

# آیا رهبران بصیرت روشنی برای بحران های آینده دارند ؟



David Malan/Getty Images

نوشته مارک دبلیو. جانسون و جاش ساسکیویچ

17 آوریل 2020

## سخن مشاور مدیریت

بینش و چشم انداز رهبران در دوران کرونا به شدت تغییر کرده و در تلاشند تا آمادگی بیشتری برای پس از این دوران پیدا کنند. جهان آینده ما جهانی است که بر اساس میزان شناختمان از توانایی ها و انعطاف پذیری ها شکل گرفته است. افزایش عدم قطعیت نسبت به آینده و رکود اقتصادی، رهبران آینده را ملزم به تدوین استراتژی بلند مدت برای بهبود وضع موجود و آینده سازمان خود می سازد. در ادامه، ترجمه این مقاله بنا دارد که راهکارهایی عملی برای پس از بحران ارائه نماید.

از آنجاییکه همگامی کووید-19 اقتصاد جهانی را متزلزل و شیوه اداره زندگی، شغل، و تجارت ما را مختل کرده است، رهبران در تلاشند تا بیدرنگ نتایج آن را مدیریت کنند. اما همانطور که تاریخ ثابت کرده است، لازم است برای آنچه که در آینده رخ خواهد داد نیز آماده شویم. رهبران بلندپرواز مانند آبراهام لینکلن، فرانکلین دلانو روزولت، و وینستون چرچیل، و

نلسون ماندلا به سادگی به تهدیدهای حتمی بیش رویشان واکنش نشان نداده و به وراي افق هاي تاريخ مي نگرستند. آن ها با غلبه بر این چالش ها و به سهم خود، مردم را با الهام بخشی برای آینده ای بهتر راهنمایی می کردند.

بینش، خصوصاً "در زمان یک بحران به عنوان یک مسئله جهانی و منظم ضروری است. تورم اقتصادی که در حالت عادی به 5 سال زمان نیاز دارد تا اتفاق بیفتد در زمان بحران ممکن است طی چند هفته یا چند ماه بروز نماید. خطوط گرایش ها، مانند ارتباط از راه دور، پزشکی از راه دور، خرید آنلاین، و رسانه های دیجیتال مصرف کننده، بصورت معجزه آسایی سریع شده اند. زنجیره های تامین جهانی شکسته شده اند، احتمالاً ارائه خدمات بهداشت و درمان به روش هایی که حتی طرح درمانی اوپاما که در دهه گذشته به تصویب رسیده است را بی اهمیت جلوه دهد تغییر خواهد کرد. ممکن است بسیاری از مشتریان B2B شما از بین بروند و مصرف کنندگان نهایی B2C بیکار شوند. برخی از فرضیات اساسی نهفته در مدل کسب و کار فعلی شما ممکن است (به زودی) تجدید نظر شده و تغییر کنند.

به طور خلاصه امکان دارد محیط کسب و کار یک تا دو سال بعد از همه گیری کووید-19 کاملاً" با قبل از شروع این بحران متفاوت باشد.

شما بایستی همین الان خودتان را برای تغییر آماده کنید، و یک تصویر ذهنی بلند مدت از آنچه که آرزو دارید در پنج یا ۱۰ سال آینده به آن تبدیل شوید، داشته باشید. شما نیاز دارید برای شکل دادن به تفکر تان در کوتاه مدت و میان مدت بر روی شمال حقیقتان تمرکز کنید. شاید اکنون درک این مسئله کمی دشوار باشد، اما بذر صنایع بزرگ آینده در حال ریشه گرفتن است.

به اپل 20 سال پیش بیانیدید که به خوبی برای رسیدن به رویای آی پد و آی فون شروع به برنامه ریزی کرد، زیرا تجارت کامپیوتر در آن زمان به دلیل سقوط دات کام ها تحت فشار زیادی قرار گرفته بود.

البته، هیچکس توپ کریستالی ندارد (حتی استیو جابز)، اگر چنین چیزی وجود داشت ما در این شرایط نبودیم. اما در حالی که نمی توانید پیش بینی کنید چه چیزی با قطعیت کامل بوجود می آید، می توانید وضوح بیشتری در مورد توانایی تان و به آنچه تبدیل خواهید شد تصور کنید، طرحی را خلق کنید که با آن زندگی کنید و سپس آن را اجرایی کنید. این فرآیند، در کتاب جدید ما به نام راهنمای آینده، به تفصیل و چگونگی دستیابی به آن توضیح داده شده است.

## زمانی را صرف تجسم آینده تان کنید

به طور ایده آل، شما باید حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد زمان خود در طول هفته و در عرض چند ماه آینده برای کاوش و تجسم این موضوع که سازمانتان پس از بحران چگونه می خواهد باشد اختصاص دهید، البته این آرزو باید بر پایه چشم انداز بلند مدت شما استوار باشد.

با توجه به نیازهای ضروری حال حاضر ، برخی از رهبران ممکن است وسوسه شوند تا مسئولیت این نوع تفکر را به دیگران محول کنند، اما بسیار با اهمیت است که مدیر عامل و سایر مدیران کلیدی سازمان که در مورد تخصیص منابع تصمیم می گیرند خودشان اینکار را به سرانجام برسانند .

در مورد تغییرات در موردمشتریان و بازارها و محیط کار و آنچه که نیست تحقیق و تفحص کنید . بر روی تقاضاهای مشتریانتان تمرکز کنید و اینکه چگونه تقاضاهای جدید و در حال تکامل آنها را برآورده خواهید کرد، تشدید محصولات و خدمات خود را در نظر داشته باشید و نیز بر روی توانمندیهای کلی خود تمرکز کنید.

از خودتان بپرسید در پرتو این تغییرات، کسب و کار اصلی تان تا چه حد انعطاف پذیر خواهد بود. تهدیدها و فرصت ها را در نظر داشته باشید، و نیز مولفه های پورتفولیو خود را که دیگر سود آور نیستند را جایگزین با فرصت های رشد جدید و سرعت بخشیدن به آنها کنید .

## یک استراتژی برای بازگشت تصویر ذهنی آینده به زمان حال تدوین کنید

با از قبل کار کردن ، مسیر آرزوهای بلند مدت خود را به میان مدت (نقطه مرکزی پس از بحران)، و از آنجا به امروز تغییر دهید. یک سری معیارها و نقاط عطف را در فواصل منظم در طول مسیر ، مهندسی معکوس کنید. دلیل شروع در آینده و حرکت به سمت عقب اینست که (۱) به شما این امکان را می دهد که بدون داشتن محدودیت مسیرتان را واضح و روشن کنید (۲) این امر شما را وادار می کند تا در مورد دلارو سنت دقیق فکر کنید که این (۳) تصمیم گیری اولویت در سرمایه گذاری را تسهیل می کند .

برای مثال، فرض کنید که شما رئیس یک دانشگاه هستید. شما می دانید که یادگیری آنلاین بخش مهمی از آینده شما خواهد بود و در مدل های جدیدی از کسب و کار قرار خواهید گرفت که به طور یکپارچه پیشنهاد های آنلاین و شخصی را ترکیب می کنند. آن آینده پیش از بحران در حال رشد است و اکنون که با عجله وارد دوران اصلی می شود، شدت گرفته است. در ابتدای سال تحصیلی جدید در پاییز 2021 (بدون شک شاهکار قابل تحسینی است) و تصور کنید در آغاز سال تحصیلی جدید در پاییز سال 2021 چگونه آغاز خواهد شد .

پس از خود بپرسید که چه چیزی باید درست باشد و چه زمانی باید به بهترین شکل ممکن اتفاق بیفتد. سیستم ها باید سر جای خود باشند، برنامه های درسی شکسته شوند ، ادغام با خدمات متداول انجام گیرد، افراد آموزش دیده استخدام شوند. شاید بتوانید تمام معیار های خود را در داخل برنامه ایجاد کنید، یا شاید لازم باشد با یک توسعه دهنده شریک شوید یا چیزی را از بازار تهیه کنید . ترم تحصیلی ۲۰۲۰ که چند ماه دیگر آغاز خواهد شد ، فرصت خوبی برای هدایت عوامل کلیدی برنامه مورد نظر شما خواهد بود.

## برای یادگیری و محوری بودن کسب و کارتان آماده باشید

با توجه به تغییرات سریع محیط کاری خود، مطمئن شوید که پیشرفت خود را بطور رسمی اندازه‌گیری، کنترل و بررسی می‌کنید. در ابتدا، شما بر روی فرضیات کار می‌کنید. زمانی که آن‌ها را در دنیای واقعی آزمایش می‌کنید، داده‌ها و تجربیات بیشتری برای اثبات یا رد آن‌ها خواهید داشت. براساس آنچه یاد می‌گیرید، دیدگاه و استراتژی خود را تنظیم کنید.

زمانی که در راستای اهداف میان‌مدت و بلند مدت خود تلاش می‌کنید، باید به سیگنال‌های قوی و وضعیتی که دریافت می‌کنید توجه داشته باشید. این کار به درجه خاصی از فروتنی نیاز دارد، چون شما احتمالاً باید پس از این که فرضیاتتان در برابر واقعیت و شکست تست شدند، برخی از قطعیتان را بکار بگیرید. سرعت و چابکی رمز موفقیت است که شما باید به سرعت، مداوم و منظم یاد بگیرید. با انجام این کار، شما بینش خود را دوباره بازبینی کرده و به شکل دادن آن ادامه می‌دهید.

## تیم خود را با بینش خود آشنا کنید

افراد و سهامداران شما باید فداکاری کنند، بنابراین شما می‌خواهید آن‌ها به دیدگاه تان در مورد آینده بهتری که می‌توانند به آن دست یابند، اعتقاد داشته باشند. در حالت ایده‌آل، شما در حال حاضر یک چشم‌انداز بلند مدت از آنچه می‌خواهید باشید دارید که در مقایسه با "ترن هوایی" که امروز در آن هستید، الهام‌بخش با هدف و نسبتاً ثابت است.

در حالی که یک کسب‌وکار می‌تواند بدون داشتن یک مأموریت صریح موفق شود، ارتباط نزدیکی بین مأموریت‌ها و حاشیه‌ها وجود دارد.

در سال ۲۰۱۹، شرکت ما "Innosight" ۲۰ شرکت جهانی را شناسایی کرد که به بالاترین تغییر و تحولات تاثیر گذار در این دهه دست یافتند. ما متوجه شدیم که یک هدف گذاری که به تازگی تقویت شده بود نقاط مشترک آن‌ها بود. برای مثال، زمینس اخیراً یک مأموریت صریح برای خدمت به جامعه را پذیرفته بود. شرکت "Tencent" چین اعلام کرده بود که به دنبال ایجاد فن‌آوری برای رفاه اجتماعی است، در حالی که "Ørested" دانمارک خود را از یک کسب‌وکار گاز طبیعی در حال مبارزه به یک شرکت انرژی بادی پیشرفته cutting تغییر داد و سود خالص خود را تا حدود ۳ میلیارد در سال افزایش داد. دیدگاه بلند مدت "Ørested" به عنوان یک شرکت سبز نه تنها افراد خود را تشویق به اجرا می‌کند، بلکه به رهبران کمک می‌کند تا استراتژی خود را بر روی هدف حفظ کنند.

برآورد دقیق بحران فعلی غیر ممکن است. بسیاری از شما در حال مبارزه با چالش‌های موجود هستید و تقریباً همه شما مجبور خواهید بود که تصمیمی که در زمان جنگ می‌گیرید را اتخاذ کنید. ممکن است احساس کنید که نمی‌توانید زمان لازم برای ایجاد یک چشم‌انداز و ایجاد یک مسیر استراتژیک را ایجاد کنید. اما رهبرانی که روزانه شرکت را مدیریت می‌کنند و چشم‌انداز روشنی دارند، پس از بحران به عنوان شرکت‌هایی که قوی‌تر و انعطاف‌پذیرتر از قبل هستند، بیرون خواهند آمد.