



سبک های مدیریتی یا رهبری

Management OR Leadership

دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی

دانشگاه فردوسی مشهد

بهمن ماه ۱۴۰۴



عناوین مورد بحث:

- گذار از مدیریت به رهبری
- رهبری اثربخش مبتنی بر ویژگی های فردی و موقعیتی
- شناخت الگوهای رهبری موقعیتی، تحولی و توزیعی
- تحلیل موقعیتهای رهبری برای انتخاب رهبری اثربخش (معرفی ابزار)

بزرگترین چالش رهبری من!

برخی از مهم ترین چالش های محیط کار در مراکز درمانی:

ناترازی مدیریت و رهبری

1. نرخ بالای ترک خدمت و جابه جایی کارکنان
2. دشواری جذب و نگهداشت نیروهای با کیفیت
3. فرسودگی شغلی و استرس روانی و فشار عاطفی
4. فشار کاری بالا و عدم تعادل کار و زندگی
5. توزیع نامتوازن نیروی انسانی بین بخش ها و مناطق جغرافیایی
6. محدودیت های بودجه ای و ناتوانی در پرداخت های رقابتی
7. تغییرات مکرر و نیاز مداوم به بازآموزی و توسعه مهارت ها
8. مقاومت کارکنان در برابر تغییر و فناوری های نوین

1. تعارضات بین حرفه ای (پزشکان، پرستاران، مدیران)
2. مشکلات انگیزشی و کاهش رضایت شغلی
3. ضعف نظام های ارزیابی عملکرد و پاداش
4. الزامات قانونی، مقررات حرفه ای و مسائل انضباطی
5. چالش های تنوع، عدالت و شمول در محیط کار
6. ضعف فرهنگ سازمانی و ارتباطات درون سازمانی
7. کمبود جانشین پروری و برنامه ریزی مسیر شغلی
8. تأثیر بحران ها (همه گیری ها، بلایا، کمبود منابع) بر نیروی انسانی

1. کمبود نیروی انسانی
2. شیفت های طولانی و نامنظم
3. اضافه کاری اجباری
4. استرس روانی و فشار عاطفی
5. خطر عفونت ها و بیماری های شغلی
6. ناهماهنگی بین واحدها
7. تعارضات کاری و حرفه ای
8. ضعف ارتباطات داخلی
9. ابهام نقش ها و مسئولیت ها
10. بی عدالتی ادراک شده
11. ضعف حمایت مدیریتی
12. نبود ایمنی روانی
13. ترس از گزارش خطا
14. محدودیت منابع و امکانات و فرسودگی زیرساخت ها

دوگانگی مدیریت و رهبری

Management & leadership

برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایت و کنترل منابع برای اطمینان از **کارایی، ثبات و نظم** که از طریق **اختیارات رسمی و جایگاه سازمانی، اعمال می‌شود.**

ویژگی‌های کلیدی:

- ❖ **تمرکز بر فرآیندها:** مدیریت به «چگونگی» انجام کارها اهمیت می‌دهد. آیا پروتکل‌ها رعایت می‌شوند؟ آیا بودجه طبق برنامه مصرف می‌شود؟ آیا زمان‌بندی پروژه‌ها محقق می‌شود؟
- ❖ **رویکرد تحلیلی و منطقی:** مدیران بر اساس داده‌ها، آمار و رویه‌های استاندارد تصمیم‌گیری می‌کنند.
- ❖ **قدرت از جایگاه رسمی:** اختیارات یک مدیر از سمت سازمانی او (مانند «مدیر بیمارستان» یا «سرپرست بخش») نشأت می‌گیرد.
- ❖ **هدف، پیش‌بینی‌پذیری و کنترل:** مدیریت به دنبال کاهش عدم قطعیت و ایجاد یک سیستم قابل اطمینان است.
- ❖ **نگاه به نیروی انسانی:** نیروی انسانی به‌عنوان یک «منبع» برای رسیدن به اهداف قلمداد می‌شود که باید آن را سازماندهی و کنترل کرد.

دوگانگی مدیریت و رهبری

Management & leadership

«می‌دانم نیرو خسته است، اما دستورالعمل است و باید اجرا شود!»



دوگانگی مدیریت و رهبری

Management & leadership

رهبری یعنی:

- ❖ ایجاد معنا در کار
- ❖ انگیزش انسان‌ها
- ❖ ایجاد اعتماد
- ❖ هدایت در شرایط ابهام
- ❖ حمایت در فشار

تصمیم‌ها حیاتی‌اند.
خطاها پرهزینه‌اند.
کارکنان دائماً تحت فشارند.
جان انسان‌ها در میان است.

مدیریت یعنی:

- ❖ برنامه‌ریزی
- ❖ سازماندهی
- ❖ کنترل
- ❖ اجرای قوانین
- ❖ حفظ ثبات سیستم

مدیریت بدون رهبری در درمان = خطر 📌

یک سوال اساسی.....

چگونه سازمان را مدیریت کنیم؟

نظریه های نئو کلاسیک:

تاکید بر پذیرش ساختارهای سازمانی و سبک های مدیریتی که موجبات ارضای نیازهای روان شناختی (یعنی مشارکت در تصمیم گیری، مسئولیت پذیری، روحیه گروهی و ...) را فراهم سازد.

بهترین راه رابطه مداری

افراد بدون ساختار

نظریه های کلاسیک:

استفاده از اصول عمومی و جهانشمول و ثابت به عنوان راهنمای مدیریت (سلسله مراتب، تقسیم کار، تخصصی شدن، قوانین و مقررات، ساختار رسمی).

بهترین راه وظیفه مداری

ساختار بدون افراد

یک سوال اساسی.....
چگونه سازمان را مدیریت کنیم؟

نظریه سیستمی: تحلیل سازمان به عنوان یک سیستم متشکل از درونداد- فرایند- برونداد- بازخورد. با تاکید بر اصل همبستگی و هم افزایی اجزای سیستم در راستای تحقق هدف مشترک.

تمرکز بر دو بعد ساختار و فرد (فنی- اجتماعی)

سازمان به مثابه یک سیستم فنی- اجتماعی

يك سوال اساسی..... چگونه سازمان را مدیریت کنیم؟

▶ چیزی به نام بهترین شیوه یا سبک مدیریت وجود ندارد. هر شیوه رهبری یا مدیریتی می تواند **اثربخش** یا **غیراثربخش** باشد. این امر **بستگی** به پاسخی دارد که آن سبک یا شیوه بر اساس **موقعیت خاص** دریافت می کند.

▶ سازگاری و انطباق پذیری با محیط

▶ از مفروضات اساسی نظریه اقتضایی است. اثربخش ترین و کارآمدترین مدیران کسانی هستند که بتوانند سبک و شیوه مدیریت خود را شرایط و موقعیت واقع در آن تطبیق دهند.

▶ **اثربخشی سازمان وابسته به توانایی سازمان در فایق آمدن بر اقتضات محیط/موقعیت است.**



گذار از «اقتدار شخصی» به «رابطه اجتماعی» از فردمحوری به شبکه‌محوری

❖ رهبری به مثابه صفت: «رهبران زاده می‌شوند.» انسان خارق‌العاده با ویژگی‌های ذاتی - رهبر انسانی خارق‌العاده

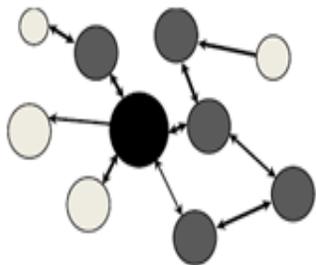
❖ رهبری به مثابه توانایی: کسب مهارت و روش‌های انجام کار - مبنای ظرفیت‌سازی - انسانی توانمند

❖ رهبری به مثابه رفتار: رفتارهای رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار - انسان رفتاری

❖ رهبری به مثابه فرآیند نفوذ: توان اثرگذاری بر نگرش، تصمیم و رفتار دیگران بدون اجبار - با نفوذ و الهام‌بخش

❖ رهبری به مثابه موقعیت: تناسب رفتار با اقتضائات محیط - موقعیت‌مند

❖ رهبری به مثابه رابطه: «فعالیتی که منجر به ظرفیت‌سازی در پیروان می‌شود» - پیونددهنده و رابطه‌ای



رهبری = ارزش‌ها + بینش + نفوذ

❖ ارزش‌ها، قطب‌نمای رهبری‌اند: ارزش‌ها باورهای بنیادینی هستند که رفتار مدیر را در شرایط سخت هدایت می‌کنند.

نمونه ارزش‌های کلیدی در رهبری درمانی:

✓ کرامت انسان (کارکنان و بیماران)

✓ عدالت و انصاف

✓ ایمنی بیمار

✓ صداقت و شفافیت

✓ مسئولیت‌پذیری

قبل از هر تصمیم سخت پیرسید:

آیا این تصمیم عادلانه است؟

آیا کرامت انسان حفظ می‌شود؟

آیا ایمنی به خطر نمی‌افتد؟

آیا می‌توانم از این تصمیم دفاع کنم؟



رهبری = ارزش‌ها + بینش + نفوذ

❖ **بینش** تصویر روشنی از آینده مطلوب است که جهت حرکت را مشخص می‌کند، به کار معنا می‌دهد، و افراد را فراتر از وظیفه رسمی درگیر می‌کند.

پاسخ به این سؤال: چرا این همه سختی ارزش تحمل دارد؟
بینش تعهد درونی می‌سازد؛ چیزی فراتر از اطاعت.



- ✓ «می‌خواهیم بیمارستانی باشیم که بیماران با اعتماد مراجعه می‌کنند و کارکنان با افتخار در آن می‌مانند.»
- ✓ «در حال ساخت سازمانی هستیم که بیماران با اعتماد مراجعه می‌کنند و کارکنان با انگیزه در آن می‌مانند.»
- ✓ «از مدیریت واکنشی و بحران‌محور، به نظام مراقبت پیش‌نگر و ایمن حرکت می‌کنیم.»
- ✓ «می‌خواهیم همکاری بین حرفه‌ای، قاعده کار ما باشد نه استثنا.»
- ✓ «به سوی بیمارستانی حرکت می‌کنیم که خطاها به بهبود سیستم منجر شوند، نه سرزنش افراد.»

رهبری = ارزش‌ها + بینش + نفوذ

❖ فرایند **نفوذ و تاثیرگذاری** (در ابعاد **شناختی، عاطفی و رفتاری** در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی) بر افراد یا گروههای مختلف برای درک و توافق بر سر آنچه باید انجام شود.

چگونه بدون اجبار، همراهی ایجاد کنیم؟

- ✓ اعتماد و رابطه انسانی (در دسترس بودن، گوش دادن واقعی، حضور در خط مقدم)
- ✓ انصاف و عدالت در تصمیم‌ها (توزیع منصفانه شیفته‌ها، توضیح تصمیم‌های سخت)
- ✓ تخصص و درک واقعیت بالینی (تصمیم‌های حرفه‌ای و قابل دفاع)
- ✓ رفتار الگو در بحران (آرامش، احترام و قاطعیت هم‌زمان)
- ✓ معنا دادن به کار درمانی (پیوند تصمیم‌ها با هدف بزرگ‌تر سازمان)

روش‌های اعمال نفوذ:

- الگوی رفتاری بودن (آرامش در بحران، احترام در تعارض)
- تصمیم‌گیری شفاف در شرایط سخت
- گوش دادن فعال و پیگیری واقعی
- دفاع حرفه‌ای از کارکنان در فشار
- قدردانی دقیق و به‌موقع
- ایجاد ایمنی روانی (خطا = یادگیری)



چگونه افراد را متقاعد کنیم؟

Influence

- ارتباطات مؤثر** - بیان واضح دیدگاه‌ها، استفاده از داستان‌سرایی، و گوش دادن فعال به دیگران.
- اعتبار و اعتماد** - نشان دادن تخصص، صداقت و ثبات در رفتار برای جلب اعتماد تیم.
- هوش هیجانی** - درک احساسات و انگیزه‌های دیگران، همدلی و مدیریت روابط.
- استدلال منطقی** - ارائه داده‌ها، شواهد و تحلیل‌های محکم برای پشتیبانی از پیشنهادات.
- درک نیازهای طرف مقابل** - شناخت دغدغه‌ها و اولویت‌های دیگران و ارائه راه‌حل‌های برد-برد.
- الهام‌بخشی** - ترسیم چشم‌انداز جذاب از آینده و ایجاد حس هدفمندی در تیم.
- انعطاف‌پذیری** - تطبیق سبک متقاعدسازی با موقعیت‌ها و افراد مختلف.
- شبکه‌سازی** - ایجاد ائتلاف‌ها و استفاده از حمایت ذینفعان کلیدی.
- زمان‌بندی مناسب** - شناخت بهترین لحظه برای ارائه ایده‌ها و درخواست تغییرات.

متقاعدسازی = یک فرایند انسانی مستمر، نه یک دستور لحظه‌ای

رفتارهای عملی مدیر

تمرکز کلیدی

ایجاد ارتباط و اعتماد حضور رودررو و نه صرفاً پیام اداری؛ شروع گفت‌وگو با لحن محترمانه و غیر تدافعی؛ یادآوری هدف و رابطه حرفه‌ای مشترک

درک واقعیت میدان گوش دادن فعال بدون قطع کردن؛ پرسیدن سؤال باز؛ نام‌گذاری احساسات طرف مقابل («می‌دانم خسته‌اید / تحت فشارید»); پذیرش محدودیت‌ها و فشار موجود

استدلال حرفه‌ای توضیح شفاف وضعیت با داده، تجربه بالینی و ملاحظات ایمنی بیمار؛ بیان پیامدهای تصمیم یا عدم تصمیم؛ پرهیز از تهدید، کلی‌گویی و دستور مستقیم

مشارکت در تصمیم پرسیدن نظر درباره نحوه اجرا؛ دادن اختیار در جزئیات و زمان‌بندی؛ استفاده از تجربه کارکنان خط مقدم برای یافتن راه‌حل قابل تحمل

پیوند با معنا ربط دادن تصمیم به رسالت درمان، ایمنی بیمار و کیفیت مراقبت؛ توضیح اینکه چرا این تصمیم مهم است و چه اثری بر تیم و بیماران دارد

الگو بودن مدیر پابندی کامل مدیر به همان تصمیم؛ پذیرفتن سهم خود از سختی‌ها؛ انجام عملی چیزی که از دیگران انتظار می‌رود

پیگیری و ثبات پیگیری محترمانه اجرای توافق؛ اصلاح تصمیم در صورت بروز مشکل؛ قدردانی مشخص و به‌موقع از همکاری کارکنان

Situational Leadership Model

ز دیدگاه هرسی و بلانچارد، سه شایستگی اساسی رهبری برای ایجاد نفوذ در زیردستان عبارتند از:

۱) تشخیص *Diagnosing*: ارزیابی سطح آمادگی و بلوغ پیروان

۲) تطابق *Adapting*: انعطاف‌پذیری در سبک رهبری

۳) ارتباط *Communicating*: انتقال مؤثر انتظارات و رویکرد رهبری

از دیدگاه هرسی و بلانچارد، سه شایستگی اساسی رهبری برای ایجاد نفوذ در زیردستان عبارتند از:

(۱) **تشخیص:** توانایی فهم موقعیتی که شخص می خواهد در آن نفوذ کند.

تنها کلید تشخیص موقعیت، **شناخت کیفیت رابطه رهبر - پیرو** است. از این دیدگاه از میان تمامی متغیرهای محیطی، ارتباط بین رهبر و پیروان مهم ترین متغیر محسوب می شود.

چرا؟ اصلاً بدون پیروان، رهبری بی معناست!!!!!!

(۲) **تطابق:** یعنی توانایی تطابق رفتار (سبک) خود و دیگر منابع در دسترس شخص برای روبه رو شدن با شرایط احتمالی.

(۳) **ارتباط:** یعنی توانایی ایجاد ارتباط به شیوه ای که افراد به آسانی آن را بفهمند و بپذیرند.

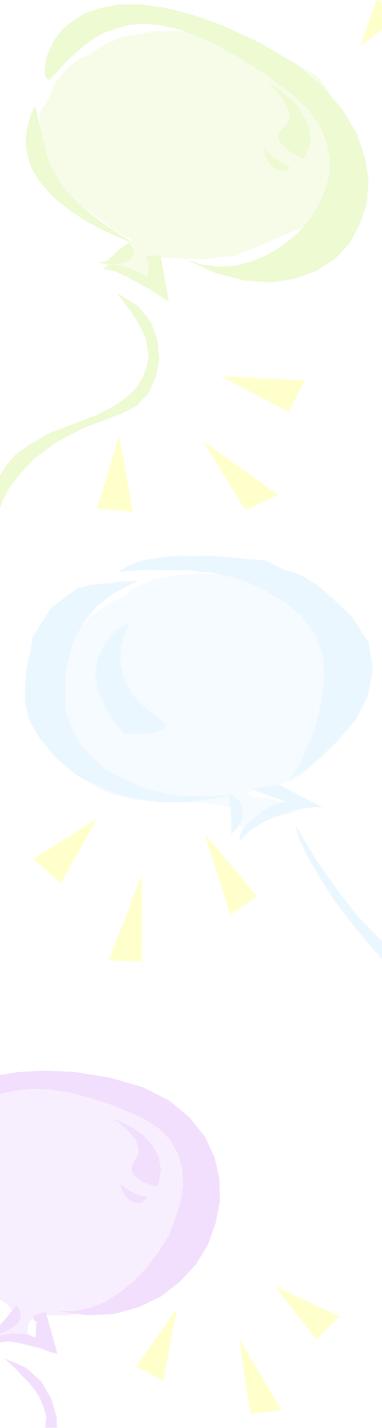
بنابراین، چیزی به نام بهترین راه وجود ندارد.

رهبری وضعی عملی است متقابل بین:

(۱) میزان هدایت و رهنمودبخشی (رفتار تکلیف گرا/ وظیفه مداری)

(۲) میزان حمایت اجتماعی - عاطفی (رفتار رابطه گرا)

(۳) سطح آمادگی پیروان در یک تکلیف خاص



+

Relationship Behavior

-

Task Behavior

+

Ability & Willingness



(سبک رهبری ↔ سطح آمادگی پیروان) = رهبری اثربخش

Ability & Willingness ↔ Task Behavior & Relationship Behavior

انگیزش: آیا فرد می‌خواهد آن کار را انجام دهد یا خیر.

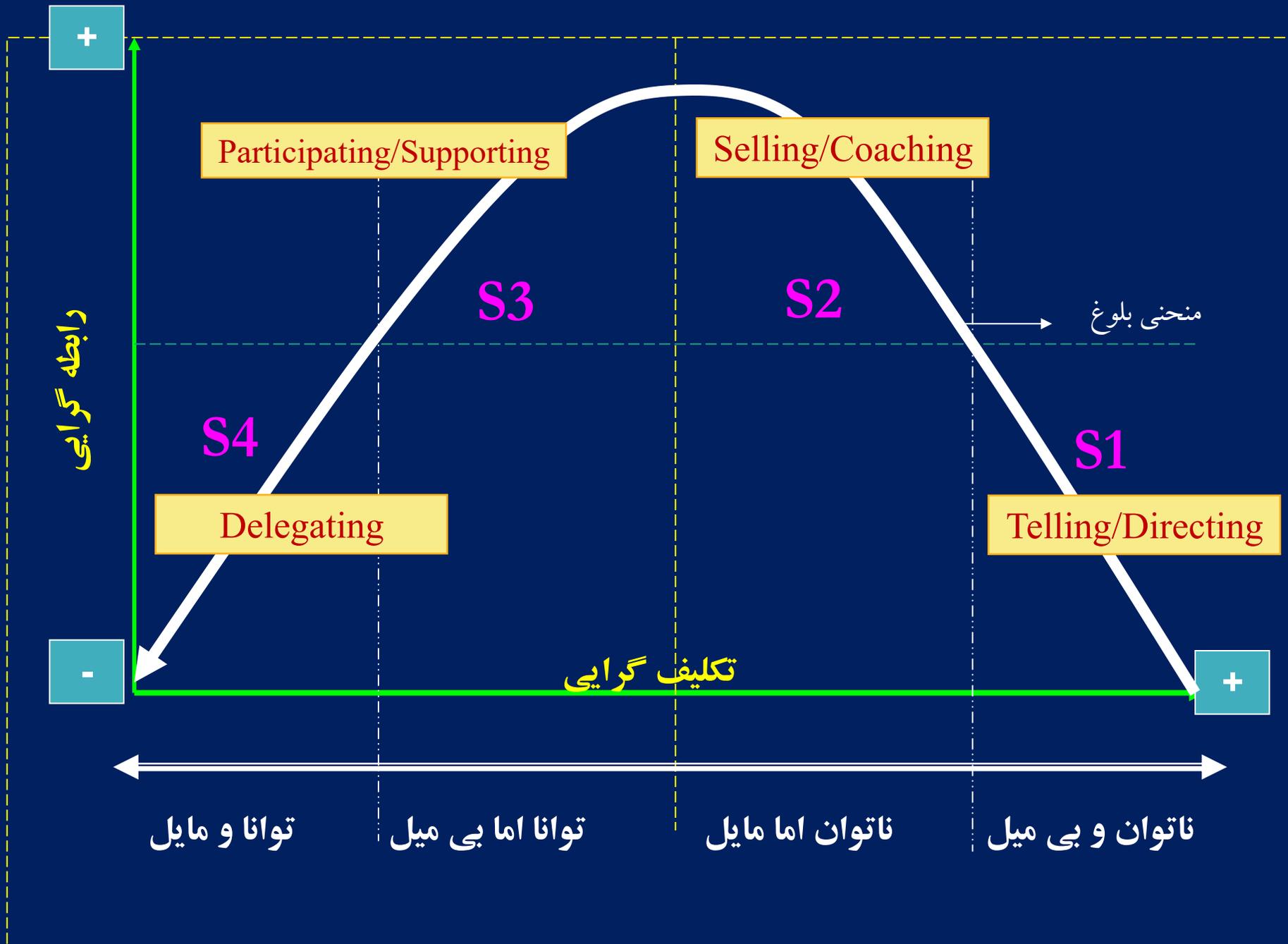
شاخص‌های سنجش انگیزش:

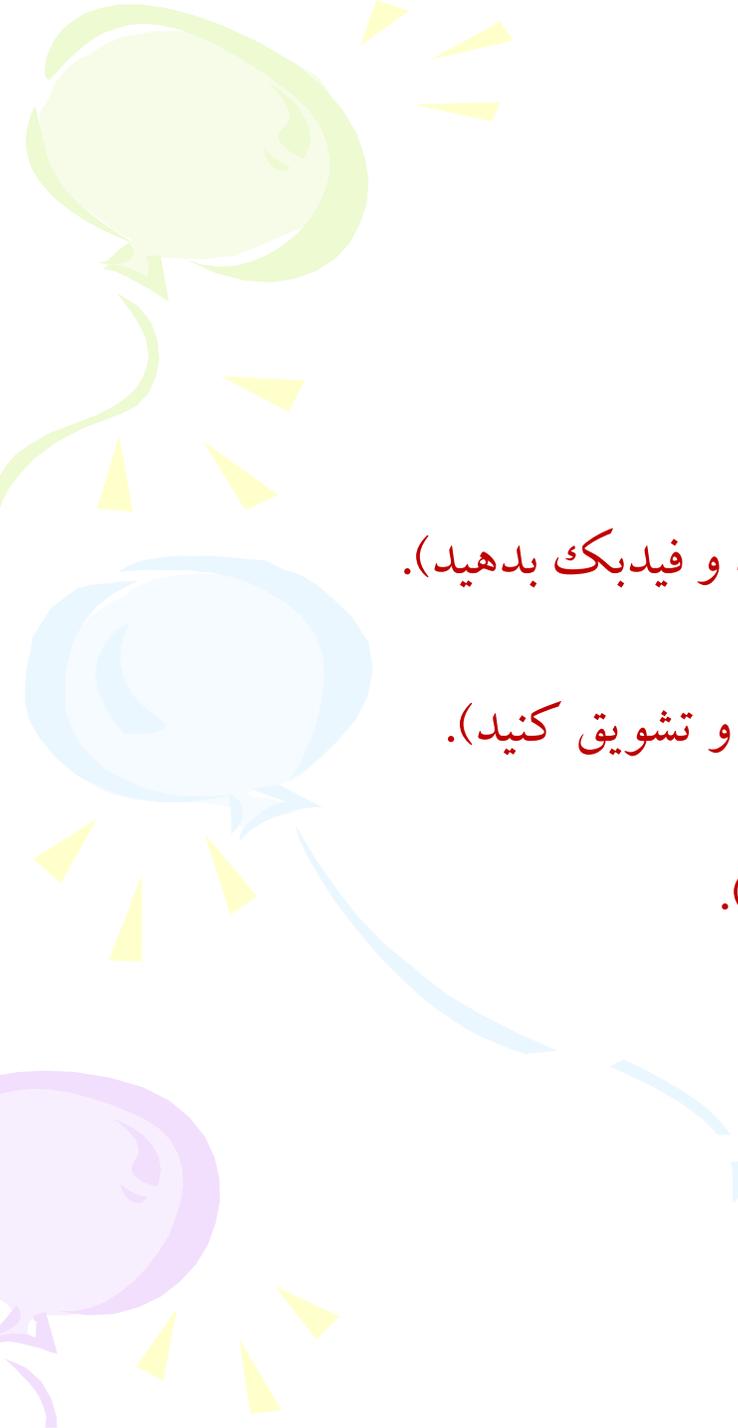
- اشتیاق و علاقه: تمایل درونی برای مشارکت در کار یا یادگیری.
- اعتماد به نفس: باور به توانایی خود در انجام درست وظیفه.
- تعهد سازمانی: میزان احساس مسئولیت نسبت به اهداف سازمان یا گروه.
- رضایت شغلی: احساس مثبت نسبت به نقش و وظیفه خود.
- پایداری در انجام کار: توانایی حفظ انگیزه در شرایط دشوار.

توانایی: آیا فرد می‌تواند آن کار را انجام دهد یا خیر.

شاخص‌های سنجش توانایی:

- دانش تخصصی: آگاهی از اصول، مفاهیم، و روش‌های انجام کار.
- مهارت‌های اجرایی: توانایی عملی در انجام وظایف، استفاده از ابزارها، یا تصمیم‌گیری حرفه‌ای.
- تجربه کاری: میزان سابقه و مواجهه با موقعیت‌های مشابه.
- توانایی حل مسئله: مهارت در تحلیل، تصمیم‌گیری، و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه.
- استقلال عملکرد: توانایی انجام وظیفه بدون نیاز به نظارت مستمر رهبر.





• **سوال:** آیا فرد تازه کار است؟ ← **دستور بدهید** (دقیق بگویید چه کند).

• **سوال:** آیا فرد یاد گرفته اما هنوز می ترسد؟ ← **مربی گری کنید** (حمایت کنید و فیدبک بدهید).

• **سوال:** آیا فرد متخصص است اما انگیزه ندارد؟ ← **حمایت کنید** (گوش دهید و تشویق کنید).

• **سوال:** آیا فرد ستاره تیم است؟ ← **تفویض کنید** (کار را بسپارید و کنار بروید).

❑ خانم احمدی، پرستار مسن: او می‌توسد. فکر می‌کند نمی‌تواند با سیستم کار کند و انگیزه‌ای برای یادگیری ندارد.

او به رفتار وظیفه‌گرای بالا و رابطه‌گرای پایین نیاز دارد. شما باید دستورات واضح و قدم به قدم بدهید و نظارت نزدیک داشته باشید.

بگویید: 'نگران نباشید، من فردا صبح تمام وقت کنارت هستم و با هم اولین ورود را انجام می‌دهیم.'

❑ آقای رضایی، پرستار جوان: او مشتاق است اما تجربه ندارد.

او به رفتار وظیفه‌گرای بالا و رابطه‌گرای بالا نیاز دارد. شما باید هم راهنمایی کنید و هم تشویقش کنید به مشارکت فکری.

بگویید: 'عالیه که سریع یاد گرفت! نظرت چیه برای این پرونده؟ بیا با هم بهترین راه را پیدا کنیم.'

❑ دکتر محمدی، متخصص: او از نظر فنی عالی است اما از سیستم جدید خسته و ناامید شده.

او به رفتار وظیفه‌گرای پایین و رابطه‌گرای بالا نیاز دارد. شما نباید به او بگویید چطور کار کند. باید از او حمایت عاطفی کنید و موانع را از سر راهش بردارید.

بگویید: 'دکتر، من کاملاً درک می‌کنم که سیستم زمان‌بر است. لطفاً مشکلات اصلی را برایم بنویسید تا من با تیم IT برای حلشان پیگیری کنم. به نظرات شما برای بهتر کردنش نیاز داریم.'

❑ خانم سادات، سرپرستار: او هم تواناست و هم انگیزه دارد.

او به رفتار وظیفه‌گرای پایین و رابطه‌گرای پایین نیاز دارد. شما باید کاملاً به او اعتماد کرده و مسئولیت را تفویض کنید.

بگویید: 'خانم سادات، من دیدم که چطور به دیگران کمک می‌کنی. آیا حضوری مسئولیت آموزش دو شیفت آینده را بر عهده بگیری؟'

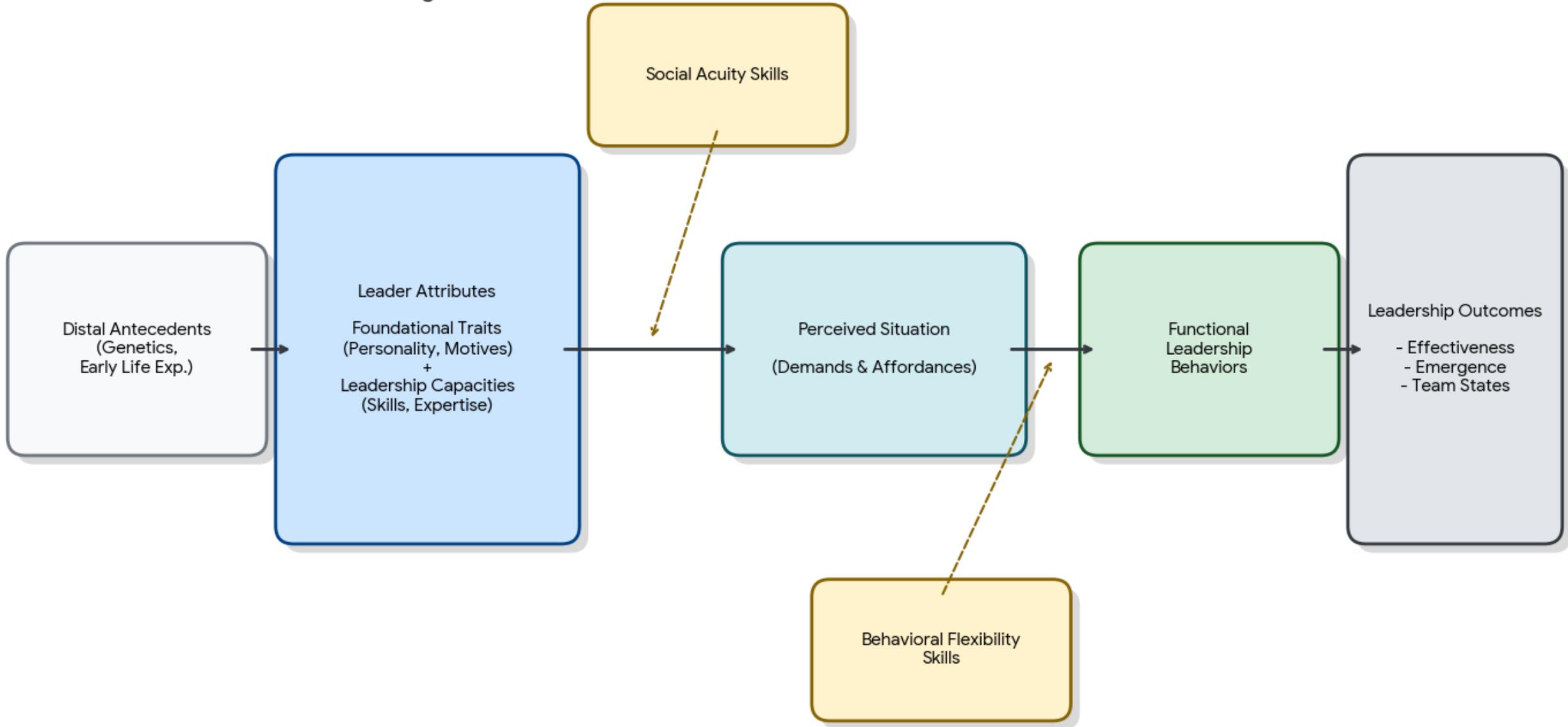




مرور یکپارچه ۶۰ سال پژوهش درباره ویژگی‌های فردی
رهبران و چگونگی تأثیر آنها بر بروندهای رهبری

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018).
Leader individual differences, situational parameters, and
leadership outcomes: A comprehensive review and
integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43.

Integrated Model of Leader Individual Differences (Zaccaro et al., 2017)



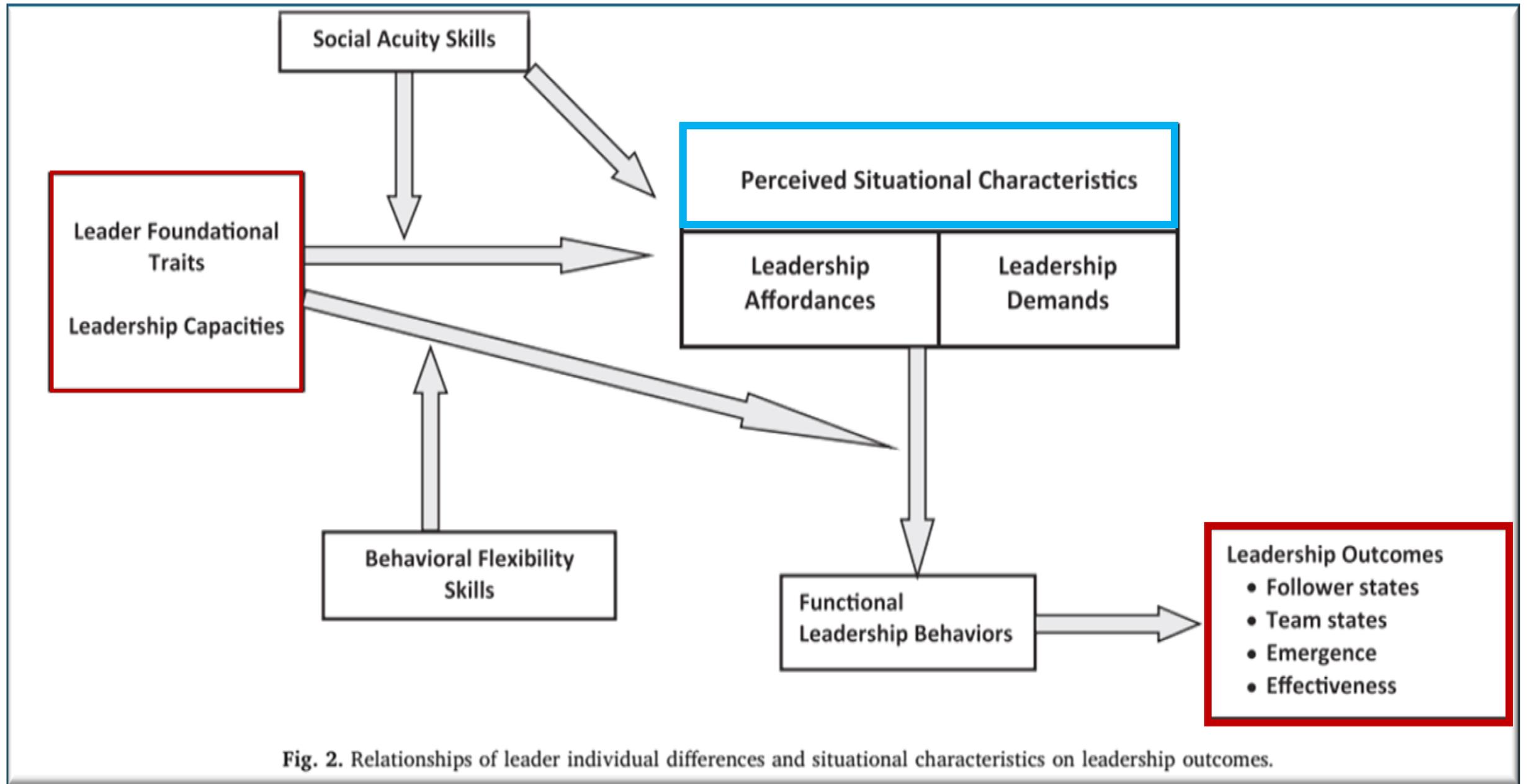


Fig. 2. Relationships of leader individual differences and situational characteristics on leadership outcomes.

اثر بخشی رهبری در نظام سلامت نتیجه تعامل سه گانه "ویژگی های مدیر × ظرفیت های قابل توسعه × موقعیت های سازمانی" است.

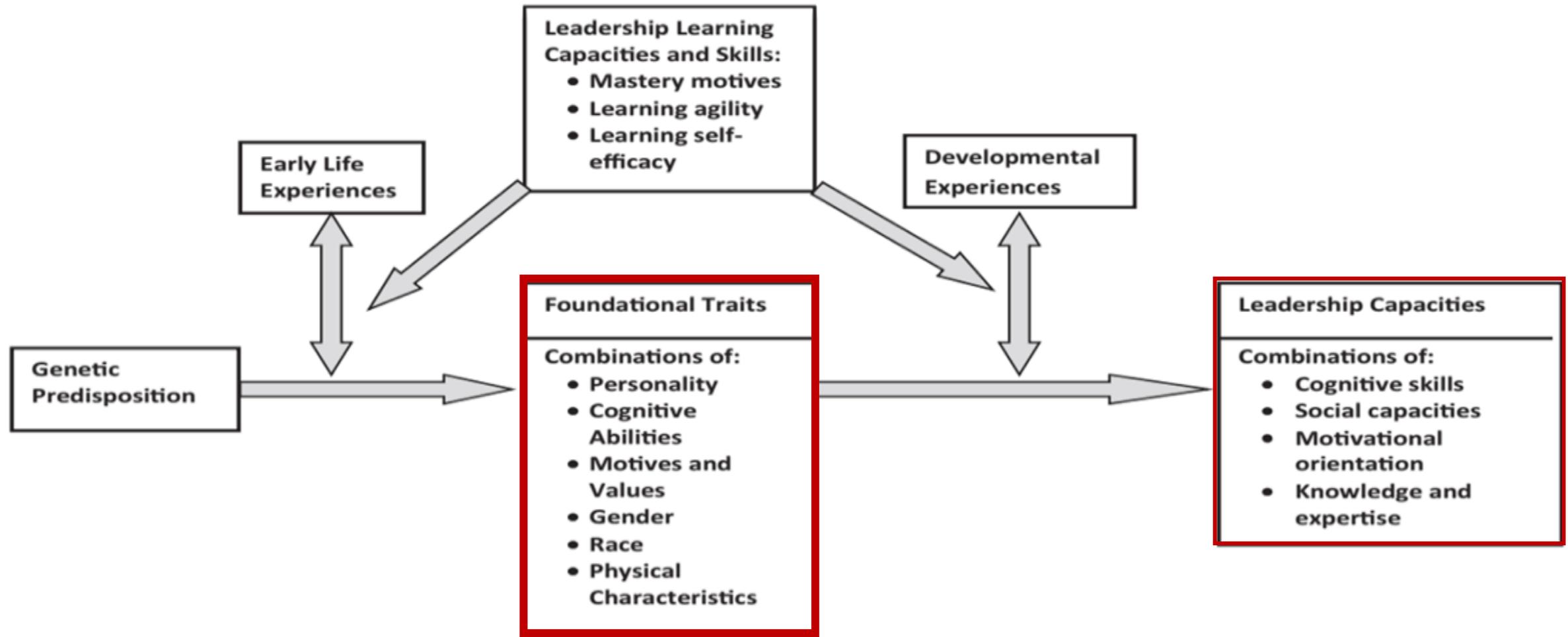


Fig. 1. The antecedents of leader foundational traits and leadership capacities.



Key points are that:

leaders choose, shape, or react to **situations'** perceived performance requirements and **leadership requirements**,

❖ رهبر به موقعیت واکنش نمی دهد، بلکه آن را شکل می دهد و انتخاب می کند.

situations cue **particular individual differences** for the expression of **functional leadership behaviors**,

❖ موقعیت ویژگی های فردی رهبر را فعال می کند و رفتارهای کارکردی را ممکن می سازد

❖ ویژگی های فردی مهم: هوش هیجانی، انعطاف پذیری، مهارت های حل مسئله و توانایی انگیزشی در موقعیت های بحرانی فعال می شوند

situations afford certain **leadership choices and actions** that are, in turn, **derived from individual differences**.

❖ موقعیت، گزینه ها و فرصت های رهبری ایجاد می کند که اثر آنها بر عملکرد رهبر وابسته به تفاوت های فردی است.

تفاوت‌های فردی رهبران

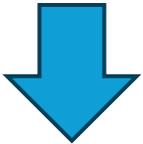
ویژگی‌های بنیادی: صفات پایدار و ذاتی است که پایه و اساس ظرفیت‌های رهبری را شکل می‌دهند:

□ **شخصیت:** برون‌گرایی؛ وظیفه‌شناسی؛ سازگاری؛ گشودگی به تجربه؛ ثبات هیجانی

□ **توانایی شناختی:** هوش؛ حل مسئله و تفکر انتقادی؛ انعطاف شناختی و تفکر خلاق

□ **انگیزش:** میل به قدرت؛ میل به تسلط و موفقیت؛ تاب‌آوری هیجانی و ثبات روانی

Foundational Traits
(Personality;
Cognitive Abilities;
Motives and Values;
demographics)



Leadership Capacities
(Cognitive Capacities;
Social & Emotional
Capacities;
Knowledge & Expertise)



ظرفیت‌های رهبری:

□ **مهارت‌های شناختی:** توانایی تحلیل و حل مسئله، تفکر استراتژیک، انعطاف شناختی و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده

□ **ظرفیت‌های اجتماعی:** مهارت‌های بین‌فردی، توانایی ایجاد و حفظ روابط، مذاکره و مدیریت تعارض

□ **جهت‌گیری انگیزشی:** انگیزه رهبری، نیاز به پیشرفت، تاب‌آوری هیجانی، خودکارآمدی

□ **دانش و تخصص:** دانش حرفه‌ای و تجربه عملی مرتبط با حوزه کاری و محیط رهبری

اثر بخشی رهبری تنها به داشتن **صفات خوب** بستگی ندارد،

بلکه به توانایی رهبر در «درک درست و سریع موقعیت‌های اجتماعی و نشانه‌های رفتاری دیگران» (تشخیص اجتماعی)

و «توانایی تغییر هوشمندانه رفتار و سبک رهبری متناسب با موقعیت» (انعطاف رفتاری) بستگی دارد.

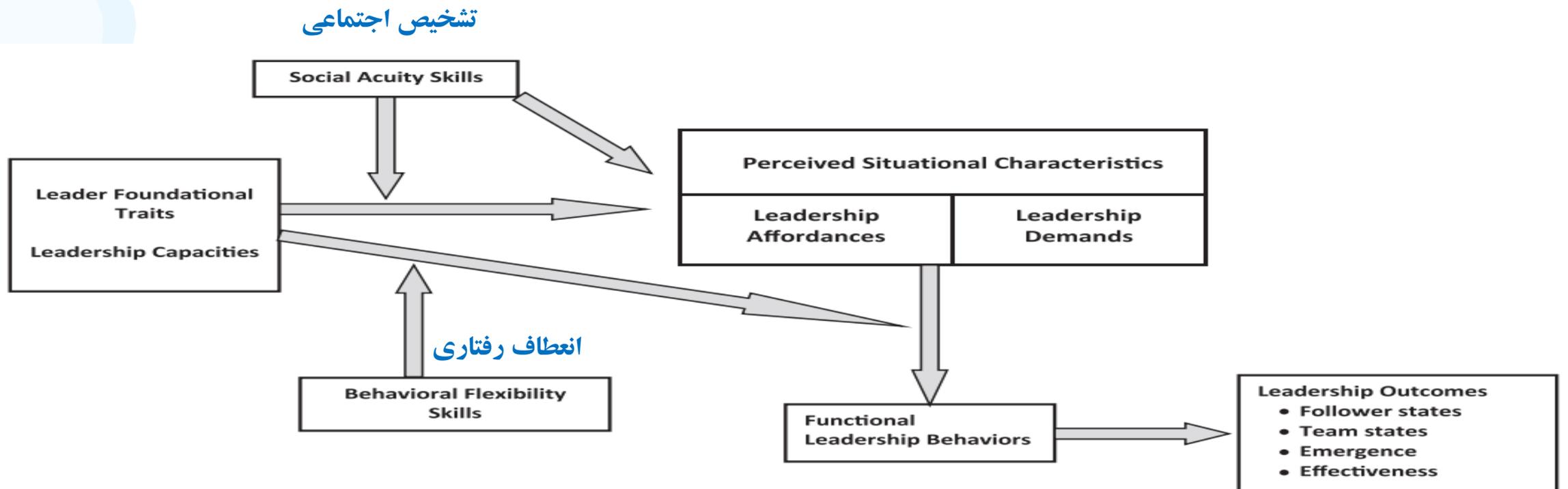


Fig. 2. Relationships of leader individual differences and situational characteristics on leadership outcomes.

موقعیت رهبری:

❖ ویژگی‌های موقعیت: (Situational Characteristics)

- پیچیدگی وظیفه (Task Complexity)
- تغییرپذیری / پویایی محیط (Environmental Dynamism)
- تنوع فرهنگی و تخصصی (Cultural / Professional Diversity)
- پراکندگی تیم (Team Dispersion)

❖ الزامات و فرصت‌های رهبری: (Leadership Demands & Affordances)

- رفتارهای مورد انتظار از رهبر: چه چیزهایی الان لازم است؟ (Leadership Demands)
- امکانات و منابعی که محیط برای رهبر فراهم می‌کند: چه چیزهایی ممکن/در دسترس است؟ (Leadership Affordances)

تصمیم‌گیری در بخش من نیازمند هماهنگی میان پزشکان، پرستاران و کارکنان اداری است.

مدیریت من شامل حل مسائل فوری بیماران و همزمان سازماندهی تیم‌های مختلف است.

پیچیدگی وظیفه

تغییر پروتکل‌های درمانی باعث می‌شود که من به سرعت برنامه‌ها و تیم‌ها را تنظیم کنم.

فناوری‌ها و روش‌های جدید درمانی مستلزم یادگیری و انطباق سریع در بخش من هستند.

تغییرپذیری محیط

بخش من شامل کارکنان با تخصص‌ها و سوابق آموزشی و فرهنگی مختلف است و نیازمند مدیریت ویژه است.

تفاوت در شیوه کار و تجربیات کارکنان باعث نیاز به مدیریت تعاملات پیچیده می‌شود.

تنوع فرهنگی و تخصصی

همکاری میان بخش‌های مختلف بیمارستان نیازمند هماهنگی دقیق و مداوم است.

اعضای تیم من در بخش‌های جداگانه یا ساختمان‌های مختلف حضور دارند و نیازمند برنامه‌ریزی منظم هستند.

پراکندگی تیم

موقعیت‌ها صرفاً پس‌زمینه نیستند، بلکه:

- فعال‌کننده ویژگی‌های خاص رهبر
- تعیین‌کننده رفتارهای موردنیاز
- فراهم‌کننده فرصت‌های منحصر به فرد

رهبران فعالانه با موقعیت تعامل می‌کنند:

- **انتخاب موقعیت:** انتخاب محیط‌های سازگار با توانایی‌ها
- **شکل‌دهی به موقعیت:** تغییر شرایط برای هماهنگی با ویژگی‌ها
- **تفسیر موقعیت:** درک نشانه‌های محیطی و پاسخ مناسب

Leadership Demands

رفتارها و توانمندی‌هایی که موقعیت کاری از رهبر انتظار دارد تا اهداف سازمانی را محقق کند و عملکرد کارکنان و تیم‌ها را هدایت کند.

Perceived Situational Characteristics	
Leadership Affordances	Leadership Demands

شاخص‌های پیشنهادی:

تصمیم‌گیری مؤثر: توانایی اتخاذ تصمیمات درست و به موقع در شرایط پیچیده یا بحرانی.

مدیریت تیم: هدایت، هماهنگی و پشتیبانی از تیم‌های متنوع و پراکنده.

حل مسئله و خلاقیت: شناسایی مشکلات سازمانی و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه.

هدایت و انگیزش کارکنان: حمایت و تشویق کارکنان برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی.

مدیریت تغییر: توانایی مدیریت تغییرات سریع و انطباق با شرایط جدید.

مثال: در بیمارستان، از مدیر انتظار می‌رود که در شرایط بحرانی و اورژانسی، تصمیمات سریع و درست بگیرد و کارکنان را هدایت کند.

Leadership Affordances

امکانات و منابعی که محیط برای رهبر فراهم می کند

Perceived Situational Characteristics	
Leadership Affordances	Leadership Demands

شاخص‌های پیشنهادی:

- دسترسی به منابع مالی و انسانی: امکانات کافی برای استخدام، آموزش و پشتیبانی کارکنان.
- حمایت سازمانی: پشتیبانی از تصمیمات مدیریتی توسط مدیران بالادست و سیاست‌های سازمان.
- فضای اختیارات تصمیم‌گیری: آزادی و اختیارات کافی برای اعمال تصمیمات در حوزه مدیریت خود.
- فرصت برای نوآوری و تغییر: امکان ایجاد تغییرات مثبت در بخش یا تیم تحت مدیریت.
- دسترسی به اطلاعات و ابزارهای کاری: امکان استفاده از اطلاعات دقیق و ابزارهای لازم برای اجرای فعالیت‌ها.

مثال: در بیمارستان، مدیر باید به اطلاعات دقیق درباره بیماران و منابع کافی برای مدیریت بخش خود دسترسی داشته باشد تا بتواند تصمیمات مؤثر بگیرد.

ویژگی‌ها، موقعیت‌ها، فرصت‌ها، اقدامات رهبری و نتایج

موقعیت / چالش	ویژگی‌ها و ظرفیت‌های فردی فعال شده	فرصت‌ها و منابع محیطی Affordances	اقدامات رهبری	نتایج مورد انتظار
بحران پزشکی (مثل شیوع بیماری)	هوش هیجانی، انعطاف‌پذیری رفتاری، تصمیم‌گیری سریع	تیم‌های تخصصی، تجهیزات اضطراری، پروتکل‌های بحرانی	تخصیص فوری منابع، هماهنگی تیم‌ها، تصمیم‌گیری سریع	کاهش خطاها، بهبود عملکرد تیم، پاسخ سریع به بحران
مدیریت روزمره بیمارستان	مهارت‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی، تفکر تحلیلی	سیستم‌های اطلاعات بیمارستان، دستورالعمل‌های عملیاتی	مدیریت منابع انسانی و مالی، برنامه‌ریزی شیفت‌ها، پایش عملکرد	افزایش بهره‌وری، کاهش تداخل و اختلال، رضایت کارکنان
تیم‌های چندفرهنگی و چندتخصصی	هوش فرهنگی، مهارت‌های بین‌فردی، ذکاوت سیاسی	تنوع تیم، حمایت مدیریت ارشد	تسهیل ارتباطات، حل تعارض، ایجاد هم‌افزایی	کاهش تعارض، افزایش همکاری و رضایت کارکنان
تغییرات ساختاری یا فرآیندی	تفکر خلاق، حل مسئله، انگیزه پیشرفت	امکان آموزش و تغییر پروتکل‌ها، پشتیبانی فناوری	طراحی و اجرای تغییرات، ترغیب کارکنان، آموزش و هدایت	بهبود فرآیندها، افزایش نوآوری، تحقق اهداف سازمان
موقعیت‌های حساس سیاسی یا مدیریتی	خودنظارتی، ذکاوت سیاسی، توانایی مذاکره	ساختارهای تصمیم‌گیری، حضور ذی‌نفعان	مدیریت جلسات، مذاکره با ذی‌نفعان، اتخاذ تصمیمات استراتژیک	کسب حمایت اجتماعی، کاهش مقاومت، پیاده‌سازی موفق تصمیمات
نیاز به انگیزش و توسعه تیم	مهارت‌های انگیزشی، هوش هیجانی، ظرفیت مربیگری	برنامه‌های توسعه منابع انسانی، سیستم‌های پاداش و تشویق	توانمندسازی کارکنان، بازخورد سازنده، تشویق به یادگیری	افزایش انگیزش، رشد مهارت‌ها، بهبود عملکرد تیم



Management



Leadership

**Transactional
Leadership**



**Transformational
Leadership**



Transformational Leadership



نفوذ ایده آل (Idealized Influence) وجهه کاریزماتیک

ویژگی های کلیدی رهبر:

- **الگو بودن:** رهبر کاری را که از دیگران انتظار دارد، خودش در سطح بالاتری انجام می دهد.
- **ثبات و یکپارچگی:** بین گفتار و کردارش هیچ شکافی وجود ندارد. ارزش هایش در عمل دیده می شوند.
- **ریسک پذیری:** برای رسیدن به اهداف سازمانی یا دفاع از تیم، شخصاً ریسک می کند.
- **قدرت تصمیم گیری:** در شرایط سخت و بحرانی با قاطعیت تصمیم می گیرد و مسئولیت کامل آن را می پذیرد.
- **اولویت دادن به منافع جمعی:** به منافع شخصی خود کمتر از منافع تیم و بیماران اهمیت می دهد.

انگیزش الهام بخش (Inspirational Motivation)

ویژگی های کلیدی رهبر:

- **ترسیم چشم انداز روشن:** آینده ای مطلوب و قابل دستیابی را به تصویر می کشد.
- **ارتباطات مؤثر:** از استعاره ها، داستان ها و پیام های ساده و فراگیر برای انتقال ایده ها استفاده می کند.
- **خوش بینی و امیدواری:** حتی در دل چالش ها، بر توانایی تیم برای غلبه بر مشکلات تأکید دارد.
- **ایجاد هویت تیمی:** حس "ما بودن" و تعلق به یک هدف بزرگ را تقویت می کند.
- **انتظارات بالا:** باور دارد که تیم می تواند کارهای بزرگی انجام دهد و این باور را به آن ها منتقل می کند.

تحریک فکری (Intellectual Stimulation)

ویژگی‌های کلیدی رهبر:

- تشویق به پرسشگری: از تیم می‌خواهد که همیشه پرسند "چرا این کار را اینطور انجام می‌دهیم؟" و "آیا راه بهتری وجود ندارد؟"
- تحلیل مجدد فرآیندها: تیم را به بازنگری در روش‌های کار و به چالش کشیدن رویه‌های ثابت تشویق می‌کند.
- ایجاد امنیت روانی: فضایی ایجاد می‌کند که در آن افراد از ابراز ایده‌های نوآورانه یا اعتراض به روش‌های ناکارآمد، نترسند.
- نگاه چندوجهی به مسائل: از دیدگاه‌ها و تخصص‌های مختلف برای حل یک مشکل استفاده می‌کند.

ملاحظه فردی (Individualized Consideration)

ویژگی‌های کلیدی رهبر:

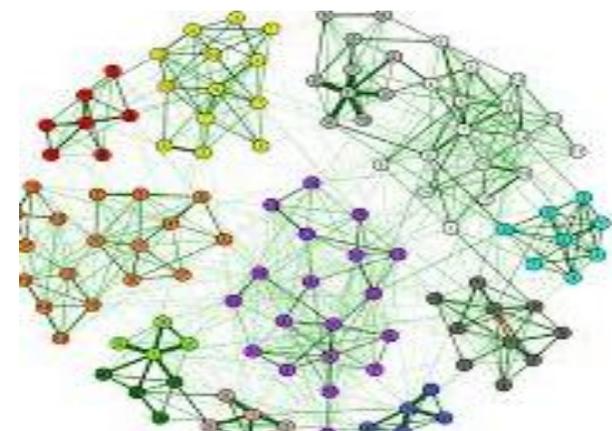
- گوش دادن فعال: واقعاً به حرف‌های هر فرد گوش می‌دهد تا دغدغه‌ها و آرزوهایش را بفهمد.
- مربیگری و هدایت: به جای دستور دادن، با پرسیدن سوالات هدایت‌گر، به افراد کمک می‌کند تا خودشان راه حل پیدا کنند.
- تفویض اختیار هدفمند: وظایف را بر اساس استعدادها و نیازهای رشدی هر فرد واگذار می‌کند.
- حمایت شخصی: در مسائل شغلی و حتی حرفه‌ای (مانند برنامه‌ریزی مسیر شغلی) به صورت فردی حمایت می‌کند.



رهبر تحول گرا،

... رهبر امید، یادگیری و معنا است!

فروپاشی مدل رهبر قهرمان



ساختار سلسله مراتبی
بوروکراتیک

ساختار شبکه ای
دموکراتیک

ضرورت رهبری توزیعی در نظام سلامت

➤ پیچیدگی ساختاری و عملکردی بیمارستان‌ها

➤ تخصص‌گرایی بالا و نقش حرفه‌ای کارکنان

➤ سرعت و حساسیت تصمیم‌گیری در مراقبت‌های سلامت

➤ ارتباط میان کیفیت خدمات و تعاملات تیمی

➤ توزیع مسئولیت و کاهش بار تصمیم‌گیری مدیران

➤ پویایی محیط و تغییرات فناورانه

➤ توسعه ظرفیت حرفه‌ای و یادگیری سازمانی

➤ پاسخگویی به نیازهای متنوع بیماران

مزایا و ضرورت در نظام سلامت

- پاسخگویی سریع‌تر به مشکلات بالینی و مدیریتی
- افزایش مشارکت کارکنان و انگیزه آنان
- ارتقای کیفیت مراقبت و رضایت بیماران
- توزیع مسئولیت و کاهش فشار بر رهبران رسمی

موقعیت + افراد + ابزار = عمل رهبری

الگوی رهبری توزیعی Distributed leadership

انعطاف پذیری، هماهنگی تیمی و پاسخ سریع به تغییرات

رهبری نه یک صفت فردی، نه یک سبک رفتاری و نه یک نقش رسمی است؛ بلکه یک فرآیند شبکه‌ای، پراکنده و تعامل محور است که در آن:

- افراد ← با هم تعامل می‌کنند،
- ابزارها ← جهت‌دهنده و شکل‌دهنده کنش هستند،
- موقعیت‌ها ← بر رفتار اثر می‌گذارند و توسط آن بازتعریف می‌شوند.

در یک موقعیت سازمانی، رهبری توزیعی به معنای:

❖ اشتراک گذاری مسئولیت‌های رهبری

❖ وابستگی متقابل میان متخصصان

❖ استفاده فعال از ابزارها و فناوری به‌عنوان عناصر رهبری

❖ نقش‌سازی موقعیت‌ها و فضاها در سازمانی در شکل‌دهی کنش‌ها

❖ ایجاد ساختارهای شبکه‌ای پویا برای تصمیم‌گیری و یادگیری جمعی

مدیر رسمی در این مدل نقش اصلی دارد، اما دیگر تصمیم‌گیرنده نهایی نیست؛ بلکه **هماهنگ‌کننده، تسهیل‌گر و معمار شبکه** است.

توسعه شبکه اجتماعی رهبری

□ توزیع اجتماعی:

- تعریف نقش‌های رهبری چندسطحی و چندرشته‌ای
- سازماندهی کار بر اساس سه نوع وابستگی زنجیره‌ای، مکمل، تعاملی
- مشارکت فعال پیروان (بازخورد، گزارش خطا، ارائه راهکار، مقاومت منطقی)

□ توزیع موقعیتی

ابزارها و فناوری‌ها «ابزارهای تفکر»: چه کسی چه اطلاعاتی دارد، چه تصمیمی مجاز یا لازم است، و چه چیزی باید ثبت یا گزارش شود؟

✓ چک‌لیست جراحی ایمن ← تعیین می‌کند چه چیز ارزشمند است و چه باید چک شود.

✓ سامانه HIS یا پرونده الکترونیک ← جریان تصمیم‌گیری را جهت می‌دهد.

پروتکل‌های بالینی و استانداردهای مراقبتی بخش مهمی از «رهبری موقعیتی» هستند زیرا رفتار کارکنان را شکل می‌دهند.

• نقش فضاها و ساختارهای فیزیکی/سازمانی:

کنش رهبری را امکان‌پذیر یا محدود می‌کنند:

- طراحی بخش اورژانس ← بر سرعت تعاملات تیمی اثر می‌گذارد.
- محل قرارگیری اتاق دارو ← بر جریان کار پرستاران اثر دارد.
- ساختار شیف‌ها ← همکاری یا تنش را شکل می‌دهد.
- جلسات بین‌رشته‌ای ← فرصت شکل‌گیری رهبری تعاملی را ایجاد می‌کند.

رهبری توزیعی به معنای واگذاری وظایف نیست!

❖ کارکرد "بهبود کیفیت ایمنی دارو"، صرفاً وظیفه مدیر داروخانه نیست.

❖ کارکرد "کاهش عفونت‌های بیمارستانی"، تنها بر عهده مسئول کنترل عفونت نیست.

❖ کارکرد "بهینه‌سازی فرآیند ترخیص بیمار"، فقط مسئولیت سرپرستار بخش نیست.

در الگوی رهبری توزیعی، این کارکردها بر اساس **تخصص، تجربه و موقعیت** در سراسر شبکه سازمان توزیع می‌شوند.

رهبری توزیعی یعنی به **رسمیت شناختن و توانمندسازی این رهبران تخصصی** در سراسر سازمان.

شواهد پژوهشی در حمایت از الگوی رهبری توزیعی

□ توانمندسازی کارکنان و افزایش خودکارآمدی

- اختصاص مسئولیت‌های واقعی و تأثیرگذار به کارکنان موجب ارتقای مهارت و انگیزه آنان می‌شود.
- کارکنان با تجربه و آموزش دیده، می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها نقش مؤثر ایفا کنند.

□ توزیع مسئولیت بر اساس تخصص و شایستگی

- ایجاد تیم‌های تخصصی برای تصمیم‌گیری در حوزه‌های بالینی، آموزشی و اداری.
- استفاده از شبکه‌های تعاملی برای هماهنگی میان بخش‌ها و افزایش اثربخشی تصمیم‌ها.

□ تقویت فرهنگ اعتماد و همکاری

- ایجاد فضای باز برای بیان ایده‌ها و تبادل بازخوردهای حرفه‌ای.
- توسعه ارزش‌ها و اهداف مشترک میان کارکنان و واحدها.

□ شفافیت اهداف و فرآیندها

- مشخص بودن اهداف، نقش‌ها و فرآیندها به کارکنان کمک می‌کند تا در جهت تحقق مأموریت سازمان مشارکت فعال داشته باشند.
- استفاده از بازخورد و داده‌های عملکردی برای بهبود مستمر فرآیندها.

□ حفظ نقش تسهیل‌گری مدیران

- مدیران رسمی نقش هماهنگ‌کننده و حمایت‌کننده شبکه رهبری را دارند، نه فقط تصمیم‌گیرنده فردی.
- مدیریت توزیعی مؤثر نیازمند حمایت فعال رهبران برای ایجاد توازن میان استقلال تیم‌ها و هدایت استراتژیک است.

□ پشتیبانی از نوآوری و ابتکار خودجوش

- تشویق کارکنان به مسئولیت‌های داوطلبانه و مشارکت در پروژه‌های بین‌بخشی.
- بهره‌گیری از ایده‌ها و تصمیمات خودجوش به افزایش انعطاف‌پذیری و خلاقیت سازمان کمک می‌کند.

آیا این به معنای هر ج و مرج و حذف مسئولیت است؟

پاسخ: « خیر ».

این یک « **سلسله مراتب مشارکتی** » است.

شما همچنان مسئول نهایی بخش یا بیمارستان هستید، اما مسئولیت شما از « **تصمیم گیری در مورد همه چیز** » به « **ایجاد یک سیستم هوشمند که تصمیمات درست در آن گرفته شود** » تغییر می کند.

خود گزارشی سبک رهبری برای مدیران

نقاط ضعف	نقاط قوت	زمینه‌های کاربرد	ویژگی‌ها	سبک رهبری
<ul style="list-style-type: none"> • زمان بر بودن • نیاز به مهارت‌های ارتباطی بالا • امکان عدم کارایی در شرایط بحرانی فوری 	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش رضایت شغلی • بهبود کیفیت مراقبت • تقویت انسجام تیم 	<ul style="list-style-type: none"> • ترویج نوآوری و تغییر • بهبود فرهنگ ایمنی بیمار • افزایش تعهد سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> • الهام‌بخشی و انگیزش • نفوذ آرمانی • تحریک فکری • توجه فردی 	رهبری تحول‌گرا
<ul style="list-style-type: none"> • کاهش خلاقیت و نوآوری • انگیزش بیرونی و کاهش تعهد درونی • امکان ایجاد روحیه معامله‌ای 	<ul style="list-style-type: none"> • شفافیت و وضوح در انتظارات • عملکرد کوتاه‌مدت مؤثر • کنترل بهتر در شرایط بحرانی 	<ul style="list-style-type: none"> • محیط‌های با ریسک بالا (اورژانس) • اجرای پروتکل‌های استاندارد کنترل عفونت • مدیریت سیستم حضور و غیاب و اضافه کار • ارزیابی عملکرد کمی پرسنل (تعداد آزمایش‌ها، پرونده‌ها) • مواقعی که ثبات و پیش‌بینی‌پذیری مهم است 	<ul style="list-style-type: none"> • مبادله مشروط (پاداش/تنبیه) • مدیریت بر اساس استثنا • تأکید بر دستورالعمل‌ها و استانداردها 	رهبری تبادلی
<ul style="list-style-type: none"> • کاهش مشارکت و خلاقیت کارکنان • افزایش نارضایتی و فرسودگی شغلی • تضعیف اعتماد و روابط تیمی 	<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم‌گیری سریع و قاطع • وضوح در دستورات • کاهش بلاتکلیفی در بحران 	<ul style="list-style-type: none"> • شرایط بحرانی (اورژانس، فوریت‌های پزشکی) • اجرای سریع سیاست‌های جدید • مواقع شیوع بیماری‌های واگیر خطرناک • هنگام بروز خطای پزشکی که نیاز به واکنش فوری دارد • در مواجهه با مقاومت آشکار و خطرناک کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم‌گیری متمرکز • کنترل کامل رهبر • حداقل مشورت با زیردستان 	رهبری اتوکراتیک
<ul style="list-style-type: none"> • زمان بر بودن فرآیند تصمیم‌گیری • امکان بروز تعارض در نظرات • نیاز به رهبری با مهارت مدیریت گروهی 	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش رضایت و تعهد کارکنان • بهبود ارتباطات و همکاری • تصمیمات جامع‌تر و مبتنی بر تخصص 	<ul style="list-style-type: none"> • تیم‌های چندرشته‌ای • پروژه‌های بهبود کیفیت • برنامه‌ریزی بلندمدت 	<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم‌گیری جمعی • تشویق به مشارکت • احترام به نظرات متخصصان 	رهبری دموکراتیک/مشارکتی

نقاط ضعف	نقاط قوت	زمینه‌های کاربرد	ویژگی‌ها	سبک رهبری
<ul style="list-style-type: none"> • امکان تأخیر در تصمیم‌گیری‌های سخت • چالش در محیط‌های بسیار رقابتی یا اقتصادی محور • نیاز به زمان برای ایجاد روابط عمیق 	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش اعتماد و وفاداری کارکنان • بهبود ایمنی و رضایت بیمار • تقویت اخلاق حرفه‌ای 	<ul style="list-style-type: none"> • ترویج فرهنگ مراقبت بیمار-محور • بهبود کیفیت زندگی کاری • مواقع بحرانی (مانند همه‌گیری) 	<ul style="list-style-type: none"> • تمرکز بر رفاه کارکنان و بیماران • گوش دادن فعال و همدلی • اخلاق‌مداری و فروتنی 	رهبری خدمتگزار
<ul style="list-style-type: none"> • نیاز به مهارت تشخیص موقعیت بالا • امکان سردرگمی کارکنان در تغییرات سریع سبک • پیچیدگی در آموزش و اجرا 	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش تاب‌آوری سازمانی • بهبود رضایت شغلی و انگیزه • توانایی پاسخگویی به تغییرات سریع 	<ul style="list-style-type: none"> • محیط‌های پویا و غیرقابل پیش‌بینی • بحران‌های پیچیده (مانند کووید-۱۹) • پروژه‌های تحول‌آفرین 	<ul style="list-style-type: none"> • انعطاف‌پذیری بر اساس شرایط • تطبیق سبک با بلوغ تیم و موقعیت • استفاده از رویکردهای مختلف (گفتن، مشارکت، تفویض) 	رهبری انطباقی/موقعیتی
<ul style="list-style-type: none"> • خطر عدم وضوح در مسئولیت‌ها • امکان کندی در تصمیم‌گیری‌های فوری • نیاز به فرهنگ سازمانی قوی و مبتنی بر اعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود هماهنگی و ارتباطات • افزایش نوآوری از طریق تنوع دیدگاه‌ها • تقویت فرهنگ مشارکت و مسئولیت‌پذیری جمعی 	<ul style="list-style-type: none"> • سازمان‌های پیچیده با بخش‌های متعدد • پروژه‌های بین‌بخشی • محیط‌های مبتنی بر تیم‌های خودگردان 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تمرکز قدرت • رهبری جمعی و چندنفره • همکاری بین‌بخشی و بین‌رشته‌ای 	رهبری توزیعی/مشترک

نوع مسئله / موقعیت در حوزه سلامت	سبک رهبری پیشنهادی	دلیل انتخاب	مثال‌های کاربردی
بحران‌های پزشکی فوری (اورژانس، حوادث دسته‌جمعی، ایست قلبی)	اتوکراتیک	نیاز به تصمیم‌گیری فوری، قاطع و متمرکز بدون اتلاف زمان	هدایت تیم در احیای قلبی ریوی، مدیریت تریاژ در فجایع
اجرای پروتکل‌های ایمنی و کنترل عفونت	تبادلی	نیاز به رعایت دقیق دستورالعمل‌ها و پاسخگویی روشن	اجرای پروتکل‌های ضدعفونی، نظارت بر استفاده از PPE
بهبود فرهنگ ایمنی بیمار و کاهش خطاهای پزشکی	تحول‌گرا + خدمت‌گزار	ایجاد تغییر فرهنگی، الهام‌بخشی و تمرکز بر ارزش‌های اخلاقی	برگزاری جلسات بازآموزی، تشویق گزارش‌دهی خطا بدون ترس
مدیریت تیم‌های چندرشته‌ای (کنفرانس‌های پزشکی، تیم‌های مراقبت سلامت)	دموکراتیک / مشارکتی	نیاز به مشارکت تخصص‌های مختلف و تصمیم‌گیری جمعی	کنفرانس موردی تومور، برنامه‌ریزی مراقبت از بیمار مزمن
پروژه‌های نوآورانه و تحقیقاتی	توزیعی	نیاز به خلاقیت، استقلال و همکاری افقی	توسعه فناوری پزشکی جدید، پژوهش‌های بالینی
مدیریت تغییر سازمانی بزرگ (استقرار سیستم IT جدید، ادغام بیمارستان‌ها)	تحول‌گرا + انطباقی	نیاز به الهام‌بخشی و تطبیق پویا با مقاومت‌ها و چالش‌ها	پیاپی‌سازی پرونده الکترونیک سلامت (EHR)
ارتقای رضایت بیمار و کیفیت مراقبت	خدمت‌گزار	تمرکز بر نیازهای بیمار و ایجاد ارتباط دلسوزانه	طراحی خدمات بیمار-محور، بهبود تجربه بیمار
مدیریت منابع محدود و بهره‌وری مالی	تبادلی + دموکراتیک	نیاز به شفافیت در تخصیص منابع و مشارکت در اولویت‌بندی	مدیریت بودجه بخش، کاهش هزینه‌های غیرضروری
مدیریت در شرایط غیرقابل پیش‌بینی (بلاهای طبیعی)	انطباقی / موقعیتی	نیاز به تغییر سبک بر اساس تحولات سریع موقعیت	مدیریت تیم در طول کووید-۱۹، سازگاری با پروتکل‌های متغیر
توانمندسازی پرستاران و کارکنان خط مقدم	خدمت‌گزار + تحول‌گرا	افزایش اعتماد، شنیدن صدای آنان و توسعه حرفه‌ای	ایجاد برنامه‌های منتورشیپ، حمایت عاطفی از کارکنان
هماهنگی بین بخش‌های مختلف بیمارستان	توزیعی / مشترک	نیاز به رهبری مشترک و کاهش سیلوهای سازمانی	بهبود فرآیند ترخیص بیمار، همکاری بخش‌های کلینیک و پشتیبانی
مدیریت تعارض بین پرسنل یا بخش‌ها	دموکراتیک + خدمت‌گزار	نیاز به گوش دادن فعال و حل مسئله مشارکتی	میانجی‌گری در اختلافات تیم‌های درمانی
آموزش و توسعه کارکنان	تحول‌گرا + دموکراتیک	الهام‌بخشی به یادگیری و مشارکت در طراحی برنامه‌های آموزشی	برگزاری کارگاه‌های مهارت‌افزایی، برنامه‌ریزی آموزشی مشارکتی
مدیریت عملکرد و ارزیابی کارکنان	تبادلی + خدمت‌گزار	شفافیت در انتظارات و ترکیب آن با توجه به رشد فردی	ارائه بازخورد منظم، تنظیم اهداف توسعه فردی

Cynefin Framework

سبک رهبری انطباقی و توزیعی

Complex

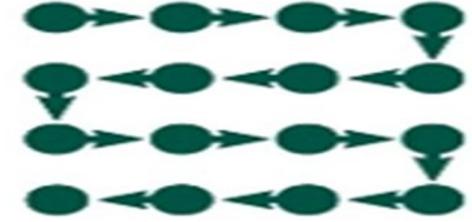
"قلمرو آزمون و خطا"



سبک رهبری موقعیتی

Complicated

"قلمرو متخصصان"



Disorder

سبک رهبری آمرانه



"قلمرو واکنش سریع"

Chaotic

دستوری/تفویضی



"قلمرو بهترین روش‌ها"

Obvious
Or Simple



با سپاس از همراهی شما