

راهنمای کاربردی مهارت‌های نرم

ارتباطات، روان‌شناسی، و اخلاق در محیط کار

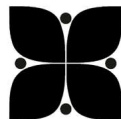
سرشناسه: آلمونت، ریچارد، ۱۹۷۰-م. Almonte, Richard, ۱۹۷۰-
عنوان و نام پدیدآور: راهنمای کاربردی مهارت‌های نرم: ارتباطات، روانشناسی، و اخلاق در محیط کار/
نویسنده ریچارد المونت؛ مترجمان: پروانه یوسفی، تورج اله‌وردی.
مشخصات نشر: تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری: ۳۲۶ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۸۲-۲
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: psychology, communication, soft skills : a practical guide to soft skills : communication, psychology, and ethics for your professional life, 2022.
عنوان دیگر: ارتباطات، روانشناسی، و اخلاق در محیط کار.
موضوع: مهارت‌های نرم [Soft skills]
ارتباط بین اشخاص [Interpersonal communication]
گروه‌های کار [Teams in the workplace]
شناسه افزوده: یوسفی، پروانه، ۱۳۵۸-، مترجم
شناسه افزوده: اله‌وردی، تورج، ۱۳۵۳-، مترجم
رده بندی کنگره: HF۵۳۸۱/۱۵
رده بندی دیویی: ۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی: ۹۷۷۷۶۸۸
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

راهنمای کاربردی مهارت‌های نرم

ارتباطات، روان‌شناسی، و اخلاق در محیط کار

نویسنده: ریچارد آلمونت

مترجمان: پروانه یوسفی، تورج الهوردی



مؤسسه فرهنگی دکسا

عنوان: راهنمای کاربردی مهارت‌های نرم
ارتباطات، روان‌شناسی، و اخلاق در محیط کار

نویسنده: ریچارد آلمونت

مترجمان: پروانه یوسفی، تورج الهوردی

دبیر مجموعه: هادی صمدی

مدیر تولید: بهزاد عبدی

طراح جلد: افرا حسین‌زاده

صفحه‌آرا: سمانه حسن‌زاده

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۳

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

قیمت: ۳۷۰,۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۸۲-۲

مؤسسه فرهنگی دیدگاه کاوش و سازندگی (دکسا)

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

Email: publication@doxa-v.org

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

 doxa_vision

www.doxa-v.org

برای پیتز

فهرست

- سخن ناشر..... ۱
- راهنمای کاربردی مهارت‌های نرم..... ۵
- سپاس‌گزاری..... ۷
- ۱ مهارت‌های نرم در عصر دیجیتال..... ۹

بخش اول: پس‌زمینه مهارت‌های نرم

- ۲ اخلاق..... ۴۱
- ۳ روان‌شناسی..... ۷۱
- ۴ ارتباطات میان‌فردی..... ۱۰۵

بخش دوم: مهارت‌های نرم برون‌سو

- ۵ ارتباط..... ۱۳۵
- ۶ کار گروهی..... ۱۵۵
- ۷ رویکرد مشتری‌مداری..... ۱۷۷

بخش سوم: مهارت‌های نرم درون‌سو

- ۸ رویکرد حل مسئله..... ۲۰۳
- ۹ بهره‌وری و اخلاق کاری..... ۲۲۷
- ۱۰ دوست‌داشتنی بودن..... ۲۴۹
- ۱۱ آیا می‌توان مهارت‌های نرم را آموزش داد؟..... ۲۷۵
- نمایه..... ۳۰۱

سخن ناشر

تاریخچه فلسفه مهارت

دانش بدون مهارت و مهارت بدون دانش در دنیای به سرعت در حال تغییر امروز از مشکلات زندگی ماست. تقدم و تأخر، و نسبت دو مفهوم «مهارت» و «دانش» همواره میان فیلسوفان و اندیشمندان در شرق و غرب مورد مناقشه بوده است. از بودا، دائو، افلاطون، ارسطو، کانت، مندلسون، تارایل، آنسکامپ، و دریفوس در دوران معاصر با رویکردهای مختلفی به موضوع مهارت پرداختند. در فلسفه شرق همچون افلاطون عمدتاً مهارت را در نسبت با امر اخلاقی و فضیلت در نظر می‌گرفتند. اما در ارسطو رویه قدری تغییر کرد، او مطابق با نظریه عمل از مفهومی با عنوان فرونیسیس استفاده می‌کرد. ارسطو می‌گفت دانستن و معرفت ما در خصوص موضوعی لزوماً به معنای عمل کردن و انجام آن نیست. اما در افلاطون مفهوم «تِخنه» دامنه گسترده‌ای چون صنعت، حرفه، تخصص و مهارت را در بر می‌گرفت. او حتی بر این باور بود فضیلت نیز چون مهارتی مانند نجاری قابل اکتساب است. این مناقشه در مندلسون و کانت نیز به شکلی دیگر وجود داشت. البته رایل با ارائه مفهوم «دانش به چگونگی» موضوع مهارت را مقدم بر معرفت تلقی می‌کرد و معرفت را نوعی از دانش به چگونگی می‌دانست. در رویکردهای معاصر آنسکامپ با ارائه مفهوم «معرفت کاربردی» و دریفوس با معرفی مفهومی با عنوان «هوش بدنمند و کاربردی» که مبتنی بر

رویکرد بدنمند است به موضوع مهارت پرداختند. علاوه بر مباحث تاریخی و معرفت‌شناسی، به وضوح نسبت مهارت با مفاهیمی همچون عامل، هوش، ادراک، هیجان، شناخت اجتماعی، زبان و مباحث هنجاری نیز در فلسفه مهارت مهم به نظر می‌رسند.

مهارت در جهان امروز

جدا از مباحث نظری و فلسفی، امروزه موضوع مهارت به لحاظ کاربردی نیز محل بحث و مناقشه‌های جدی است. در دنیای به سرعت در حال تغییر و با عوامل رو به گسترشی چون هوش مصنوعی، اتوماسیون، تغییرات اقلیمی، و همه‌گیری‌های احتمالی پیش رو به نظر می‌رسد با مسئله‌های جدیدی روبه‌رو شویم که پیش از این تجربه آن را نداشتیم. برای مواجهه با این موضوع نه تنها نیازمند آگاه شدن و دانستن شرایط جدید هستیم که نیازمند چیزی بیش از آن نیز هستیم. در این شرایط به‌غیر از دانایی ضروری است بر توانایی خود برای مواجهه با این مسائل بیفزاییم. اما توانایی در چه چیزی؟ به طور کلی می‌توان این توانایی‌ها را به دو دسته مهارت‌های نرم و مهارت‌های سخت تقسیم کرد. منظور از مهارت‌های سخت، تخصص‌های شغلی چون جوشکاری، نوازندگی، مهندسی عمران، پزشکی و است که مراحل کسب این قبیل مهارت‌ها مشخص است. اما دسته دوم نیز بسیار متکثر و متنوع است. مهارت‌های نرم با دسته‌بندی‌ها و سرفصل‌های متنوعی ارائه شده است ولی در دُکسا این مهارت‌ها را در سه دسته کلی عرضه نموده‌ایم. مهارت‌های نرم در محیط کاری، مهارت‌های نرم در زندگی روزمره، و مهارت‌های نرم برای کودک و نوجوان. این کتاب در دسته مهارت‌های نرم در محیط کاری تعریف شده است. در مؤسسه دُکسا در طرحی پژوهشی مهارت‌های نرم در محیط کاری را به شکل زیر دسته‌بندی کرده‌ایم و به فراخور آن برای افراد و سازمان‌ها، آموزش‌های کارگاهی (مبتنی بر شواهد علمی و مبانی نظری) ارائه می‌کنیم.

ردیف	نام دوره	توضیحات
۱	مهارت‌های ارتباطی	(مهارت‌های ارتباطی، و کار تیمی)
۲	مهارت‌های انعطاف‌پذیری	(تاب‌آوری، پشتکار، سازگاری، خلاقیت)
۳	مهارت خودکنترلی و تنظیم هیجان	(خودآگاهی، مهار استرس و خشم)
۴	مهارت‌های تحلیلی	(حل مسئله، تفکر نقادانه، تصمیم‌گیری)
۵	مهارت‌های راهبردی	(مدیریت زمان، تفکر راهبردی، و رهبری)
۶	مهارت‌های اخلاق کاری	(مسئولیت‌پذیری، تعهد، انضباط، هماهنگی، حرفه‌ای‌گری)

فعالیت‌های مؤسسه با تأکید بر افزایشِ انعطاف‌پذیری افراد برای تطبیق خود در شرایط جدید و به هنگام مواجهه با مسئله‌های جدیدِ ناشناخته متمرکز است. در چنین شرایطی لازم است با خلاقیت راه‌های متنوع و بدیلی ارائه کنیم و سپس نقادانه مناسب‌ترین گزینه‌ها را برگزینیم. این مهارت‌ها به‌خلاف مهارت سخت از هر موقعیتی به هر موقعیت دیگری قابل انتقال‌اند. مهارت‌ها هم ذاتی و هم اکتسابی هستند و با ملاحظاتِی که گفته شد نیازمند پرورش و ارتقاء آن نزد خود و اطرافیان خود هستیم.

خود را برای جهان در حال تغییر آماده کنیم.

میلاَد حسینیان

راهنمای کاربردی مهارت‌های نرم

این کتاب آسان‌فهم به طیف وسیعی از مهارت‌های نرم موردنظر کارفرمایان می‌پردازد و راه‌کارهایی کاربردی برای توسعه این مهارت‌ها و نمایش آن‌ها به شیوه‌ای مؤثر ارائه می‌کند.

مهارت‌های نرم شامل مهارت‌هایی نظیر ارتباطات، خدمات مشتری، کار گروهی، حل مسئله، و مدیریت شخصی هستند و از مؤلفه‌های اصلی هویت حرفه‌ای هر فرد شاغل به شمار می‌آیند. کتاب *راهنمای کاربردی مهارت‌های نرم* به تحلیل مهارت‌های نرم اصلی، از جمله مهارت‌های درون‌سو^۱ و برون‌سو^۲ می‌پردازد و نشان می‌دهد که این مهارت‌ها در حوزه‌های بنیادین هنرهای آزاد^۳ از جمله ارتباطات میان‌فردی، روان‌شناسی، و اخلاق^۴ ریشه دارند. این کتاب با بهره‌گیری از راهبردهای آموزش^۵ یادگیری

۱. مهارت‌های نرم درون‌سو (inward-facing soft skills) مهارت‌هایی هستند که به افراد کمک می‌کنند تا برای انجام کار به شیوه‌ای مؤثر، خود را به درستی مدیریت کنند.

۲. مهارت‌های نرم برون‌سو (outward-facing soft skills) مهارت‌هایی هستند که به افراد کمک می‌کنند تا با دیگران و در گروه، تعامل مؤثرتری داشته باشند.

3. liberal arts

۴. توضیح این‌که در این کتاب برابرنهاد «اخلاق» برای ethics انتخاب شده است و به دلیل ملاحظات ترجمه از برابرنهادهایی رسمی‌تر و تا حدودی دقیق‌تر نظیر «علم اخلاق» یا «فلسفه اخلاق» پرهیز شده است. همچنین «اخلاقیات» به عنوان برابرنهاد morality و «اصول اخلاقی» به عنوان برابرنهاد morals انتخاب شده‌اند. اما moral و ethical اگرچه متفاوتند اما در اغلب موارد هر دو به «اخلاقی» ترجمه شده‌اند. به باور مترجمان هرگونه اعمال دقت بیش‌تری در برابرنهادها متن را پیچیده‌تر و خوانش آن را سخت‌تر می‌کند-م.

5. pedagogy

فعال شامل نمونه‌پژوهی‌ها^۱ و تمرین‌های خلاقانه، به درک دانشجویان از مفاهیم بنیادین و کاربردشان در موقعیت‌های واقعی کمک می‌کند. این کتاب برای دانشجویان و متخصصان جوان و همچنین مشاوران شغلی، آموزشیاران و مربیان آموزش عالی، و متخصصان یادگیری و توسعه و منابع انسانی جالب توجه خواهد بود و می‌تواند به عنوان ضمیمه‌ای برای دوره‌های شغل‌محور، ارتباطات، و کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرد. ریچارد آلمونت در مرکز کسب‌وکار کالج جورج براون^۲ در تورنتو، به تدریس ارتباطات مشغول است.

1. case studies

2. Centre for Business at George Brown College

سپاس‌گزاری

مایلم از همکارانم در مرکز کسب‌وکار کالج جورج براون که در هر نیمسال تحصیلی، همراه با من دوره روابط اجتماعی موفق^۱ را تدریس می‌کنند، سپاس‌گزاری کنم. به ویژه مایلم از همکارانم در پروژه توسعه نسخه اولیه دوره، یعنی فرانک مالونی^۲، موریس مارشال^۳، راجر چکیتو^۴، و تد اسنل^۵، و همچنین افرادی که در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ در پروژه پژوهشی اثربخشی، به عنوان همکاران پژوهشی فعالیت داشتند، یعنی هدر مک‌افی^۶ و تد اسنل تشکر کنم. همچنین از مدیران دانشگاه: مارین لُوت^۷ مدیر سابق، الیزابت اسپیرز^۸، و کیتی دومنسکی^۹ رئیس سابق که همگی از پژوهش مهارت‌های نرم حمایت کردند، سپاس‌گزاری می‌کنم. در نهایت، از دانشجویانی که در چند سال گذشته این دوره را گذراندند و بینش‌ها و تجربیاتشان در مورد مهارت‌های نرم را به اشتراک گذاشتند و سبب غنی‌تر شدن این دوره شدند، سپاس‌گزارم.

1. GHUM 1087

2. Frank Maloney

3. Morris Marshall

4. Roger Cecchetto

5. Ted Snell

6. Heather McAfee

7. Maureen Loweth

8. Elizabeth Speers

9. Kathy Dumanski

مهارت‌های نرم در عصر دیجیتال

اصطلاح «مهارت‌های نرم» در ده سال گذشته به طور فزاینده‌ای وارد بحث‌های عمومی در رسانه‌ها، کسب‌وکارها (اغلب در منابع انسانی و آموزش مهارت‌ها)، آموزش ابتدایی و متوسطه، و آموزش عالی شده است و به همین اندازه در مجلات معتبر پژوهشی هم مطرح شده است.^(۱) در بسیاری از مواقع، به کارگیری مکرر یک اصطلاح یا یک مفهوم، بازتاب مستقیم شکلی از تغییر، مناقشه، یا بحران در بخش گسترده‌ای از جامعه است.

در این فصل به چه موضوعاتی پرداخته شده است؟

مطالبی که در این فصل خواهید آموخت:

- تعریفی چندوجهی از مهارت‌های نرم
- اظهارات کارفرمایان و پژوهشگران در مورد مهارت‌های نرم
- این‌که آیا مهارت‌های نرم باید به عنوان یک جنبش «اصلاحات اخلاقی» در نظر گرفته شود یا نه

حدود سال ۲۰۱۰ استفاده از اصطلاح مهارت‌های نرم در گفت‌وگوهای همکارانم در یکی از کالج‌های بزرگ شهری، توجه من را به خود جلب

کرد. تقریباً در همان زمان، این اصطلاح در گزارش اندیشکده‌های مختلف و همچنین در بخش‌های تجاری روزنامه‌ها ظاهر شد. در آن زمان این اصطلاح به دو گونه مورد استفاده قرار می‌گرفت. نخست، توسط کارفرمایان و برای نامیدن آن دسته از مهارت‌های مورد نیازی که تصور می‌کردند عملاً به میزان کافی توسط کارمندان به نمایش گذاشته نمی‌شوند (دیدگاهی که منعکس‌کننده «شکایت» آن‌ها از این موضوع بود و تحت عنوان «شکاف/ کمبود» مهارت‌های نرم مطرح می‌شد). دوم، توسط روزنامه‌نگاران، آموزشگران، و مربیان مهارت‌ها برای نامیدن آن دسته از مهارت‌هایی که به باور آن‌ها برای دستیابی به موفقیت حیاتی بودند و کارمندان (یا کارمندان بالقوه) باید بر آن‌ها تسلط پیدا می‌کردند (دیدگاه «خودیاری‌گری»^۱ یا «شایستگی»^۲ مهارت‌های نرم).

اجازه دهید در آغاز کاوش خود در زمینه مهارت‌های نرم، توافق کنیم که در برابر تعاریف ساده از این عبارت مقاومت کنیم. همان‌گونه که خواهید دید، اندیشیدن در مورد مهارت‌های نرم به عنوان عبارتی کیش‌سان^۳ و رابطه‌ای، پربارتر و سودمندتر خواهد بود. منظور من این است که اصطلاح مهارت‌های نرم، علاوه بر این که «نامی است که به دسته‌ای از مهارت‌های مورد نیاز در دنیای امروز اشاره دارد»، معانی متعدد دیگری نیز دارد. به عنوان مثال همان‌طور که پیش‌تر دیدیم، می‌تواند به شکایتی در مورد نحوه رفتار مردم در جهان اشاره کند. دیگر آن‌که می‌تواند به تکنیک‌هایی برای بهبود این رفتارهای ضعیف اطلاق شود. به بیانی دیگر، یک جنبه مهم اصطلاح مهارت‌های نرم این است که همواره هم به مسئله‌ای که در پی حل آن است اشاره می‌کند و هم راه‌حل را شامل می‌شود. عبارت «مهارت‌های نرم» همچون عبارت «ارزش‌ها»، هم بر مسئله و هم بر راه‌حل دلالت دارد.

۱. self-help: (برگرفته از فرهنگ علوم انسانی داریوش آشوری) خودیاری‌گری

2. competency

۳. elastic: (داریوش آشوری) کیش‌سان، کش‌آیند

وقتی می‌گوییم مهارت‌های نرم هم به مسئله اشاره دارند و هم راه‌حل آن مسئله را شامل می‌شوند، در واقع در حال نزدیک شدن به پاسخ پرسشی هستم که هر زمان سخن از «مهارت‌های نرم» به میان می‌آید، به طور ضمنی مطرح می‌شود: چرا به مهارت‌های نرم نیاز داریم؟ مطابق با استدلالی که ارائه خواهیم کرد ما به مهارت‌های نرم نیاز داریم، زیرا راه‌حلی مفید برای چالشی که در حال حاضر بخش عمده‌ای از جهان غرب با آن روبه‌رو است، ارائه می‌دهند. چالش این است: چگونه می‌توان حجم وسیعی از تغییرات در ساختار و نحوه کارکرد جامعه را مدیریت کرد، با علم به این که گرایش طبیعی بسیاری از مردم محافظه‌کاری (نه لزوماً در معنای سیاسی آن) است و همه چیز را آن‌گونه که هست دوست دارند.

منظور من از تغییرات، از یک سو، افزایش سریع گونه‌گونی در جوامع، اعم از گونه‌گونی نژادی، قومی و جنسیتی، به دلیل افزایش مهاجرت برای جبران کاهش جمعیت در مناطقی مانند کانادا، ایالات متحده، و اروپای غربی و همچنین بهنجار شدن تعاریف نوین از جنسیت است.^(۱) از سوی دیگر حجم سریعاً رو به افزایش نوآوری‌های فناورانه است، یعنی تمام ابزارها، برنامه‌ها، و روش‌های دیجیتال نوین و در حال تغییری که در خانه و زندگی کاری خود با آن مواجه هستیم - مثلاً ارتباطات تصویری زوم^۱، پیام‌نگاری، نرم‌افزار اسلک^۲، هتل-ادارات^۳ و بسیاری موارد دیگر.^(۳) به نظر می‌رسد این دو عامل مخرب - گونه‌گونی و فناوری‌های دیجیتال - به همراه سومین عامل، یعنی تفاوت‌های شدید بین نسل‌ها، تا حدودی سبب بی‌ثبات شدن جهانی که در آن زندگی می‌کنیم، شده‌اند.

اجازه دهید اندکی درنگ کنیم و رویکرد موقت دیگری را برای اندیشیدن درباره مهارت‌های نرم اضافه کنیم. مهارت‌های نرم، برای مدیریت

1. Zoom

2. Slack

3. office-hoteling

تغییرات سریع، با ایجاد و حفظ معیارهایی توافق شده برای رفتار، جنبشی محافظه‌کارانه^۱ را موجب می‌شوند. معقول است که در دنیای نوآوری‌ها و تغییرات، مفهوم تا حدودی مبهم مهارت‌های نرم، به عنوان یکی از روش‌های بالقوه بازگرداندن امور به حالت «عادی» پدیدار شود. با ذکر یک مثال منظور خود را روشن می‌کنم. آیا نیاز یک سازمان به کارمندی توانمند در برقراری ارتباط مؤثر، با تعهد آن سازمان به گونه‌گونی سازگار است. اخیراً در سازمانی بزرگ در بخش خدمات مالی، یکی از کارمندان زن جوان به مدیرش شکایت کرده است که در هنگام ارائه‌ها و سخنرانی‌ها، احساس «آسیب‌پذیری [ناشی از در معرض دید قرارگرفتن]» و «تهدیدشدن» می‌کند. سپس این‌گونه ادامه داده است که در فرهنگی که او در آن پرورش یافته است، زنان از صحبت کردن به طور علنی در مقابل دیگران منع می‌شوند و بنابراین او ترجیح می‌دهد که در محل کارش مجبور به انجام این کار نباشد. قابل درک است که مدیر این کارمند در چنین شرایطی احساس سردرگمی و تعارض کند. چرا که کارمند موردنظر عضو یک اقلیت قابل مشاهده^۲ است و بخش او سال‌ها تلاش کرده است تا تعداد کارمندان اقلیت قابل مشاهده خود را افزایش دهد.

درعین حال، مدیر از شکایت کارمند خود متعجب شد، زیرا صحبت با همکاران، مشتریان، و دیگر گروه‌ها (در قالب مکالمه، جلسه، ارائه، یا سمینار) برای هر فردی با هر جنسیت و پیشینه‌ای جنبه مهمی از کار است. در واقع، این کارمند در زمان مصاحبه کاری از مهارت‌های ارتباطی قوی خود صحبت کرده بود! و علاوه بر آن، «ارتباطات گفتاری و نوشتاری اثربخش» نخستین الزامی است که در شرح وظایف این بخش فهرست

۱. (small-c conservative) محافظه‌کار با حرف اول کوچک به فردی اشاره دارد که به اصول کلی محافظه‌کاری معتقد است، اما لزوماً با یک حزب محافظه‌کار رسمی همذات‌پنداری نمی‌کند. (مأخذ: ویکی‌پدیا) -م.

۲. (visible minority) یا اقلیت قابل مشاهده، توسط دولت کانادا به عنوان افرادی «غیر از مردم بومی، که از نژاد غیرقفقازی یا غیرسفیدرنگ هستند» تعریف شده است. (مأخذ: ویکی‌پدیا) -م.

شده است - و تا اندازه‌ای مهم در نظر گرفته می‌شود که پیش از انجام وظایف فنی‌تر و مهارت‌های سختی مانند استفاده از صفحه‌گسترده، ارزیابی مدیریت ریسک، یا قابلیت‌های برنامه‌ریزی مالی قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی مدیر باید چه کند؟ چگونه می‌توان درخواست‌هایی این‌گونه را که ناشی از رعایت گونه‌گونی هستند (مثلاً این‌که به دلایل فرهنگی صحبت کردن در مقابل مردم برای من ناخوشایند است) با هنجارهای ضروری محیط کار (یعنی، صحبت کردن در مقابل مردم بخش اساسی کار است) سازگار کرد؟

مشخصاً این مورد خاص نمونه‌ای اغراق‌آمیز است و احتمالاً زیاد تکرار نمی‌شود. با این وجود، دائماً شاهد نسخه‌های کم‌تر اغراق‌آمیز و نمایشی از برخورد میان هنجارهای تثبیت‌شده و دیدگاه‌های جدید هستیم؛ اگر این طور نبود، در ده سال گذشته با این همه جنجال در مورد «فقدان» یا «شکاف» مهارت‌های نرم مواجه نمی‌شدیم. شاید یکی از راه‌های برون‌رفت از این معضل، بررسی اجمالی رویکرد دیگری در مورد مهارت‌های نرم باشد، و آن اشاره به تقابل آن با «مهارت‌های سخت» است. همان‌طور که اصطلاح «مهارت‌های نرم» به این دلیل که هم به مسئله و هم به راه‌حل آن اشاره دارد، کش‌سان و رابطه‌ای است، به همین ترتیب هم، از آنجایی که پیوسته - اگرچه به صورت غیرمستقیم و نامحسوس - به جفت متقابل خود، یعنی «مهارت‌های سخت» اشاره دارد نیز کش‌سان و رابطه‌ای است. همان‌گونه که مفسران دانشگاهی آزاداندیش از مدت‌ها پیش استدلال کرده‌اند مخالف‌های دوتایی ظاهراً خنثی نظیر مهارت‌های سخت/مهارت‌های نرم، مانند تمام مخالف‌های دوتایی (خوب/بد؛ زیبا/زشت؛ ثروتمند/فقیر؛ و غیره)، خنثی (یا طبیعی) نیستند، بلکه بیش‌تر زاییده فرهنگ هستند. علاوه بر این، آن‌ها به شیوه‌ای فریبکارانه و در شکلی «به ظاهر برابر» (یعنی دوتایی) ایجاد می‌شوند و این واقعیت را پنهان می‌کنند که در هر یک از این

دوتایی‌ها، همواره یکی از دو اصطلاح، ارزشمندتر یا دارای اعتبار بالاتری در نظر گرفته می‌شود.^(۴)

در یک تحلیل فرهنگی، مرسوم است که با تضعیف^۱ یا واسازی^۲ دوتایی نشان دهیم که مثلاً چطور اصطلاح به ظاهر کم ارزش‌تر، به همان اندازه ارزشمند یا حتی ارزشمندتر از مخالف خود است. در شکل دیگری از این نوع تحلیل می‌توانیم نشان دهیم که دسته‌هایی وجود دارند که جدا یا خارج از این دوتایی یا جایی در میان آن‌ها قرار می‌گیرند اما به همان اندازه معتبر هستند. اگر می‌خواهید چنین تحلیل تضعیف‌کننده‌ای از دوتایی مهارت‌های سخت/مهارت‌های نرم ارائه کنید، احتمالاً باید با پذیرش این موضوع که «مهارت‌های سخت» به طور سنتی اصطلاح معتبرتر و ارزشمندتری بوده است، آغاز کنید. این اصطلاح به توانایی‌های خاص، فنی، و مبتنی بر مهارتی اشاره دارد که اغلب در طول سال‌ها تحصیل و آموزش یا به واسطه استعدادها یا طبیعی به دست می‌آیند و کارمندان آن‌ها را به عنوان بخشی از شغل خود در نظر می‌گیرند. این مهارت‌ها عموماً سبب متمایز شدن این کارمندان از دیگرانی که این توانایی‌ها را در اختیار ندارند، می‌شوند.

بنابراین به لحاظ تاریخی، مهارت‌های نرم بخش کم ارزش‌تر این دوتایی هستند. برای مدت‌ها فرض بر این بود که این مهارت‌ها که تحت عناوین مختلفی از جمله «حرفه‌ای‌گری»^۳، «مهارت‌های مردمی»، «توانایی کنار آمدن»، «اطمینان»، «ارتباط»، و بسیاری از مترادف‌های دیگر شناخته می‌شوند، با شما وارد شغل‌تان می‌شوند. به عبارت دیگر، چنین پنداشته می‌شد که مهارت‌های نرم بخشی از تربیت، فرهنگ، و روش ما برای انجام امور هستند. هیچ‌گونه آموزش یا مطالعه اضافی مورد نیاز نبود، و هر کارمند حرفه‌ای یا فردی که قصد حرفه‌ای شدن را داشت، می‌توانست از این

1. destabilize

2. deconstruct

۳. Professionalism: (داریوش آشوری) حرفه‌ای‌گری

بخش‌های از پیش موجود در خود بهره‌بردار، یا بداند که چه زمان و چگونه این مهارت‌ها را به کار گیرد و اجرا کند. اگر بخواهیم صادقانه بگوئیم، امروزه برخی از مردم - از جمله آموزش‌گران و کارفرمایان - هنوز بر این باورند. در نتیجه، زمانی که رفتارهای نشئت‌گرفته از مهارت‌های نرم آشکارا به کار گرفته نمی‌شوند، بحران ایجاد می‌شود.

جالب آن‌که برای تضعیف دوتایی مهارت‌های سخت/مهارت‌های نرم، نیازی به تحلیل فرهنگی نیست. در اواخر قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم دو پدیده در زندگی واقعی، یعنی جهانی‌شدن و اتوماسیون، این کار را برای ما انجام دادند. از زمان انقلاب صنعتی تا چند دهه پس از جنگ جهانی دوم، جهان غرب مرکز اصلی تولید، اشکال مختلف نوآوری و فعالیت‌های جانبی و مربوط دیگری نظیر پژوهش، طراحی، بازاریابی، دانش مالی، و غیره بود. در ۳۰ سال گذشته اما، این تصویر تغییر یافته است. تولید در حال انتقال به کشورهای آسیایی و در برخی موارد، کشورهای آمریکای لاتین است و حتی صنایع جانبی حامی تولید، تغییر مکان جغرافیایی خود را آغاز کرده‌اند.^(۵) این موضوع تأثیری عمیق بر دنیای غرب داشته است. آنچه تجربه کرده‌ایم از یک سو تغییر جهت در اقتصاد به سمت «اقتصادهای دانش‌بنیان»^۱ است - اقتصادهایی که در آن‌ها مفهوم کار، بیش از آن‌که با تولید انبوه مرتبط باشد با مهارت‌های حل مسئله خلافاً در ارتباط است - که در واقع حد مثبت این طیف است، و از سویی دیگر تغییر جهت در سیاست به سمت دولت‌های ملی‌گرای عوام‌گراست که در واقع حد منفی این طیف است. دولت‌هایی که از سوی جمعیت‌هایی که احساس می‌کنند به واسطه تغییر جهت اقتصاد به سمت دانش‌بنیان‌ها «نادیده گرفته شده‌اند» حمایت می‌شوند.

آنچه در پی آن هستیم تأثیر این تغییر جهت بر مهارت‌های موردنیاز

برای دستیابی به موفقیت در چنین جهانی است. آشکارا حرکت به سمت کار دانش‌محور و مردم‌محور در بسیاری از کشورهای غربی به این معناست که مهارت‌های نرمی که پیش‌تر برخورداری از آن‌ها مطلوب بوده است، اکنون در بخش بسیار وسیعی از اقتصاد به یک ضرورت تبدیل شده است. بنابراین در حال حاضر، دوتایی مورد بحث ما اصلاح یا حتی زیرورو شده است، و چه بسا اکنون در جایی قرار داریم که مهارت‌های نرم بیش‌تر از مهارت‌های سخت مورد توجه قرار می‌گیرند. شنیدن این موضوع از سوی کارفرمایان و مشاوران منابع انسانی غیر معمول نیست که: «ما می‌توانیم کارمندان جدید را برای استفاده از نرم‌افزار/فروش محصول/کدگذاری نرم‌افزار، و غیره آموزش دهیم، اما آن‌ها باید دارای مهارت حل مسئله و توانایی همکاری تیمی باشند!». اکنون مهارت‌های نرم هستند که مورد نیازند و مهارت‌های سخت، حداقل فعلاً، در درجه دوم اهمیت قرار دارند.

بنابراین باید در سراسر کتاب به خاطر داشته باشید که اصطلاح «مهارت‌های نرم» و دریافت ما از آن دائماً در حال تغییر است و این موضوع ایرادی ندارد. این اصطلاح مسئله‌ای را که در جامعه وجود دارد، تعریف می‌کند، راه‌حلی برای آن مسئله ارائه می‌کند، انگیزه‌ای محافظه‌کارانه برای حفظ معیارهای رفتار انسانی ایجاد می‌کند، و در یک تقابل دوتایی سیال با مجموعه دیگری از مهارت‌ها - مهارت‌های سخت - قرار می‌گیرد؛ مهارت‌هایی که اگرچه هنوز هم از اهمیت برخوردارند، اما در حال حاضر در سایه مهارت‌های نرم قرار دارند.

مهارت‌های نرم چه هستند؟

به رغم این که پیش‌تر از شما خواستم زیاد نگران تعریفی دقیق از مهارت‌های نرم نباشید، اما این موضوع که ما باید در جهت ارائه توصیفی دقیق از پارامترها و حدود معنای این اصطلاح حرکت کنیم، امری اجتناب‌ناپذیر (و به وضوح

یاری‌گر) است. یکی از اندیشمندانه‌ترین تعاریفی که تا کنون یافته‌ام توسط هورل و همکاران^۱ ارائه شده است. بنا بر ادعای آن‌ها، مهارت‌های نرم مهارت‌هایی هستند که به شما کمک می‌کنند تا با دیگران ارتباط برقرار کنید و خودتان و هیجان‌هایتان را آن‌گونه که محیط کارتان ایجاب می‌کند مدیریت کنید. این امر به معنای تقویت توانایی‌های درون‌فردی و میان‌فردی برای خلق یک «عملکرد کنترل‌شده» در بافتارهای مختلفی نظیر خدمات مشتری، کار گروهی، و غیره است. علاوه بر این تعریف، روش‌های دیگری برای تأمل در مورد مهارت‌های نرم وجود دارند که در ادامه به شرح دقیق‌تر برخی از آن‌ها خواهیم پرداخت.

رویکردی دیگر برای تعریف مهارت‌های نرم این است که بگویم این مهارت‌ها جنبه‌هایی از شخصیت ما هستند. این تعریف از مهارت‌های نرم یادآور همان چیزی است که پیش‌تر در مورد این باور نسبتاً رایج مطرح کردم که مهارت‌های نرم ذاتی هستند، و تنها کاری که باید انجام دهیم این است که آن‌ها را در موقعیت‌های معین به کار بگیریم. همان‌طور که در بخش دوم این کتاب خواهیم دید، دیدگاه مبتنی بر شخصیت در مورد مهارت‌های نرم، دیدگاهی است که ریشه‌هایی عمیق در فرهنگ انسانی، از جمله اخلاق و روان‌شناسی دارد. با این وجود، تبیین شخصیتی مهارت‌های نرم منوط بر برخی حقایق مسئله‌آفرین است.

نخست آن‌که، اگر مهارت‌های نرم جنبه‌هایی از شخصیت ما باشند (به عنوان مثال دوست‌داشتنی بودن)، آنگاه این مهارت‌ها بخشی از ساختار شخصیتی ما به عنوان یک بزرگسال نیز هستند - به عبارت دیگر، آن‌ها یک چیز نسبتاً ثابت هستند. دوم آن‌که، اگر مهارت‌های نرم صفات شخصیتی ذاتی باشند، آنگاه محتمل است که برخی از افراد در نشان دادن مهارت‌های نرم خوش‌شانس‌تر یا موفق‌تر از سایرین باشند و این ممکن است وضعیتی

تغییرناپذیر باشد.^(۶) در نهایت، اگر مهارت‌های نرم بخشی از شخصیت ما باشند، آنگاه صفات شخصیتی منفی خود را چگونه توضیح می‌دهیم؟ همه موافقت می‌کنند که شخصیت ما شامل جنبه‌های منفی و جنبه‌های مثبت است - آیا این بدان معناست که رفتار یا مهارت نرم منفی نیز وجود دارد؟ آیا این ناسازگویی^۱ نیست؟ فعلاً اجازه دهید بخش سودمند تعریف مهارت‌های نرم را حفظ کنیم: هر فرد دارای مجموعه‌ای منحصر به فرد از صفات شخصیتی مثبت است که بخشی از ساختار شخصیتی اوست.

اگر «شخصیت»، کاملاً مترادف با مهارت‌های نرم نباشد، آیا می‌توان مهارت‌های نرم را به عنوان مجموعه‌ای از عادت‌ها در نظر گرفت؟ به چند دلیل، منطقی و سودمند است که این تعریف را از شخصیت دور و به عادت‌ها نزدیک کنیم. نخست آن‌که، مطابق با تعریف، عادت‌ها عادی و تکرارپذیر هستند، به این معنا که به طور منظم اتفاق می‌افتند. به باور من، این تعریف به انگاره‌ای از مهارت‌های نرم که در تلاش برای بسط آن هستیم نزدیک‌تر است، زیرا دربرگیرنده مفهوم تکرار در طول زمان است. به عنوان مثال اگر عادت دارید به افرادی که در محل کار با آن‌ها مواجه می‌شوید لب‌خند بزنید، احتمالاً این اتفاق در اوقات مشخصی رخ می‌دهد (مثلاً در آسانسور و راه‌پله، صبح در هنگام ورود افراد و غیره). بنابراین ایده مهارت‌های نرم به عنوان عادت، دقیق‌تر از ایده خام و نامشخص مهارت‌های نرم به عنوان بخشی از شخصیت است.

یکی دیگر از دلایل جذابیت مهارت‌های نرم به عنوان عادت این است که عادت‌ها، باز هم مطابق با تعریف، آموخته می‌شوند. همه ما عباراتی شبیه به این را شنیده‌ایم: «عادت کردم»، به این معنا که در مقطعی از زندگی خود آموختم که این گونه رفتار کنم، یا «ترک عادت موجب مرض است»، به این معنا که متوقف کردن رفتاری که به انجام آن عادت کرده‌اید،

۱. Oxymoron: (داریوش آشوری) ناسازگویی

چالش برانگیز است. آموزش‌پذیری عادت‌ها در مقایسه با شخصیت - که به باور اکثر کارشناسان امری ذاتی است^۱ - ما را به سمت مثبت‌تری سوق می‌دهد. البته باید تصدیق کنیم که همانند صفات شخصیتی منفی، همه ما در داشتن عادت‌هایی منفی که قادر به ترک آن‌ها نیستیم نیز مقصریم. این موضوع سبب پیچیده شدن راه‌حل ساده ما برای مشکلی که با آن مواجه هستیم می‌شود. به این سادگی نیست که بگوییم مهارت‌های نرم نوعی عادت هستند، زیرا عادت‌ها می‌توانند منفی باشند، درحالی‌که مهارت‌های نرم همیشه مثبت هستند. فعلاً اجازه دهید، همچنان که در حال ایجاد تعریف خود از مهارت‌های نرم هستیم، این ایده سودمند را که عادت‌ها اموری آموزش‌پذیرند و به طور منظم رخ می‌دهند، حفظ کنیم.

شخصیت و عادت‌ها، ما را تا حدودی به سوی تعریفی قابل قبول از مهارت‌های نرم سوق می‌دهند، اما چه چیز دیگری می‌تواند در شکل‌گیری این تعریف به ما کمک کند؟ به پیشنهاد من مفیدترین راه برای مفهوم‌سازی مهارت‌های نرم، معرفی مفهوم اجراگری^۲ است که در تعریف هورل و همکاران که پیش‌تر نقل شد، به آن اشاره شده است. پژوهش‌های اخیر در مورد اشتراک اجراگری و راهبرد نشان می‌دهد که استفاده از اجراگری می‌تواند به تعریف مهارت‌های نرم کمک کند. اگر بپذیریم که مهارت‌های نرم نیز همچون راهبرد، نمونه‌ای از «گفتار اجرایی» یا «گفتمان اجرایی» سازمانی هستند، کلماتی که افراد در چنین گفتارها و گفتمان‌هایی به کار می‌برند (و همچنین ژست‌ها، لحن، واژگان، و غیره) می‌توانند «محقق‌کننده واقعی» باشند که این افراد توصیف می‌کنند^۳.^(۷) به بیان دیگر، استفاده صحیح از زبان حسابداری و اصطلاحات تخصصی آن، تا حد زیادی

۱. اگرچه همان‌طور که در یادداشت پایانی شماره (۶) اشاره شده است، تحت شرایطی خاص می‌تواند تغییر کند.

2. performativity

3. Cabantous 2018

همان چیزی است که یک فرد را به عنوان یک حسابدار معرفی می‌کند. این موضوع در عمل به این معناست که هر زیرشاخه معین از کسب و کار، به عنوان مثال بازاریابی یا منابع انسانی، بر اساس گفتمان آن زیرشاخه شکل می‌گیرد: یعنی شیوه صحبت کردن مردم درباره آن و در درون آن (از جمله واژگان، اصطلاحات تخصصی، و غیره). طبیعتاً وظایف مشخصی وجود دارند که انجام آن‌ها (علاوه بر آشنایی با گفتمان) مستلزم تخصص است و توسط افراد متخصص در این حوزه‌ها انجام می‌شوند، به عنوان مثال تهیه پیش‌نویس سند بررسی عملکرد، حسابرسی، کدگذاری نرم‌افزار، و مواردی از این دست. با این حال، در نگاهی دقیق‌تر درمی‌یابیم که بسیاری از این وظایف (نظیر انجام پژوهش، نوشتن پیشنهادها، برگزاری جلسات، ارائه سخنرانی، و غیره) در اغلب حوزه‌ها مشترک هستند. بنابراین مطابق با مفهوم اجراگری، استفاده صحیح از کلمات و رفتارهای مرتبط در حین انجام این وظایف (مانند «تفهیم‌نامه خلاق»^۱) یا «راهبرد مدیریت عملکرد» تا حد قابل توجهی «نشان دهنده» تعلق افراد به بخشی از یک حوزه معین هستند. آنچه من در پی استدلال آن هستم این است که مهارت‌های نرم را می‌توان به عنوان یکی از گفتمان‌های اجراگری در نظر گرفت؛ به عنوان مجموعه‌ای از کلمات و گفتار، ژست‌ها، رفتارهای مبتنی بر بخش‌هایی ناپیوسته از دانش، تاریخ، نظریه‌ها، و غیره که از نظر فرهنگی تغییر یافته‌اند و در کنار یکدیگر نمایانگر شایستگی شما در یک حوزه معین هستند. حوزه مورد بحث ما در اینجا، رفتار ایدئال در محیط کار است. در واقع، می‌توانید استدلال کنید که در نظر گرفتن مهارت‌های نرم به عنوان حوزه‌ای از دانش (با گفتمان اجراگری خاص خود) قطعه گمشده جورچین تعریف مهارت‌های نرم است. به همین دلیل، بخش دوم این کتاب به تشریح طرح کلی و مرزهای مهارت‌های نرم به عنوان یک رشته دانشگاهی اختصاص