

## بررسی مهارت ها و ویژگی های مدیران در عصر دیجیتال

ریحانه جعفری

دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی دانشگاه علوم تحقیقات تهران

### چکیده

امروزه با تغییر و تحولات دیجیتالی، پیش‌بینی‌های زیادی برای آینده کسب‌وکارها می‌شود. این پیش‌بینی‌ها شباهت زیادی به فیلم‌های علمی-تخیلی دارند. ممکن است کسب‌وکارها تغییرات زیادی نیز نداشته باشند؛ اما قطعاً در آینده تحولات زیادی در دنیای مدیریت ایجاد خواهد شد. اهمیت مهارت‌های مدیریتی در عصر دیجیتال در سال‌های آینده نسبت به الان بیشتر خواهد شد و این مسئله به خوبی قابل پیش‌بینی است؛ زیرا تحولات زیادی در رویکردها و عملکردها رخ خواهد داد. بنابراین برای هر مدیر ضروری است که مهارت‌های خود را تقویت کند تا بتواند به فعالیت‌های خود در این شغل ادامه دهد. اگر ۱۰ سال گذشته را با زمان حال حاضر مقایسه کنید متوجه خواهید شد که دنیای فناوری اطلاعات و ارتباطات به سرعت در حال رشد است و تاکنون تغییرات شگفت‌انگیزی داشته است. این مقایسه نشان می‌دهد جهان در سال‌های بعد نیز با تغییرات بسیار متفاوت‌تری از حال حاضر خواهد بود. مدیریت حوزه‌ای است که هیچ‌گاه به طور بنیادی تغییر نمی‌کند. مدیریت حرفه نیست، مهارت است، علم نیست بلکه هنر است. ممکن است تکنیک‌های مدیریتی و موضوعات پیرامون این حوزه در طول زمان تغییر کند؛ اما مدیریت به‌عنوان یک اصل همواره ثابت بوده است. بازتعریف وظایف مدیران با این وجود، طی سال‌های گذشته شاهد تحولی بوده‌ایم که به نظر می‌رسد اصل مدیریت را نیز تغییر داده؛ تحولی به نام فناوری‌های دیجیتال. حدود دو دهه از انقلاب صنعتی سوم یا ظهور فناوری‌های دیجیتال می‌گذرد و این فناوری‌ها به علت سرعت و حجم بالای گردش اطلاعات، تمام جنبه‌های زندگی ما را تحت تاثیر قرار داده و انگار مدیریت نیز از این تحولات بی‌نصیب نبوده است.

### واژگان کلیدی: عصر دیجیتال، مهارت مدیران، یادگیری دیجیتال

### مقدمه

از دهه آخر قرن بیستم تا آغاز دهه دوم قرن بیست‌ویکم تحولات عمیق و شگفت‌انگیزی در دنیای تربیت پدید آمده‌اند که با هیچ یک از دوره‌های قبلی خود قابل مقایسه نیستند. استفاده از رایانه‌های چندرسانه‌ای و مهم‌تر از همه آن‌ها ورود فناوری اطلاعات و ارتباطات (فوا) به فرایند آموزش، از جمله آن‌هاست. این فناوری‌ها با سرعتی تصوراتناشدنی در حال گسترش هستند و به قدری نسبت به گذشته خود بی‌رحماند که نیازی به گذشته احساس نمی‌کنند.

گذار از عصر آنالوگ و ورود به عصر تازه‌ای به نام دیجیتال، موجب شد انسان از محدودیت‌های دنیای عینی رها شود تا آنچه را می‌خواهد خلق کند. محیط دیجیتال مفهوم جدیدی از زمان ارائه داده است که دربرگیرنده هر سه وجه زمان (گذشته، حال و آینده) در یک بُرهه است. چنین امکانی انسان را قادر می‌سازد با دراختیار گرفتن فناوری دیجیتال در محیط مجازی، خود را از محدودیت‌های زمان‌مکان برهاند و در هر زمان و هر مکانی که مایل است به یادگیری بپردازد. یاددهندگان (معلم‌ها) نیز از نظر «علم و هنر تدریس» (پداگوژیکی) قادرند همه‌نوع آموزش‌های ضروری را در کلیه سطوحها و رشته‌ها پوشش دهند؛ به طوری که ارائه برخی از آن‌ها حتی در محیط عینی هم بسیار دشوار است. به همین دلیل استفاده از این فناوری در آموزش‌های عمومی، تخصصی و بازآموزی‌های حرفه‌ای در سراسر جهان با استقبال روبه‌رو شده است.

# دهمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت

البته درهم آمیزی مفهوم سنتی آموزش و پرورش که با محدودیت زمان مکان همراه است، با این مفهوم جدید، در جوامعی نظیر ما دشوار به نظر می رسد. ببینید، با اینکه فرزندان ما حتی نمی توانند تصور کنند که ما نسل اوایل تا اواسط قرن بیستم میلادی، یعنی دوره پنجاه ساله (۱۹۲۰ تا ۱۹۷۰ یا ۱۳۰۰ تا ۱۳۵۰ شمسی) در چه دنیایی متولد شده ایم، اما به راحتی می توانند برنامه های درسی، شیوه های آموزشی و فناوری مورد استفاده در مدرسه های امروزشان را با مدرسه هایی که ما در آن ها درس خواندیم مقایسه کنند. این وضع نشان می دهد نظام آموزش و پرورش ما نتوانسته است خود را روزآمد کند. برای اینکه ایجاد تغییر در رویکردهای آموزشی با برنامه های درسی از پیش تعیین شده، برای پاسخ گویی به نیازهایی که متخصصان و سیاست گذاران از پیش تعیین کرده اند، دشوار است. نگاه نو به فرایند یاددهی یادگیری و هدایت یادگیرندگان به طرف چگونه یادگرفتن به جای چه چیز یادگرفتن الزاماتی دارد که چه به لحاظ نیروی انسانی و چه به لحاظ سخت افزاری و نرم افزاری چندان فراهم نشده اند.

علاوه بر موارد یادشده در نگرش امروزی یا فرانوگرایی، آموزش و پرورش نوعی صنعت است و دست اندرکاران آن باید در راه نوین کردن و کاربرد اصول مدیریت جدید و علمی در فرایند آموزش و پرورش بکوشند. اگر کسی ادعا کند چنین کاری پرهزینه و گران است، از گران تمام شدن اشتباهات افراد آموزش ندیده در فرایند کار و تولید آگاه نیست.

به اتکای همین یافته های پژوهشی درباره تأثیر آموزش و پرورش در توسعه اجتماعی و اقتصادی، سیاست گذاران اقتصادی در کشورهای پیشرفته راهبردهای ویژه ای را به منظور توسعه اقتصادی پیش بینی کرده اند که با عنوان هایی مانند «کشور دانش بنیان» ۱ یا «جامعه در حال یادگیری» ۲ به اجرا گذاشته اند. به کارگیری این راهبرد دستاوردهای اقتصادی اجتماعی عظیمی را همراه داشته است. هدف اصلی این برنامه های ابتکاری هم بیشتر افزایش تعداد مشارکت کنندگان و ضریب نفوذ فناوری دیجیتال در میان مردم و کاهش نابرابری فرصت های آموزشی و شکاف رقمی بوده است.

## ویژگی های مدیران دیجیتال موفق

مدیران و رهبران دیجیتال در عرصه کسب و کار جایگزین های قطعی برای مدیران سنتی محسوب می شوند. بدون تردید بحران کرونا انتقال حوزه های سنتی کسب و کار به دنیای دیجیتال را سرعت بخشیده است. امروزه بسیاری از کسب و کارها دیگر شانس برای ادامه فعالیت به صورت سنتی ندارند. نقش مدیران دیجیتال در این میان روز به روز در حال افزایش است. همانطور که در حوزه کسب و کارهای سنتی بحث از مدیران موفق و شکست خورده مطرح است، در این حوزه تازه نیز چنین بحثی قابل بیان به نظر می رسد. بسیاری از مدیران تجاری در دنیای دیجیتال موفقیت های قابل ملاحظه ای کسب کرده اند.

### ۱. تمایل برای نوآوری

تمایل برای نوآوری در حوزه کسب و کار مهمترین ویژگی مدیران دیجیتال است. آنها همیشه به دنبال راهکارهای تازه برای فعالیت در عرصه کسب و کار هستند. این امر مشکلات بسیار زیادی برای آنها به همراه خواهد داشت. جست و جوی شرایط و موقعیت های تازه یکی از مهمترین ویژگی های چنین مدیرانی محسوب می شود.

بسیاری از مدیران سنتی پس از یافتن شیوه هایی برای فعالیت و ساماندهی کسب و کار دیگر به دنبال تغییر آنها نیستند. این امر مشکلات بسیار زیادی برای آینده هر کسب و کار به همراه خواهد داشت. وقتی تغییری در میان نباشد، امکان جلب نظر مخاطب هدف نیز از میان خواهد رفت. نیاز به آگاهی از شرایط تازه حوزه کسب و کار برای هر مدیر دیجیتالی مطرح است. دلیل این امر تغییرات سریع در دنیای دیجیتال، در مقایسه با کسب و کارهای سنتی است بنابراین هرگونه سکون و عدم نوآوری در حوزه کسب و کارهای دیجیتال به معنای پایان موفقیت کسب و کارها خواهد بود.

### ۲. اختراع در کنار الگوبرداری از دیگران

بسیاری از کارشناس ها در زمینه ارزیابی مدیران دیجیتال بر روی اختراع تکنیک ها و حتی محصولات تازه از سوی آنها تاکید دارند. بدون تردید یکی از مصداق های نوآوری در عرصه کسب و کار مربوط به اختراعات تازه است. این امر هیجان و شور زیادی در میان مشتریان و

# دهمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت

بازارهای مختلف ایجاد می کند. بسیاری از مدیران دیجیتال موفق نیز در عمل از همین شیوه استفاده می کنند. مهمترین نکته در این میان توجه به اهمیت الگوبرداری از دیگران در کنار اختراع شیوه های مدیریتی یا محصولات تازه است.

بی شک مدیران بزرگ در کسب و کارهای مختلف همیشه برای ارائه محصول یا ساماندهی کسب و کارشان دست به اختراع نمی زنند. دلیل این امر دشواری های اختراع تازه است بنابراین یکی از نکات مهم در این میان انگیزه و مهارت بالای مدیران دیجیتال برای الگوبرداری از دیگران است.

گاهی اوقات الگوبرداری از رقبا بدل به امر دشوار می شود. دلیل این امر عدم تمایل برخی از کارآفرینان برای تقلید از رقبا می باشد. این امر نوعی واکنش احساسی به عرصه کسب و کار محسوب می شود. مهمترین مسئله در این میان نیاز به تعامل منطقی با حوزه کسب و کار است. اگر این نکته مهم مدنظر کارآفرینان قرار نداشته باشد، شناسی برای تعامل با بازار و رقابت موثر نخواهند داشت. مهمترین مسئله در این میان امکان الگوبرداری از دیگران در حوزه کسب و کار است. این امر یکی از ترندهای رایج در میان کارآفرینان دیجیتالی محسوب می شود بنابراین باید در آینده به آن عادت کنیم.

### ۳. تخریب مرزهای صنعت

مدیران دیجیتالی با هر نوع محدودیت و مرزی مخالفت دارند. این امر در زمینه مدیریت کسب و کار و ورود به عرصه های تازه معنا پیدا می کند. بدون تردید محدودیت در عرصه کسب و کار برای تمام کارآفرینان وجود دارد. نکته مهم در این میان تمرکز مدیران ارشد و دیجیتالی بر روی نیمه پر لیوان است. مقابله با محدودیت ها و تلاش برای رفع شان اهمیت بسیار زیادی دارد. اغلب اوقات نوآوری های خلاقانه در حوزه کسب و کار از دل همین فعالیت ها خارج می شود.

### ۴. نوآوری فراتر از خلاقیت است

نوآوری و خلاقیت هرگز به یک معنا نیست. بسیاری از مردم این دو مفهوم را درست مانند یکدیگر تصور می کنند. وقتی کارآفرین دارای یک ایده تازه برای مدیریت کسب و کار یا تولید محصول هستند، نوآوری معنا پیدا می کند. با این حال وقتی از تغییرات کوچک در شیوه های جاری صحبت می کنیم، خلاقیت وارد عرصه می شود. خلاقیت یکی از مهارت های موردنیاز برای نوآوری در حوزه کسب و کار است، اما به تنهایی به نوآوری منجر نخواهد شد.

مدیران دیجیتال همیشه تفاوت میان نوآوری و خلاقیت را مورد شناسایی قرار می دهند. درست به همین خاطر توانایی قابل ملاحظه ای برای تاثیرگذاری بر روی مخاطب هدف دارند. کسب و کارها همیشه به نوآوری برای موفقیت در بازار نیاز ندارند. گاهی اوقات خلاقیت های ساده نیز برای موفقیت بازاریابی و کاری کفایت می کند. شناسایی مرز میان این دو مفهوم مهمترین نکته برای فعالیت بهینه در حوزه کسب و کارهای دیجیتالی است.

### ۵. تشکیل تیم با افراد دارای مهارت های متنوع

تشکیل تیم های کاری یکی از مهمترین نکات برای کسب و کارها محسوب می شود. مدیران دیجیتالی همیشه مهارت بالایی برای ترکیب مناسب کارمندان و ایجاد تیم های مناسب دارند. اغلب اوقات مدیران سنتی بر روی مهارت های یکسان اعضای تیم تاکید دارند. این امر موجب تشکیل یک تیم یکدست از کارمندان می شود. کارآفرینان و مدیران دیجیتالی در نقطه مقابل قرار می گیرند. آنها به طور مداوم در تلاش برای تاثیرگذاری بر روی مخاطب هدف به ضرورت تنوع مهارت اعضای تیم توجه دارند. همین امر موجب تشکیل تیم های دارای تفاوت های معنادار از نظر نوع مهارت ها می شود.

هر تیم موفق کاری باید مهارت های متنوعی را داشته باشد. دیدگاه سنتی در این راستا جذب کارمندانی با دامنه وسیع مهارت در حوزه های مختلف است. امروزه تیم های کاری بیشتر از افراد دارای مهارت های تخصصی و متنوع تشکیل می شود. مزیت این امر امکان مدیریت کارها به صورت جداگانه و همراه با تخصص بالاست.

### ۶. تمرکز بر روی نتیجه نهایی ممنوع

کارآفرینان و مدیران دیجیتالی هرگز به نتیجه نهایی کارشان فکر نمی کنند. آنها اهداف بلندمدت را در کنار اهداف کوتاه مدت مدنظر قرار می دهند بنابراین اولویت اصلی آنها دستیابی به موفقیت در رابطه با اهداف کوتاه مدت است. مزیت اصلی این امر کاهش فشار مداوم بر روی

تیم های کاری خواهد بود. نکته جالب اینکه وقتی فشار کاری بر روی اعضای شرکت کاهش پیدا می کند، کیفیت کاری شان به طور قابل ملاحظه ای افزایش خواهد یافت. این امر به معنای امکان تاثیرگذاری بهتر بر روی کارمندان و پیگیری اهداف کوتاه مدت است. طراحی اهداف کوتاه مدت اغلب از طراحی اهداف بلندمدت نیز سخت تر است. دلیل این امر ضرورت هماهنگی میان اهداف کوتاه مدت با اهداف بلندمدت است. اگر کسب و کارها به این نکته مهم توجه نداشته باشند، تمام فعالیت ها و تلاش های کسب و کارشان بی نتیجه باقی خواهد ماند. این امر اهمیت بسیار زیادی از نقطه نظر کارآفرینان دیجیتال دارد. درست به همین خاطر اغلب اوقات آنها اهداف کوتاه مدت را با دقت نظر بالایی طراحی می کنند. به این ترتیب دستیابی به اهداف بلندمدت به طور غیرمستقیم و در نتیجه پیگیری اهداف کوتاه مدت حاصل می شود.

## ۷. استفاده از هوش مصنوعی

مدیران فعال در حوزه های دیجیتال اغلب اوقات نیاز به آگاهی دقیق از ترندها و نوآوری های این عرصه دارند. بسیاری از کارشناس ها در زمینه ارزیابی وضعیت مدیران دیجیتال بر روی مهارت آنها برای مدیریت دقیق و ۲۴ ساعته کسب و کار تاکید دارند. امروزه بسیاری از مدیران دیجیتال در عمل نظارت اندکی بر روی وضعیت کسب و کارشان دارند. دلیل این امر استفاده از ابزارهای دارای هوش مصنوعی است. نظارت بر روی وضعیت فروش، بازاریابی و هماهنگی با نیازهای بازار زمان زیادی را طلب می کند. استفاده از ابزارهای دیجیتال و دارای هوش مصنوعی صرفه جویی قابل ملاحظه ای در زمان و هزینه مدیران دیجیتالی به همراه دارد. درست به همین دلیل اغلب مدیران دیجیتالی دیگر توجهی به جزئیات در حوزه کسب و کار ندارند.

نظرخواهی از کارمندان برای آشنایی با مشکلات احتمالی کسب و کار یکی از نکات مهم برای کارآفرینان محسوب می شود. آنها اغلب اوقات نسبت به مشکلات درونی کسب و کارشان، حتی بیشتر از مشکلات بیرونی، حساسیت نشان می دهند. دلیل این امر باور آنها به شروع فرآیند شکست کسب و کار از داخل شرکت است بنابراین برگزاری انواع دوره های تقویت روحیه و مهارت افزایشی کارمندان در دستور کار اغلب مدیران دیجیتال قرار دارد.

امروزه کسب و کارهای دیجیتال در بازارهای مختلف توسعه بسیار زیادی پیدا کرده است. همین امر بسیاری از کارآفرینان را به سوی این عرصه سوق داده است. آشنایی با برخی از ویژگی های چنین کارآفرینانی برای موفقیت بلندمدت در این عرصه ضروری خواهد بود. استفاده از مطالب مورد بحث در این مقاله گام موثری برای شروع فعالیت به عنوان یک مدیر دیجیتال موفق خواهد بود.

## رهبری دیجیتال

رهبری دیجیتال (Digital leadership) استفاده استراتژیک و راهبردی از منابع دیجیتال سازمان برای دستیابی به اهداف کسب و کار است. رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که مسائل عصر دیجیتال را به خوبی تعریف و چارچوب دهی کرده، با محوریت فناوری های تحول-آفرین برای آن ها راه حل ارائه می کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن همنا می سازند.

رهبری سازمانی را می توانیم هنر نفوذ بر افراد تعریف کنیم، به طوری که آن ها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت، فعالیت های از پیش تعیین شده ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. به بیان ساده تر رهبری به معنای تاثیر گذاشتن بر دیگران و همراه ساختن آن ها در مسیر مورد نظر است. سازمان های امروز در مسیر دیجیتالی شدن به رهبرانی نیاز دارند که چالش های مسیر را به جان بخرند و از سازمان خود یک زبده دیجیتال بسازند. آن ها به رهبران دیجیتال نیاز دارند.

رهبران دیجیتال می دانند که داستان تحول دیجیتال، صرفا داستان فناوری نیست؛ بلکه آن ها استراتژی، فرهنگ، نوآوری و مهارت های کارکنان را به عنوان حلقه هایی در کنار فناوری در نظر می گیرند که برای هدایت سازمان در مسیر دیجیتالی شدن، مورد نیاز است. شاید بتوان اصلی ترین نقش رهبران دیجیتال را، جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان در مسیر تحول دیجیتال سازمان معرفی کرد. یکی از محبوب ترین استراتژی هایی که این روزها رهبران دیجیتال از آن استفاده می کنند، استراتژی «قدم زدن و گپ زدن» است. این استراتژی، نشان از تلاش مستمر رهبران برای همراه ساختن افراد در این سفر پر فراز و نشیب است. برای حاکمیت دیجیتال در عصر تحول دیجیتال این سبک از رهبری الزامی است.

ویژگی های رهبری دیجیتال

# دهمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت

رهبران دیجیتال، رهبرانی هستند که می-توانند سازمان خود را در عصر دیجیتال به بهترین شکل هدایت کرده و آن را به سرمنزل مقصود برسانند. این رهبران، به چیزی بیش از ویژگی-های پایه-ای که همه رهبران در اعصار مختلف داشته-اند، نیاز دارند. در ادامه ویژگی-های رهبران دیجیتال بررسی می-شود.

## ویژگی های رهبری دیجیتال

**نگرش دیجیتال :** مهم-ترین ویژگی رهبران دیجیتال، برخورداری از نگرش دیجیتال به منظور خلق بالاترین ارزش از طریق فناوری-های تحول-آفرین برای سازمان است. آن-ها مسائل سازمانی را با عینک دیجیتال نگاه می-کنند و همواره آماده-اند تا برای این مسائل، راه-حل-هایی از جنس دیجیتال ارائه کنند.

**رویاپردازی دیجیتال :** رهبران دیجیتال، رویاپردازی قهار هستند؛ آن-ها با ایجاد تصویری الهام-بخش و جذاب از آینده، شور و اشتیاق تحقق رویا را در کارکنانشان به وجود می-آورند و جرات و اعتماد به-نفس حرکت به سمت این رویاهای متهورانه را در آن-ها ایجاد می-نمایند.

**ارتباطات دیجیتال:** رهبران دیجیتال برای جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان، راهی جز نفوذ به قلب آن-ها ندارند و این نفوذ، جز با بهره-گیری از تعاملات موثر در یک شبکه ارتباطی قدرتمند پژوهشگر نخواهد شد. این رهبران باید زبان گروه-های مختلف کارکنان خود را بدانند و بتوانند متناسب با ویژگی-های هر گروه، گفتمان موثری را با آن-ها شکل دهند.

**سواد دیجیتال:** رهبران دیجیتال برای شناسایی مسائل و چالش-های عصر دیجیتال و همچنین تحلیل و اتخاذ تصمیمات مناسب، نیازمند دانش و سواد متناسب با این عصر هستند. امروز رهبران علاوه بر داشتن دانش کلی درباره فناوری-های دیجیتال و ویژگی-های تحولی آن-ها، باید به مهارت‌هایی همچون تفکر نقادانه، تفکر طراحی و سواد رسانه-ای مجهز باشند.

**نوآوری دیجیتال:** رهبران دیجیتال، خلاق هستند و به محدودیت-ها اجازه نمی-دهند که آن-ها را به بند بکشد، بلکه با بهره-گیری از تفکر خارج از چارچوب و خلق ایده-های نوآورانه، همواره سعی در عقب راندن موانع دارند.

**ریسک-پذیری:** رهبران دیجیتال می-دانند که بزرگترین ریسک در عصر دیجیتال، ریسک نکردن است؛ راهبردی که در این عصر به-سرعت در حال تغییر، قطعاً به شکست می-انجامد. بنابراین، آن-ها پرچمداران نوآوری و تغییر در سازمان-ها هستند.

**سازگاری و انعطاف-پذیری:** داستان تحول دیجیتال، داستان یک تغییر بزرگ است، پس دور از ذهن نیست اگر بگوییم رهبر دیجیتال، به-عنوان پرچمدار این تحول در سازمان، باید نماد پذیرش و انعطاف در برابر تغییرات باشد.

**چابکی و تجربه-گرایی :** رهبران دیجیتال، خود را در قید و بند تشریفات دست-وپاگیر قرار نمی-دهند، بلکه آن-ها نتایج را بر مراحل و ابزارها، توسعه نمونه-های اولیه را بر تمرکز مفرط بر مستندسازی، پاسخگویی سریع به تغییرات را بر پایبندی کورکورانه به یک برنامه و ایجاد همکاری سریع را بر قراردادهای سفت و سخت ارجح می-دانند.



**تفکر داده-محور :** رهبران دیجیتال، با ارزش داده در عصر دیجیتال آشنا هستند. آن-ها تصمیم-گیری-های مبتنی بر بینش حاصل از تحلیل داده را جایگزین اتکای صرف به تحلیل-های ذهنی، شهودی و مبتنی بر احساسات می-کنند.

**تفکر اکوسیستمی :** رهبران دیجیتال این واقعیت را درک کرده-اند که در این عصر، به-تنهایی راه به جایی نخواهند برد. در همین راستا، آن-ها به-خوبی می-دانند که چگونه در یک اکوسیستم، به همکاری با سایر بازیگران پردازند و با ایجاد هم-افزایی، بالاترین ارزش را برای سازمان خود بدست آورند.

## مهارت‌های رهبری در عصر دیجیتال

۸ مهارت و توانایی لازم برای رهبری در عصر دیجیتال عبارتند از:

چابکی ذهنی

سازگاری سریع

یادگیری سریع

سواد دیجیتالی

تمرکز روی مشتری

محوریت داده‌ها

مهارت فرهنگی

همکاری

چابکی ذهنی: چابکی ذهن، توانایی انتقادی اندیشیدن و ایجاد ارتباطات جدید در حین حل مسئله است. این مهارت برای رهبر عصر دیجیتال مهم است چرا که این رهبران مدام با مشکلاتی روبرو هستند و نیاز است که حتی بدون داشتن اطلاعات کامل، تصمیماتی بگیرند. با داشتن الگوی ذهنی که به ارتباط دادن مسائل به هم کمک می‌کند، رهبران در تصمیم‌گیری و تنظیم سریع مسائل موثرتر واقع می‌شوند. سازگاری سریع: سازگاری سریع، توانایی رهبر در انعطاف‌پذیری و تطبیق با نیازهای در حال تغییر کاری است. رهبران بزرگ به دنبال آزمون و ایجاد کارهای جدید هستند تا در محیط دائما در حال تغییر کاری دوام بیاورند. رهبر با دنبال کردن ارتباطات در محیط کاری توانایی سازگاری بدون توجه به چالش‌های در پیش رو را دارد.

یادگیری سریع: یادگیری سریع توانایی به‌کارگیری درس‌های گذشته در موقعیت‌های کنونی و آتی است. رهبران بزرگ می‌دانند که تغییرات سریع نیازمند یادگیری سریع است و این یادگیری از منابع و تجارب مختلفی حاصل می‌شود. مهمتر از همه این است که رهبران بزرگ بر این باورند که مردم قدرت پیشرفت و بهبود دارند و الگوی محیطی برای یادگیری فراهم می‌آورند تا تمام تیمشان به چالش کشیده شده و رشد کنند.

سواد دیجیتالی: سمت رهبری در عصر دیجیتال بدون سواد دیجیتالی ناقص است. تنها دانستن در مورد فناوری برای رهبران کفایت نمی‌کند، بلکه باید فناوری را به‌کار گرفته و از موقعیت‌های مربوط با آن استفاده کنند. رهبران بزرگ می‌توانند از فناوری برای ساخت روابط، ایجاد تیم و بهبود کارشان استفاده کنند. سواد دیجیتالی به معنای زیر و رو کردن تمام حالاتی است که فناوری عرضه می‌کند.

تمرکز روی مشتری: تمرکز روی مشتری، توانایی درک نیازهای مشتری و واکنش درست به چیزهایی مانند چگونگی استفاده مشتری از فناوری است که روی او تاثیر می‌گذارد. رهبران خوب در محیط دیجیتال دیدگاه‌های مشتری را درک کرده و از آن دیدگاه به تغییرات بازار می‌نگرند. سپس با در نظر داشتن مصلحت مشتری، تصمیم‌گیری کرده و راهبردها را در همان جهت تنظیم می‌کنند. رهبران همچنین این طرز تفکر را در بین تیم خود هم ترویج می‌دهند.

محوریت داده‌ها: اگر رهبر داده محور باشد، توانایی استفاده از داده‌ها برای بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد مطلوب کاری را دارد. این بدین معنا نیست که تنها به دنبال داده باشد یا برای تصمیم‌گیری به تمام داده‌های ممکن دسترسی پیدا کنند. به این معناست که رهبران بزرگ در

# دهمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت

عصر دیجیتال به این درک رسیده‌اند که چه داده‌هایی مرتبط با کارشان است، مناسب بوده و به‌کارگیری آن‌ها در تصمیم‌گیری به آنها کمک می‌کند.

مهارت فرهنگی: رهبران در عصر دیجیتال نیازمند دسترسی به نتایج کاری در فضای مجازی و بین فرهنگی هستند. کار کردن از راه دور یا حتی برگزاری جلسات از راه دور نیازمند اعتماد در مدیریت افراد و کار کردن با مشتری در سراسر کره زمین است. توانایی کار کردن با فرهنگ‌های مختلف و احترام گذاشتن به تفاوت‌های فرهنگی لازمه موفقیت یک رهبر عصر دیجیتال است.

همکاری: یک رهبر توانایی همکاری با سایر افراد در کمال صداقت و درستی را دارد. رهبری که فقط دستور داده و کنترل می‌کند رهبر عصر گذشته است. رهبر عصر دیجیتال می‌داند که باید فراتر از این حالت رفته و نباید سایر همکاران را از خود جدا ببیند. باید صداقت داشته و با همکاری با بقیه به اهدافشان برسد.

## قابلیت‌های رهبری

اما بیشتر به تغییر فرهنگ در سازمان اشاره می‌کند. پرواضح است که تحول دیجیتال، که کلمه تحول هم در آن نمود کاملی دارد، به تغییر فرهنگ برمی‌گردد. در مقاله قبلی در این مورد توضیحاتی دادم که توصیه می‌کنم مطالعه کنید. قابلیت‌های رهبری در چهار حوزه زیر شناسایی می‌شوند:

ترسیم چشم‌انداز دیجیتال. تمامی فرآیندهای استراتژیک در تمامی کتابهای مدیریت با ترسیم چشم‌انداز شروع میشوند. اگر تصویر بزرگی از آنچه قرار است بسازید ترسیم نکنید، وقت زیادی را با تکه‌های نامفهوم و کوچک پازل هدر خواهید داد. این تصویر بزرگ همان چشم‌انداز است که البته در تحول دیجیتال نیز، باید به خوبی ترسیم شود. هر چقدر این ترسیم، ساده و شیوا و دلنشین باشد، اول امکان انتقال آن به کارکنان راحت تر خواهد بود و دوم اینکه شانس پذیرفته شدن آن بیشتر خواهد بود.

به اشتراک گذاردن چشم‌انداز و درگیر کردن کل سازمان در ایجاد تحول. این گام، یکی از عوامل کلیدی شکست خواهد بود. بله، شکست ولی موفقیت نه! طبق تحقیقات انجام شده، سازمان‌هایی که حمایت و تعهد مدیران ارشد را برای ایجاد تحول جلب نکرده‌اند، قطعاً شکست خورده‌اند. بعد از جلب حمایت مدیران ارشد، نوبت به بدنه عملیاتی می‌رسد. در این مورد و چگونگی جلب حمایت مطالب بیشتری ارائه خواهیم کرد.

این مطلب به بررسی سبک‌های رهبری رفتاری می‌پردازد تا تصویری از ویژگی‌های مورد نیاز یک رهبر در عصر انقلاب صنعتی چهارم و کارخانه هوشمند را ارائه دهد. در انقلاب صنعتی چهارم، مهندسی و فرآیندهای پویای کسب‌وکار، تغییرات لحظه آخری در تولید را ممکن می‌سازند و این امر منجر به ایجاد روش‌های جدید برای خلق ارزش و مدل‌های نوین کسب‌وکار می‌شود. انقلاب صنعتی چهارم به بحث رقابت و نوآوری و تلاش سازمان‌ها برای به‌روزرسانی قابلیت‌های خود جهت رسیدگی به چالش‌های جدید می‌پردازد. هدف، ترویج و رشد ایده‌ها و مفاهیم جدید و افزایش قدرت نوآوران و همچنین افزایش رقابت سازمان‌ها است. چالش اصلی انقلاب صنعتی چهارم، یافتن یا پیاده‌سازی فناوری مناسب نیست، بلکه فقدان فرهنگ و مهارت‌های دیجیتال در سازمان است.

به‌همین دلیل نیاز به توسعه فرهنگ رهبری ۰/۴ در سازمان‌ها وجود دارد. مسئله موجود، سبک رهبری و توانایی‌های رهبران است تا کارکنان خود را به نوآوری و تلاش برای تحقق ایده‌های خود تشویق کنند. رهبران در عصر انقلاب صنعتی چهارم باید تمرکز خود را روی حوزه‌هایی قرار دهند که منجر به خلق ارزش دیجیتال برای سازمان‌هایشان گردد. در ادامه با این حوزه‌های تمرکز بیشتر آشنا خواهید شد. این مطلب به بررسی سبک‌های رهبری رفتاری می‌پردازد تا تصویری از ویژگی‌های مورد نیاز یک رهبر در عصر انقلاب صنعتی چهارم را ارائه دهد. در انقلاب صنعتی چهارم، مهندسی و فرآیندهای پویای کسب‌وکار، تغییرات لحظه آخری در تولید را ممکن می‌سازند و این امر منجر به ایجاد روش‌های جدید برای خلق ارزش و مدل‌های نوین کسب‌وکار می‌شود.

انقلاب صنعتی چهارم به بحث رقابت و نوآوری و تلاش سازمان‌ها برای به‌روزرسانی قابلیت‌های خود جهت رسیدگی به چالش‌های جدید می‌پردازد. هدف، ترویج و رشد ایده‌ها و مفاهیم جدید و افزایش قدرت نوآوران و همچنین افزایش رقابت سازمان‌ها است. چالش اصلی انقلاب صنعتی چهارم، یافتن یا پیاده‌سازی فناوری مناسب نیست، بلکه فقدان فرهنگ و مهارت‌های دیجیتال در سازمان است.

# دهمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت

به همین دلیل نیاز به توسعه فرهنگ رهبری در سازمان‌ها وجود دارد. مسئله موجود، سبک رهبری و توانایی‌های رهبران است تا کارکنان خود را به نوآوری و تلاش برای تحقق ایده‌های خود تشویق کنند.

## حوزه‌های تمرکز رهبران

رهبران در عصر انقلاب صنعتی چهارم باید تمرکز خود را روی حوزه‌هایی قرار دهند که منجر به خلق ارزش دیجیتال برای سازمان‌هایشان گردد. در ادامه با این حوزه‌های تمرکز بیشتر آشنا خواهید شد.

### ماتریس رهبری

برای تعریف دقیق رهبری یک ماتریس دوبعدی ایجاد شده است که در این ماتریس محور X نشان‌دهنده میزان توانمندی در زمینه نوآوری و فناوری و محور Y نشان‌دهنده دغدغه‌مندی نسبت به افراد می‌باشد.

ماتریس رهبری ۰،۴

این ماتریس به انتخاب مناسب‌ترین سبک رهبری ۰/۴ بر اساس ویژگی‌های درجه نوآوری و جهت‌گیری فناوری و رهبری افراد در سازمان کمک می‌کند. ماتریس به چهار بخش تقسیم شده است. هر یک از این چهار بخش، یک سبک رهبری را که مناسب افراد با ویژگی‌هایی خاص است، نشان می‌دهد.

محور X یکی از ویژگی‌های فرد را توصیف می‌کند و تمرکز آن بر جهت‌گیری فناوری و نوآوری است. عوامل متعددی نظیر آموزش و پرورش، تخصص، مهارت و انگیزه، بر میزان نوآوری فردی تاثیر می‌گذارد. محور Y مشخص‌کننده دغدغه‌مندی نسبت به افراد می‌باشد. عوامل متعددی مانند آموزش، مهارت و تمایل به ارتباطات و تعامل با دیگران بر این عامل اثرگذار است.

تمرکز رهبر تازه‌کار (freshmen leader) تولید سنتی همراه با توجه اساسی به محصول نهایی است. این رهبر در هیچ‌یک از ابعاد ماتریس رهبری ۰/۴ مهارت ندارد. برای مثال، تمرکزی بر کارکنان ندارد، نیاز مشتری برایش اهمیتی ندارد، همچنین نسبت به فناوری‌های نوظهور هم بی‌توجه است.

رهبر اجتماعی (social leader) در بعد توجه به افراد مهارت دارد. این رهبر به ایجاد فضای دوستانه برای کارکنان می‌پردازد و حمایت از کارکنان برای او اهمیت دارد، اما در مقابل هیچ توجهی به نوآوری و فناوری ندارد.

رهبر فناوری (technology leader) در زمینه نحوه استفاده از فناوری‌های جدید ارزش افزوده خلق می‌کند. این رهبر تمرکز زیادی بر نوآوری و فناوری و تمرکز کمی بر کارکنان و نیازهای آن‌ها دارد.

رهبر دیجیتال (digital leader) توانایی درک اینکه چگونه فناوری بر افراد تاثیر می‌گذارد را دارد و مدل سازمانی او بر طبیعت انسانی تمرکز دارد.

### مدیر ارشد دیجیتال

حکمرانی دیجیتال به معنای طراحی و بهره‌برداری از ساختارهای سازمانی لازم برای توسعه و تخصیص منابع در حوزه تحول دیجیتال می‌باشد (بونت و وسترن، ۲۰۱۴). هدف از این سازوکارها، پیشبرد هرچه بهتر اقدامات دیجیتال سازمان است. یکی از انواع حکمرانی دیجیتال، انتصاب مدیر ارشد دیجیتال به عنوان راهبر تحول دیجیتال در سازمان است. تعریف یکسانی برای مدیر ارشد دیجیتال در سازمان وجود ندارد. اما به طور کلی وی یک استراتژیست کسب‌وکار است که درک دقیقی از تأثیرات فناوری‌های دیجیتال در سطح سازمان دارد. وی



# دهمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت

مسئول تحول سازمان با کمک فناوری های دیجیتال است. در حال حاضر، جایگاه مدیر ارشد دیجیتال، در بین تمامی مقام های مدیریت ارشد، سریع ترین رشد را داراست و عموم این افراد (۸۸ درصد) در شرکت های ایالات متحده امریکا مشغول به کار هستند.

## جایگاه مدیر ارشد دیجیتال

به گفته مدیر ارشد دیجیتال موسسه بارکلیس، مدیران ارشد دیجیتال به این منظور استخدام می گردند تا کسب و کاری که مشتری از سازمان تصور می کند را متحول سازند. این موضوع به معنای آن نیست که مدیر ارشد دیجیتال مسئول طراحی یک سیستم خاص برای این هدف است، بلکه وی وظیفه دارد تا تمامی سازمان را در راستای این تحول، هم فکر و یکپارچه سازد تا فرهنگی ایجاد کند که توجه به نیازهای مشتری در رأس آن قرار گرفته باشد.

در تعریفی دیگر، مدیر ارشد دیجیتال بالاترین سمت سازمانی به منظور تحولات دیجیتال در ساختار آن می باشد. وظائف عمده این سمت سازمانی عبارتند از:

ایجاد مدل کسب و کار دیجیتال

ارائه نوآوری های دیجیتال

ارتقای یکپارچگی در سراسر سازمان

البته باید به این نکته توجه داشت که مدیر ارشد دیجیتال ماهیت ایستا و ثابت برای سازمان های مختلف ندارد. رهبر دیجیتال موفق در سازمان، باید با توجه به شرایط آن سازمان، اقدامات مقتضی را در نظر بگیرد. مثلاً نیاز است که رهبر نحوه ارتباط برقرار کردن موثر با تیمش را بیاموزد، در کارهایی مانند هدف گذاری برای تیمش سهیم باشد، در نحوه آموزش و هدایت اعضای تیمش دخیل باشد، بدانند که چگونه یک ارتباط یک به یک برقرار کند، چگونه عملکردها را مدیریت کند و چگونه مذاکرات کاری داشته باشد.

## نتیجه گیری

پس از تحول محیط به یک محیط دیجیتال هم باید این مهارت های ارتباطی وجود داشته باشند. اما این تغییر گاهی رهبران قدیمی را با چالش هایی در برقرار کردن ارتباط با استفاده از ابزار موجود در دنیای دیجیتال مواجه می کند مثلاً در استفاده از توئیتر یا استفاده از یک محیط کاری آنلاین برای انجام یک کار گروهی یا ساخت یک ویدئوی کوتاه برای توضیح اهداف به سهامداران خارج از تیم حاضر. نباید رهبران فعلی را بیرون کرد و به فکر رهبران جدید برای عصر دیجیتال بود. البته این عصر نیاز به تفکر و عملکرد متفاوتی با عصر گذشته دارد که نیازمند این است که رهبران هشت توانایی را علاوه بر توانایی های فعلی شان در خود ایجاد کنند و حتی توانایی های قبلی را کمی تغییر دهند تا سازگار با محیط کاری جدید شوند.

نبايد رهبران قدیمی و نا آشنا با عصر دیجیتال را بیرون کرد بلکه باید آنان را برای درک این محیط دیجیتالی جدید تشویق کرد و مهارت های رهبری موجود را به طور آگاهانه با روش های جدیدی به کار گرفت. در ادامه به ظهور عصر دیجیتال و اهمیت رهبری در عصر دیجیتال می پردازیم. هر رهبر صرف نظر از محیط کاری خود به مهارت های رهبری نیاز دارد. مثلاً رهبری باید به طور موثری ارتباط برقرار کند، برای هدف سازی اهداف تیمی و فردی را ارتباط دهد، مدیریت موثری داشته باشد و با تیم ها و شرکت های دیگر ارتباط برقرار کند. هر رهبری به چنین مهارت هایی جهت رسیدن به موفقیت نیاز دارد. در واقع حتی با تحول محیط کاری در عصر دیجیتال هم مهارت های رهبری اصلی همچنان نیاز است. البته رهبر باید این مهارت ها را به روش های جدیدی به کار گیرد.

## منابع

- اسکات، ر (۱۳۳۹)، سازمان ها سیستم های حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه محمد رضا بهرنگی، تهران: نشر کمال تربیت.
- الوانی، م (۱۳۳۳)، مدیریت عمومی، تهران: نی، چاپ سی و دوم
- ۱۸- ایمان، م، نوشادی، م (۱۳۳۹)، تحلیل محتوای کیفی، نشریه پژوهش، سال سوم، شماره دوم، صفحات ۱۱
- ایمانی حسنلویی، م، پاشایی، م (۱۳۳۱)، مدیریت تحول در سازمانهای هزاره سوم با تمرکز بر کارآفرینی، ماهنامه
- ۱- اجتماعی، اقتصادی، علمی، فرهنگی، شماره ۳۳ و ۳۹، آبان و آذر ۳۱، صفحات ۱۱
- بابالحوائجی، ف، ابوالفتحی، زهرا (۱۳۳۱)، ارزیابی مدیریت خطر در موزههای سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی،
- ۳۳- و گردشگری، فصلنامه گنجینه اسناد، سال ۲۸، دفتر دوم، شماره ۳۳، تابستان ۱۳۳۱، صفحات ۳۳
- بکهارد، ر و پریچارد، و (۱۳۳۳)، مدیریت تحول و نوآوری، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- بیان، حسام الدین (۱۳۳۲)، آئین مدیریت، تهران، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حافظنیا، م (۱۳۳۸)، مقدمهای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)
- حکیم شوشتری، ن (۱۳۳۳)، شرکت های الکترونیکی، مجله تدبیر شماره ۳۳، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی.
- رادریگز، ک (۱۳۳۹)، مدیریت در عرصه بین المللی، ترجمه شمس الدین زاهدی و حسن دانایی فرد، تهران، ناشر: صفار - اشراقی.
- رحمان زاده هروی، م (۱۳۳۲)، سازمان های فرایند گرا و پارادایم های سازمانی، تهران: دفتر مطالعاتی اجتماع.
- رحمان سرشت، ح (۱۳۳۳)، "تئوری های سازمان و مدیریت: از نوگرایی تا پسا نوین گرایی، ناشر: موسسه فرهنگی فن و هنر.
- رضایی، ح و صناعی، م (۱۳۳۲)، جهانی شدن و چالشهای فرا روی مدیران، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی.
- زاهدی، ش و الوانی، م و فقیهی، ا (۱۳۳۳)، فرهنگ جامع مدیریت، تهران، ناشر: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.