیلنژفُرس^۲، وُرک‌دی^۳. این بدان معناست که آن‌ها فرصت کم‌تری دارند تا خود را صرفاً براساس سرمایه‌گذاری در فناوری‌های ملموس از دیگران متمایز سازند. هنگامی که رقبای اصلی در بازاری خاص از مجموعه مشابهی از ابزارها استفاده می‌کنند، رهبران باید خود را از طریق مدیریت هوشمندانه افرادی که از آن ابزارها استفاده می‌کنند متمایز سازند. به این منظور، آن‌ها باید بتوانند از هر نظر ارتباطاتی قوی برقرار سازند، پیام‌هایی درست طراحی کنند، و این پیام‌ها را با هم‌دلی منتقل نمایند.

1. Amazon Web Services

2. Salesforce

3. Workday

در مجموع، از آنجاکه وظایف بیش‌تری به فناوری محول می‌شود، کارگرانی که مهارت‌های اجتماعی قوی‌تری داشته باشند در تمام سطوح در اولویت خواهند بود و ارزش بیش‌تری در بازار کار خواهند داشت.

سایر عوامل

پژوهش ما نشان می‌دهد که دو عامل دیگر نیز در افزایش توجه به مهارت‌های اجتماعی نقش دارند. این دو عامل، گرچه به‌راحتی نمی‌توان آن‌ها را از لحاظ کمی سنجید، ممکن است نقش مهمی در تغییری که در حال وقوع است ایفا کنند.

رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های شبکه‌سازی^۱

از لحاظ تاریخی، مدیران عامل توجه عمومی زیادی را به خود جلب نمی‌کردند و خودشان نیز دنبال جلب توجه دیگران نبودند. درحالی‌که سایر تاجران، سرمایه‌گذاران، و اعضای نشریات تجاری به مدیران عامل توجه داشتند، عموم مردم چنین نبودند، به‌جز در مورد مدیران عامل مشهوری مانند جک ولش^۲ از جنرال الکتریک، آکیو موریتا^۳ از سونی،^۴ و لی یاکوکا^۵ از کرایسلر.^۶

آن دوران تمام شده است. از آنجاکه شرکت‌ها از اولویت سهام‌داران^۷ دور می‌شوند و بیش‌تر بر سرمایه‌داری ذی‌نفعان^۸ تمرکز می‌کنند، از مدیران عامل و سایر رهبران ارشد انتظار می‌رود که شخصیت‌هایی مردمی باشند. آن‌ها

1. networking
2. Jack Welch
3. Akio Morita
4. Sony
5. Lee Iacocca
6. Chrysler
7. shareholder
8. stakeholder

نه تنها موظف‌اند با طیف گسترده و روبه‌رشدی از افراد و گروه‌های خودی و غیر خودی تعامل داشته باشند، بلکه این کار را باید به شکل شخصی، شفاف و همراه با مسئولیت‌پذیری انجام دهند. آن‌ها دیگر نمی‌توانند برای حفظ همه این روابط صرفاً به گروه‌های پشتیبانی - تیم ارتباطات شرکتی، واحد روابط عمومی، و غیره - تکیه کنند.

به علاوه، رهبران ارشد باید تعاملات را لحظه‌به‌لحظه مدیریت کنند، و این در نتیجه رواج فزاینده رسانه‌های اجتماعی (که می‌توانند تصمیمات اشتباه را تقریباً به طور آنی ثبت و اعلان کنند) و زیرساخت‌های شبکه‌سازی مانند اسلک^۱ و گلسدور^۲ (که به کارکنان امکان می‌دهد اطلاعات و نظرات خود درباره همکاران و رؤسایشان را در سطحی گسترده منتشر سازند) امکان‌پذیر شده است.

در گذشته نیز از مدیران انتظار می‌رفت که بتوانند همه‌چیز را روشن سازند و از آن دفاع کنند؛ از راهبردهای کسب‌وکار گرفته تا روش‌های مدیریت منابع انسانی. اما آن‌ها این کار را در محیطی کنترل‌شده و در زمان و مکانی به انتخاب خودشان انجام می‌دادند. اکنون آن‌ها باید دائماً توجه داشته باشند که تصمیماتشان چگونه از سوی مخاطبان مختلف درک می‌شود. ناکامی در دستیابی به اهداف موردنظر حتی در مورد تعداد انگشت‌شماری از کارمندان یا سایر افراد ممکن است آسیب‌زا باشد.

بنابراین، مهارت‌های اجتماعی اهمیت زیادی دارند. متصدیان مشاغل مدیریت ارشد باید در برقراری ارتباطات خودجوش و پیش‌بینی این‌که سخنان و رفتارهایشان چه تأثیری در خارج از محیط اطرافشان خواهد داشت ماهر باشند.

1. Slack

2. Glassdoor

تنوع و شمول

یکی دیگر از چالش‌های جدید برای مدیران عامل و سایر رهبران ارشد رسیدگی به مسائل مربوط به تنوع و شمول است، به نحو علنی، هم‌دلانه، و فعالانه. این نیز نیازمند مهارت‌های اجتماعی قوی - به‌ویژه، نظریه ذهن - است. مدیرانی که حالت‌های روانی دیگران را به‌خوبی درک می‌کنند راحت‌تر می‌توانند با گروه‌های مختلف کارکنان ارتباط برقرار نمایند، این احساس را در آن‌ها ایجاد کنند که گوش شنوایی برای حرف‌هایشان وجود دارد، و منافع آن‌ها را درون سازمان، نزد هیئت‌مدیره، و نزد مراجع بیرون از سازمان پی‌گیری کنند. مهم‌تر این‌که آن‌ها می‌توانند محیطی پرورش دهند که در آن استعدادها متنوع شکوفا شود.

حوزه‌های جدید برای تمرکز

با توجه به نقش بسیار مهمی که مهارت‌های اجتماعی در موفقیت رهبران امروزی ایفا می‌کنند، شرکت‌ها باید هنگام استخدام و پرورش رهبران جدید روی حوزه‌های زیر تمرکز کنند.

ایجاد سیستماتیک مهارت‌های اجتماعی

در سازمان‌های سنتی، هیئت‌مدیره‌ها و مدیران ارشد تلاش می‌کردند تا رهبران آینده را با گرداندن آن‌ها در بخش‌ها و نقش‌های مهم، گسیل آن‌ها به مناطق جغرافیایی مختلف، و گنجاندن آن‌ها در برنامه‌های بهسازی مدیریت پرورش دهند. فرض می‌شد که بهترین راه برای آماده‌سازی مدیران پرتوان آتی برای مناصب مدیریت ارشد این است که آن‌ها را به رشد پایدار توانایی‌هایشان در انواع نقش‌های اداری و عملیاتی وادار سازند.

در این مدل، ارزیابی موفقیت و شکست متطوقاً کار ساده‌ای بود. فرایندها یا بدون مشکلی خاص پیش می‌رفت یا این‌که نه؛ نتایج موردنظر یا حاصل

می‌شد یا این‌که نه. البته، مهارت‌های اجتماعی نیز اهمیت داشتند: وقتی افراد با استعداد در نقش‌ها و مناطق جغرافیایی مختلف جابه‌جا می‌شدند، توانایی آن‌ها برای ایجاد سریع روابط سازنده با همکاران، مشتریان، ناظران، و تأمین‌کنندگان قطعاً بر عملکرد آن‌ها تأثیر داشت. اما چنین مهارت‌هایی صرفاً نوعی مزیت تلقی می‌شدند. این مهارت‌ها ابزاری برای دستیابی به اهداف عملیاتی (پیش‌نیازی برای پیشرفت) بودند و به‌ندرت به نحو روشن، منظم، و عینی ارزیابی می‌شدند.

امروزه شرکت‌ها اهمیت مهارت‌های اجتماعی در عملکرد اجرایی را بهتر درک می‌کنند، اما نتوانسته‌اند پیشرفت چندانی در طراحی فرایندهایی برای ارزیابی تسلط نامزدها بر آن مهارت‌ها و تعیین استعداد آن‌ها برای رشد بیش‌تر داشته باشند. برخی شرکت‌ها در زمینه آموزش و با هدف بهبود مهارت‌های مصاحبه‌گری کارکنان مسئول استخدام سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ ازجمله، مدیران ارشد یا مدیران مستقل، که فرض می‌شود از پیش‌زمینه و چشم‌انداز ضروری برای انجام قضاوت‌های صحیح برخوردارند.

تکیه بر توصیه‌های دیگران نیز ممکن است مشکل‌ساز باشد: شرکت‌ها معمولاً جست‌وجوی مدیران ارشد را با درجه بالایی از محرمانگی انجام می‌دهند، و این هم برای محافظت از خود آن‌ها است (نشت اطلاعات ممکن است نامزدهای مناسب را فراری دهد) و هم برای محافظت از نامزدها (که شاید نخواهند کارفرمایان بفهمد که آن‌ها دنبال شغل دیگری می‌گردند). به‌علاوه، کسانی که با نامزدهای مدیریت ارشد مصاحبه می‌کنند و کسانی که توصیه‌هایی ارائه می‌دهند احتمالاً بخشی از همان شبکه‌های کوچک و همگنی هستند که اکثر نامزدها به آن تعلق دارند، و این تا حد زیادی خطر سوگیری در فرایند تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. برای مثال، اعضای هیئت‌مدیره غالباً از نامزدهایی حمایت می‌کنند که دوستانشان آن‌ها را توصیه کرده‌اند یا سوابق مشابهی با خود آن‌ها دارند. آن‌ها ممکن است

به‌اشتباه تصور کنند که آن افراد مهارت‌های اجتماعی مناسب و گسترده‌ای دارند صرفاً به این دلیل که در جریان مصاحبه‌ها به راحتی با مصاحبه‌گران ارتباط برقرار می‌کردند.

برخی شرکت‌ها اکنون برای ارزیابی بهترِ مهارت‌های اجتماعی از ارزیابی‌ها یا شبیه‌سازی‌های روان‌سنجی استفاده می‌کنند. تست‌های روان‌سنجی (که برای سنجش ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رفتاری طراحی شده‌اند) به تشخیص این‌که آیا شخصِ خوش‌برخورد و با‌غریبه‌ها راحت است یا نه کمک می‌کنند، اما دربارهٔ میزان تأثیربخشی آن شخص هنگام تعامل با گروه‌های مختلف اطلاعات چندانی به دست نمی‌دهند. تمرینات شبیه‌سازی نیز مدتی است که برای ارزیابی نحوهٔ واکنش افراد به شرایط چالش‌انگیز استفاده می‌شود، اما این تمرینات معمولاً حول سناریویی خاص طراحی می‌شوند، مثلاً، بحران کیفیت محصول یا ورود سرمایه‌گذاران عمل‌گرا به صحنه. شبیه‌سازی‌ها بیش‌تر برای ارزیابی مهارت‌های اداری و فنی نامزدها در چنین شرایطی مناسب‌اند، نه ارزیابی توانایی آن‌ها برای هماهنگ‌سازی تیم‌ها یا تعامل خودجوش با افراد و گروه‌های مختلف. با این حال، این تمرینات، به دلیل زمان و هزینهٔ موردنیاز برای اجرای مؤثر آن‌ها، چندان رایج نیستند.

شرکت‌های امروزی در برنامه‌های رشد مهارت‌های مدیریتی خود به رویکردی سیستماتیک برای پرورش و ارزیابی مهارت‌های اجتماعی نیاز دارند. شاید حتی ضروری باشد که آن‌ها مهارت‌های اجتماعی را بر مهارت‌های «سخت» که مدیران کنونی به آن علاقه دارند- زیرا ارزیابی‌شان بسیار آسان است- اولویت دهند. شرکت‌ها باید رهبران توانمند را در مناصبی قرار دهند که آن‌ها را به تعامل با جمعیت‌های مختلف کارکنان و افراد و گروه‌های بیرونی ملزم سازد و سپس عملکرد آن‌ها در این نقش‌ها را از نزدیک ارزیابی کنند.

ارزیابی مهارت‌های اجتماعی به صورت نوآورانه

معیارهایی که شرکت‌ها از قدیم برای ارزیابی نامزدهای مناصب مدیریت ارشد استفاده می‌کرده‌اند - مانند سابقه کاری، مدارک فنی، و مسیر شغلی - برای ارزیابی مهارت‌های اجتماعی چندان مناسب نیستند. شرکت‌ها، اگر می‌خواهند مبنایی عینی برای ارزیابی و مقایسه توانایی‌های افراد در این حوزه فراهم سازند، باید ابزارهای جدیدی خلق کنند. آن‌ها می‌توانند این کار را به طور مستقل یا همراه با شرکت‌های خدمات حرفه‌ای که از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند انجام دهند، اما در هر صورت آن‌ها باید راه‌حل‌های ویژه‌ای را برای پاسخ‌گویی به نیازهای خاص خود به کار گیرند.

اگرچه هنوز ابزارهای مناسبی برای جست‌وجو در بالاترین رده‌های سازمان‌ها فراهم نشده، نوآوری‌های چشم‌گیری برای تعیین مهارت‌های کارجویان رده‌های پایین‌تر و گماردن آن‌ها به موقعیت‌های مناسب ارائه شده است. برای مثال، شرکت‌هایی مانند ایتفولد^۱ و گلو^۲ از هوش مصنوعی برای بهبود تطابق بین نامزدها و کارفرمایان استفاده می‌کنند. ابزارهای سفارشی جدیدی نیز برای شناسایی مهارت‌های مکمل و تشکیل بازارهای استعداد داخلی استفاده می‌شوند، و این به شرکت‌ها کمک می‌کند تا کارکنان باصلاحیت را هر چه سریع‌تر به وظایف مهم بگمارند. الگوریتم‌های زیربنایی بر مجموعه‌های عظیمی از داده‌های مختلف متکی‌اند و این چالشی فناورانه به وجود می‌آورد، اما این رویکرد در زمینه استخدام مدیران بسیار نویدبخش می‌نماید.

همچنین، شرکتی به نام پیمتریکس^۳ در حال استخراج تحقیقات رفتاری در سطح جهانی است تا نشان دهد که نامزدهای خاص تا چه حد با سازمان‌ها یا مناصب خاص تناسب دارند. معلوم شده که چنین رویکردی در

1. Eightfold

2. Gloat

3. Pymetrics

ارزیابی طیف وسیعی از مهارت‌های نرم و کاهش سوگیری در استخدام‌ها مفید بوده است. کارهای علمی جدید مؤید سودمندی استفاده از تحقیقات رفتاری است: برای مثال، بن وایدمن^۱ و دیوید دمنینگ، محققان هاروارد، دریافته‌اند که با آزمون ذهن‌خوانی از طریق چشم‌ها^۲ - مقیاسی معتبر برای سنجش هوش اجتماعی - می‌توان عملکرد افراد در فعالیت‌های گروهی را به طور مؤثری پیش‌بینی کرد. اگر شرکت‌ها آزمون‌های جدیدی را براساس اصول طراحی یکسان تدوین کنند، آن‌ها و هیئت‌مدیره‌هایشان باید بتوانند درک کامل‌تر و عینی‌تری از مهارت‌های اجتماعی نامزدهای مدیریت ارشد به دست آورند.

تأکید بر تقویت مهارت‌های اجتماعی در همه سطوح

شرکت‌هایی که برای یافتن مدیرانی با مهارت‌های اجتماعی قوی به استخدام از خارج سازمان متکی‌اند وارد بازی خطرناکی می‌شوند. اولاً، رقابت برای چنین افرادی شدیدتر خواهد شد. ثانیاً، گماردن شخصی غیرخودی - حتی اگر او به‌دقت انتخاب شده باشد - در مناصب ارشد ذاتاً مخاطره‌آمیز است. بنابراین، شرکت‌ها از رویکرد «خودت کارمندت را پرورش بده» سود خواهند برد، زیرا این رویکرد به کارکنان با استعداد داخلی امکان می‌دهد انواع توانایی‌های بین‌فردی خود را تقویت کنند و بروز دهند.

ارزیابی مهارت‌های اجتماعی جمعی در مناصب مدیریت ارشد

هیئت‌مدیره‌ها و مدیران شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای باید مهارت‌های اجتماعی را نه تنها در تک‌تک رهبران بلکه در کل سطوح مدیریت ارشد ارتقا دهند و ارزیابی کنند. ضعف یا ناتوانی هر یک از افراد تیم تأثیری سیستمی بر

1. Ben Weidmann

2. Reading the Mind in the Eyes Test

گروه و به‌ویژه بر مدیرعامل خواهد داشت. شرکت‌ها از این موضوع آگاه‌اند: در بین معیارهای جست‌وجو برای همهٔ پنج موقعیت مدیریت اجرایی که ما بررسی کردیم، اهمیت مهارت‌های اجتماعی به‌تدریج افزایش می‌یابد. به‌علاوه، از آنجاکه مدیران عامل همچنان نقش بزرگ‌تری در مدیریت پرسنل و منافع گروه‌های مختلف دارند، مسئولیت‌های درون سطوح مدیریت ارشد ممکن است از نو صورت‌بندی شوند، و سایر مدیران نیز به مهارت‌های اجتماعی قوی نیاز خواهند داشت.

راه پیش رو

همان‌طور که گفتیم، شرکت‌ها هنوز برای آن دسته از مدیران ارشد که مهارت‌های اداری و عملیاتی سنتی دارند ارزش قایل‌اند. اما آن‌ها بیش‌ازپیش دنبال افرادی خواهند بود که مهارت‌های اجتماعی پیشرفته‌ای داشته باشند؛ به‌خصوص اگر سازمان‌های آن‌ها بزرگ، پیچیده، و متکی بر فناوری‌های پیشرفته باشد.

بااین‌حال، آیا شرکت‌ها واقعاً در استخدام افراد برای مناصب مختلف موفق خواهند بود؟ پاسخی قطعی برای این پرسش وجود ندارد، زیرا پاسخ آن تا حدی منوط به این خواهد بود که آیا شرکت‌ها می‌توانند چگونگی ارزیابی مؤثر مهارت‌های اجتماعیِ نامزدهای شغلی را دریابند یا نه، و آیا آن‌ها تصمیم دارند پرورش مهارت‌های اجتماعی را عنصری اساسی در راهبردهایشان برای مدیریت استعدادها بدانند یا نه.

از نظر ما، شرکت‌ها برای حفظ قدرت رقابتی‌شان باید هر دو کار را انجام دهند. به این منظور، آن‌ها باید دانشکده‌های تجارت و سایر مربیان را تشویق کنند تا در برنامه‌های درسی مدیریت تجاری^۱ و سطوح مدیریتی خود تأکید بیش‌تری بر مهارت‌های اجتماعی داشته باشند. آن‌ها همچنین

باید از شرکت‌های جست‌وجو و سایر واسطه‌ها دعوت کنند تا سازوکارهای نوآورانه‌ای برای شناسایی و ارزیابی نامزدها ارائه دهند.

خود شرکت‌ها نیز باید رویه متفاوتی را اتخاذ کنند. آن‌ها هنگام استخدام و ارزیابی استعدادهای بیرونی باید مهارت‌های اجتماعی را در اولویت قرار دهند. همین امر در مورد سنجش عملکرد مدیران فعلی و تعیین حقوق و مزایای آن‌ها نیز صادق است. علاوه بر این، شرکت‌ها باید مهارت‌های اجتماعی قوی را معیاری برای ارتقا قرار دهند و مدیران را موظف کنند تا چنین مهارت‌هایی را در آن دسته از زیردستانشان که ظرفیت‌هایی بالایی دارند پرورش دهند.

در سال‌های آینده، برخی شرکت‌ها ممکن است بر تلاش برای بهبود شناسایی و استخدام رهبران «درجه یک» تمرکز کنند؛ برخی دیگر ممکن است توجه بیشتری به آموزش و حفظ مدیران اجرایی داشته باشند. اما صرف‌نظر از رویکردی که شرکت‌ها اختیار می‌کنند، روشن است که برای موفقیت در محیطی تجاری که روز به روز چالش‌انگیزتر می‌شود، شرکت‌ها باید در رویه‌های فعلی خود عمیقاً تجدید نظر کنند.

فصل دوم

رهبر متمرکز

دانیل گلمن^۱

یکی از وظایف اصلی رهبران هدایت توجهشان است. آن‌ها برای انجام این کار ابتدا باید یاد بگیرند که توجه خودشان را متمرکز کنند. وقتی از تمرکز صحبت می‌کنیم، معمولاً منظورمان این است که به چیزی خاص فکر کنیم و به عواملی که باعث حواس‌پرتی ما می‌شود توجه نکنیم. اما انبوهی از پژوهش‌های جدید در علوم اعصاب نشان می‌دهد که ما به طرق مختلف، و برای اهداف متفاوت، از مسیرهای عصبی مختلف استفاده می‌کنیم؛ که برخی از آن‌ها به طور مشترک عمل می‌کنند و برخی دیگر معمولاً با هم تقابل دارند. گروه‌بندی این حالت‌های توجه در سه مقولهٔ عام - تمرکز بر «خود»، تمرکز بر «دیگران»، و تمرکز بر «جهان وسیع‌تر» - بینش‌های جدیدی برای کاربست بسیاری از مهارت‌های ضروری رهبری فراهم می‌کند. تمرکز درونی و تمرکز سازنده بر دیگران به رهبران کمک می‌کند تا عناصر اولیهٔ هوش هیجانی را در خود پرورش دهند. درک کامل‌ترِ چگونگی تمرکز رهبران بر جهان وسیع‌تر می‌تواند توانایی آن‌ها را برای طراحی راهبردها، نوآوری، و مدیریت سازمان بهبود بخشد.

1. Daniel Goleman

هر رهبر باید این آگاهی سه‌گانه را به‌وفور و به‌طور متعادل در خود پرورش دهد، زیرا ناتوانی برای تمرکز درونی شما را سردرگم می‌کند، ناتوانی برای تمرکز بر دیگران شما را ناآگاه می‌سازد، و ناتوانی برای تمرکز بر جهان بیرون ممکن است شما را آسیب‌پذیر کند.

تمرکز بر خودتان

هوش هیجانی با خودآگاهی آغاز می‌شود؛ یعنی تماس با صدای درونی خودتان. رهبرانی که به صدای درونشان گوش می‌کنند می‌توانند از منابع بیش‌تری برای اتخاذ تصمیمات بهتر برخوردار شوند و با خود واقعی‌شان ارتباط برقرار کنند. اما این مستلزم چه چیزی است؟ نگاهی به چگونگی تمرکز درونی افراد می‌تواند این مفهوم انتزاعی را ملموس‌تر کند.

خودآگاهی

شنیدن صدای درونتان یعنی توجه دقیق به علائم فیزیولوژیکی داخلی. این نشانه‌های ظریف از طریق اینسولا^۱ که در پشت لوب‌های جلویی مغز قرار دارد، پایش می‌شود. توجه به هر قسمت از بدن حساسیت اینسولا به آن قسمت را افزایش می‌دهد. وقتی به ضربان قلب خود توجه کنید، اینسولا نورون‌های بیش‌تری را در آن مدار فعال می‌کند. این‌که افراد تا چه حد می‌توانند ضربان قلب خود را حس کنند، در واقع، به روشی استاندارد برای سنجش خودآگاهی آن‌ها تبدیل شده است.

احساسات درونی پیام‌هایی از اینسولا و آمیگدال^۲ هستند که آنتونیو داماسیو^۳ عصب‌شناس دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، آن‌ها را «نشانه‌های

۱. Insula: بخشی از مغز که در متون فارسی به «قشر جزیره‌ای» نیز ترجمه می‌شود. (م.)

2. amygdala

3. Antonio Damasio