

رهبری سازمانی برای تعالی در محیط ناپایدار



سید بابک علوی
دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

۶ اسفندماه ۱۳۹۷
میزگرد رهبری سازمانی برای تعالی در محیط ناپایدار
شانزدهمین همایش تعالی سازمانی

VUCA



+

complexity

Characteristics: The situation has many interconnected parts and variables. Some information is available or can be predicted, but the volume or nature of it can be overwhelming to process.

Example: You are doing business in many countries, all with unique regulatory environments, tariffs, and cultural values.

Approach: Restructure, bring on or develop specialists, and build up resources adequate to address the complexity.

volatility

Characteristics: The challenge is unexpected or unstable and may be of unknown duration, but it's not necessarily hard to understand; knowledge about it is often available.

Example: Prices fluctuate after a natural disaster takes a supplier off-line.

Approach: Build in slack and devote resources to preparedness—for instance, stockpile inventory or overbuy talent. These steps are typically expensive; your investment should match the risk.

HOW WELL CAN YOU PREDICT THE RESULTS OF YOUR ACTIONS?

ambiguity

Characteristics: Causal relationships are completely unclear. No precedents exist; you face “unknown unknowns.”

Example: You decide to move into immature or emerging markets or to launch products outside your core competencies.

Approach: Experiment. Understanding cause and effect requires generating hypotheses and testing them. Design your experiments so that lessons learned can be broadly applied.

uncertainty

Characteristics: Despite a lack of other information, the event's basic cause and effect are known. Change is possible but not a given.

Example: A competitor's pending product launch muddies the future of the business and the market.

Approach: Invest in information—collect, interpret, and share it. This works best in conjunction with structural changes, such as adding information analysis networks, that can reduce ongoing uncertainty.

-

HOW MUCH DO YOU KNOW ABOUT THE SITUATION?

+

ابعاد سه گانه رهبری سازمانی



برخی پیشنهاد های کلیدی برای رهبری بر خود



- بازگشت به اصالت فعالیت های خود با بازبینی ارزش های پایه ای و باورهایی که موجب ایجاد و رشد فعالیت های آن شرکت/بنگاه اقتصادی شده است که موجب ارتقای سرمایه های روانشناختی در خود و دیگران می شود.
- خودکاوی درباره انگیزه های اصیل خود که پاسخ به «چرایی» کار در سازمان برای خلق ارزش است.
- تعهدورزی به ارزش های پایه ای که هم زمینه اثربخشی برای خود و هم برای کلیت سازمان و تعاملات سازمانی می شود.

برخی پیشنهادهای کلیدی برای رهبری اعضای سازمان



- تقویت کمیت، کیفیت و چابکی تعاملات و کانال های ارتباطی برای هم اندیشی ها و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش مرتبط با عوامل داخلی و بیرونی سازمان؛
- تشکیل تیم ها و کارگروه هایی برای نوآوری و حل چالشها و مسائل سازمان. این رویکرد هم برای حل مسائل و هم برای تقویت تعلق سازمانی دانشوران و اعضای کلیدی سازمان ضروری است.
- تقویت مربی گری و تعاملات تقویت کننده یادگیری فعال و نوآوری در افراد و گروه های کاری؛
- توجه به توانمندسازی و تقویت عاملیت اعضای سازمان برای ارتقای چابکی؛
- شایسته سالاری؛ عاملی کلیدی برای چابکی در شرایط دشوار و تقویت امیدواری.

برخی پیشنهادهای در زمینه رهبری کلیت سازمان (جنبه های داخلی)



- استفاده از روش های برنامه ریزی و مدیریت در شرایط عدم قطعیت مانند برنامه ریزی مبتنی بر سناریو و برنامه ریزی غلتان؛
- بازبینی مدل های کار و کسب و ساختار سازمان به گونه ای که با نوآوری چابکی را بیشتر کند؛
- تدوین خرده اهداف عملکردی به جای تاکید صرف بر چشم انداز یا اهداف عملکردی بلند مدت و همچنین تدوین اهداف یادگیری.
- استفاده از کوچک سازی سازمان از جهت تعداد منابع انسانی با مدل های مناسب و نه صرفاً به صورت ضربتی و به عنوان اولین راه حل!

برخی پیشنهادهای در زمینه رهبری کلیت سازمان (جنبه های بیرونی)



- حضور فعال در تشکل های صنفی و تلاش سازنده برای مطالبه گری از نهادهای تصمیم گیری و تعامل سازنده با آنها در جهت حل مشکلات؛
- توجه جدی به پیامدهای تصمیم گیری های خود از زاویه مسئولیت های اجتماعی و دیدن مردم به عنوان عنصر کلیدی و پایه ای اکوسیستم اجتماعی-اقتصادی کشور و مبنای رشد پایدار در فضای مبتنی بر اعتماد.

منابع



- علوی، سید بابک (۱۳۹۷). بازگشت به اصالت؛ ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی (ویرایش دوم). تهران: انتشارات لوح فکر.
- علوی، سید بابک. الگوهای عمومی برای تداوم کسب و کار؛ راه کارهایی برای مدیریت منابع انسانی بنگاههای اقتصادی در شرایط دشوار اقتصادی. روزنامه دنیای اقتصاد. شنبه ۴ اسفند ۱۳۹۷.

HBR:

January-February 2014

January 2011

Leading effectively in a VUCA Environment