

مهارت مدیریت ابهام و عدم قطعیت – مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

فهرست مطالب

۲	مقدمه
۳	نظریه VUCA و الزامات آن برای مدیران میانی
۴	نظریه «معناسازی» (Sensemaking) و «معنادهی» (Sense giving)
۴	ظرفیت منفی در مدیریت ابهام
۴	تحمل ابهام به عنوان شایستگی کلیدی
۵	نقش معمارانه مدیران میانی در فرهنگ سازی
۵	تمرین های کاربردی مبتنی بر شواهد پژوهشی
۶	تمرین اول: توقف پیش از اقدام (Capacity for Negative Capability)
۶	تمرین دوم: نقشه ابهام تیم (Collective Sensemaking)
۷	تمرین سوم: داستان تغییر (Sensegiving Through Storytelling)
۸	چک لیست خودارزیابی مهارت مدیریت ابهام و عدم قطعیت
۹	راهنمای تفسیر و خودارزیابی چک لیست تفکر سیستمی
۱۰	چگونه از نتایج خودارزیابی برای برنامه ریزی توسعه فردی استفاده کنیم؟
۱۱	نتیجه گیری
۱۱	دانلود فایل رایگان مقاله
۱۲	نویسنده
۱۲	فهرست منابع

مهارت مدیریت ابهام و عدم قطعیت

مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

مقدمه

جهان سازمانی امروز بیش از هر زمان دیگری با پیچیدگی، نامطمئنی و ابهام دست به گریبان است. مفهومی که امروزه با عنوان Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity «VUCA» (ناپایداری، نامطمئنی، پیچیدگی و ابهام) شناخته می‌شود، به خوبی وضعیت کسب و کارهای معاصر را توصیف می‌کند. در این میان، مدیران میانی نقشی دوگانه و حساس ایفا می‌کنند: از یکسو مجریان استراتژی‌های تدوین شده توسط مدیران ارشد هستند و از سوی دیگر، راهبران عملیاتی تیم‌های خود. این جایگاه منحصربه‌فرد، آنان را به معماران اصلی فرهنگ سازمانی تبدیل می‌کند، چرا که حلقه واسط میان چشم‌انداز راهبردی و واقعیت روزمره اجرا هستند.

با این حال، خود مدیران میانی به شدت در معرض ابهام و عدم قطعیت قرار دارند. پژوهش‌ها نشان داده است که قرارگیری در «قدرت میانی» (middle power) با ابهام نقش بیشتری همراه است و این ابهام می‌تواند به کاهش رفتارهای تسهیل‌گرانه و ارتباطی آنان بینجامد. همچنین، مدیران میانی از نظر ایمنی روانی در سازمان، کمترین سطح را تجربه می‌کنند؛ چرا که میان تقاضاهای متضاد تغییر و فشار برای حفظ ثبات قرار گرفته‌اند. بنابراین، «تولنایی مدیریت ابهام و عدم قطعیت» نه تنها یک مزیت رقابتی، بلکه یک ضرورت حیاتی برای مدیران سطح میانی است.

در مباحث پیشین، مهارت «شنیدن فعال» (Active Listening)، هوش هیجانی (Emotional Intelligence - EQ)، گفتگوی همدلانه (Empathetic Dialogue)، مدیریت تعارض (Conflict management) و تفکر سیستمی (Systems Thinking) به عنوان مهارت‌ها و ابزارهای کلیدی مدیران میانی در ایفای نقش معماران فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. اکنون، در ادامه این سلسله یادداشت‌های علمی - کاربردی، با اتکا بر مبانی نظری مدیریت و تجارب عملی سازمانی، به واکاوی ششمین مهارت بنیادین مدیران میانی، یعنی «مهارت مدیریت ابهام و عدم قطعیت» (Ambiguity and Uncertainty Management)، می‌پردازیم.

مبانی نظری و ضرورت تفکر سیستمی برای مدیران میانی

مدیران میانی، برخلاف مدیران ارشد که بر تدوین و جهت‌دهی راهبردهای کلان تمرکز دارند و مدیران عملیاتی که مسئول اجرای فعالیت‌های روزمره هستند، در نقطه اتصال راهبرد و اجرا قرار می‌گیرند. این جایگاه منحصر به فرد، آنان را به حلقه پیوند میان تصمیم‌گیری‌های راهبردی و واقعیت‌های عملیاتی سازمان تبدیل می‌کند، این جایگاه مستلزم برخورداری از شایستگی‌هایی فراتر از مهارت‌های صرفاً مدیریتی است.

در این میان، تفکر سیستمی به عنوان یکی از بنیادی‌ترین شایستگی‌های مدیران میانی، امکان درک روابط متقابل میان اجزای سازمان، پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات و هم‌راستاسازی اقدامات عملیاتی با اهداف راهبردی را فراهم می‌سازد.

پژوهش‌های متعدد نیز نشان داده‌اند که سطح مهارت‌های تفکر سیستمی مدیران، با عملکرد راهبردی و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای معنادار دارد. همچنین، مرکز خلاقیت رهبری (Center for Creative Leadership - CCL)، «تفکر و اقدام سیستمی (Systems Thinking and Acting)» را در زمره مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی معرفی کرده است.

در ادامه، مهم‌ترین دلایل ضرورت تفکر سیستمی برای مدیران میانی، همراه با شواهد و مستندات علمی، تشریح می‌شود.

نظریه VUCA و الزامات آن برای مدیران میانی

مدیران میانی، حلقه اتصال میان آرمان‌های کلان مدیران ارشد و واقعیت‌های عینی خط مقدم هستند. آنان باید استراتژی‌های انتزاعی را به اقدامات عملیاتی قابل اجرا برای تیم‌های خود ترجمه کنند. این وظیفه، آنان را به «مبدل‌هایی» تبدیل می‌کند که نیازمند درک هم‌زمان از دو سوی این زنجیره هستند.

بدون تفکر سیستمی، این ترجمه به سادگی به «تقسیم کردن» اهداف کلان به تکالیف جزئی (همان‌گونه که مقاله‌ای آن را «تقسیم کیک» توصیف کرده) و «تحمیل» آن‌ها به پایین دست بدل می‌شود. اما مدیری با نگاه سیستمی، به جای این رویکرد خطی، درک می‌کند که هر هدفی چگونه در شبکه‌ای از فرایندها، منابع و روابط انسانی جاری می‌شود و می‌تواند مسیر تحقق آن را به گونه‌ای طراحی کند که با پویایی‌های موجود در سیستم هماهنگ باشد.

جهان VUCA مدیران را با وضعیتی روبه‌رو می‌کند که در آن نه داده‌ها کامل هستند و نه پیامدها قابل‌پیش‌بینی. در چنین فضایی، ابزارهای سنتی تحلیل داده کارایی خود را از دست می‌دهند و نیاز به «تفکر چابک، خلاق و موقعیت‌محور» افزایش می‌یابد. مدیران میانی در این فضا نه تنها باید خود را با ابهام وفق دهند، بلکه باید بتوانند این ابهام را برای تیم‌های خود معنادار (sense giving) کنند.

نظریه «معناسازی» (Sensemaking) و «معنادهی» (Sense giving)

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران میانی در مواجهه با تغییرات سازمانی، صرفاً نقش گیرنده دستورات را ندارند، بلکه فعالانه به تفسیر و ساخت معنا از رویدادها می‌پردازند. ویک (Weick, ۱۹۹۵) بر نقش تفسیر و ارتباطات در مدیریت ابهام سازمانی تأکید دارد. مدیران میانی مؤثر کسانی هستند که نه تنها برای خود معنا می‌سازند، بلکه این معنا را به شیوه‌ای قابل فهم به تیم خود منتقل می‌کنند و از این طریق، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند.

ظرفیت منفی در مدیریت ابهام

یکی از جذاب‌ترین مفاهیم در ادبیات مدیریت ابهام، مفهوم «ظرفیت منفی» (Negative Capability) است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران برای مدیریت ابهام به دو نوع قابلیت نیاز دارند:

قابلیت مثبت که به اقدام، تصمیم‌گیری و حل مسئله جهت‌گیری دارد؛ و قابلیت منفی که عبارت است از توانایی تحمل ابهام، تعلیق قضاوت، مقاومت در برابر فشار برای اقدام سریع و پذیرش ناراحتی ناشی از ندانستن. در شرایط تغییرات سازمانی، توسعه قابلیت منفی نقشی محوری ایفا می‌کند؛ چرا که به مدیر اجازه می‌دهد پیش از اقدام عجولانه، موقعیت را به درستی درک کند.

تحمل ابهام به عنوان شایستگی کلیدی

پژوهش‌ها نشان داده است که مدیران میانی مؤثر، سه ویژگی کلیدی دارند:

۱- تحمل ابهام (Tolerance of Ambiguity)

۲- وفاداری‌های چندگانه؛

۳- توانایی ترجمه بین نظام‌های مختلف.

تحمل ابهام به تولدایی حفظ اثربخشی در تصمیم‌گیری و عملکرد، در شرایطی اطلاق می‌شود که اطلاعات ناقص، نشانه‌ها متناقض و پیامدهای تصمیم‌ها نامطمئن باشند. این شایستگی به مدیران میانی امکان می‌دهد ضمن حفظ انسجام عملکرد تیم، میان انتظارات گاه متعارض مدیران ارشد، کارکنان و سایر ذی‌نفعان تعادل برقرار کنند و تصمیم‌هایی متناسب با شرایط پیچیده سازمان اتخاذ نمایند.

از آنجا که سازمان‌های امروزی در محیطی پویا، پیچیده و مبتنی بر عدم قطعیت فعالیت می‌کنند، تحمل ابهام یکی از پیش‌نیازهای اساسی شکل‌دهی، تثبیت و هدایت فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود و نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش سازگاری و تاب‌آوری سازمان ایفا می‌کند

نقش معمارانه مدیران میانی در فرهنگ‌سازی

مدیران میانی به‌عنوان معماران فرهنگ سازمانی، ابهام را صرفاً یک تهدید تلقی نمی‌کنند، بلکه آن را فرصتی برای یادگیری، هم‌راستاسازی و هدایت تغییر می‌دانند. آنان از طریق تفسیر راهبردها، روایت‌پردازی، بهره‌گیری از ابزارهای بصری و ایجاد معنا برای کارکنان، ابهام‌های ناشی از تغییرات سازمانی را به سطحی قابل‌درک و قابل‌مدیریت تبدیل می‌کنند. این فرایند، پذیرش تغییر را تسهیل کرده و اجرای موفق ابتکارهای تحول‌آفرین را امکان‌پذیر می‌سازد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران میانی با ایفای نقش «معناساز» (Sensemaking) و معناپردازی (Sensegiving)، نقش محوری در تنظیم و مدیریت ابهام سازمانی دارند. بااین‌حال، اثربخشی این نقش به میزان تعامل، اعتماد متقابل و هم‌افزایی آنان با اعضای تیم وابسته است. به بیان دیگر، معماری فرهنگ سازمانی زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که مدیر میانی از طریق مشارکت، همراهی و تعامل مستمر با کارکنان، فرایند تغییر را هدایت کند، نه صرفاً از طریق فشار، اعمال کنترل و نظارت مستمر.

تمرین‌های کاربردی مبتنی بر شواهد پژوهشی

در سازمان‌های پیچیده، شایستگی‌هایی مانند تحمل ابهام و مدیریت تغییر تنها با مطالعه مباحث نظری توسعه نمی‌یابند، بلکه نیازمند تمرین مستمر در موقعیت‌های واقعی هستند. تمرین‌های زیر بر پایه یافته‌های پژوهشی و نظریه‌های معتبر طراحی شده‌اند تا

مهارت مدیریت ابهام و عدم قطعیت - مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

مدیران میانی بتوانند این شایستگی‌ها را در عمل تقویت کرده و اثربخشی خود را در هدایت تیم‌ها و مدیریت تغییر افزایش دهند.

تمرین اول: توقف پیش از اقدام (Capacity for Negative Capability)

هدف: پرورش توانایی تحمل ابهام، پرهیز از تصمیم‌گیری‌های شتاب‌زده و ارتقای کیفیت قضاوت مدیریتی.

شیوه اجرا:

به مدت دو هفته، هرگاه با مسئله‌ای مبهم یا تصمیمی همراه با عدم قطعیت روبه‌رو شدید، این فرایند را دنبال کنید:

• سه سناریوی محتمل برای وضعیت پیش‌رو ترسیم کنید: بهترین حالت، بدترین حالت و محتمل‌ترین حالت.

• چنانچه موضوع از فوریت برخوردار نیست، تصمیم نهایی را حداقل ۲۴ ساعت به تعویق بیندازید.

• در این بازه، شواهد و اطلاعات تکمیلی را گردآوری کرده و دیدگاه حداقل دو نفر از افراد صاحب‌نظر یا همکاران باتجربه را بررسی کنید.

• در پایان، با مقایسه سناریوها و تحلیل اطلاعات، تصمیم خود را اتخاذ کرده و منطق آن را به صورت مکتوب ثبت کنید.

مبنای نظری:

این تمرین بر مفهوم ظرفیت منفی (Negative Capability) استوار است؛ مفهومی که به توانایی فرد برای ماندن در وضعیت ابهام و عدم قطعیت، بدون شتاب برای دستیابی به پاسخی قطعی، اشاره دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیرانی که این ظرفیت را در خود پرورش می‌دهند، در مواجهه با مسائل پیچیده، قضاوت‌های دقیق‌تر، تصمیم‌های سنجیده‌تر و عملکرد اثربخش‌تری از خود نشان می‌دهند.

تمرین دوم: نقشه ابهام تیم (Collective Sensemaking)

هدف: شناسایی نظام‌مند منابع ابهام در تیم، ایجاد درک مشترک از مسائل و تبدیل ابهام‌های سازمانی به اقدامات اجرایی.

شیوه اجرا:

مهارت مدیریت ابهام و عدم قطعیت - مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

در یکی از جلسات تیمی، مراحل زیر را اجرا کنید:

- از هر یک از اعضای تیم بخواهید مهم‌ترین ابهام یا مسئله نامشخصی را که طی هفته گذشته با آن مواجه بوده است، روی یک برگه یا کارت یادداشت کند.
- ابهام‌های ثبت‌شده را گردآوری کرده و در چهار دسته طبقه‌بندی کنید: ابهام در اهداف، ابهام در نقش‌ها، ابهام در فرایندها و ابهام در منابع.
- درباره هر دسته با افراد تیم گفت‌وگو کنید تا علل ریشه‌ای شکل‌گیری ابهام و پیامدهای آن برای عملکرد تیم مشخص شود.
- برای هر دسته، یک یا چند اقدام اصلاحی تعریف کرده و مسئول اجرا، زمان‌بندی و شیوه پیگیری آن را تعیین کنید.

مبنای نظری:

این تمرین بر نظریه معناسازی (Sensemaking) استوار است که بر نقش گفت‌وگو، تفسیر مشترک و تعامل میان اعضای سازمان در مواجهه با موقعیت‌های مبهم تأکید دارد. بر اساس این نظریه، زمانی که اعضای تیم درک مشترکی از منشأ ابهام و راهکارهای رفع آن پیدا می‌کنند، هماهنگی، کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی اقدامات سازمانی به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد (Weick, ۱۹۹۵).

تمرین سوم: داستان تغییر (Sensegiving Through Storytelling)

هدف: تقویت توانایی مدیر در تبیین تغییرات سازمانی، ایجاد درک مشترک و افزایش پذیرش تغییر در میان اعضای تیم.

شیوه اجرا:

پیش از اجرای هر برنامه یا تغییر سازمانی، مراحل زیر را انجام دهید:

- روایت تغییر را متناسب با سه گروه مخاطب تدوین کنید:

- نسخه‌ای مختصر برای مدیران ارشد؛

- نسخه‌ای تفصیلی برای اعضای تیم؛

- نسخه‌ای کوتاه و ساده برای ارتباطات غیررسمی.

- در هر روایت، به سه پرسش اساسی پاسخ دهید:

۱. چه تغییری در حال وقوع است؟

۲. چرا این تغییر ضروری است؟

۳. نقش من و تیم در موفقیت این تغییر چیست؟

- روایت را با اعضای تیم به اشتراک بگذارید، دیدگاه‌ها، پرسش‌ها و ابهام‌های آنان را دریافت کنید و متن را بر اساس بازخوردهای حاصل بازنگری و تکمیل نمایید.
مبنای نظری:

این تمرین بر مفهوم معنادهی (Sensegiving) استوار است؛ فرایندی که طی آن مدیران از طریق روایت‌پردازی، تفسیر و ارتباطات هدفمند، به کارکنان کمک می‌کنند تا تغییرات سازمانی را به‌درستی درک کرده و با آن همسو شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد روایت‌های شفاف، منسجم، باورپذیر و مبتنی بر مشارکت، ابهام و مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و زمینه را برای پذیرش تغییر و تقویت تعهد کارکنان به اجرای آن فراهم می‌کند. نکته قابل توجه اینکه: پژوهش‌گران گروه مشاوران مک‌کنزی، «الگوسازی رفتاری» و «روایت‌پردازی اثربخش» را از مؤلفه‌های کلیدی رهبری در شرایط ابهام می‌دانند. مدیران با بهره‌گیری از روایت‌های روشن و معنادار، می‌توانند ابهام را به درکی مشترک، جهت‌گیری مشخص و تعهد به اقدام تبدیل کنند.

چک‌لیست خودارزیابی مهارت مدیریت ابهام و عدم قطعیت

ردیف	شایستگی	سوال (بیانیه خودارزیابی)	امتیاز (۱-۵)
۱	تحمل ابهام و ظرفیت منفی (Negative Capability)	هنگام مواجهه با اطلاعات ناقص یا نشانه‌های متناقض، بدون اضطراب یا شتاب برای واکنش فوری، می‌توانم مکث کرده و آرامش حرفه‌ای خود را حفظ کنم.	
۲	معناسازی فردی (Sensemaking)	از میان داده‌های پراکنده و مبهم، الگوهای معنادار را تشخیص می‌دهم و درک روشنی از آنچه در حال رخ دادن است، ایجاد می‌کنم.	
۳	معنادهی به تیم (Sensegiving)	می‌توانم راهبردها و تصمیم‌های پیچیده را به زبانی روشن، ساده و قابل اجرا برای اعضای تیم تبیین کنم.	

مهارت مدیریت ابهام و عدم قطعیت – مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

ردیف	شایستگی	سوال (بیانیه خودارزیابی)	امتیاز (۱-۵)
۴	معماری فرهنگ سازمانی	در شرایط عدم قطعیت، رفتار، تصمیم‌ها و شیوه ارتباطی من موجب ایجاد اعتماد، آرامش و ثبات در تیم می‌شود.	
۵	مدیریت تعارض نقش‌ها (وفاداری‌های چندگانه)	میان انتظارات مدیران ارشد و نیازهای عملیاتی تیم تعادل برقرار می‌کنم، بدون آنکه به جانب‌داری افراطی یا انفعال دچار شوم.	
۶	هم‌افزایی با تیم	ابهام‌های موجود را به‌صورت مشارکتی با اعضای تیم بررسی کرده و برای رفع آن‌ها راه‌حل‌های مشترک طراحی می‌کنم.	
۷	تفکر سناریویی	در مواجهه با آینده‌ای نامطمئن، تنها به یک گزینه اکتفا نمی‌کنم و سناریوهای بهترین، بدترین و محتمل‌ترین حالت را طراحی و ارزیابی می‌کنم.	
۸	بازنگری و یادگیری پس از اقدام (After Action Review – AAR)	پس از عبور از شرایط مبهم یا بحرانی، عملکرد خود و تیم را بازبینی کرده و درس‌آموخته‌ها را مستندسازی و در تصمیم‌های آینده به‌کار می‌گیرم.	

راهنمای تفسیر و خودارزیابی چک‌لیست تفکر سیستمی

پس از تکمیل خودارزیابی و محاسبه مجموع امتیازها، وضعیت خود را بر اساس سه سطح زیر تحلیل کنید. هر سطح، تصویری از میزان آمادگی شما برای مدیریت ابهام و فرهنگ‌سازی سازمانی ارائه می‌دهد و مسیر پیشنهادی برای توسعه شایستگی‌ها را مشخص می‌کند.

سطح اول: شکنده در برابر ابهام (۸ تا ۱۶ امتیاز)

این امتیاز نشان می‌دهد که در مواجهه با موقعیت‌های مبهم، احتمالاً تحت فشار قرار می‌گیرید و تصمیم‌گیری برای شما دشوار می‌شود. در این سطح، اولویت اصلی، تقویت ظرفیت تحمل ابهام و پرهیز از واکنش‌های شتاب‌زده است. پیشنهاد می‌شود تمرین «تأمل پیش از اقدام» را به مدت یک ماه به صورت منظم اجرا کنید و از یک مدیر باتجربه یا منتور بخواهید در موقعیت‌های مبهم، بازخوردهای سازنده‌ای درباره شیوه تصمیم‌گیری شما ارائه دهد. همچنین مطالعه کتاب *Sensemaking in Organizations* اثر Karl E. Weick می‌تواند مبانی نظری لازم را برای توسعه این شایستگی فراهم کند.

سطح دوم: انطباق‌پذیر مشروط (۱۷ تا ۲۸ امتیاز)

این سطح نشان می‌دهد که در شرایط نسبتاً پایدار عملکرد مناسبی دارید، اما در موقعیت‌های پیچیده و پرابهام ممکن است با تردید یا کاهش اثربخشی مواجه شوید. برای ارتقای این شایستگی، تمرین «نقشه ابهام تیم» را به صورت منظم (حداقل هر دو هفته یکبار) اجرا کنید و همزمان مهارت روایت‌پردازی مدیریتی را از طریق تمرین «داستان تغییر» توسعه دهید. استمرار این دو تمرین، توانایی شما را در معناسازی، معناداری و هدایت تیم در شرایط پیچیده افزایش خواهد داد.

سطح سوم: معمار توانمند و چابک (۲۹ تا ۴۰ امتیاز)

کسب این امتیاز بیانگر آن است که از ظرفیت بالایی برای مدیریت ابهام، هدایت تیم و فرهنگ‌سازی سازمانی برخوردار هستید. در این مرحله، تمرکز اصلی باید بر توسعه دیگران و ارتقای بلوغ رهبری باشد. پیشنهاد می‌شود نقش مربی یا منتور مدیران میانی را بر عهده بگیرید، اجرای این ابزار خودارزیابی را در سایر واحدهای سازمان تسهیل کنید و با پذیرش پروژه‌های نوآورانه و دارای عدم قطعیت بالا، ظرفیت رهبری خود را بیش از پیش توسعه دهید. همچنین مراقب باشید توانایی بالای شما در تحمل ابهام، به افزایش ناخواسته انتظارات از اعضای تیم یا کاهش احساس امنیت روانی آنان منجر نشود.

چگونه از نتایج خودارزیابی برای برنامه‌ریزی توسعه فردی استفاده کنیم؟

امتیاز کل، تصویری کلی از وضعیت شما ارائه می‌دهد. اما ارزش واقعی این ابزار در تحلیل گویه‌هایی است که پایین‌ترین امتیاز را کسب کرده‌اند. هر گویه با امتیاز ۱ یا ۲، یکی از حوزه‌های اولویت‌دار برای توسعه فردی شما را نشان می‌دهد.

- برای تدوین برنامه توسعه، می‌توانید از راهنمای زیر استفاده کنید:
- اگر در تحمل ابهام و تفکر سناریویی (گویه‌های ۱ و ۷) امتیاز پایینی کسب کرده‌اید، تمرکز اصلی خود را بر اجرای تمرین «تأمل پیش از اقدام» قرار دهید.
- اگر در معناسازی فردی، معنادهی به تیم و هم‌افزایی با اعضای تیم (گویه‌های ۲، ۳ و ۶) نیاز به بهبود دارید، اجرای منظم تمرین‌های «نقشه ابهام تیم» و «داستان تغییر» بیشترین اثربخشی را خواهد داشت.
- اگر در معماری فرهنگ سازمانی و مدیریت تعارض نقش‌ها (گویه‌های ۴ و ۵) امتیاز پایینی کسب کرده‌اید، توسعه مهارت‌های هوش هیجانی، مدیریت تعارض و بهره‌گیری از مربی‌گری یا منتورینگ مدیریتی می‌تواند مسیر مناسبی برای ارتقای این شایستگی‌ها باشد.

نتیجه‌گیری

در محیط‌های سازمانی امروز، ابهام و عدم قطعیت دیگر پدیده‌ای گذرا نیست، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر از واقعیت مدیریت است. در چنین شرایطی، مدیران میانی تنها مجریان راهبردهای سازمان نیستند، بلکه با ایفای نقش معماران فرهنگ سازمانی، مسئول ایجاد معنا، تقویت اعتماد و هم‌راستاسازی اعضای تیم با اهداف سازمان هستند. تحقق این نقش، مستلزم برخورداری از شایستگی‌هایی همچون تحمل ابهام، معناسازی جمعی و معنادهی اثربخش است.

همان‌گونه که یک معمار از دل محدودیت‌ها و پیچیدگی‌ها، ساختاری منسجم و پایدار خلق می‌کند، مدیران میانی نیز با تفسیر رویدادها، هدایت گفت‌وگوها و ارائه روایت‌های معنادار، انسجام و تاب‌آوری فرهنگی را در سازمان تقویت می‌کنند. از این رو، تمرین‌های ارائه‌شده در این فصل صرفاً مجموعه‌ای از تکنیک‌های مدیریتی نیستند، بلکه ابزاری برای پرورش یکی از اساسی‌ترین شایستگی‌های رهبری در عصر VUCA و سازمان‌های پیچیده به شمار می‌آیند.

دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

نویسنده

دکتر سلیمان گل‌پور، تیرماه ۱۴۰۵

فهرست منابع

• نوریان، حسین (۱۴۰۰)، *تصمیم‌گیری در شرایط ابهام*. روزنامه دنیای اقتصاد اصفهان، برگرفته از پژوهش‌های گروه مشاوران مک‌کنزی.

- Cheng, D., Pai, J., & Whitson, J. (۲۰۲۲). *Unique Experience of Being in the Middle: The Effect of Middle Power on Role Ambiguity*. IAFCM Conference.
- French, R., & Simpson, P. (۱۹۹۹, ۲۰۰۱, ۲۰۰۹). *Negative Capability in Management*. In C. Rieu-Plichon (۲۰۲۰), *Managing Ambiguity in Organizational Change* (Doctoral dissertation). HAL Sciences.
- Journé, B., Grimand, A., & Garreau, L. (۲۰۱۲). *Uncertainty as an Opportunity*. In C. Rieu-Plichon (۲۰۲۰), *Managing Ambiguity in Organizational Change* (Doctoral dissertation). HAL Sciences.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (۲۰۱۴). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, ۸ (۱), ۵۷-۱۲۵.
- March, J. G. (۱۹۷۸). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, ۹ (۲), ۵۸۷-۶۰۸.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. J. (۲۰۱۸). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, ۶۱ (۱), ۱۵-۴۲.
- Weick, K. E. (۱۹۹۵). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایشی