

چارچوبی کلان برای مدیریت و رهبری

تحول دیجیتال با بهره‌گیری از چهار نوع تفکر



نشریه علمی | رتبه بین‌المللی
 پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
 (ایرانداک)
 شاپا (چاپی) ۲۲۵۱-۸۲۲۳
 شاپا (الکترونیکی) ۲۲۵۱-۸۲۳۱
 نمایه در SCOPUS و ISI, LISTA
 jipm.irandoc.ac.ir
 دوره ۴۰ | شماره ۱
 پاییز ۱۴۰۳

با توسعه شگرف فناوری دیجیتال و گسترش بهره‌گیری از آن در قلمروهای گوناگون صنعتی، اقتصادی، علمی، آموزشی و مانند آن‌ها، به‌نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین چالش‌های این فناوری چگونگی مدیریت آن، از جمله تحول دیجیتال می‌باشد.

ایده نوشته زیر از یک مقاله علمی-پژوهشی^۱ (با رویکرد موردپژوهی Case Study) برگرفته شده و می‌تواند برای مدیران و دست‌اندرکاران طرح‌های تحول دیجیتال راهگشا باشد. با توجه به تجربه بسیاری از نهادهایی که برنامه‌هایی برای به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال داشته و دارند و ناکامی‌های ناشی از آن، بازنگری در چارچوب‌ها و سیاست‌های تحول دیجیتال ضروری می‌نماید. نکته مهم در این موضوع، توجه به راهکارهایی است که می‌تواند تهدیدهای موجود در روند تحول دیجیتال را به فرصت‌ها و نقاط قوت تبدیل کند. در این راستا، چارچوب زیر می‌تواند ابعاد اصلی مدیریت تحول دیجیتال را بازتاب دهد.

به‌طور معمول، برخی مدیران نهادها بر پایه طرواره‌های ذهنی خود برنامه‌هایی را تقلید و یا تدوین می‌کنند. همین رویکرد می‌تواند روند تحول دیجیتال را با چالش اساسی و گاه زیانبار روبه‌رو کند. از این‌رو، برای جلوگیری از زیان‌ها باید از تجربه‌های ملی و جهانی بهره‌برد. این زیان‌ها شامل زیان مالی، زیان برنامه‌ای، زیان نیروی انسانی، و زیان باورمندی است که برطرف کردن آن‌ها جبران‌ناپذیر یا بسیار دشوار است.

پیش از تدوین و اجرای برنامه‌های تحول دیجیتال بایسته است از آمادگی ذهنی مدیران و کارکنان برای این تحول مطمئن شد. در این راستا، توجه جدی به چارچوب زیر راهگشاست. کریادو-پرز و همکارانش (۲۰۲۲) در پژوهش خود، ضمن برشمردن موارد شکست‌خورده، موانع و

1. Christian Criado-Perez, et al. (2022). Digital Transformation in the Australian AEC Industry: Prevailing Issues and Prospective Leadership Thinking. Journal of Construction Engineering and Management 148(1):1-12. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002214

ناکامی‌های تحول دیجیتال در برخی نهادها، چهار نوع سیستم فکری را به شرح زیر پیشنهاد کرده و از پیامدهای مثبت آن اطمینان یافته‌اند:

◆ تفکر آینده‌نگر (Future thinking)

آینده‌پژوهی و آینده‌نگری اکنون یکی از مهم‌ترین راهکارهای پی‌بردن به تحولات آینده در حوزه‌های گوناگون است. فناوری‌های دیجیتال، با توجه به رقابت‌های گسترده دست‌اندرکاران و سرعت تحولات، در عین حال که توانمندی‌های انسان‌ها و سازمان‌ها را به‌طور قابل ملاحظه ارتقا داده است اما به یک چالش بزرگ نیز تبدیل شده است. از این رو، فهم آینده، ارزیابی قابلیت‌های فناوری و تحولات محتمل نیازمند تفکر آینده‌نگرانه است. این نوع تفکر موجب می‌شود تا از تصمیم‌های مقطعی و اشتباه جلوگیری شود. این مساله به‌ویژه با توجه به سرعت شگرف تحولات و کهنه شده فناوری‌های روز باید مورد تأکید مدیران سازمان‌ها باشد. مطالعه و رصد تحولات دیجیتال در منابع اطلاعاتی معتبر و در گزارش‌های سازمان‌های معتبر و خلاصه‌سازی یافته‌های آن‌ها امری ضروری است که به ارزیابی و تصمیم‌گیری برای برنامه‌های تحول دیجیتال کمک می‌کند. این امر به تصویرسازی بهتر ذهنی درباره آینده‌های پیش رو کمک می‌کند. در این زمینه، کنجکاوی و تفکر درباره روندهای محتمل، سلیق و علایق کاربران و مخاطبان، نوع خدمات و محصولات مورد نیاز آینده جزو بدیهی‌ترین وظایف مدیران آینده‌نگر است.

◆ تفکر استراتژیک (Strategic thinking)

بیش از چند دهه است که تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه علم مدیریت و نیز بسیاری از سازمان‌ها، از کوچک تا بزرگ قرار گرفته است. به‌همین دلیل مدیران دست‌اندرکار تحول دیجیتال باید از این رویکرد در تدوین برنامه‌های خود بهره‌گیرند. پیامد چنین رویکردی آگاهی از همه سناریوهای محتمل و عوامل تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی، همچون تهدیدها و فرصت‌ها است. تفکر استراتژیک به مدیران کمک می‌کند تا با دیدگاهی کلان‌نگر و همه‌جانبه، به فرایند برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی برنامه‌ها توجه کنند. برای نمونه و به‌طور کلی، برنامه استراتژیک شامل این فرایند و بخش‌هاست: چشم‌انداز سازمان، مأموریت‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف، شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها در درون و برون از سازمان، تدوین برنامه عملیاتی، پایش و ارزیابی. مدیری که از تفکر استراتژیک برخوردار باشد می‌تواند برنامه

استراتژیک مرتبط با تحول دیجیتال را پیاده‌سازی و کنترل کند. آشکار است که به دلیل ناآگاهی برخی مدیران میانی و کارکنان، امکان دارد مقاومت‌هایی در برابر مدیریت تحول دیجیتال شکل گیرد. در این مورد، برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های آموزشی و مشورتی می‌تواند این مقاومت‌ها را برطرف کند.

◆ تفکر توانمندساز (Capability thinking)

مدیران و کارکنان دست‌اندر کار تحول دیجیتال می‌بایست گستره‌ای از توانمندی‌ها را برای پیشبرد برنامه‌های خود داشته باشند. این توانمندی‌ها آن‌ها را قادر می‌کند تا بتوانند آگاهی‌های لازم و مهارت‌های بایسته را برای پاسخ به تحولات، برنامه‌ریزی و ارزیابی روند تحول دیجیتال در اختیار داشته باشند. به چنین توانمندی‌هایی، توانمندی‌های پویا و دینامیک گفته می‌شود. دانش تخصصی درباره فناوری‌های دیجیتال، دانش درباره برنامه استراتژیک، دانش درباره فرایندهای تحول دیجیتال، دانش درباره امکانات موجود و امکاناتی که می‌توان خلق کرد، دانش درباره محصولات فناوری‌های دیجیتال، دانش درباره مهارت‌های کارکنان خود، و دانش درباره اقتصاد دیجیتال. مدیران باید بدانند که دانش و مهارت‌هایی که خود و کارکنانشان در قالب دوره‌های دانشگاهی کسب کرده‌اند کافی و روزآمد نیست. از این رو، بخشی از برنامه خود را باید صرف آموزش‌های نوین و مرتبط کنند تا توانمندی‌هایشان روزآمد شود. تفکر توانمندساز یک الزام در روند تحول دیجیتال است، همان‌گونه که شرکت‌های موفق مانند آمازون، اپل، و گوگل به این حقیقت پی برده‌اند، نمی‌توان آن را نادیده گرفت.

◆ تفکر تجربی (Experimental thinking)

همان‌گونه که در علوم تجربی به اثبات رسیده، انجام مطالعات اکتشافی و عملیات تجربی یکی از راه‌های پیشگیری از اشتباه و صرف زمان و هزینه است. در برخی حوزه‌های علمی بهره‌گیری از رویکرد تجربی یک شیوه بسیار معمول و کاربردی است. در این راستا، نکته مهم آنست که مدیران آگاه باشند تا تفکر تجربی گرفتار شیوه آزمون و خطا و در نتیجه تلف شدن زمان و سرمایه نشود. توصیه می‌شود مدیران به یکباره برنامه‌های جاری سازمان را کنار نگذارند و فقط به طرح‌های تجربی نپردازند. باید به موازات پیش‌بروند و به تدریج به تصمیم‌گیری نهایی درباره تحول دیجیتال برسند.

چنانچه مدیران دست‌اندرکار تحول دیجیتال از تفکری نوآورانه، انتقادی و خلاق برخوردار نباشند، و چهار نوع تفکر بالا (تفکر آینده‌نگرانه، تفکر استراتژیک، تفکر توانمندساز و تفکر تجربی) را مورد بهره‌گیری قرار ندهند، باید منتظر شکست برنامه‌های خود و گرفتار شدن در پیامدهای زیانبار آن باشند. مدیران ناآگاه و بی‌تجربه در زمینه فناوری‌های دیجیتال و مدیرانی که به واسطه رابطه‌های غیر تخصصی، رهبری سازمان و به‌ویژه مدیریت تحول دیجیتال را بر عهده می‌گیرند باید منتظر این گونه پیامدهای جبران‌ناپذیر باشند. مطالعه هدفمند روند تحول دیجیتال در سایر سازمان‌ها، چه در سطح ملی و چه جهانی، و آگاهی از مهم‌ترین رویکردها و چارچوب‌هایی که موفقیت‌آمیز بوده‌اند یک اصل بنیادی پیش از تدوین و پیاده‌سازی طرح‌های تحول دیجیتال است. بایسته است توجه کنیم که تحول دیجیتال می‌تواند یک عرصه دارای ریسک و نااطمینانی بالا باشد، همچنان که آینده این گونه است. به‌همین دلیل مدیران دست‌اندرکار این موضوع باید از چهار نوع تفکر زیربنایی که مکمل هم هستند برخوردار باشند.

سید رحمت‌الله فتاحی

سر دبیر