کسب و کار

۷ راهبرد اثربخش برای تعادل رهبری سازمان در شرایط بحرانی

هنر رهبری سازمان، در شرایط بحرانی خود را نشان می‌دهد؛ آنجا که رهبر سازمان باید با ترکیب موزونی از سبک‌های گوناگون تلاش کند در تیم و سازمان، تعادل ایجاد کند. شاید در یک موقعیت نیاز به دستورهای سخت و قاطع و در موقعیتی دیگر نیاز به مشارکت داشته‌باشد.

این نوشتار با بیان هفت راهبرد، به دنبال آن است که به اثربخشی بیشتر رهبری سازمانی در شرایط بحرانی کمک کند. در ادامه هر یک از راهبردها بیان شده است.

۱- از ادعای دانای کل بودن دست بکشید

تیم یا سازمان شما در شرایط بحرانی به دنبال یک رهبر بی‌نقص نیست. شفافیت و صداقت رمز اعتمادسازی است. به جای «می‌دانم»، بگویید «با هم پیدا می‌کنیم»!

به جای پنهان کردن نادانسته‌ها، شهامت پذیرش عدم‌قطعیت را داشته باشید و تیم را به هم‌اندیشی جمعی دعوت کنید و به جای پاسخ‌های آماده، فرصت مشارکت بسازید. با ایجاد فضای حل مساله مشارکتی، از تهدید بحران، فرصت بسازید، تا تعهد تیم به ماموریت مشترک هم تقویت شود.

۲- دو صد گفته، چون نیم کردار نیست

فقط با سخنان و جملات انگیزشی ایلان ماسک و جف بزوس نمی‌توان مدیریت کرد. تیم از شما انتظار راهکار عملیاتی دارد به جای کلی‌گویی و حرف‌های زیبا. دستورالعمل شفاف و گام به گام ارائه کنید و تیم را به سمت اقدام ملموس هدایت کنید. اولویت‌بندی کنید، نقشه راه بدهید و پاسخگویی بخواهید.

با تبدیل اهداف کلی و کلان به برنامه‌های اجرایی زمان‌بندی‌شده، ابهام‌زدایی کنید و انرژی تیم را روی نتایج قابل اندازه‌گیری متمرکز کنید.

۳- دقت را قربانی سرعت نکنید

تصمیمات شتاب‌زده و واکنش‌های هیجانی همچون آتشی در خرمن سازمان خواهند بود. به یاد داشته باشید که کند شدن نشانه ضعف نیست، بلکه نماد بلوغ در هدایت سازمان است.

در بازی فوتبال، مربیانی که در لحظه‌های بحرانی، از اصول و چارچوب‌های خویش عدول نمی‌کنند، شاید در یک یا چند بازی ببازند، ولی با تمرکز بر اقدامات حساب‌شده و دادمحور به جای تصمیمات لحظه‌ای و شهودی، کمتر دچار خطاهای شناختی می‌شوند. آنها آموخته‌اند که بی‌توجهی به نظم و روی آوردن به بازی احساسی، موجب کاهش دقت شده و نتیجه بلندمدت و ملموسی نخواهد داشت. نظم، بن‌مایه کار گروهی است و افزایش سرعت چنان‌چه موجب برهم خوردن ریتم، تعادل و نظم تیم شود، به کاهش بهره‌وری خواهد انجامید. افزایش سرعت زمانی مفید است که توأم با حفظ ریتم کار تیمی باشد. برای این منظور ساختار مک- تحلیل- اقدام را همواره به یاد داشته باشید.

۴- شنونده‌ای فعال باشید

در جلسات کمتر حرف بزنید و بیشتر به اعضای تیم برای سخن گفتن فرصت بدهید. فضایی امن و محیطی آرام برای بیان دغدغه‌های تیم بسازید و به جای تکیه بر مفروضات خود، پرسش‌های عمیق بپرسید تا هم ریشه مشکلات شناسایی شوند و هم احساس ارزشمند بودن به تیم منتقل شود. مراقب باشید در دام تجربه‌های قبلی گرفتار نشوید و با سوگیری وارد فضای گفت‌وگو نشوید. شنونده فعال بودن، به معنای آن است که هنگام صحبت دیگران، سراپا گوش باشید. دروقع زبان بدن شما باید طوری باشد که اشتیاقتان به شنیدن، را نشان دهد. اگر شنیدن از سر رفع تکلیف باشد، اعضای تیم اعتماد خود را به شما از دست خواهند داد و به مرور زمان تیم و سازمان دچار پدیده منفی «سکوت سازمانی» خواهد شد.

۵- تصمیمات سخت را قاطعانه بیان کنید

به جای انبوه توضیحات تکراری، شجاعت و جسارت بیان تصمیمات سخت را داشته باشید.

تصمیمتان را به وضوح و صراحت بیان کنید.

منطق استراتژیک پشت تصمیم را کوتاه و مختصر و مفید، شرح دهید.

پیش از آنکه تردیدی در دل تیم راه یابد به پیشروی ادامه دهید.

۶- سطح استانداردهای تیم را کاهش ندهید

کاهش سطح استانداردها و کوتاه کردن سقف انتظارات به بهانه بحران، موجب زوال تدریجی تیم می‌شود. بحران می‌تواند فرصتی برای تقویت تاب‌آوری تیم باشد. شما می‌توانید با ترکیب همدلی انسانی و صراحت مدیریتی، تیم را به اوج عملکرد در شرایط سخت برسانید.

مراقب باشید که هر گزه به بهانه پشتیبانی از تیم، در دام سهل‌گیری در کیفیت خروجی نیفتید. رهبران بزرگ به جای آنکه تسلیم فشارهای کوتاه‌مدت شوند، با صبر و هوشیاری استراتژیک، فرهنگ سازمانی تیم را ارتقا می‌دهند.

۷- به جای مهار توفان، بادبان‌ها را در مسیر باد تنظیم کنید

تلاش برای کنترل همه امور، هدر دادن بی‌حاصل انرژی تیم و سازمان است. رهبر سازمانی خردمند به جای آنکه اسیر توهم تسلط مطلق شود، با شناسایی حوزه‌های نفوذ انرژی سازمان و تیم را روی نقاط اهرمی و قابل کنترل متمرکز می‌کند. در نظریه سیستم‌ها «نقاط اهرمی»، به بخش‌هایی از سیستم گفته می‌شود که با کمترین مداخله می‌توان بیشترین اثربخشی را به دست آورد. دروقع رهبر سازمانی خردمند تلاش می‌کند به جای تلاش مذبوحانه و کور در برابر آنچه از دامنه اختیارات وی خارج است، تمام توان خویش را برای ایجاد تغییر اثربخش به کار گیرد.

سخن پایانی

مدیریت بحران و تجربه مواجهه با شرایط بحرانی، در هر تیم یا سازمانی می‌تواند اتفاق بیفتد. اما تیم‌ها و سازمان‌هایی که موفق شوند از شرایط بحرانی به سلامت گذر کنند، همچون ققنوسی که از دل خاکستر برآمده‌اند با اعتماد به‌نفس بیشتر و بهره‌وری بالاتری به سمت اهداف بزرگ آینده رهسپار می‌شوند. دروقع رهبری سازمان در شرایط بحرانی می‌تواند چون نقطه عطفی در چرخه حیات تیم و سازمان باشد؛ هرچند که تیم‌ها و سازمان‌های بسیاری نیز نمی‌توانند این مرحله را با موفقیت پشت سر بگذارند و رو به افول می‌روند. نقش رهبری سازمان در چنین شرایطی انکارناپذیر است و استراتژی‌هایی که در این مسیر برمی‌گزیند، نشان از تجربه و خردمندی وی خواهد داشت. بدیهی است که همه راهبردها برای همه شرایط توصیه نمی‌شود و این هنر رهبر سازمان است که بتواند نقطه تعادل مناسبی برای تیم و سازمان شناسایی کند.

بابک زنده‌دل نوبری* - zendehdel@ut.ac.ir
* دکترای مدیریت دانشگاه تهران، مشاور پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی

وزیر راه و شهرسازی:

معابر مناسب معلولان احداث شود

وزیر راه و شهرسازی با تاکید بر اینکه معلولیت محدودیت نیست، به دغدغه‌مندی موجود نسبت به موضوع مناسب‌سازی اشاره کرد و گفت: اگرچه در این مسیر طولانی، مشکلات بسیار است، اما اساس، دسترس‌پذیری برای آحاد جامعه است و معلول نیز یکی از افراد همین جامعه است.

به گزارش پیام آشنا، وزیر راه و شهرسازی گفت: اگر خدمات بین راهی، فرودگاه‌ها، بنادر و ساختمان‌های اداری، اشکال و ایرادی دارند، این مشکلات مربوط به حال حاضر نیست بلکه از ابتدا وجود داشته و باعث ایجاد محدودیت برای معلولان شده است.

وزیر راه و شهرسازی خاطرنشان کرد: اختصاص بودجه جدید برای مناسب‌سازی اشتباه است و پروژه‌ها باید با همان بودجه ابتدایی مناسب‌سازی و دسترس‌پذیر ساخته شوند. این عضو کابینه دولت چهاردهم با اشاره به مفاد قانونی ویژه معلولان بیان کرد: اگرچه مفاد قانون عمومی است، اما برخی از این مفاد مختص وزارت راه و شهرسازی است.

وزیر راه و شهرسازی بر رعایت شأن معلولان در پایانه‌ها و فرودگاه‌ها و ترمینال‌ها و ایستگاه‌ها، تاکید کرد و گفت: طبق گزارشی که در ابتدای این نشست ارائه شد، اقدامات مناسب‌سازی فرودگاه‌ها، ایستگاه‌ها، پایانه‌ها، بنادر و مجتمع‌های خدماتی-رفاهی و نیز ناوگان حمل و نقل ریلی، هوایی، دریایی و جاده‌ای شروع شده است و شهرداری‌ها و سازمان راهداری در خصوص پایانه‌ها بازرسی‌های لازم را داشته باشند.

صادق خواستار تشکیل کارگروه مشترک میان وزارت راه و شهرسازی و سایر اعضای ستاد با حضور ۴ نفر از مطالبه‌گران ذی‌صلاح در این کارگروه با هدف پیگیری اقدامات و نیازمندی‌ها شد و خاطرنشان کرد: نظارت بر اجرای پروژه‌های مناسب‌سازی به ویژه در صنعت ساختمان باید توسط فرد معلول و جانباز انجام شود. وی در ادامه بر اولویت معلولان برای رفع مشکلات و موانع در امر مسکن تاکید کرد و گفت: به رغم محدودیت‌های مالی سازمان بهزیستی و وزارت راه و شهرسازی، معلولان در اولویت قرار گیرند.

کارگاه آموزشی شناخت بیماری‌های قابل انتقال از حیوان به انسان برگزار شد

رئیس سازمان مدیریت پسماند شهرداری کرج، یکی از وظایف مهم این سازمان را کنترل جمعیت سگ‌های بلاصاحب عنوان کرد.

به گزارش پیام آشنا، محمدرضا قربانی، در کارگاه آموزشی شناخت بیماری‌های قابل انتقال از حیوان به انسان با رویکرد مدیریت حیوانات بدون صاحب که به همت سازمان مدیریت پسماند شهرداری کرج و با همکاری جمعیت همیار در سالن همایش‌های باشگاه میلاد برگزار شد، ضمن تأکید بر اهمیت مدیریت اصولی پسماند، یکی از وظایف مهم این سازمان را کنترل جمعیت سگ‌های بلاصاحب عنوان کرد.

قربانی با اشاره به نقش آموزش در ارتقای فرهنگ زیست‌محیطی، دانش‌آموزان را از مهم‌ترین گروه‌های هدف در این زمینه دانست و از معلمان حاضر در جلسه خواست در مسیر فرهنگ‌سازی یاری‌رسان باشند.

رئیس سازمان مدیریت پسماند شهرداری کرج با بیان تأثیر فضای مجازی و اینترنت بر سبک زندگی افراد، بر لزوم آموزش و آگاهی‌بخشی درباره تهدیدات اجتماعی و محیط زیستی تأکید کرد.

قربانی، ضمن قدردانی از تلاش‌های جمعیت همیار، خواستار بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود در حوزه فرهنگ‌سازی شد.

در بخش پایانی این کارگاه، چند تن از کارشناسان مجرب و اساتید دانشگاه نیز به ارائه سخنرانی پرداختند و ضمن بررسی راهکارهای پیشگیری از بیماری‌های مشترک بین انسان و حیوان، بر لزوم آگاهی‌بخشی عمومی در این حوزه تأکید کردند.

با تخریب ملک واقع در طرح:

گره ترافیکی بلوار پونه شرقی باز می‌شود

مدیر منطقه ۵ شهرداری کرج گفت: با اجرای طرح تعریض بلوار پونه شرقی، گره ترافیکی این منطقه پس از سال‌ها باز می‌شود

به گزارش پیام آشنا، حسین کمالی دهقان اظهار کرد: پس از پیگیری‌های مستمر و قانونی، شهرداری موفق به تملک و تخریب ملک واقع در طرح تعریض بلوار پونه شرقی شده است.

کمالی‌دهقان گفت: قسمت اعظم این ملک که در نبش خیابان یاسمن واقع شده بود، طبق نقشه‌های طرح تفصیلی و در مسیر تعریض بلوار قرار گرفت. پس از طی مراحل قانونی و دریافت دستور قضایی، نسبت به تملک و تخریب آن اقدام شد.

کمالی‌دهقان با اشاره به قانون اجرای طرح‌های مصوب و رفع موانع ترافیکی افزود: شهرداری در راستای اعمال مقرارت ماده ۸ لایحه قانون نحوه خرید و تملک اراضی و املاک مورد نیاز پس از اخذ دستور قضایی و طی مراحل قانونی نسبت به تملک میزان واقع در طرح پلاک مذکور اقدام کرده است.

وی ضمن قدردانی از حمایت‌های اعضای شورای اسلامی شهر کرج و شهردار کلانشهر کرج، اظهار کرد: با تخریب این ملک، معبر بازگشایی و گره ترافیکی این منطقه پس از سال‌ها رفع خواهد شد. این اقدام، گامی مهم در عبور و مرور و امنیت حال حاضر است. لازم به توضیح است اجرای این طرح، علاوه بر کاهش بار ترافیکی، تاثیرات مثبتی بر ایمنی عابران پیاده و رانندگان خواهد داشت. همچنین، با بازگشایی این معبر، دسترسی به مناطق اطراف نیز تسهیل خواهد شد.

مدیرعامل شرکت عمران شهرهای جدید:

صدور پروانه‌های ساخت نهضت ملی مسکن در شهرهای جدید سرعت می‌گیرد

معاون وزیر راه و شهرسازی با بیان اینکه صدور پروانه‌های ساختمانی پروژه‌های نهضت ملی مسکن در شهرهای جدید با سرعت قابل‌توجهی در حال انجام بوده و پیش‌بینی می‌شود تا پایان فروردین‌ماه، تعداد پروانه‌های صادرشده به سطح مطلوبی برسد، گفت: این روند به‌صورت هفتگی رصد خواهد شد تا موانع احتمالی در سریع‌ترین زمان ممکن برطرف شوند.

به گزارش پیام آشنا، شهرام ملکی، معاون وزیر راه و شهرسازی و مدیرعامل شرکت عمران شهرهای جدید در نشست شورای مدیران از روند پرشتاب صدور پروانه‌های ساختمانی در پروژه‌های نهضت ملی مسکن خبر داد.

وی در این خصوص اعلام کرد که با برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده، این روند سرعت گرفته و هدف‌گذاری شده است که تا پایان فروردین‌ماه، تعداد پروانه‌های صادرشده به حد مطلوبی برسد.

ملکی در این نشست تأکید کرد: صدور سریع‌تر پروانه‌های ساخت، یکی از گام‌های کلیدی در تسریع روند اجرای پروژه‌های مسکن است. این فرآیند باید به طور مستمر در سطح شهرهای جدید نظارت شده و گزارش‌های هفتگی آن به شرکت عمران شهرهای جدید ارسال شود.

وی همچنین بر لزوم همزمان‌سازی سایر اقدامات اجرایی با صدور پروانه اشاره کرد و گفت: در کنار این مسئله، قراردادهای مشارکت مدنی نیز باید به سرعت تنظیم شود تا هیچ‌گونه وقفه‌ای در روند ساخت‌وساز ایجاد نشود.

معاون وزیر راه و شهرسازی در ادامه به حمایت‌های مالی از این پروژه‌ها نیز اشاره کرد و توضیح داد: بانک مرکزی با مساعدت در تأمین منابع مالی و پرداخت تسهیلات مصوب، نقش مهمی در پیشبرد پروژه‌های نهضت ملی مسکن دارد.

وی همچنین در پایان خاطرنشان کرد: طبق برنامه‌ریزی وزارت راه و شهرسازی، از سال آینده افتتاح واحدهای این طرح به‌صورت ماهیانه انجام خواهد شد. با توجه به سرعت بالای صدور پروانه‌ها و رفع موانع اداری، انتظار می‌رود که شهرهای جدید، سهم قابل‌توجهی در تحویل این واحدها داشته باشند.

انتقاد از مصوبه شهرسازی شورای معاونین شهرداری تهران در مورد تمدید پروانه ساختمان‌ها

عضو هیئت رئیسه شورای اسلامی شهر تهران از مصوبه شورای معاونین شهرداری تهران در مورد تمدید پروانه ساختمان‌ها از سال ۹۱ تاکنون انتقاد کرد.

به گزارش پیام آشنا به نقل از ایسنا، سوده تجفی در تذکر پیش از دستور خود در جلسه امروز شورای شهر تهران بیان کرد: بر اساس مصوبه شورای معاونین شهرداری تهران در اواخر دی ماه سال جاری، مقرر شده است که پروانه‌های ساختمانی صادره پس از سال ۱۳۹۱ که در مهلت تعیین شده عملیات ساختمانی آنها آغاز نشده است، با پرداخت عوارض، تمدید شوند. این در حالیست که برخی از این پروانه‌ها مغایر با ضوابط طرح تفصیلی شهر تهران صادر شده‌اند.

وی افزود: نظر به اینکه تمدید پروانه‌های ساختمانی مغایر با طرح تفصیلی، علاوه بر ایجاد حقوق مکتسبه غیرقانونی برای ذینفعان، با اصول و مقررات مصوب شورای اسلامی شهر تهران در تعارض است، اجرای این مصوبه می‌تواند موجب بروز مشکلات حقوقی، تضییع حقوق عمومی و خدشه به نظام شهرسازی گردد.

تجفی افزود: علاوه بر این، بر اساس بند «ب» از ماده هفتم مصوبه رسمی شورای اسلامی شهر تهران در اواخر بهمن‌ماه سال جاری تمدید پروانه‌های ساختمانی که مغایر با ضوابط طرح تفصیلی باشند، ممنوع اعلام شده است که مصوبه اخیر شورای معاونین با این مصوبه شورای شهر در تضاد بوده و از نظر حقوقی و اجرایی قابل پذیرش نیست. عضو هیئت رئیسه شورای اسلامی شهر تهران گفت: بر اساس وظایف نظارتی و به منظور جلوگیری از تضاد در اجرای قوانین، از شهردار تهران می‌خواهم مصوبه مذکور را مورد بازنگری قرار داده و از تمدید پروانه‌های ساختمانی مغایر با طرح تفصیلی کند.

تجفی خطاب به رئیس شورای شهر تهران افزود: متأسفانه شورای معاونین و شهرداران محملی برای دور زدن مصوبات شورا شده است.

دیدگاه

جزئیات است که حامل ایده‌ها و نیت‌هاست

توشیکو موری

جزئیات چیزی است که کانسپت، تکنولوژی، مهندسی، تکتونیک، ماتریالیته، همگی در هم ترکیب می‌شوند. در پروژه‌های متفاوت، ما بر روی جزئیات متفاوت تمرکز می‌کنیم. گاهی یک پروژه می‌تواند به شکل وسواس‌گونه‌ای پرجزئیات باشد؛ گاهی اوقات جزئیات یک پروژه می‌تواند بسیار ضعیف و بی‌قاعده باشد. روش‌های مختلفی در این که چگونه به جزئیات بپردازیم وجود دارد.

ایده‌ها در جزئیات است. فرم فرم است، می‌آید و می‌رود؛ اما برای من، جزئیات است که حامل ایده‌ها و نیت‌هاست.

(در گفت‌وگو با Vladimir Belogolovsky، منتشر شده در وب‌سایت archdaily، سال ۲۰۱۶)

منبع: گفتار

محیط زیست

تهدید جدی میکروپلاستیک‌ها در تونل‌های تهران

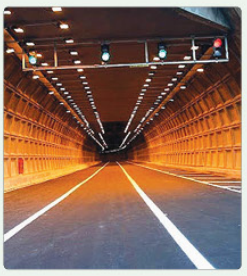
بر اساس یافته‌های پژوهشی که از سوی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران انجام شده، فلزات سنگینی همچون آنتیمون، مس، روی، قلع و سرب در غبار تونل‌های شهری تهران غلظت بالایی دارند. بر اساس نتایج تحلیل‌ها، میزان این عناصر به حدی است که می‌تواند اثرات زیان‌باری بر سلامت انسان داشته باشد.

به گزارش پیام آشنا به نقل از اکوایران، پژوهشی جدید نشان می‌دهد که تونل‌های پرترافیک تهران به منبعی جدی از آلودگی‌های خطرناک شامل میکروپلاستیک‌ها و فلزات سنگین تبدیل شده‌اند. این تحقیق که توسط مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران انجام شده، تونل‌های توحید، نیایش و رسالت را به عنوان نمونه بررسی کرده و نتایجی نگران‌کننده ارائه می‌دهد.

شاخص‌های زمین‌شیمیایی به‌کاررفته در این مطالعه، تایید می‌کنند که این آلاینده‌ها بیشترین غنی‌شدگی را دارند و در برخی از نقاط تونل‌ها میزان آلودگی به سطح هشداردهنده‌ای رسیده است. میکروپلاستیک‌ها که اغلب از منابعی مانند لاستیک خودروها، سایش سطوح خیابان‌ها و قطعات پلاستیکی حاصل می‌شوند، در این تونل‌ها به میزان قابل توجهی وجود دارند. تحقیقات نشان داده است که این ذرات کوچک می‌توانند از طریق تنفس وارد بدن انسان شده و اثرات مخربی بر سیستم تنفسی، گردش خون و حتی مغز داشته باشند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که بیشترین میزان میکروپلاستیک‌ها در خروجی تونل‌ها مشاهده شده که احتمالا به دلیل جابه‌جایی هوا و حرکت خودروها به سمت انتهای تونل‌هاست. ذرات کوچک‌تر از ۱۰۰ میکرومتر بیشترین سهم را در میان نمونه‌های بررسی‌شده دارند که از نظر بهداشتی نگران‌کننده‌است.

تحلیل‌های این تحقیق نشان می‌دهد که کودکان بیش از بزرگسالان در معرض خطرات ناشی از این آلاینده‌ها قرار دارند. شاخص‌های سلامت مورد بررسی در این پژوهش نشان می‌دهند که میزان خطر برای کودکان به‌ویژه در مورد فلزات سمی مانند سرب و آنتیمون بسیار بالا است. علاوه بر این، رانندگان و سرنشینان خودروها که مدت بیشتری را در تونل‌ها سپری می‌کنند، در معرض تنفس غبار آلوده قرار دارند که می‌تواند منجر به مشکلات تنفسی و بیماری‌های مزمن شود. با توجه به یافته‌های این تحقیق، کارشناسان پیشنهاد می‌کنند که سیستم‌های تهویه تونل‌ها بهبود یابد و پایش منظم میزان آلاینده‌ها انجام شود. کاهش زمان تردد خودروها در تونل‌ها و اجرای قوانین سختگیرانه‌تر برای کنترل انتشار آلاینده‌ها نیز از دیگر راهکارهای پیشنهادی است.

این پژوهش زنگ خطری برای شهروندان تهرانی و مسئولان شهری است که باید با اقدامات جدی، از گسترش این آلودگی‌ها جلوگیری کنند. اگرچه تونل‌ها به کاهش ترافیک کمک می‌کنند، اما در عین حال می‌توانند تهدیدی برای سلامت عمومی باشند.



اهدای خون، اهدای زندگی