یادداشت

ویژگی‌های مدیران ارشد در کلاس جهانی

در دنیای امروز، رقابت در عرصه اقتصادی به گفته کارشناسان اهل فن، به مثابه رقابت در یک زمین فوتبال نیست که با خیال راحت و با تمرکز کامل بتوان توپ را به سمت دروازه حریف برده و ضربه نهایی را زد؛ بلکه همانند یک زمین چوگان است که باید با یک دست زین اسب را چنان چسبید که بر زمین نخورد و از سوی دیگر از لایه‌های گرد و خاک و گل و لای و همچنین رقبای سرسخت، به سمت هدف رفته و شلیک کرد.

این چنین عرصه رقابتی، مردان خود را می‌طلبد، مردانی که از نظر دانش مجهز به علم روز، از نظر مهارت یک تکنیسین تمام عیار و از لحاظ عقیده در رسیدن به هدف، با ایمان کامل هستند. اینها مدیرانی را رهبران در کلاس جهانی هستند، که افسار کاروان توسعه در کشورهای پیشرفته و سازمان‌های مدرن را در دست دارند و خرد، مهارت و ایمان قلبی آنها قافله تمدن بشری را به پیش می‌راند.

فعالیت مدیران به‌طور سنتی به شش دسته تقسیم می شود:

مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، مدیریت استراتژیک، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی، مدیریت فناوری اطلاعات.

بـه اینها باید قدرت آنالیز و تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی، آنالیـز و ترکیب عناصر و سـاخت مجموعه‌های یکپارچه تیمی، ایجاد وحدت، درک انسانی و توانایی‌های اجتماعی را نیز افزود. در دنیای امروز، مدیران ارشد سازمان‌ها به دنبال اهدافـی نظیر در بالاترین رتبه جهانی قرار گرفتن، بالاترین درجه اسـتاندارد و تعالی را کسب کردن، در بالاترین مقام بودن، در کمال خوشنامی و شـهرت بودن، دارای بهترین کیفیت در سـطح جهان و نظایر دیگر که در مفاهیم اصول مدیریت کلاس جهانی ذکر شـده، به همراه دسـتیابی به دانش **world class management** (اشاره به سطح بسـیار بالا و یا کیفیت مدیریت)، **world class manufacturing** (اشاره به تولید محصول در بالاترین سطح استاندارد کیفیت) و **world class research** (اشاره به انجام تحقیق در بالاترین سطح کیفی ممکن)، در تلاش هستند تا در عرصه رقابت‌های جهانی کشتی تحت رهبـری خود را از تلاطـم دریای خروشـان نظام اقتصاد جهانی به سلامت به سمت ساحل امن هدایت کنند. چنین سـازمان‌هایی برای رسیدن به این مهم چه در سازمان‌های تولیدی یا خدماتی نیازمند پرورش مدیران با رهبران سازمانی اما این فاجعه، فرصت‌های زیست‌محیطی بسـیار زیاد و متنوع تازه‌ای هم روی زمین ایجاد کرد، به‌طوری که عصر جدیدی از نوآوری‌های تکاملی یا تنوع‌سـازی سـریع و بنیادی به سوی گونه‌های جدید به وجود آمد. پستاندارانی مثل اسـب‌ها روی زمین، والها در اقیانوس‌ها و خفاش‌ها در هوا به سرعت زیاد شدند و انسـان به وجود آمد. بعد از این اتفاق اکوسیستم زمین دیگر به شکل سابق برنگشت و اگر بخواهیم مقایسـه کنیم، به همین ترتیب، وضع اقتصاد دنیا هم بعد از پاندمی کرونا به شکل سابق سلیق خود بازنخواهد گشت.

مهم‌ترین سوالی که رهبران کسـب‌وکار با آن مواجهند این است: حالا چه باید بکنیم؟ چه کاری باید کرد که نه برای یقا در میان‌مدت، بلکه برای رشد بلندمدت در این عصر جدید، اثرگذار باشد؟

تقاضا در پساپاندمی: راکد، پراکنده و متفاوت

به‌طور کلی، تقاضای جهانی برای کالاها و خدمات، کاهش یافته و تـا مدتی همین‌طور خواهد بود. در برخی بخش‌ها از جمله سفر و خردەفروشی، رکود عمیق‌تر است. همچنین تقاضا شکل کاملا متفاوتی پیدا کرده است. تعجبی ندارد که مردم نگرانی زیادی بابت حفظ سلامت جسـمی و روحی خود دارند و از هـر نوع محصول و خدمات دیجیتال اسـتقبال می‌کنند؛ به‌ویژه برای برقراری ارتباط، ارسال غذا و دیگر ملزومات.

این تقاضای فروکش کرده، شـوک بزرگی به طرف عرضه وارد کرده است. کوچک شدن کسـب‌وکارها و ورشکستگی آنها در سطح گسـترده، پر چشم‌انداز کاری آنها طی چند ماه گذشته سایه افکنده است. اثرات ایـن اتفاق احتمالا یلندمدت خواهد بود و به کاهش شدید دسـترس‌پذیری و ضمانت کاری و بنابراین کاهش درآمد، اعتماد به نفس و عدم تمایل مردم برای پول خرج کردن منجر خواهد شد.

متاسفانه، همان‌طور که اثرات بهداشتی کرونا متغیر بوده، شاهد افزایش نابرابری در آثار اقتصادی آن در میان گروه‌هـای کاری بوده‌ایم؛ به‌طوری که نیروی کار اقلیت با درآمد کمتر، بیشـترین ضربه را چه از لحاظ سـلامت و چه از لحاظ اقتصادی خورده‌اند. این موضوع اهمیت مواجهه با چالش‌های بلندمدت اجتماعی، اجتماعی و زیست محیطی را بیشتر مورد تاکید قرار می‌دهد.

هیچ‌گونه «ترمال تازه‌ای» به ایـن زودی‌ها اتفاق نخواهد افتاد؛ بلکه در این مقطع از تاریخ، تحولات قابل توجهی در اولویـت‌ها و رفتارهای مردم ایجاد می‌شود و حداقل برای آینده‌ای قابل پیش‌بینی، هم سرعت تغییر بیشتر است و هم ابهامات بیش‌تر.

کووید-۱۹: نمایش قدرت دیجیتال

مهم‌ترین و برجسـته‌ترین روشی که شکل تقاضا را کامـلا تغییر داده، افزایش انفجاری اسـتفاده از تکنولوژی‌های دیجیتال و خدمات وابسته به دیجیتال است که قدرت و پتانسـیل آن را به رخ می‌کشد.

حتی مصرف‌کنندگانی که مدت‌ها از دیجیتالی شدن امتناع می‌کردند و نسبت به هر تکنولوژی جدیدی گارد داشتند، ناگزیر از به کاربردن ارتباطات دیجیتال شدند تا از خانواده و دوستان خود خبر بگیرند. در واقع، خیلی‌هـا می‌گویند یا اینکـه فاصله‌گذاری اجتماعی در دنیای فیزیکـی ارتباطات را تا حدی ضعیف کرده، ارتباطات مجازی آنها را به افرادی که واقعا در زندگی‌شـان مهم هستند، نزدیک‌تر کرده است.

ما شـاهد تغییر بزرگی در ارسـال دیجیتال غذای رستوران‌ها و کالاهای خواربارفروشی‌ها بوده‌ایم. این تغییر حتی به افزایش فروش خدمات به‌صورت ثبت اشتراک منجر شده اسـت که چه یک روند پایدار بلندمدت باشد یا خیر، به میزان محدودیت بودجه خانوارها بواسـطه شرایط سخت اقتصادی و ایهام‌پستگی دارد.

همزمان، نیاز به حمایت از دورکاری و فاصله‌گذاری اجتماعـی برای حفظ سـلامت کارکنـان، حتی کسـب‌وکارهای کامـلا فیزیکی را مجبـور کرده روش‌های جدید کار کردن را بپذیرند و استفاده کنند؛ روش‌هایی که باعث زایش کسـب‌وکارهای دیجیتال به کمک گوشی‌های هوشمند، سرویس‌های ابری، هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی شد.

خیلـی از ما که با این روش‌ها آشـنا نبودیم، حالا برخی امکانات روش‌های جدید و بهتر کار کردن را می‌شناسیم و بر زمان و مکان کارمان کنترل داریم و از رفت و آمدهای کسل‌کننده و طاقت‌فرسای بین خانه و محیـط کار رهایی پیدا کرده‌ایم این تجربه انتظارات آن دسته از افراد خوش‌شانسی را که هنوز کار دارند به سـرعت تغییر می‌دهد و آنها هر چه بیشتر خواهان کار کردن از خانه هستند.

همان‌طور که یک مفسر در اوایل شروع پاندمی گفته بود: «ما شاهد سریع‌ترین تحول سازمانی در تاریخ شرکتی مدرن هسـتیم در روزهایی که تقریبا هر فرآیندی که می‌تواند به سرعت دیجیتال‌سازی شود، قبلا مجازی‌سازی شده بود.»

سانیا نادلا، مدیر عامل مایکروسافت، در اوج پاندمی این موضوع را به شکل واقع‌گرایانه‌تری مطرح کرد: «تحول دیجیتالی که دو سـال زمان می‌برد را تنها ظرف دو ماه شاهد هستیم. از کارتنمی و یادگیری تا فروش و خدمات مشتری و زیرساخت‌های ابری مهم و امنیت، از راه دور انجام می‌شـوند. هر روز در کنار مشتریان هستیم تا به آنها کمک کنیم پذیرای دنیایی باشند که همه چیز آن از راه دور امکان‌پذیر شده و خود را با آن سازگار کنند.»

هر کسـب‌وکار دیجیتالی که زاده می‌شود، برنامه‌های اسـلک و زوم و همه ابزارهـای دیگری را که باعث می‌شود عملیاتش آسـان‌تر، کارآمدتر و منعطف‌تر شـود، با خود دارد. این کسـب‌وکارها، بر اسـاس این پلتفرم‌ها شـکل می‌گیرند تا داده‌ها را یک دارایی بدانند، رویکردهای چابک را روشی برای انجام همه کارها در نظر بگیرند و کاربردهای گسـترده هوش مصنوعی را برای اتوماتیک‌سـازی هر چیزی که قابل اتوماتیک شـدن است دنبال کنند و بر قابلیت‌های تصمیم‌گیری انسان بیفزایند.

در واقع، بیشتر شـرکت‌های پیشـکسوت، به جای اینکه به واسطه سـرمایه‌گذاری در زیرسـاخت‌های IT توانمند شده باشـند، خود را گرفتار می‌دانند. پراکندگی‌های دیجیتال، برای شـرکت‌هایی که از قافله دیجیتالی شدن عقب مانده‌اند، به یک مشکل مشترک تبدیل شده و عواقب کووید-۱۹ هم به آن اضافه شده و این شرکت‌ها را دیر یا زود در سراشیبی سقوط قرار می‌دهد.

خوشبختانه، در طرف دیگر، مدیران دیجیتالی که آمادگی خوبی در برابر مصائب مجازی داشـته‌اند، توانسـته‌اند واکنش سـریع و مولری به این شوک ناگهانی داشـته باشند و نسـبت به همتایان خود عملکرد خوبی ارائه دهند.

نوآوری‌های پیشگامانه و ایجاد ارزش واقعی

قبل از پاندمی، خیلی از کسـب‌وکارهایی که ماهیت فیزیکی داشـتند از تکنولوژی‌های دیجیتال هم اسـتفاده می‌کردند و بهره‌برداری از پتانسـیل‌های عظیـم هوش مصنوعـی را به‌ویژه بـرای کاهش هزینه‌های خود از طریق اتوماسـیون وظایف روتین، شروع کرده بودند. برخی کسـب‌وکارها از این هم فراتر رفته و به این نتیجه رسـیده بودند که تکنولوژی دیجیتال و هوش مصنوعـی را می‌توان برای ایجاد بهترین تجربه مشتری مهار و امکان روش‌های جدید کار را ایجاد کرد.

به‌عنـوان مثـال، در خدمات مشـتری، «بات‌ها و رویاهـایی» که با هوش مصنوعی کار می‌کنند، حل مشکلات روتین را بسـیار آسان و کارآمد کرده‌اند. این موضوع به‌ویژه از آن جهت مهم اسـت که بسـیاری از منابع آزاد می‌شوند و قابلیت‌های انسان می‌تواند تعاملات پیچیده با مشتریان را به شکلی اسـتثنایی درآورد. هوش مصنوعی سـپس می‌تواند تجربیات مشتری جاذبی‌تری ایجاد کند، چون همه کارشناسان متمرکز بر حل مشکل می‌شوند و می‌توانند همه‌دردی مشتریی را مشترکا داشته باشند و در آن راستا اقدام کنند.

اما قدرت واقعی تکنولوژی‌هـای دیجیتال، به این بسـتگی دارد که بتوان آن را در پیشرفت‌های تازه کنترل کرد تا ارزش واقعی و جدیدی برای مشتری ایجاد می‌کند. هر چقدر کارهای ما بیشـتر و بیشـتر به‌صورت آنلاین انجام می‌شود، یعنی ریسـک دزدیده شدن و تخریب شدن اطلاعات مهم، بیشـتر می‌شود. پلتـفرم‌های دیجیتال مجموعه چالش‌های خاص خود را دارند و در معرض دسـتکاری شدن یا ارائه اطلاعات غلط و حتی ترویج خشونت و آسـیب جدی به افراد در دنیای واقعی هسـتند.

حداقل تا حدی به خاطر این مسائل، مقامات قانونی در حال رسیدگی به تهدیدهایی هسـتند که از نظر آنها از سـوی قدرت برخی از غول‌های تکنولوژی عمال می‌شود.

از منظر اقتصادی، بیشـترین تهدیـد نوآوری‌های دیجیتال که در مورد آن صحبت شـده، تسـریع اتوماسـیون کارهای روتین روزانه است که اثرات آن بر اشتغال، علیه آسـیب‌پذیرترین بخش‌های جامعه نمایان خواهد شد.

معمای دیجیتال

تنها روش حل معمایی که مطرح شـد، یعنی مهار تکنولوژی دیجیتال برای موفقیت کسـب‌وکار و ایجاد مشـاغل و وظایف جدیـد و در عین حال، کاهش عواقب بد ناخواسته، این است که اطمینان حاصل کنیم کارآفرینی و نوآوری تسـریع شده حاصل از پیشرفت دیجیتال، به‌طور همزمان همه‌دانه، اخلاقی و حسـاس به محیط‌زیست است.

مشـتریان بیش از هر زمان دیگری، نشان داده‌اند که نگرانی‌های اخلاقی، اجتماعی و زیسـت‌محیطی، در انتخاب محصولات و خدماتی که آنها می‌خرند، اثرگذار است به‌همین دلیل احترام به محدودیت‌های قانونی موجود کافی نیست. آنچه واقعا مورد نیاز اسـت، این است که این الگو را عملی و همیشگی کنیم و ارزش‌های همه‌دانه، انسان‌دوسـتانه و اخلاقی را در کل چرخه عمر محصول و سـفر مشتری، در قالب فرآیند توسعه محصول و خدمات یگنجانیم. قدم‌های بعدی شما برای این کار، به این بستگی دارند که در کدام مرحله قرار دارید.

اقدامات عملی برای استفاده از هوش مصنوعی برای ایجاد ارزش در کسب‌وکار، عبارتند از:

۱- ایجـاد مهارت‌هـای اولیه از طریق مشـارکت بـا کارشناسـان خارجی، اسـتخدام افـرادی که تخصص مرتبط دارند و سرمایه‌گذاری در آموزش تکنولوژی‌هـای دیجیتـال و هـوش مصنوعی به کارکنان فعلی به این ترتیب، می‌توانید سازمان خود را از ناشایستگی ناخودآگاه به ناشایستگی خودآگاه انتقال دهید تا بتوانید در مورد اینکه چه اقداماتی را باید پیگیری و چگونه آنها را اجرا کرد، تصمیم‌هایی با اطلاعات کامل بگیرید.

۲- در پیرتقویی از آزمایش‌های کسـب‌وکار که بر فرصت‌ها یا چالش‌هایی متمرکز هستند که می‌توانند ارزش واقعـی ایجاد کنند، سـرمایه‌گذاری کنید. این آزمایش‌ها باید «گزینه‌هایی واقعی» باشند و از نوآوری‌هایی با کمترین ریسک مثل کاهش هزینه از طریق اتوماسیون، تا پیشنهادهای ناب برای تجربه مشـتری و روش‌های کاری شامل حداقل تعدادی نوآوری پیشتازانه را که می‌توانند ارزش تازه‌ای فراتر از کسـب‌وکار هسـته‌ای فعلی ایجاد کنند، دربرگیرند.

۳- درس‌هایی کـه از آزمایش‌ها آموخته‌اید، برای نمونه‌سـازی اقدامات اینکاری به کار ببرید. آنهایی را که کارکرد خوبی داشـته‌اند تکرار کنید، سطح سرمایه‌گذاری را بالا ببرید و قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی بزرگ‌تر و عمیق‌تر ایجاد کنید.

۴- به محض اینکه دلیل شکسـت یکـی آزمایش‌ها را فهمیدید، سریع آنها را کنار بگذارید.

۵- سازمان خود را به سمتی سوق دهید که استفاده از تکنولوژی دیجیتال و هوش مصنوعی، به جزئی هسـتند و برای شـکوفایی بعد از پاندمی ضروری هسـتند، اما در ضمن باید بدانیم و اذعان کنیم که مثل هر تکنولوژی جدید دیگری، عواقب ناخواسته‌ای هم دارند.

وایستگی دیجیتال روزافزون، نگرانی‌های گسـترده و البته قابل درکی در مورد آسـیب‌پذیری سیسـتمی ایجاد می‌کند: