# <https://hbr.org/2021/04/6-leadership-paradoxes-for-the-post-pandemic-era>

# 6 Leadership Paradoxes for the Post-Pandemic Era



**مقدمه مشاور:**

این ترجمه دعوت رهبران برای دوران پس از همه گیری است . تاکید مجدد بر داشتن استراتژی و بینش مورد نیاز برای گذر از تغییراتی که خواسته و نا خواسته در شرایط کاری همگی ما ایجاد شده است . تقویتِ تیرویِ انسانی و توان اندیشیدن موثر ،که خاص ذات انسان است در کنار پیشرفت تکنولوژی ، در این مقله راه حل خروج از بحران اعلام شده است . در عین حال بر ویژگیهای مورد نیاز رهبران را تاکید شده است.

**خلاصه مقاله:**

رهبران برای موفقیت در دوره پس از همه گیری ، به مهارت ها و توانایی های جدیدی نیاز دارند ، رهبران باید در ترکیب متنوع و گسترده ای از اجرای مهارتهای متنوع های تبحر داشته باشند. رهبران باید مجری برنامه های استراتژیک باشند ، دیدگاههای گسترده موجود در محیط های کاری را به مرز متعادل برسانند. در قدم بعدی ، دنیای ما به رهبران و قهرمانانی فروتن نیاز دارد که در عین حال قادر به گرفتن تصمیم های جسورانه باشند . و همزمان شنوندگانی بزرگ و قهرمانانی تاثیر گذار باشند. رهبران در ابعاد سوم باید افرادی با توانمندی فنی بالایی باشند ، ضمن درک و مراقبت از افراد ، همراه با موج فن آوری های جدید ، توانایی به کار گیری تکنولوژی را داشته باشند. بُعد چهارم رهبران ، نقش نواورانِ سنتی است ، یعنی در عین اینکه رسالت و هدف شرکت های خود را حفظ می کنند ، نوآوری را نیز به بیشترین مقدار خود می رسانند. در بُعد پنجم ، آنها سیاستمدارانی با صداقت بالا و شفافیت ، مایل به سازش ، جلب حمایت و تشکیل ائتلاف خواهند بود و این کار را با حداکثر صداقت انجام می دهند. سرانجام ، آنها باید بومی گرایانی باشند که در سطح جهانی فکر می کنند ، و در جستجوی بینش ویزه مورد نیاز خود هستند.

**شش پارادوکس رهبری در دوران پس از همه گیری**

شرایط همه گیری کرونا ، روندی را که طی دهه گذشته در حال گسترش بوده ، سرعت بخشیده است. همزمان با رشد دیجیتالی و پیچیده تر شدن جهان ، دامنه تصمیماتی که رهبران باید بگیرند گسترش یافته است . از تفکرات استراتژیک کلان گرفته تا اجرای دقیق در جزییات برنامه ریزی شده و پیشرفت نقشه های فناوری و لزوم داشتن مهارت های بالاتری در فرآیند جذب کارمندان. معیارهای تصمیم گیری نیز بیشتر و پیجیده ترشده اند و برآوردهای مالی علاوه بر انتظارات سود تعریف شده ، برآوردهای محیط زیستی و دولتی را نیز شامل می شود. این تغییرات در سالی که گذشت به مرلتب بیشتر بوده است و رهبران را وادار به تصمیم گیری برای آنچه که قبلاً تجربه ای در موردش نداشتند ، میکند - و این تصمیم گیری ها نیاز به سرعت عمل دارند.

 رهبران برای موفقیت در این دوره جدید ارزش آفرینی ، به مهارت ها و توانایی های جدیدی نیاز دارند. تحقیقات گسترده ما در مورد بیش از دوازده شرکتی که خود را برای موفقیت در این دنیای جدید به روز رسانی کرده اند و جایگاه جدیدی برای خود تعریف کرده اند - از جمله مایکروسافت ، کلینیک کلیولند و فیلیپس - نشان می دهد که رهبران این شرکت ها به دنبال مجموعه ای از مهارتها هستند نه اینکه فقط به نقاط قوت خود اعتماد کنند. آنها یاد گرفتند که چگونه با دیگران در زمینه های مختلف و با طرز تفکر متفاوت ، کار کنند و بر همکاری با یکدیگر برای هدایت تجارت خود با وجود همه اختلافات تأکید داشته اند.

از بین خصوصیاتی که این رهبران در این دوران اعلام کرده اند ، مهمترین آنها جمع بندی شده اند. و این موارد با شش پارادوکس رهبری که در کتاب اخیر بلر شپارد ، ده سال تا نیمه شب شرح داده شده است ، همسو هستند.

**مجریان استراتژیک**

رهبرانی که می خواهند در این محیط تجاری پیچیده ، سریع به موفقیت برسند باید در مورد شکل گیری دنیای جدید و جایگاه شرکتشان در این شرایط شفافیت داشته باشند. این مورد نیاز به رهبرانی با دید استراتژیک و چشم اندازهایی دارد که بتوانند روز به روز دید وسیع تری نسبت به دنیای اطراف داشته باشند، تا ببینند جهان به کجا می رود ، بفهمند چگونه می توان در آینده با روش های متفاوت تری نسبت به امروز، ارزش ایجاد کرد و موقعیت قدرتمندی را برای شرکت به دست آورد. امروزه ثابت شده است که استراتژیست خوب بودن ، به تنهایی کافی نیست. رهبران باید در جرا به همان اندازه مهارت داشته باشند. آنها باید مالک تمام تغییرات ایجاد شده در شرکت باشند که برای رسیدن به آینده در نظر گرفته شده و لازم است. آنها باید بتوانند استراتژی را به مراحل اجرایی تفکیک کنند و شرایط اجرا را تا انتهای پروژه پیش بینی کنند. آنها باید بتوانند تصمیمات عملیاتی سریع و به موقعی بگیرند که به انتقال مسیر برای رسیدن به آینده کمک می کند. از بسیاری جهات ، مدل دیجیتالی خلق ارزش حتی ممکن است به مهارت های اجرایی قوی تری نسبت به گذشته نیاز داشته باشد ، زیرا کارهای زیادی برای اجرا در مدت زمانهای محدود تعریف میشود.

**قهرمان فروتن**

عصر دیجیتال رهبران قهرمان می طلبد ، افرادی که مایل به تصمیم گیری جسورانه در زمان عدم اطمینان هستند (مانند از بین بردن موقعیت های خاص در کسب و کار یا بیرون کشیدن موقعیت های جدید). در عین حال رهبران در عین فروتنی در مواردی که دانشی درباره آن ندارند ، باید شفاف سازی کنند و افرادی را با مهارت ها ، زمینه ها و توانایی های بالقوه بسیار متفاوت برای کارها استخدام کنند. آنها باید مایل به یادگیری از دیگران باشند. افرادی که ممکن است حتی از قدرت رهبری کمتری نسبت به خودشان برخوردار هستند ، اما بینش و یا دانش بیشتری دارند. رهبران باید بسیار پذیرا و شنونده باشند تا نه تنها فن آوری های جدید ، بلکه روش های جدید انجام کارهایی را که متفاوت از عملکرد قبلی آنها هستند ، درک کنند.

**ارتقا تکنولوژی با در نظر گرفتن نقش نیروی انسانی برای اجرا**

در حالی که در گذشته ، رهبران ممکن بود با تفویض چالش های فن آوری شرکت به مدیر IT یا مدیر ارشد دیجیتال خود کنار بیایند ، این روش دیگر کار نمیکند. با توجه به اینکه فناوری تقریباً برای هر کاری که شرکت انجام می دهد - نوآوری ، مدیریت محصول ، عملیات ، فروش ، خدمات به مشتری ، امور مالی یا هر زمینه دیگر - یک توانمندی محسوب می شود و ضروری است ،تمام رهبران باید دانش این کار را داشته باشند که فناوری می تواند برای شرکت چه کاری انجام دهد و چگونه فناوری به اهداف شرکت کمک خواهد کرد. در عین حال ، آنها همچنین نیاز به درک و مراقبت از نیروی انسانی دارند. آنها باید بفهمند که فناوری بر زندگی مردم چگونه تأثیر می گذارد و باید به افراد سازمانشان کمک کنند تا با تغییرات زیادی که فناوری بر سازمان اعمال می کند سازگار شوند و فناوری های مورد نظر سازمان اجرایی شود. این به معنای درگیر کردن افراد با اصالت سازمان است - به آنها کمک می کند تا تغییرات را بپذیرند و از نتایج نوآوری در سازمان بهره مند شوند.

 **مبتکران سنتی**

هدف و ارزشهای شرکت احتمالاً هرگز به اندازه امروز در دنیای تغییراتِ مداوم و اختلالاتِ متعدد مهم نبوده است. در میان عدم اطمینان ، داشتن شفافیت در اهداف و ارزشها به راهنمایی سازمانها در مسیر رسیدن به ارزش آفرینی و ارتباط آنها کمک می کند. در حالی که رهبران جایگاه شرکت خود را در جهان دوباره تصویر سازی می کنند ، باید درمورد اینکه به عنوان یک شرکت چه ماهیتی برای خودشان متصورند، واضح باشند و شفافیت ایجاد کنند. آنها باید در مورد دلیل وجود سازمان - هدف و ارزشهای آن - شفاف باشند تا بتوانند راهنمایی کنند که چگونه به طور منحصر به فردی ارزش ایجاد می شود . به گونه ای که دیگران را در اکوسیستم آنها درگیر کند و به آینده نیز مرتبط باشد. در عین حال ، رهبران نیاز به نوآوری و آزمایش روش های جدید دارند - سریعتر از هر زمان دیگری این آزمون ها لازم است تا انجام شود. آنها باید شهامت شکست داشته باشند و اجازه دهند دیگران نیز شکست را تجربه کنند. با این وجود ، همه این آزمایشات و نوآوری ها نباید بدون مرز و خارج از تعریف باشند - باید در چهار چوب منطبق با هدف شرکت اتفاق بیفتد.

 **سیاستمدار با صداقت بالا**

در اکوسیستمی که شرکت ها ، مو سسات و افراد باید برای ایجاد ارزش همکاری کنند ، توانایی جلب حمایت ، مذاکره ، تشکیل ائتلاف و مشارکت و غلبه بر مقاومت یک توانایی اساسی رهبری است. رهبران باید سازش کنند ، در تغییر روش خود منعطف باشند و یک قدم به عقب برگردند تا بتوانند دو قدم به جلو حرکت کنند. رهبران اعتماد و صداقت را به عنوان بستر تمام اقدامات خود قرار می دهند ، و تنها این روش عملیاتی می تواند موفقیت آمیز باشد. همکاری موثر در اکوسیستم ها تنها زمانی می تواند اتفاق بیفتد که طرفین ذینفع بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند. مشتریان تنها زمانی می توانند بینش ویژه ای را به اشتراک بگذارند و در اکوسیستم ها شرکت کنند که بتوانند به نحوه استفاده از داده های خود اعتماد کنند و به نحوه مواجهه سازمانها نیز اعتماد داشته باشند. یک مدیریتِ نظارتِ دقیق نظارتی است که بسیاری از شرکت ها در حال حاضر شاهد آن هستند. در اقتصاد مبتنی بر داده ، صداقت و اعتماد از شروط اولیه و اساسی محسوب میشوند . این موارد ارزشهایی هستند که نمی توانند از طریق پردازش استخراج شود - آنها به رهبران انسانی نیاز دارند تا انتخاب های آگاهانه ای را با اقدامات و گفتارشان در سازمانها انجام دهند.

**بومی گرای ذهنیتی جهانی**

فناوری ، مرزها و فواصل زیادی را از بین برده است - اکنون دسترسی به مشتریانی در آن سوی کره زمین و همکاری با افراد دورتر بسیار آسان تر است. تقریباً تمامی شرکتهایی که در عصر دیجیتال فعالیت می کنند باید در سطح جهانی فکر کنند - حتی اگر فقط برای دستیابی به بینش و نیروی کارو در جهت تأمین نیازهای محلی باشد. این مورد نیاز به رهبرانی را ایجاد میکند که بتوانند در سطح جهانی تفکر کنند و تعامل داشته باشند . این رهبران خود را در معرض تفکر جدید قرار می دهند و با افراد در نقاط مختلف دنیا کار میکنند.

در عین حال ، رهبران عصر دیجیتال نیز باید نسبت به وضعیت و ترجیحات مشتریان فردی و جوامع محلی و اکوسیستم هایی که در آن فعالیت می کنند ، کاملاً آگاه و پاسخگو باشند. مشتریان ، شرکا و مو سسات انتظار دارند تا شرکت ها پاسخگوی نیازهای خاص تک تک آنها باشند و مسلماً رهبران باید طرز تفکر محلی و اجرایی را در این موارد در پیش بگیرند. گرچه این لیست به هیچ وجه جامع نیست ، اما ما معتقدیم که این یک راهنمای شروع خوب برای مذاکره در مورد دوره پیش رو است. عصر دیجیتال و گستردگی تغییرات و تحولات مورد نیاز ، مستلزم آن است که رهبران از نقاط قوت خود استفاده کرده و بازوهای خود را برای مدیریتِ دنیای پیچیده ای که در آن زندگی می کنیم ، تقویت کنند و قهرمانان عصر دیجیتال شوند.