

آینده مدیریت:

کارفرمایان و کارمندان با کدام مهارت‌های مدیریتی، برای رویارویی با آینده آماده باشند؟

مترجم: دکتر مریم فهیما^۱

هر زمینه و قابلیت به هم مرتبط می‌کند.

آمادگی برای رویارویی با آینده مدیریت، مستلزم دگرگونی افراد و سازمان‌ها است.

دنیای دیجیتال، گسترده، مرتبط و هوشمند با سرعت خیره‌کننده‌ای در حال حرکت است و ذینفعان کسب و کار باید به‌طور چشمگیر و سریع مهارت‌های رهبری خود را جهت هدایت سازمان‌ها و افراد، برای این آینده پیچیده و نامطمئن، توسعه دهند. تحول دیجیتال به زودی روش کار ما را برای رهبران و مدیران امروزی، غیرقابل تشخیص خواهد کرد. تحول دیجیتال فقط مربوط به فناوری نیست، بلکه در مورد افراد و تغییرات سازمانی مورد نیاز برای کنترل قدرت آن و تغییرات در پویایی سازمانی و نحوه انجام کارها نیز می‌باشد (کین و همکاران^۲، ۲۰۱۹). بنابراین، مهارت‌های مدیریت و شیوه‌های مدیریت باید متأثر از دیجیتالی‌سازی، قرار گیرند.

تغییرات مبتنی بر فناوری در محیط کسب و کار باعث ایجاد تغییرات گسترده در ساختارها، سیستم‌ها و سبک‌های رهبری سازمان‌ها می‌شود (ویل و وورنر^۳، ۲۰۱۸). در اقتصاد دیجیتال، گاه ممکن است تغییر دادن رویه‌های مدیریتی موجود که زمانی موفق بوده‌اند، نیز کفایت ننماید.

ابداع مجدد اصول مدیریت یا صیقل دادن شیوه‌های قدیمی؟

دانشگاهیان رشته‌های مدیریت تقریباً دو دهه است که استدلال کرده‌اند شرایط جدید، مانند جهانی شدن، آشفتنی جهانی، تغییرات

فناوری همان پتانسیل تقویت توانایی‌های انسان است، اما به معنای تحول دیجیتال نیست، بلکه تحول کسب و کار به‌عنوان یک کل می‌باشد که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهترین عملکرد را در اقتصاد دیجیتال داشته باشند. فناوری، نیروی محرکه‌ای برای بازاندیشی در فرآیندها و مدل‌های کسب و کار است. تحقیقات نشان می‌دهد که این همان چیزی است که شکل‌گیری ارزش واقعی را در دنیای نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام^۴ تشکیل می‌دهد. در این مبحث، چرایی نقش نوآوری در مدیریت، به‌عنوان هسته اصلی مزیت استراتژیک در عصر اختلال و چگونگی بینش‌های موثر در شکل‌گیری مهارت‌های مدیریتی ضروری برای آمادگی در عصر دیجیتال، مطرح می‌شوند.

آینده مدیریت چگونه خواهد بود؟

تغییرات بی‌سابقه در فناوری، چشم‌انداز و پیش‌بینی کسب و کار را دچار چالش می‌کند و انقلابی در چگونگی انجام کارها ایجاد می‌نماید. شیب این تغییر ثابت نیست و به‌صورت تصاعدی هم‌از نظر سرعت و هم از نظر دامنه متغیر است. از نتایج این تحولات به موارد زیر می‌توان اشاره نمود:

- تغییر اساسی در محیط کسب و کار
- شیوه جدید تقسیم کار
- بروز تغییرات در ساختار سازمانی به‌منظور تسهیل در گردش کار جدید و حمایت از نوآوری
- نمود تغییرات در محیط گسترده‌تر مانند روندهای نوظهور در اقتصاد پلتفرم (مانند شرکت آمازون) که در آن فناوری افراد را با

۱. دکترای مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، dr.maryamfahima@gmail.com

2. VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

3. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J.R. and Andrus G. R.

4. Weill & Woerner

به یک پارادایم جدید نیاز دارد و نه اینکه مدیریت قرن بیست و یکم مبتنی بر نوآوری توزیع شده و تصمیم‌گیری مشارکتی است. در این سری از تحقیقات استدلال می‌شود که تاریخ مدیریت بیشتر ابتکارات انقلابی مبتنی بر مدیریت مشارکتی، مشارکت‌کننده و دموکراتیک بوده است و به دلیل مشکلات آشتی مشارکت و دموکراسی با کارایی و مشتری‌مداری، شکست خورده‌اند و آینده مدیریت به احتمال زیاد مبتنی بر گسترش اصول و شیوه‌های مدیریت موجود، برای پذیرش سطوح بالاتر پیچیدگی است. این تغییرات مستلزم سبک‌ها و رویکردهای مختلف رهبری برای تصمیم‌گیری است، اما نیاز به از بین بردن کلی شیوه‌های مدیریت موجود یا اصول زیربنای آنها نمی‌باشد. (گرانٹ، ۲۰۰۸).

کدام مهارت‌های مدیریتی برای کارفرمایان و کارمندان برای آمادگی به‌منظور رویارویی با آینده مورد نیاز هستند؟ تحول دیجیتال، تغییر طراحی سازمانی، افزایش رقابت و عدم اطمینان بیشتر، باعث می‌شوند تا به سازگاری شیوه‌های مدیریتی و بروز هنجارها پرداخته شود.

تکنولوژیکی و رقابت بیش از حد، مدل‌های جدیدی از سازماندهی و تئوری‌های نوین مدیریت را می‌طلبد که برخی از آنها مستلزم یک پارادایم مدیریتی جدید می‌باشند (گرانٹ، ۲۰۰۸). میان دو جریان آکادمیک و تاحدودی در رقابت با یکدیگر، در مورد اینکه آیا مدیریت نیاز به ابداع کلی دارد یا اینکه کافی است؟ شیوه‌های موجود برای تطبیق بهتر با دنیای نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام، اختلاف نظر دارند.

مدیریت برای هر جنبه از عملکرد سازمانی به یک پارادایم جدید نیاز دارد.

در طیفی از تحقیقات ادعا می‌شود، شیوه‌های مدیریت فعلی مبتنی بر پارادایم مدیریت منسوخ قرن بیستم است و این صرفاً نوآوری مدیریت است، نه نوآوری عملیاتی، نه نوآوری محصول یا نوآوری استراتژی که مزیت رقابتی نهایی را به ارمغان می‌آورد (هامل، ۲۰۰۷). این امر مستلزم بازنگری کامل اصول و شیوه‌های مدیریت و ظهور یک الگوی مدیریتی کاملاً جدید است.

شیوه‌های مدیریتی باید برای مقابله بهتر با پیچیدگی سازگار شوند.

سایر محققان در مورد نیاز به یک پارادایم مدیریت جدید متقاعد نشده‌اند، زیرا آنها نه شواهدی پیدا می‌کنند که انطباق‌های ضروری



شکل ۱: مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی در آینده

هنجارهای مدیریتی باید با این شرایط سازگار شوند. محققانی که استدلال می‌نمایند، نوآوری‌های مدیریت ممکن است به‌طور کلی به یک پارادایم مدیریتی جدید تبدیل نشود، تصدیق می‌کنند که ایده نوآوری مدیریت ممکن است دارای ظرفیت منحصر به فردی برای سهولت در ایجاد مزایای تکرار شونده باشند (گرانٹ، ۲۰۰۹). برکینشاو، همل و مول^۳ (۲۰۰۹)

آینده مدیریت بر انعطاف‌پذیری، سازگاری و عمل‌گرایی متکی است.

ضرورت ابداع اصول جدید در مدیریت می‌تواند همچنان مورد توجه محققان علم مدیریت باشد، اما در محیطی که به سرعت در حال تغییر و به لحاظ مسائل اقتصاد و جامعه در حال گسترش است، آنچه به‌طور قطع می‌توان گفت این است که شیوه‌ها و

1. Hamel

2. Grant

3. Birkinshaw J., Hamel G. and Mol M.J

چابکی و خلاقیت بیشتر، مورد توجه قرار می‌گیرد. در حقیقت، سازمان‌هایی که از نظر دیجیتالی بالغ می‌شوند، یا سازمان‌هایی که در مسیر تحول دیجیتال خود پیشرفت می‌کنند، رهبری توزیع‌شده و اشتیاق بهتری برای این تغییر را دارا می‌باشند (کین و همکاران، ۲۰۱۷).

– آینده مدیریت با سلسله مراتب مسطح، شایستگی‌های مشترک و چابکی تعریف می‌شود.

سلسله مراتب مسطح نشانه عدم وجود مدیر نیست، بلکه به این مفهوم اشاره دارد که همه به یک معنا مدیر خواهند بود. این موضوع چه تأثیری بر سازمان‌ها خواهد گذاشت؟ تاحدودی برخلاف مشاهدات، سیستم‌های مسطح، دموکراتیک شده و خود مدیریتی، تقاضا برای رهبری را نه تنها کاهش نداده، بلکه آن را افزایش نیز داده‌اند. اما در آینده، سازمان‌ها تلاش‌های توسعه را نه تنها بر تعداد محدودی از پتانسیل‌های بالا متمرکز نخواهند کرد، بلکه روی طیف وسیع‌تری از کارکنان متمرکز خواهند شد. در نتیجه در آینده، مهارت‌های مدیریت تنها برای مدیران عامل و مدیران اجرایی مهم نخواهد بود، بلکه برای بیشتر کارکنان ضرورت خواهد داشت.

– شیوه‌ها و مهارت‌های مدیریتی در حال پیشرفت هستند.

فناوری مدیران را به چالش می‌کشد تا در نقش خود تجدیدنظر کنند و اصول عملیاتی خود را بازتعریف نمایند. تحقیقات نشان می‌دهد که اتوماسیون تمرکز را از هماهنگی و کنترل به امور قضاوتی مانند استراتژی و نوآوری، همکاری و توجه به مردم و جامعه تغییر می‌دهد و مدیران مدت زمانی را که صرف هماهنگی و کنترل می‌نمایند از بالای ۵۰٪ به ۲۵٪ کاهش می‌دهد (اکسنچر^۱، ۲۰۱۵). هوش ترکیبی (ترکیب هوش انسانی و هوش مصنوعی) نقش مهمی در آینده مدیریت خواهد داشت و به زودی، تعاملات و روابط بین افراد اهمیت فزاینده‌ای پیدا خواهند کرد.

پروزش دید اجتماعی، همکاری و روابط بین فردی برای نوآوری حیاتی است.

"تربیت یک مدیر خوب مستلزم چه عواملی می‌باشد"، سوال پیچیده‌ای است، اما نتایج حاصل از مطالعات در ایالت اوهایو در دهه ۵۰، به دو موضوع مهم اشاره دارد:

۱. اهمیت دادن به مردم: رسیدگی و مراعات در ارتباط با مردم
۲. اهمیت دادن به وظایف: ابتکار عمل در تعیین ساختارها (جاج،

همچنین معتقدند که نوآوری مدیریت نه تنها نوآوری فناورانه را ممکن می‌کند، بلکه یکی از حیاتی‌ترین منابع مزیت رقابتی است. نوآوری مدیریت به معنای استفاده از فناوری برای کمک به تغییر سازمان است.

نوآوری مدیریت به استفاده از فناوری برای دستیابی به رویکردی جدید برای دگرگونی طراحی سازمانی، شیوه‌ها و فرآیندهای یک شرکت اشاره دارد، بهبود عملکرد نتیجه حاصل از این نوآوری می‌باشد که می‌تواند در افزایش نوآوری، بهره‌وری و رقابت منعکس گردد (بیرکینشاو، همل و مول، ۲۰۰۸). نوآوری مدیریت، درجه قابل توجهی از تغییرپذیری عملکرد نوآوری شرکت‌ها را توضیح می‌دهد، بر این اساس، تأکید می‌نماید که تحریک کاربردی و فعالانه نوآوری مدیریت برای بهبود رقابت‌پذیری شرکت‌ها دارای اهمیت بسیار خواهد بود (فولبردا، فان دن بوش و کورنلیس^۱، ۲۰۱۳).

نوآوری باید در ساختار و فرهنگ سازمانی نهادینه باشد تا پایدار بماند.

نوآوری مدیریت در مقایسه با روش تقلید ساده از رقبا، منشاء کسب مزیت‌های پایدار است و این ثبات و پایداری به جایگاه و ارزش آن در سیستم‌ها و فرهنگ سازمان بستگی دارد. نوآوری‌های مدیریتی که می‌توانند در یک تکنیک یا روش خلاصه شوند، مانند کارت امتیازی متوازن^۲، به راحتی قابل تقلید هستند (گرانث، ۲۰۰۸). شیوه‌ها و نوآوری‌هایی که در سراسر سازمان جاری می‌باشند و در فرهنگ سازمان نهادینه گردیده‌اند، به راحتی قابل تقلید و کپی برداری نیستند.

چگونه آینده مدیریت با مدیریت امروز متفاوت خواهد بود؟

– طراحی سازمانی در حال تحول است.

موسسه فناوری ماساچوست در مطالعات اخیر، عواملی را که مدیران کسب و کار به عنوان مهم‌ترین وجه تمایز بین محیط دیجیتال و محیط سازمانی سنتی، شناسایی نموده‌اند، مورد بررسی قرار داده است (کین و همکاران^۳، ۲۰۱۹).

بیش از بیست هزار مدیر اجرایی در این مطالعه شرکت نمودند و مشخص گردید که سرعت تغییر و خلاقیت دارای بالاترین رتبه می‌باشند. همچنین تمایل به تغییر ساختارهای مدیریت سلسله مراتبی به ساختارهای مسطح‌تر و مفهوم رهبری مشترک یا توزیع‌شده تحت عنوان فشار به سازمان‌ها در راستای ایجاد

1. Volberda, Van Den Bosch & Cornelis
2. Balanced Scorecard
3. Kane et al.
4. Accenture
5. Judge, Piccolo & Ilies

شبیه روشی که بسیاری در سلیکون ولی آن را استراتژی «بزرگ‌نمایی/کوچک‌نمایی» می‌نامند، جایی که مدیران تصور می‌کنند صنعت یا بازار در پنج یا ده سال آینده چگونه خواهد بود و سپس اقداماتی که سازمان باید انجام دهد را ترسیم می‌کند. (کین و همکاران، ۲۰۱۷).

- ارائه آموزش‌های داخلی یا آنلاین در مهارت‌های خاص و همچنین آموزش‌های مستمر و رسمی با رویکرد مهارت‌های مدیریت برای همه. همچنین "برنامه مربی‌گری معکوس بین نسل‌ها" در حال افزایش محبوبیت است. برخلاف روش‌های سنتی که در آن یک کارمند سطح ارشد، یک کارمند سطح پایین را راهنمایی می‌کند، مربی‌گری معکوس به معنای مرتبط ساختن افراد از نسل‌های مختلف است که هر یک از آنها به‌طور همزمان به‌عنوان مربی عمل نموده و هر دو از یکدیگر یاد می‌گیرند.

سازمان‌ها باید روی قدرت، انعطاف‌پذیری و یادگیری افراد سرمایه‌گذاری کنند.

فناوری در حال تغییر روش زندگی و کار است. این شکوفایی تحت تاثیر نیروهای مخالف دیجیتالی شدن محقق نمی‌شود. بر این اساس، می‌توان به این نتیجه رسید که با فناوری بیشتر می‌توان با تهدیدات فناوری محور مقابله نمود. (کین و همکاران، ۲۰۱۹) فناوری یک ابزار است نه یک هدف. بنابراین، فناوری می‌تواند با تغییر در طراحی و نحوه انجام کارها نیروی محرکه تغییرات سازمانی باشد. امروزه سازمان‌ها از مدیریت سخت، مبتنی بر تصمیمات تحمیلی، تفکر مکانیکی و کنترل به سوی مدیریت مبتنی بر راهنمایی و مربیگری، توانمندسازی و پشتیبانی با ساختارهای خودجوش و انعطاف‌پذیرتر حرکت می‌کنند.

مدیرانی که به مهارت‌های دیجیتال عمومی و مهارت‌های غیرفنی کلیدی مانند دید تحول‌آفرین، آینده‌نگری و قاطعیت مجهز هستند، در عصر دیجیتال همراه با سازمان‌های خود پیشرفت خواهند کرد. با این حال، ضرورت دارد توجه داشته باشیم که طیف وسیع‌تری از کارمندان باید به مهارت‌های رهبری مجهز شوند، زیرا ساختارهای جدید و مسطح‌تر منجر به توزیع رهبری می‌شوند و رهبری دیگر مربوط به چند نفر برگزیده نخواهد بود، بلکه مربوط به تمامی کارکنان می‌باشد.

پیکولو و ایلِس^۱، (۲۰۰۴) مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های قضاوتی برای رشد و تکامل فناوری حیاتی می‌باشند. رهبران می‌بایست با ترکیب مهارت‌های سنتی و جدید، سازمان‌های خود را به‌طور مؤثر به آینده توام با پیچیدگی هدایت نمایند.

در مطالعه مشترک ام‌آی‌تی^۲ و دلویت^۳ که به مدت ۴ سال، با بررسی تلقی صحیح یا اشتباه سازمان‌ها از مبحث تحول دیجیتال، در دنیای نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام به‌منظور دستیابی به برتری رتبه کسب و کار، اجرای تغییرات را در جنبه انسانی سازمان‌ها تاکید می‌نماید. این تغییرات به معنای طراحی سازمانی جدید، مدل‌های استعداد جدید، یا اتخاذ مهارت‌های رهبری جدید می‌باشد (کین^۴، ۲۰۱۹). بر این اساس، مدیران باید نحوه یادگیری و رهبری خود را به‌منظور تطبیق و تعالی ارتقاء دهند.

رهبران جدید باید چشم‌انداز داشته باشند، به آینده نگاه کنند و با روندهای نوظهور سازگار شوند.

کین و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعات خود دریافتند که مهم‌ترین مهارت مدیریتی بینش تحول‌آفرین است. توانایی پیش‌بینی بازارها و روندها، تصمیم‌گیری بهینه کسب و کار و حل مشکلات و چالش‌ها به‌هنگام بحران را دربرمی‌گیرد.

دومین مهارت مهم آینده‌نگری است که به معنای داشتن چشم‌انداز روشن، استراتژی درست و آینده‌نگری است. این توانایی موجب می‌گردد که براساس روندهای مشاهده شده عمل نمایند. سواد دیجیتال بسیار مهم و حیاتی است؛ زیرا از دو مهارت اشاره شده پشتیبانی می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا مزایا و محدودیت‌های فناوری را تشخیص دهند. همچنین سازگاری نیز به دو مهارت اول کمک می‌کند.

بیشتر مهارت‌هایی که در مطالعات کین و همکارانش شناسایی شده‌اند پیشتر نیز مطلوب بوده‌اند. دیدگاه تحول‌آفرین یا آینده‌نگر بودن هرگز به یک رهبر آسیب نمی‌رساند اما، چیزی که جدید است، میزان ضرورت وجود این مهارت‌ها است.

کارفرمایان و کارمندان چگونه می‌توانند برای آینده مدیریت آماده شوند؟

- برگزاری جلسات آموزش مستمر همسو با رهبری رسمی سازمان که توسط تسهیل‌گرانی با دانش عمیق دیجیتالی هدایت می‌شوند.

1. Judge, Piccolo & Ilies
2. MIT
3. Deloitte
4. Kane & others



1. Accenture (2015). The Impact of Cognitive Computing in Management Study. Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insight-promise-artificial-intelligence>.
2. Araujo C. (2019). The 'future of work' in the digital era may not be what you think. CIO. Retrieved from <https://www.cio.com/article/3332203/the-future-of-work-in-the-digital-era-may-not-be-what-you-think.html>.
3. Birkinshaw J., Hamel G. and Mol M.J. (2008). Management Innovation. Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 825–845.
4. G.C. Kane, D. Palmer, A.N. Phillips, D. Kiron, and N. Buckley (2017). Achieving Digital Maturity. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2017.
5. Grant R. (2008). The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us? Long Range Planning 41.
6. Hamel G. (2012). The Why, What, and How of Management Innovation. Harvard Business Review. Retrieved from http://dialogos.com/files/5814/4189/3036/The_Why_What_and_How_of_Mgmt_Innovation-Hamel-HBR.pdf.
7. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. Journal of Applied Psychology, 89(1), 36-51.
8. Kane (2019). How to Survive Digital Disruption. MIT Sloan Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/audio/how-to-survive-digital-disruption/>
9. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J.R. and Andrus G. R. (2019). The Technology Fallacy. The MIT Press, MA Cambridge.
10. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J.R. and Andrus G. R. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different. MIT Sloan Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/how-digital-leadership-isnt-different/>.
11. Khosravi P., Newton C., and Rezvani A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. European Management Journal. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331835127_Management_innovation_A_systematic_review_and_meta-analysis_of_past_decades_of_research
12. Murphy, Wendy. (2012). Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders. Human Resource Management. 51. 10.1002/hrm.21489.



13. Volberda, H.W. & Van Den Bosch, Frans & Heij, Cornelis. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*. 10. 10.1111/emre.12007.
14. Weill P. and Woerner S. (2018). Why Companies Need a New Playbook to Succeed in the Digital Age. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/why-companies-need-a-new-playbook-to-succeed-in-the-digital-age/>