



لزوم انعطاف پذیری سازمان ها برای همراهی با تغییرات

در همایش تحول در مدیریت سازمانی بر ضرورت انعطاف پذیری سازمان و وجود بخشی برای بروز خلاقیت پرسنل تاکید شد.

شجاعت اولین اصل هر تحول است

به گزارش روابط عمومی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان در این همایش که به همت کمیسیون آموزش، پژوهش و توانمندسازی اتاق بازرگانی اصفهان برگزار شد، پروفسور سید صدرالدین نجاتی گیلانی، استاد مدیریت استراتژیک گفت: امروزه تحول در اجتماع ما بسیار سریع تر از تحول در مغز ما در حال انجام است. وی با بیان اینکه به دلیل اینکه محیط و روش های کسب و کارها با سرعت زیادی در حال تغییر هستند اما افکار ما به دلیل عادت به یک روش مرسوم توان همراهی و همسو شدن با این تغییرات را ندارد، وی تصریح کرد: با این وجود آموزش برای ایجاد تغییر در روش و افکار بسیار اهمیت پیدا کرده و مهم ترین چالش در 5 سال آینده خواهد بود. نجاتی گیلانی در ادامه گفت: اولین اصل هر نوع تحولی شجاعت و پذیرش تغییر است. رییس سابق مرکز مدیریت دانشگاه تی ساید انگلستان افزود: مدیر هر سازمان باید از شجاعت لازم برای پذیرش تغییر برخوردار بوده و از کارکنان خود قهرمان بسازد. نجاتی گیلانی با تاکید بر اینکه هر فرد در هر بخشی که کار می کند در واقع رهبر مسوولیت و حرفه خود است گفت: یک رهبر خوب نباید بدبین بوده و لازم است از ذهن شفاف برخوردار باشد. وی عدم ورود به حواشی کار، قاطعیت در کار، مثبت نگری، انرژی بی نهایت، عدم اجازه برای ایجاد اختلال در روند دگرگونی و دیدن مشکل در سطح بالاتر از خود مشکل و پیدا کردن راه حلی برای آن را از ویژگی های یک رهبر خوب عنوان کرد. این استاد مدیریت استراتژی در پایان سخنانش خودشیفتگی، ترس از تجربه جدید، کنترل دیگران، تاخیر در اخذ تصمیمات کلیدی و داشتن توقعات بالا و تفکرات کوچک را از جمله شاخص های یک رهبر ناکارآمد بیان کرد.

انعطاف پذیری یکی از راه های پذیرش تغییر در سازمان است

در ادامه پروفسور جوزه راسل، استاد و رییس آموزش بخش DBA دانشکده کسب و کار پاریس نیز گفت: تغییر می تواند مثبت و یا منفی بوده و گاهی ایجاد تحول برای افراد با ترس و استرس همراه است. وی افزود: فائق آمدن بر ترس ها مهم ترین مساله در تغییر بوده و خلاقیت یکی از راه هایی است که از طریق آن می توان تغییرات را برای افراد قابل قبول کرد. راسل با بیان اینکه منابع زیادی چون نیروهای بیرونی و درونی برای تغییر وجود دارد تصریح نمود: جهانی سازی، تغییرات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از جمله نیروهای بیرونی و نامیدی از بازدهی کمپانی ها وانتصاب یک مدیر جدید نیز از جمله عوامل داخلی تغییر هستند. رییس آموزش بخش DBA دانشکده کسب و کار پاریس با تاکید بر اینکه اگر یک کمپانی یا شرکت از قدرت تحمل بالایی برخوردار باشد، پذیرش تغییر در آن بیشتر است، گفت: هر شرکت از فرهنگ خاصی برخوردار است و در بعضی فرهنگ ها تغییر برابر تهدید بوده و مدیران آن ترجیح می دهند مسایل را از پیش شناسایی و کنترل نمایند. راسل افزود: در چنین فرهنگ هایی با تمرکز به زمان حال می توان خود را با تغییرات وفق داد اما در آنها برای رسیدن به موفقیت، داشتن برنامه ریزی دقیق الزامی است. وی تصریح کرد: تغییر می تواند مثبت یا منفی و برنامه ریزی شده و یا نشده باشد و تغییری برای کسب و کارها مطلوب است که با برنامه ریزی همراه باشد. استاد دانشکده کسب و کار پاریس در ادامه تاکید کرد: بروز تغییرات ناگهانی و برنامه ریزی نشده در شرکت های انعطاف پذیر که قادر هستند خود را با شرایط جدید وفق دهند، می تواند به یک فرصت تبدیل شود در حالی که در شرکت هایی که از این توانایی برخوردار نیستند تغییر می تواند منجر به بحران شود. راسل گفت: هر نوع تغییری – پله پله یا ناگهانی و انقلابی - مدل کسب و کار خود را می طلبد. وی گام اول مدیریت تغییر را از بین بردن مقاومت در مقابل تغییر بیان کرد و گفت: لازم است یک مدیر در ابتدا ضرورت تغییر را خود درک کرده و سپس پرسنل خود را متقاعد کند که دیگر نمی توان با راه و روش گذشته کسب و کار را پیش برد. این مدرس دانشگاه گام دوم را پیاده سازی روش های جدید و آشنا نمودن کارکنان با محیط و روش جدید ذکر کرد. راسل، متقاعد ساختن پرسنل به اینکه روش جدید پربازده ترین روش ممکن بوده و با این تغییر می توان در کمترین زمان به بیشترین بازدهی رسید؛ را گام بعدی یک مدیر سازمان عنوان و تاکید کرد: مدیر نقش مهمی در آماده سازی کارکنان برای تغییر داشته و تغییر دادن چشم انداز پرسنل، رهبریت تغییر، حمایت از افرادی که تغییر را پذیرفته اند و در اختیار قرار دادن ابزار و منابع لازم برای تغییر ایجاد نگرش مثبت به تغییر از مهارت های لازم یک رهبر خوب است. وی وجود رابطه پویا در بین مدیران یک مجموعه را برای ایجاد تغییر الزامی دانست و افزود: رهبریت باید مقاومت هایی که در برابر تغییر وجود دارد را به حداقل رسانده و بحران را مدیریت نماید. استاد و رییس آموزش بخش DBA دانشکده کسب و کار پاریس توانایی یادگیری را از جمله خصوصیات دانست که در صورت وجود در شرکت ها می توانند به خوبی تغییرات را بپذیرند. راسل رسیدن به شناخت ضرورت تغییر، طراحی روش های تغییر، انتخاب روش تغییر و پیاده سازی را از مراحل ایجاد تغییر در یک سازمان ذکر و تاکید کرد: در بسیاری از موارد رهبر یک سازمان نیز لازم است تحت حمایت یک مشاور قرار گیرد. وی همچنین تصریح نمود: در هر مرحله از تغییر ارزیابی تغییر ضروری بوده و باید بدانیم که آیا در مرحله درست قرار گرفته ایم یا نه؟ وی با بیان اینکه در بعضی محیط های کاری مانند IT تغییرات برنامه ریزی نشده و ناگهانی هستند، گفت: در این شرایط لازم است این کسب و کارها از توانایی تحمل و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. وی گفت: در محیط هایی که سرعت پیشرفت زیاد است مدیران باید به معرفی محصولات جدید بپردازند هر چند که گاهی این محصولات بازار فروش خود را پیدا نکنند. این مدرس دانشگاه تاکید کرد در زمان تغییرات غیر برنامه ریزی شده در کنار اشتباهاتی که به وجود می آید، موفقیت هایی نیز بروز می کند و این یک واقعیت است. راسل وجود فرهنگ سازمانی خاص، نبود تامل بر روی اشتباهات که می تواند به اخراج کارکنان منجر شود و دلایل شخصی مانند ترس از شکست و به خطر افتادن امنیت شغلی، ترس از آنچه نمی دانیم و هیجان زدگی زیاد را نیز از جمله عواملی دانست که قدرت ریسک و میزان خلاقیت پرسنل را کاهش داده و مانع بروز تغییر در یک سازمان می شود. وی با بیان اینکه ایجاد تغییرات ناگهانی می تواند منجر به هرج و مرج در یک سازمان شود، گفت: ساختار کنترلی شدید نیز راه حل مطلوبی نبوده و خلاقیت پرسنل را از بین خواهد برد. این مدرس دانشگاه دادن انگیزه مانند اضافه حقوق به افراد خلاق در سازمان را از جمله راه های افزایش خلاقیت در کمپانی ها عنوان نمود. راسل گفت: لازم است مدیران در ابتدا افراد حامی تغییر را شناخته و سپس به آنها انگیزه و قدرت لازم را داده و در مرحله بعد خود این افراد کارکنان ریسک پذیر را به خود جذب می نمایند. وی رهبریت را بهترین راه مدیریت تغییر ذکر و عنوان کرد: برخورداری از توانایی مدیریتی و برقراری ارتباط با کارکنان از جمله مهارت های مورد نیاز یک رهبر است. وی افزود: رهبر باید احساسات و پیام خود را به خوبی به کارکنان منتقل نموده و پس از درک احساسات و در اختیار قرار دادن ابزار لازم و برخورداری از حمایت رهبر، پرسنل نیز تغییر را خواهند پذیرفت. استاد و رییس آموزش بخش DBA دانشکده کسب و کار پاریس گفت: در صورتی که رهبر از قابل اجرا بودن تغییرات مطمئن بوده و آنها را عملی کند، مقاومت پرسنل در برابر تغییر کاهش خواهد یافت. وی مجبور نمودن پرسنل به اعمال تغییر را آخرین مرحله برای بروز تغییر بیان کرد و گفت: البته این راه ممکن است نتیجه عکس داده و پرسنل از لحاظ احساسی با شرکت خود تضاد پیدا کنند. وی تاکید کرد: رهبری که آینده نگر است از بازدهی بالایی برخوردار بوده و داشتن چشم انداز واضح برای اعمال تغییر ضروری و در حقیقت چشم انداز نقطه تعادل است.

راسل همچنین وجود نقاط رجوع برای برقراری تعادل در مراحل تغییر را الزامی دانست. این مدرس دانشگاه در ادامه بر وجود تعادل بین نیاز به کنترل کردن یک سازمان و انعطاف پذیری تاکید کرده و گفت: کنترل کلی شرکت می تواند سختگیرانه باشد اما در درون آن باید فضاهای خلاقانه نیز وجود داشته باشد. وی شفافیت، ایده آل گرایی در عین واقع نگری بودن، استفاده از احساسات برای مدیریت تغییر، داشتن نگاه واقع گرایانه به چالش های پیش رو در کنار توجه به حقیقت حاضر، درک نیازهای پرسنل، جنگیدن برای عقاید و... را از شاخصه های مدیریت آینده نگر بیان کرد.

رهبری در سازمان، توانایی حل مشکلاتی است که در گذشته با آن روبرو نبودیم

پریسا نجاتی گیلانی، پژوهشگر ارشد در زمینه رهبری و رفتار سازمانی نیز در ادامه این همایش با بیان اینکه امروزه همه سازمان ها بر ضرورت ایجاد تغییر اتفاق نظر دارند گفت: در سال 2012 سالانه صد و هفتاد میلیارد دلار در زمینه پژوهش توسعه رهبری سرمایه گذاری شد. وی افزود: توسعه رهبریت و مدیریت با یکدیگر متفاوت است و در مدیریت به حل مشکلی که در گذشته با آن مواجه بودید می پردازید در حالی که در محیط امروز به دلیل تغییراتی که به سرعت در حال بروز است، با نسلی روبرو هستیم که شغل خود را تغییر می دهند. این پژوهشگر در ادامه با بیان اینکه امروز باید توجه کنیم که چگونه می توان رهبرانی پرورش داد که قادر هستند به حل مسایلی بپردازند که در گذشته وجود نداشته، تصریح کرد: رهبریت ارتباطی است که میان اعضاء یک سازمان یا مجموعه ایجاد می شود، پس توسعه رهبریت به این معنا است که بتوانید سرمایه های اجتماعی خود را افزایش داده در حالی که توسعه رهبری توسعه توانایی های یک فرد برای یک کار است. پریسا نجاتی گیلانی تصریح کرد: برای توسعه مدیریت در یک سازمان باید از اینکه به چه پرسنل و با چه نوع توانایی هایی نیازمندید و اینکه چشم انداز آینده کسب و کار شما چیست آگاه بوده همچنین واقف بودن بر توانایی های خود و داشتن فرصت لازم برای استفاده از این توانایی ها نیز بسیار اهمیت دارد. وی در ادامه بر لزوم آگاهی پرسنل از جایگاه خود نیز تاکید کرد. استاد دوره های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشگاه های پورتموث و آنجلیا راسکین کمبریج انگلستان شرکت در دوره های داخلی یا خارجی و استفاده از تجارب مربیان و مشاوران را از جمله روش های توسعه مدیریت عنوان کرد و افزود: رهبریت می تواند به صورت چرخش درون سازمانی باشد، ایجاد جایگاه هایی خارج از کمپانی خود و نهایتا یادگیری الکترونیک از جمله روش های موجود هستند و بسته به نوع سازمان و پرسنل آن می توان از هر کدام از این روش ها بهره مند شد. پریسا نجاتی گیلانی تصریح کرد: در زمان بروز مشکل در یک سازمان ممکن است افراد را به دوره های توسعه مدیریت بفرستند که در اینصورت به دلیل ارتباطات رودررو با افراد دیگر و به دلیل دادن انگیزه لازم به پرسنل از طریق شرکت در این دوره و ایجاد شبکه ارتباطات گسترده تر، شخص می تواند راه حلی برای مدیریت این مشکل پیدا کند. وی تاکید کرد برای استفاده از تجربیات کسب شده در این دوره ها لازم است بر روی تجربیات خود تمرین کرده و از آنها بیاموزند. نجاتی گیلانی با بیان اینکه توسعه مدیریت و برگزاری دوره های مختلف تاثیر مستقیمی بر کمپانی ما دارد، تصریح کرد: رهبریت یک نوع مدیریت نرم بوده و اثبات تاثیر مستقیم آن بر روی سازمان بسیار دشوار است. وی مربیگری و مشاوره گری را از روش های دیگر رهبری ذکر و عنوان کرد: لازم است مربیان دوره دیده زیادی در کنار سازمان شما وجود داشته باشند و مزیت آنها این است که این مربیان از طریق ارتباط رو در رو با پرسنل و سوال کردن در مورد مشکل به وجود آمده به آنها کمک می کنند که به هنر حل مساله دست یابند. وی افزود: مربیگری تنها مشاوره نبوده و باید با مربی صحبت کنید که به او اعتماد دارید و هدف مشخصی داشته باشید. این پژوهشگر ارشد در زمینه رهبری و رفتار سازمانی در ادامه افزود: برگزاری دوره های آموزشی توسعه مدیریت برای پرسنل در صورت دادن فرصت لازم برای اجرایی نمودن آموخته ها، درست بودن زمان ارزیابی دوره برگزار شده، توجه به شخصیت و تجربیات گذشته شرکت کنندگان، داشتن استراتژی کسب و کار برای موارد آموخته شده و... بیشترین بازدهی را خواهند داشت. پریسا نجاتی گیلانی تصریح کرد: یکی از راه های ارزیابی دوره های توسعه مدیریت این است که در ابتدا باید به ارزیابی عکس العمل بعد پرسش از افراد از اینکه چه توانایی هایی را کسب کرده اند، ارزیابی رفتار افراد آموزش دیده در سازمان و در نهایت ارزیابی نتایج آمارهای واقعی سازمان پرداخت. وی در پایان تاکید کرد رهبریت یک پروسه نرم بوده و علاوه بر مسایل درون سازمانی، مسایل بیرونی نیز بر آن تاثیر می گذارند.



