روزنامه صبح ایران
دنیای اقتصاد
گروه مدیران
۵۲۱۸۹۴۵۴
modiran@den.ir

سازمانی که حافظه ندارد هر روز از صفر شروع می‌کند

پیمان شمس اردکانی
مدرس توسعه سرمایه انسانی

فرض کنید یک کارشناس باسابقه از شرکتی استعفا می‌دهد. فرد جدیدی جایگزین او می‌شود و چند هفته بعد، یک سوال ساده می‌پرسد: «چرا این کار را این‌طور انجام می‌دادیم؟» همه به دنبال یک فایل، دستورالعمل، گزارش یا مصوبه می‌گردند. چیزی پیدا نمی‌شود. در نهایت یکی از همکاران می‌گوید: «نمی‌دانم... خودش می‌دانست.»

این جمله ساده، شاید یکی از گویاترین نشانه‌های ضعف مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها باشد. بسیاری از سازمان‌ها دانش دارند، اما حافظه ندارند. دانش سازمان واقعا کجاست؟

اگر از مدیران بپرسیم دانش سازمان کجاست، احتمالا پاسخ‌هایی مانند مستندات، گزارش‌ها، سامانه مدیریت دانش، دستورالعمل‌ها، آرشیو پروژه‌ها و فایل‌های اشتراکی را خواهیم شنید.

همه اینها بخشی از دانش سازمان هستند. اما بخش مهمی از دانش واقعی، جای دیگری زندگی می‌کند: در ذهن مدیر فروش که می‌داند با کدام مشتری چگونه باید مذاکره کرد؛ در ذهن کارشناس فنی که می‌داند یک خطای خاص معمولا از کجا شروع می‌شود؛ در ذهن مدیر پروژه که می‌داند چرا یک تصمیم در پروژه قبلی گرفته شد؛ در تجربه کارشناس منابع انسانی که می‌داند چرا یک روش ارزیابی عملکرد در گذشته شکست خورد؛ در گفت‌وگوی دو مدیر که درباره یک تصمیم دشوار صحبت کرده‌اند؛ و در تجربه تیمی که یک پروژه را با موفقیت به پایان رسانده، اما هیچ‌گاه دلیل واقعی موفقیت آن را ثبت نکرده است.

اینها همان بخش‌هایی از دانش سازمان هستند که معمولا کمتر دیده می‌شوند؛ دانش ضمنی و تجربه‌شده‌ای که در فرآیندهای رسمی سازمان ثبت نشده است.

مشکل زمانی آشکار می‌شود که آدم‌ها می‌روند

تا زمانی که افراد در سازمان حضور دارند، ممکن است این خلأ چندان به چشم نیاید. یک نفر سوال می‌پرسد و دیگری پاسخ می‌دهد. یک مشکل پیش می‌آید و کسی می‌گوید: «این اتفاق را قبلا دیده‌ایم.» یک مشتری ناراضی می‌شود و کارشناس باسابقه می‌داند چگونه باید موضوع را مدیریت کرد. اما روزی که آن فرد از سازمان خارج می‌شود، ناگهان متوجه می‌شویم چیزی بیشتر از یک نیروی انسانی را از دست داده‌ایم. گویی بخشی از حافظه سازمان خارج شده است. به همین دلیل است که گاهی جایگزین کردن یک نیروی متخصص، صرفا با استخدام فردی دارای همان عنوان شغلی امکان‌پذیر نیست.

ممکن است فرد جدید از نظر دانش تخصصی حتی قوی‌تر باشد، اما ماه‌ها یا سال‌ها زمان لازم داشته باشد تا همان شناختی را به دست آورد که فرد قبلی در طول سال‌ها تجربه کسب کرده بود. هزینه این اتفاق فقط هزینه استخدام نیست. هزینه واقعی می‌تواند شامل دوباره کاری، تکرار اشتباهات گذشته، طولانی شدن زمان یادگیری، وابستگی به افراد خاص، کاهش سرعت تصمیم‌گیری و حتی از دست رفتن مشتریان باشد.

چرا سازمان‌ها دانش خود را ثبت نمی‌کنند؟

پاسخ همیشه کمبود سیستم مدیریت دانش نیست. گاهی مشکل، فرهنگ سازمان است. در بسیاری از سازمان‌ها، شکست‌ها ثبت نمی‌شوند، چون کسی نمی‌خواهد مسوول آن شناخته شود. و تصمیم‌های اشتباه تحلیل نمی‌شوند، چون قرار نیست کسی پاسخگو باشد. تجربه افراد مستند نمی‌شود، چون «کارهای روزمره» ارزش ثبت شدن پیدا نمی‌کنند. و گاهی نیز افراد دانش خود را با دیگران به اشتراک نمی‌گذارند، چون دانش برای آنها نوعی قدرت و مزیت فردی ایجاد کرده است.

در چنین شرایطی، حتی اگر یک سامانه مدیریت دانش گران‌قیمت هم خریداری شود، اتفاق چندانی رخ نخواهد داد. نمی‌توان حافظه سازمان را فقط با خرید یک نرم‌افزار ساخت. حافظه سازمان قبل از آنکه یک مساله تکنولوژیک باشد، یک مساله فرهنگی و مدیریتی است.

هوش مصنوعی، فرصتی برای بازتعریف مدیریت دانش

اینجاست که هوش مصنوعی می‌تواند معادله را تغییر دهد. تا پیش از این، مدیریت دانش عمدتا به این معنا بود که از افراد بخواهیم دانش خود را مستند کنند، فایل‌ها را دسته‌بندی کنیم و اطلاعات را در یک مخزن قابل جست‌وجو قرار دهیم. اما بخش مهمی از دانش سازمان اساسا در قالب فایل تولید نمی‌شود، بلکه در جلسات، مکالمه‌ها، ایمیل‌ها و پیام‌ها، بازخورد مشتری و تصمیم‌های گذشته قابل مشاهده است. هوش مصنوعی می‌تواند به سازمان کمک کند از این حجم پراکنده اطلاعات، الگوها و دانش قابل استفاده استخراج کند. برای مثال، به جای اینکه فقط یک آرشیو از جلسات داشته باشیم، بتوانیم بفهمیم چه تصمیم‌هایی در جلسات گرفته شده است؟ چه مسائلی بارها تکرار شده‌اند؟ کدام مشکلات هنوز حل نشده‌اند؟ چرا یک پروژه با شکست مواجه شده است؟ چه راه‌حل‌هایی قبلا امتحان شده‌اند؟ چه تجربه‌هایی میان چند واحد مختلف مشترک است؟ و حتی اینکه هنگام مواجهه با یک مساله جدید، سازمان در گذشته چه تجربه‌ای داشته است؟

اینجاست که مفهوم حافظه هوشمند سازمان معنا پیدا می‌کند. حافظه هوشمند سازمان را می‌توان در چهار سطح تصور کرد:

۱- ثبت دانش. اطلاعات، تجربه‌ها، تصمیم‌ها، مستندات و آموخته‌ها از حالت پراکنده خارج و قابل دسترسی شوند.

۲- اتصال دانش. اطلاعات مرتبط به یکدیگر متصل شوند. یک تصمیم به پروژه مربوط، پروژه به مشتری، مشتری به مساله و مساله به تجربه‌های قبلی متصل شود.

۳- تحلیل دانش. سیستم فقط اطلاعات را نگهداری نکند، بلکه بتواند الگوها، تکرارها، ریسک‌ها و درس‌آموخته‌ها را شناسایی کند.

۴- بازگرداندن دانش در زمان مناسب. مهم‌ترین مرحله همین است. دانش زمانی ارزشمند است که هنگام تصمیم‌گیری در اختیار فرد مناسب قرار بگیرد. اگر مدیر پروژه در حال مواجهه با مساله‌ای مشابه پروژه سه سال قبل باشد، سازمان نباید مجبور باشد دوباره از صفر شروع کند، بلکه باید بتواند از تجربه گذشته استفاده کند.

در این نقطه، مدیریت دانش از «آرشیو کردن اطلاعات» به «کمک به تصمیم‌گیری» تبدیل می‌شود. اما یک خطر مهم وجود دارد. نباید تصور کنیم هوش مصنوعی به‌تنهایی می‌تواند حافظه سازمان را بسازد. اگر داده‌های سازمان ناقص، بی‌کیفیت یا جهت‌دار باشند، هوش مصنوعی هم چیزی بهتر از همان داده‌ها ارائه نخواهد کرد. اگر کارکنان از ثبت اشتباهات خود بترسند، بخش مهمی از دانش سازمان هرگز وارد سیستم نخواهد شد. اگر مدیران تجربه‌ها را جدی نگیرند، فناوری به یک ابزار آرشیو تبدیل می‌شود. و اگر سازمان نداند چه دانشی برای کسب و کارش حیاتی است، ممکن است حجم عظیمی از اطلاعات تولید کند، بدون آنکه واقعا «دانش» بیشتری داشته باشد.

بنابراین مساله اصلی فقط این نیست که «چگونه اطلاعات بیشتری ذخیره کنیم؟» بلکه باید بپرسیم: «کدام تجربه‌ها برای آینده سازمان ارزشمندند و چگونه می‌توانیم آنها را به دانشی قابل استفاده تبدیل کنیم؟»

سوال مهم برای مدیران

شاید وقت آن رسیده باشد که مدیران به جای پرسیدن اینکه «سامانه مدیریت دانش ما کجاست؟»، سوال‌های متفاوت‌تری بپرسند: اگر فردا یکی از متخصصان کلیدی ما از سازمان خارج شود، چه میزان از دانش او با او خارج خواهد شد؟ چند تصمیم مهم سازمان وجود دارد که دلیل آنها دیگر برای کسی روشن نیست؟ چند بار در سال اشتباهی را تکرار می‌کنیم که قبلا تجربه کرده‌ایم؟

وقتی یک پروژه تمام می‌شود، دقیقا چه چیزی از آن برای پروژه بعدی باقی می‌ماند؟ و مهم‌تر از همه: آیا سازمان ما از گذشته خود یاد می‌گیرد یا فقط گذشته خود را آرشیو می‌کند؟ آینده مدیریت دانش احتمالا فقط ساختن مخازن بزرگ‌تر اطلاعات نیست. آینده متعلق به سازمان‌هایی است که بتوانند تجربه‌های پراکنده انسان‌ها، داده‌ها، تصمیم‌ها و تعاملات روزمره را به حافظه‌ای تبدیل کنند که در زمان مناسب، به تصمیم بهتر کمک کند.

اتوماسیون، نخستین پله‌های کسب تجربه را حذف کرده است

هوش مصنوعی با هرم استعدادها چه می‌کند؟

مترجم: مریم مرادخانی

برای دهه‌ها، سازمان‌ها برای انجام کارهای روتین و کم‌ریسک به نیروهای تازه‌کار متکی بودند تا علاوه بر پیشبرد کارهای روزمره، بستری برای پرورش رهبران آینده فراهم کنند. کارهای ساده و روتین در واقع فرصتی بودند تا نیروهای مبتدی در محیط کار حضور داشته باشند، قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری خود را تقویت کنند و توانایی‌هایشان دیده شود. اما پیشرفت‌های اخیر در زمینه اتوماسیون و هوش مصنوعی، ماهیت شغل‌های رده‌پایین (موسوم به سطح ورودی) را از اساس تغییر داده. حالا وظایفی مثل تحقیقات، بایگانی، پاکسازی داده‌ها، کدنویسی مقدماتی و تحلیل‌های اولیه به سیستم‌های هوشمند واگذار شده‌اند. اینها دقیقا همان فعالیت‌هایی هستند که نیروهای جوان از طریق آنها مهارت‌های بنیادی از جمله توانایی قضاوت را در خود رشد می‌دادند.

همزمان، نگرانی‌ها درباره تاثیر هوش مصنوعی بر مشاغل، به ویژه شغل‌های رده‌پایین رو به افزایش است. این تحولات همچنین موجب افزایش ناامیدی در میان کارجویان شده. بر اساس گزارش‌های اخیر، ناامیدی فارغ‌التحصیلان جدید، از شروع مسیر شغلی ظرف دو سال، از ۴۶ درصد به ۶۲ درصد افزایش یافته. علت اصلی این ناامیدی، کاهش جذب نیروهای مبتدی توسط شرکت‌هاست.

چشم‌انداز استخدام در مشاغل رده‌پایین، همچنان در نوسان است، اما نشانه‌های اولیه از محدودتر شدن بازار خبر می‌دهند. نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی (در مقایسه با نرخ بیکاری عمومی) نسبتا بالاست. نزدیک به ۴۰ درصد از فارغ‌التحصیلان در شغل‌هایی مشغول به کارند که نیازی به مدرک تحصیلی ندارد. البته مشخص نیست که تکنولوژی و مشخصا هوش مصنوعی تا چه حد در افزایش نرخ بیکاری موثر و مقصرند.

مثلا اقتصاددانان بانک نیویورک فدرال رزرو می‌گویند گسترش دورکاری که آموزش نیروهای جدید را سخت‌تر کرده عامل اصلی افزایش نرخ بیکاری است، درحالی که دانشگاه ییل می‌گوید هنوز هیچ رد پای واضحی از هوش مصنوعی در سطح کلان پیدا نکرده. اما در هر حال، دلیلش چه اولی باشد چه دومی، پیامدش برای کارفرماها یکی است: سازوکارهای غیررسمی که زمانی، نیروهای مبتدی را به متخصص تبدیل می‌کردند حالا در حال از بین رفتن‌اند.

همزمان که هوش مصنوعی نحوه انجام کارها را تغییر می‌دهد، مساله دیگر این نیست که چه تعداد نیروی سطح پایین استخدام شود، بلکه باید از خود بپرسیم «این نقش‌ها برای انجام چه کاری طراحی شده‌اند؟» شرکت‌ها می‌توانند از این دوران گذار استفاده کنند تا کارهای ورودی را به عنوان بستری برای ایجاد تخصص در محیط‌های مبتنی بر هوش مصنوعی بازتعریف کنند. این یعنی نیروهای تازه‌کار را مجهز کنند تا سیستم‌های هوش مصنوعی را طراحی کنند، توسعه دهند و هدایت کنند، نه اینکه صرفا در چارچوب آنها کار کنند.

نیروهای تازه‌کار، نقش مهمی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. آنها دیدگاه‌های نو و روش‌های حل مساله خلاقانه‌ای با خود به سازمان‌ها می‌آورند و مسیر پیشرفت آینده را سرپا نگه می‌دارند. نحوه پرورش این نیروها همواره مورد بحث بوده اما در دوران هوش مصنوعی، فضا پیچیده‌تر شده. به عنوان مثال، مدیران ارشد مهندسی در مایکروسافت می‌گویند که دستیارهای هوشمند کدنویسی، باعث افزایش چشم‌گیر بهره‌وری مهندسان ارشد می‌شوند، اما برای نیروهای تازه‌کار که هنوز قدرت سنجش و هدایت خروجی‌های هوش مصنوعی را ندارند مثل یک ترمز عمل می‌کنند. چنین شرایطی، شرکت‌ها را ترغیب می‌کند که نیروهای ارشد را استخدام و وظایف نیروهای رده‌پایین را خودکارسازی کنند.

این رویکرد به مرور زمان، معادلات هرم استعدادها را تابود می‌کند. راهکار سازمان‌ها اما در نوع خود جالب توجه بوده: به استخدام نیروهای رده‌پایین ادامه می‌دهیم، می‌پذیریم که آنها باعث کاهش کوتاه‌مدت بازدهی می‌شوند و رشد آنها را به یک هدف صریح سازمانی تبدیل می‌کنیم.

نظرسنجی مکنزی نشان داده که هوش مصنوعی مولد بر نیاز شرکت‌ها به جایگاه‌های رده‌پایین تاثیر می‌گذارد. گرچه برخی سازمان‌ها جذب نیروهای رده‌پایین را کاهش داده‌اند، اما بسیاری دیگر مثل «بنک آو آمریکا» با حفظ میزان استخدام خود، وظایف این نقش‌ها را تغییر داده و از روز اول، حول محور کار با هوش مصنوعی بازطراحی کرده‌اند. نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد اکثر مدیران همچنان به آینده استخدام نیروهای تازه‌کار امیدوارند و معتقدند که هوش مصنوعی، باعث افزایش استخدام نیروهای تازه‌کار خواهد شد، به شرط اینکه استراتژی سازمان بر چهار محور مدیریت دانش، طراحی مجدد نقش‌ها، یادگیری در حین کار و مربیگری مدیریتی استوار باشد تا نیروهای جوان بتوانند به جای انجام کارهای روتین حذف‌شده، به تحلیلگران و تصمیم‌گیرندگانی قوی تبدیل شوند.

مدیریت دانش

سازمان‌ها باید تخصص و دانش خود را برای ایجاد فرایندهای مبتنی بر هوش مصنوعی به کار بگیرند. باید بتوانید از دانش و تخصص فعلی خود برای ایجاد داده‌های باکیفیت استفاده کنید. در غیر این صورت، پرورش نسل بعدی متخصصان، دشوار خواهد بود. هدف، کاربردی کردن و گنجاندن این دانش در فرآیندهای کاری روزمره است.

بدین منظور، باید دانش و تجربه سازمان را به داده‌های شفاف، ساختاریافته و قابل درک برای انسان و کامپیوتر تبدیل کنید. «تخصص کدگذاری شده»، طرز فکر، قوانین تصمیم‌گیری و قضاوت‌های گذشته افراد برتر را ساختارمند می‌کند تا مدل‌های زبانی بزرگ (LLM) به آن دسترسی داشته باشند.

برای مثال، سیستم هوش مصنوعی به یک حقوقدان مبتدی کمک می‌کند تا به جای جست‌وجوی ساده، منطق و الگوهای توافق و مذاکره شرکای ارشد را مرور کند و همزمان با انجام کارش، مهارت قضاوت خود را تقویت کند. اما کدام تخصص‌ها ارزشمندند و باید جداسازی شوند؟ یک کارمند سال سوم در یک شرکت مهندسی ممکن است تعامل با یک مشتری را به روشنی و با دقت مستند کند. اما یک مدیر ارشد، با بهره‌گیری از ده‌ها تجربه در پروژه‌های متعدد، تحلیلی ارائه می‌دهد که انعکاس‌دهنده الگوهای کلان‌تر، موازنه‌ها و پیامدهای بلندمدت است. هر دو ورودی ارزشمند هستند، اما هم‌ارز و یکسان نیستند. برای آنکه مدیریت دانش در یک محیط مبتنی بر هوش مصنوعی اثربخش باشد، سازمان‌ها نیازمند روش‌هایی برای تفکیک میان «تجربه پراکنده» و «قضاوت انباشته‌شده» هستند.

این تمایز باید در سیستم‌ها مشخص باشد. سیستم‌ها باید ورودی‌ها را بر اساس عمق تجربه و تکرارپذیری نتایج، وزن‌دهی کنند تا ابزارها و نیروهای جدید بر اساس قوی‌ترین دانش، هدایت شوند. مدیریت دانش مدرن، اطلاعات را بر اساس نحوه شکل‌گیری تخصص اولویت‌بندی کرده و با دریافت بازخورد مداوم، بهبود می‌یابد تا نیروهای مبتدی سریع‌تر به قدرت حل مساله دست پیدا کنند.

> نگاه سازمان‌ها به اینکه چه کسی را استخدام کنند، تغییر کرده؛ آنها حالا به جای جذب فله‌ای متخصصان تازه‌کار و تخصص‌های محدود، تمرکز را بر انعطاف‌پذیری و نحوه تفکر گذاشته‌اند. کارفرمایان حالا علاوه بر «سواد دیجیتال»، مهارت‌های شناختی کلی مثل حل مساله، تفکر تحلیلی، خلاقیت و تاب‌آوری را نیز در اولویت دارند

طراحی نقش‌های رده‌پایین: مدل «پاسخ‌نامه»

با واگذاری کارهای روزمره به هوش مصنوعی، نقش‌های ورودی و رده‌پایین باید حول محور «کار با خروجی‌های هوش مصنوعی و نظارت و بهبود آن» بازطراحی شوند تا هم بهره‌وری در کوتاه‌مدت افزایش یابد و هم روند پرورش جانشین برای نیروها، حفظ شود. در محیط‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، هدف صرفا توانایی انجام کار نیست بلکه «قدرت قضاوت» است، اینکه بدانید کی به خروجی‌های هوش مصنوعی اعتماد کنید، کی آنها را زیر سوال ببرید و کی ردشان کنید. یادگیری و رشد مهارت در نیروهای مبتدی مستلزم وجود سه عامل است: چالش، پیچیدگی مساله، و ارتباط با طرز فکر اسنادان از طریق شاگردی. اما وقتی کارهای روتین توسط تکنولوژی انجام می‌شود، این بستر معمولا کمرنگ می‌شود.

برای جلوگیری از این مشکل، می‌توان فرآیندهای کاری موازی ایجاد کرد تا نیروهای تازه‌کار، ابتدا کار را مستقلا انجام دهند و سپس آن را با خروجی هوش مصنوعی مقایسه کنند. در «مدل پاسخ‌نامه»، ابتدا کارمند تلاش می‌کند، سپس هوش مصنوعی آن را ارزیابی می‌کند و مدیر تفاوت‌ها را بررسی می‌کند. به این ترتیب، هوش مصنوعی جایگزین شاگردپروری نمی‌شود، بلکه شکل آن را تغییر می‌دهد؛ به این صورت که روند دریافت بازخورد را سرعت می‌بخشد، درحالی که شرایط لازم برای توسعه تخصص را همچنان حفظ می‌کند.

شواهد نشان می‌دهد که «مقایسه تحلیل خود با هوش مصنوعی» می‌تواند باعث یادگیری و ارتقای عملکرد در آینده شود. در مقابل، اتکای منفعلانه به هوش مصنوعی هیچ مهارت ماندگاری ایجاد نمی‌کند.

پیامد این تحولات، یعنی واگذاری امور روتین به هوش مصنوعی و تغییر نقش این تکنولوژی از جایگزین به ابزار شاگردپروری این است که نقش‌های ورودی، بیشتر حول یادگیری مدیریت، نظارت و هدایت ابزارهای دیجیتال خواهند بود.

یادگیری در بستر کار

سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از هوش مصنوعی به عنوان راهنما و ارزیاب، سیستم‌های یادگیری را مستقیما در فرآیند کار ادغام کنند. در مدل پاسخ‌نامه، تفاوت میان تلاش مستقل کارمند و خروجی هوش مصنوعی، قابل مشاهده و اندازه‌گیری است. کم شدن این تفاوت در طول زمان، مدرکی است که نشان می‌دهد قدرت قضاوت در نیروی کار، شکل گرفته.

با واگذاری کارهای روتین به هوش مصنوعی، امور مهم‌تر و ارزشمندتری به انسان‌ها، از جمله نیروهای تازه‌کار سپرده می‌شود؛ مثل تحلیل خروجی‌ها، تصمیم‌گیری‌های پیچیده‌تر و بده‌بستان‌ها. هوش مصنوعی بازخورد آنی می‌دهد، ریسک‌ها را شناسایی می‌کند و گام‌های بعدی را پیشنهاد می‌دهد. در این میان، مدیران به جای آموزش جزئیات اجرایی، بر تقویت قضاوت تمرکز می‌کنند. بعضی سازمان‌ها، با رویکرد شبیه‌سازی و تمرین، نیروی جدید را در موقعیت تصمیم‌گیری و قضاوت قرار می‌دهند. برخی دیگر، نیرو را به سرعت در دل کار می‌اندازند و از هوش مصنوعی برای بازخورد و راهنمایی او در لحظه کمک می‌گیرند. در هر دو حالت، الگوی اصلی یکسان است: نیروها منتظر رسیدن به بازدهی نمی‌مانند بلکه کار را در عمل یاد می‌گیرند و هوش مصنوعی، زمان مورد نیاز برای کسب تجربه و جلب اعتماد را کاهش می‌دهد.

استخدام بر اساس قضاوت و آموزش بر اساس بستر

نگاه سازمان‌ها به اینکه چه کسی را استخدام کنند، تغییر کرده؛ آنها حالا به جای جذب فله‌ای متخصصان تازه‌کار و تخصص‌های محدود، تمرکز را بر انعطاف‌پذیری و نحوه تفکر گذاشته‌اند. کارفرمایان حالا علاوه بر «سواد دیجیتال»، مهارت‌های شناختی کلی مثل حل مساله، تفکر تحلیلی، خلاقیت و تاب‌آوری را نیز در اولویت دارند (استخدام بر اساس قضاوت). این تغییر، راه را برای جذب افراد مستعد بدون مدارک دانشگاهی نیز باز می‌کند.

از سوی دیگر، حالا که این نیروهای باهوش وارد می‌شوند، مدیران باید نقش مربی را ایفا کنند تا بستر کسب‌وکار، از جمله نحوه تعامل با مدیران، رفتارهای انسانی و درک نبض فضا را به آنها آموزش دهند. کارمند جدید باید یاد بگیرد که آمار و داده‌ها را خشک و خالی ارائه ندهد، بلکه با درک بستر کسب‌وکار، علت پشت اعداد را نیز تحلیل کند. نیروهای تازه‌کار خیلی سریع‌تر وارد تعامل با مدیران ارشد می‌شوند، پس نیازمند آموزش در زمینه مهارت‌های انسانی مثل ارتباطات، هوش هیجانی و نحوه ارائه تحلیل‌ها هستند.

برای نهادینه‌سازی این نوع مربیگری، می‌توان از مدل «رزیدنتی پزشکی» الگوبرداری کرد. در این مدل، مدیران ارشد مستقیما بر نحوه مواجهه و تصمیم‌گیری نیروهای جدید در رابطه با خروجی‌های هوش مصنوعی نظارت کرده و به جای پاسخ به سوالات، نحوه قضاوت را به آنها می‌آموزند.

منبع: McKinsey

استاندارد جدید؛ مثل ورزشکاران مدیریت کنید

نویسنده: Julian Hayes
مترجم: مریم رضایی

برای یک مدیر ارشد، کسب و کار هم مثل یک ماراتن است و هم مثل یک دوی سرعت. با بالا رفتن مداوم میزان ریسک و حساسیت تصمیم‌ها، مدیرعامل امروزی با فشاری بی‌وقفه روبه‌روست؛ فشاری که می‌تواند احساس انزوا ایجاد کند و از نظر عاطفی بسیار فرساینده باشد. دنیای کسب و کار به توانایی رهبران سازمان برای ایجاد ارزش پایدار در شرکت در طول زمان، توجه زیادی نشان می‌دهد و این موضوع درست هم هست. با این حال، فردی که پشت این تصمیم‌ها قرار دارد و مستقیما بر معیشت، مسیر شغلی و آینده دیگران و خانواده‌هایشان تاثیر می‌گذارد، به ندرت خودش به همان اندازه مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد. برای مدیر ارشد امروزی که ممکن است مدیریت صدها و یا حتی هزاران نفر را بر عهده داشته باشد و زیاد سفر کند، سلامت زیرساختی است که همه چیز دیگر بر آن استوار است.

کسب و کار یکی از معدود حوزه‌هایی است که «فصل کاری» آن در واقع هیچ‌وقت تمام نمی‌شود. پیش از فصل بعدی، خرید بعدی، جلسه بعدی هیات‌مدیره، فرصت بعدی یا بحران پیش‌بینی‌نشده بعدی، خبری از فصل استراحت نیست. این موضوع فشارها و انتظاراتی را که متوجه فرد هدایت کننده کسب و کار است، تغییر می‌دهد.

مدیران ارشد امروزی در حال مدیریت شرایطی هستند که هفته به هفته تغییر می‌کند: زنجیره‌های تامین ممکن است یک‌شبه مسیر خود را تغییر دهند، بازارهای سرمایه پیش از صبحانه به تیترهای خبری واکنش نشان دهند، عرضه محصول یک رقیب اولویت‌های فصلی را دگرگون کند و مسائل مختلف مرتبط با کارکنان نیز به وجود بیایند.

بر اساس نظرسنجی «چشم‌انداز مدیرعامل» شرکت EY Parthenon (بازوی مشاوره‌ای شرکت خدمات حرفه‌ای ارنست اند یانگ)، اگرچه مدیران عامل با مسائل فوری و مهم بسیاری روبه‌رو هستند، اما درصد مدیرانی که بی‌ثباتی ژئوپلیتیک را بزرگ‌ترین ریسک کوتاه‌مدت خود می‌دانند، تنها طی شش ماه از ۲۸ درصد در سپتامبر ۲۰۲۵ به ۵۶ درصد افزایش یافته است. با این حال، عقب‌نشینی گزینه خوبی نیست. مدیران عامل با وجود بی‌ثباتی موجود، در حال تقویت اجرای برنامه‌ها و ادامه سرمایه‌گذاری‌های خود هستند. تداوم این رویکرد تنها با نوع جدیدی از آمادگی امکان‌پذیر است. این شرایط به یک برنامه عملیاتی نیاز دارد که بر نحوه آماده شدن، تمرین کردن و رقابت رهبران در فضای کسب و کاری بدون فصل استراحت تمرکز کند. زیست‌شناسی یک رهبر سازمان با از آنچه در حال ساختنش است حمایت می‌کند، یا به‌تدریج به گلوگاه آن تبدیل می‌شود.

چرا برنامه عملیاتی مدیران ارشد باید تغییر کند؟

الگوی رایج برای رهبران سازمانی بسیار موفق این است که از همه افراد حاضر در اتاق بیشتر رنج و فشار را تحمل کنند، خونسرد و شکست‌ناپذیر به‌نظر برسند، درباره مشکلاتشان سکوت کنند و اولین نفری باشند که وارد محل کار می‌شود و آخرین نفری که آنجا را ترک می‌کند. این رویکرد امپراتوری‌ها و شرکت‌های شگفت‌انگیزی ساخته است، اما اغلب به قیمت اذیت شدن فردی تمام شده که در راس امور قرار داشته و سلامت او آسیب دیده است.

این یک نقطه کور رایج در رهبری سازمان است؛ به‌ویژه در میان افراد بسیار موفق که پذیرفتن هر گونه آسیب‌پذیری، یا حتی کمی مکث و توقف در آنها با ضعف تفاوتی ندارد.

با این حال، ادامه دادن کار در شرایطی که توانایی فرد مختل شده، هزینه واقعی دارد؛ هم برای خود فرد و هم برای عملکرد مالی شرکت. مطالعه‌ای که در نشریه «طب کار و محیط زیست» (Occupational & Environmental Medicine)، منتشر شد و ۱۲۹۲ کارمند اداری را بررسی کرد، نشان داد که پریشانی روانی شدید، با کاهش بهره‌وری سالانه حدود ۸۴۳۲ دلار برای مردان و ۶۹۴۴ دلار برای زنان ارتباط دارد. این کاهش بهره‌وری عمدتا ناشی از «حضور ناکارآمد» بود؛ یعنی فرد با وجود کاهش توانایی، سر کار حاضر می‌شود، به‌جای اینکه در خانه بماند. این هزینه زمانی ایجاد می‌شود که یک کارمند، با وجود حضور در محل کار، با بهره‌وری کمتر از توان واقعی خود کار کند. اما برای یک مدیر ارشد، که قضاوت مختل‌شده‌اش فقط به عملکرد شخصی خودش محدود نمی‌شود و پیامدهای آن در سراسر سازمان گسترش می‌یابد؛ این رقم تقریبا به‌طور قطع بیشتر است. این بده‌بستان باعث شده بسیاری از رهبران کسب و کار در مسیر موفقیت، سلامت و توان خود را از دست بدهند و از زندگی واقعی و آدم‌هایی که برای حمایت از آنها سخت تلاش می‌کردند، بیگانه شوند.

مدیران امروزی، همان ورزشکاران حرفه‌ای

«ایزادور شارپ»، بنیان‌گذار هتل‌ها و اقامتگاه‌های فور سیزنز، گفته: «تعالی یعنی توانایی تحمل درد.» برای مدیران عامل، بنیان‌گذاران و مدیران ارشد امروزی، درد شکل‌های مختلفی دارد: هم‌زمان با آماده شدن برای ارائه به سرمایه‌گذاران، مسائل شخصی را مدیریت کردن، در بازارهای پرتلاطم تصمیم‌گیری کردن، یا صرفا تحمل فشار بی‌وقفه رقابت. تاب‌آوری، آن هم به مقدار زیاد، یک ضرورت است و یکی از راه‌های ایجاد این ذخیره تاب‌آوری، دست برداشتن از جدا کردن سلامت و کسب و کار از یکدیگر است.

این دو را با هم ادغام کنید و اجازه دهید به‌صورت همزیستانه در کنار هم وجود داشته باشند. به بیان دیگر، مانند یک ورزشکار حرفه‌ای فکر و عمل کنید. مهم‌ترین دارایی یک مدیرعامل، انرژی اوست. انرژی نوعی سرمایه است. وقتی سلامت یک رهبر سازمانی در وضعیت مطلوبی نباشد، هزینه‌های پنهانی خود را نشان می‌دهند: استعدادهای بالفعل نشده، فرصت‌های ازدست‌رفته، داشتن تجربه‌های کمتر در کنار خانواده و کاهش تدریجی توانایی رهبری در سازمان. مدیرانی که مثل مربی حرفه‌ای هستند، برای چیزی فراتر از ظاهر و زیبایی تمرین می‌کنند. تمرین برای رهبران کسب و کار، بدن، ذهن و روحی می‌سازد که برای هر چالشی که در ادامه از راه برسد، آماده است. رهبرانی که آگاهانه خود را مانند ورزشکاران می‌بینند، شاخص‌های کلیدی سلامت خود را با همان دقت و جدیتی دنبال می‌کنند که شاخص‌های افراد داخل سازمان را.

در نهایت، این ظرفیت و توانایی است که سرنوشت را تعیین می‌کند. زیست‌شناسی بهتر به ظرفیت بالاتر منجر می‌شود و ظرفیت بالاتر نیز تصمیم‌گیری بهتر را به همراه دارد. تصمیم‌گیرنده بهتر بودن، رهبری قدرتمندتری ایجاد می‌کند و در نتیجه، سازمانی سالم‌تر شکل می‌گیرد که در نهایت به تاثیرگذاری بیشتر در بلندمدت می‌انجامد.

برای مدیران ارشد با ذهنیت مربی حرفه‌ای، هدف پیروزی است؛ اما پیروزی درحالی که از نظر ذهنی هوشیار، از نظر عاطفی حاضر و درگیر، از نظر جسمی توانمند و واقعا قادر به لذت بردن از پاداش تلاش‌ها و فداکاری‌های خود باشد. هم مدیری که مثل ورزشکاران فکر می‌کند و هم مدیر معتاد به کار، هر دو می‌توانند به مقصد مورد نظرشان برسند؛ اما هر کدام هنگام رسیدن، تجربه‌ای متفاوت خواهند داشت.

منبع: Forbes