

اداره، ظرفیت سازی و رهبری هیئت مدیره

انجمن بین المللی سیاست های درمانی
14 الی 16 اردیبهشت ماه سال 1396

تفلیس، گرجستان
دیوید دلیو پرل

رئوس مطالب

- ◆ مقدمه – دنیای پیرامون ما
- ◆ ظرفیت سازی – به چه معناست؟
- ◆ ظرفیت سازی – برنامه ریزی برای آینده
- ◆ اداره – مقدمه
- ◆ نقش هیئت مدیره
- ◆ تفکری مختصر در باب نقش رهبر

2

■ مرکب
مداخلات چند وجهی،
کوتاه و تقسیم بندی
شده به منظور خلق
فرصت
جستجو- تفکر-
واکنش

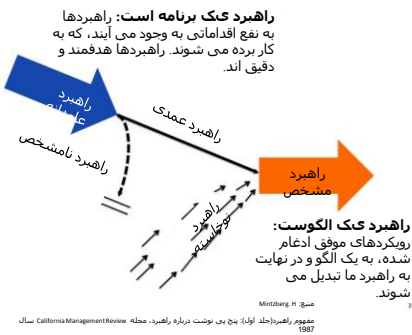
■ بی نظمی
اقدامات تک یا چند وجهی
برای ثابت نگه داشتن
شرایط
اقدام- تفکر- واکنش

■ پیچیده
فنون تحلیلی برای
مشخص کردن حقایق و
دامنه فرصت ها
تفکر- تحلیل-
واکنش

■ ساده
پروسه های استاندارد به
همراه چرخه های مروری و
سنجش های دقیق
تفکر- طریقه بندی -
واکنش

- پیچیدگی، فرضیاتی را به چالش می کشد که سیاست مداران، برنامه ریزان و محققان آنها را قدر مسلم می دانند...
- هر تاثیر قابل مشاهده ای، علت قابل مشاهده ای دارد
 - حتی پیچیده ترین مسائل نیز قابل فهم اند، اگر آنها را به تکه های کوچک تری تقسیم و سپس تحلیل کنیم
 - تحلیل کافی از وقایع پیشین، در پیش بینی وقایع آتی به ما کمک خواهد کرد.

STRATEGY & CORPORATE GOVERNANCE - 9th Ed., July 2011

**گذشته**

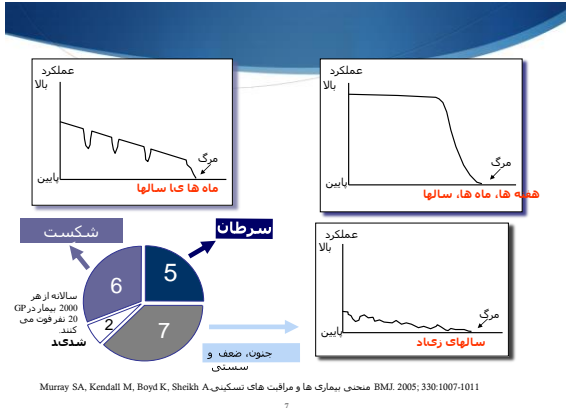
دیجیتال
شدید
اتفاق

آینده

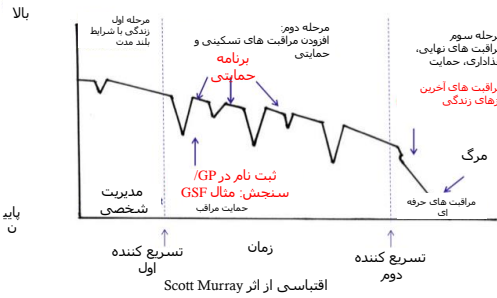
آنالوگ
مزمین
پروسه



آینده مرگ، Guy Brown



نویزهای احتمالی در مرگ و مکرهایی که به علل مختلف رخ می دهد



ظرفیت سازی

در سه سطح:
 انفرادی، نهادی و ملی
 مثال: همکاری با استفاده از راهبرد ملی پایدار و جامع، راهی برای دستیابی به ظرفیت ملی برای سیاست ها و برنامه های مراقبت های تسکینی ایجاد کرد.

ظرفیت:
 «توانایی انجام کارها، حل مسئله و رسیدن به اهداف»

برنامه توسعه سازمان ملل متحد

بنگلادش: ژانویه 2011

دیدار رئیس
جمهور، زیلور
رحمان با مقامات
مسئول توسعه
خدمات درمانی
تسکینی در
سراسر کشور



10

«پایان زندگی»، جمعیت شفیلد



با کسب مجوز از St Luke's Hospice، شفیلد

خلاق باشید

- خود را برای گروه جدیدی از کاربران آماده کنید.
- پیش از شروع منحنی، برای مراقبت از آنها برنامه ریزی کنید.
- درباره مراقبت از آنها در زمان و مکان متفاوت و با روش های جدید تر، فکر کنید.
- کانون توجه مراقبت های خود را به مجموعه نیازهای دیگری معطوف کنید.
- نیروی کاری خود را تغییر دهید.
- 12 مرکز بیماری های علاج نا پذیر را نوعی راه حل بدانید

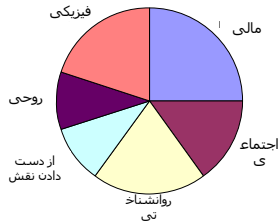
«اگر بخواهیم برای مردم، امکان مرگی را فراهم کنیم که خواهان آن اند، باید مراقبت های پایان زندگی را به میزان زیادی تغییر دهیم.»

مرکز تسکینی
Jillie Garber

DIMEA

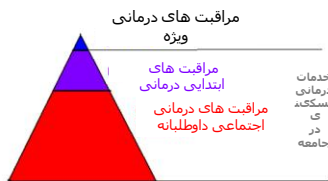
نقش اجتماع

بسیاری از مشکلات در بیماری های پیشرفته، «ماهیتی غیر دارویی» دارند. اجتماع نقشی اساسی در مواجهه با این گونه مشکلات بازی می کند. دکتر سوریش کومار Cochin، 2013



13

خدمات درمانی تسکینی در جامعه



مدل پیشنهادی برای مراقبت درمانی طولانی مدت (LTC) و خدمات درمانی تسکینی (PC) با کسب مجوز از مجله Stjernaawrd (مجله مراقبت های تسکینی هندوستان) سال 2005

14

درس هایی از کرالا:

- مرگ مسئله ای اجتماعی است که به مراقبت های پزشکی نیاز دارد نه اینکه عارضه ای پزشکی باشد که نیازمند مراقبت های اجتماعی است.
- جوامع بیش از آن اعتباری که ما برایشان در نظر می گیریم توانایی دارند.
- داوطلبان می توانند کمتر از 50 نفر باشند اما آنها دارای حس مالکیت و مسئولیت واقعی هستند.
- وجود جامعه ای رهبر محور ضروری است- از پزشکان ارشد گرفته تا فعالیت گرایان.
- این کار ارزش انجام دادن دارد، اما باید شجاع باشیم و به روش خودمان آنرا انجام دهیم نه اینکه از دیگران تقلید کنیم.

15

کرالا، هندوستان

« من متوجه شده ام که پیرامون من مملو از افرادی است که به بیماری های صعب العلاج مبتلا هستند و در رنج و مصیبت به سر می برند. من متعهد می شوم که آنها در توان دارم برای آنان به کار بینم. همگی ما در کنار آنان هستیم.»

16



« به اطرافت نگاه کن و ببین که چه کارهایی انجام شده است، سپس در این باره فکر کن که شرایط خود تو چگونه می تواند باعث به وجود آمدن نسخه دیگری شود. اکنون، در این زمیینه به تنوع نیاز داریم.»

Dame Cicely Saunders,

18

اقداماتی برای کمک به ظرفیت سازی

- ◆ تحلیل و برنامه ریزی راهبردی دشوار را تجربه کنید
- ◆ مدیریت راهبردی را توسعه دهید
- ◆ ظرفیت های نیروی کاری را توسعه دهید
- ◆ فراتر از آنچه تا کنون انجام داده اید، بیندیشید تا مدل ها و شرکای دیگر را نیز در نظر بگیرید
- ◆ از تصمیمات درون سازمانی و کسانی که به آنها خدمت می کنید، اطلاع یابید، از آنها حمایت کنید و سعی در ارتقاء این تصمیمات داشته باشید
- ◆ برای خود داستان کاملی درباره ارزش خدمات بیمارستانی و تسکینی تعریف کنید و آنرا گسترش دهید تا درک و حمایتی عمیق تر نسبت به این مسائل پیدا کنید

(بر اساس کمیسیون در نظر گرفته شده برای آینده خدمات بیمارستانی)

19

اداره

- ◆ **مدیریت مشخص می کند که چه کسی قدرتمند است، چه کسی تصمیم می گیرد و دیگر بازیگران چگونه باید صدای خود را به گوش دیگران برسانند و حساب هت چگونه باید پرداخت شوند.**
- ◆ **سه ویژگی مدیریت: مقام، تصمیم گیری، مسولیت پذیری**

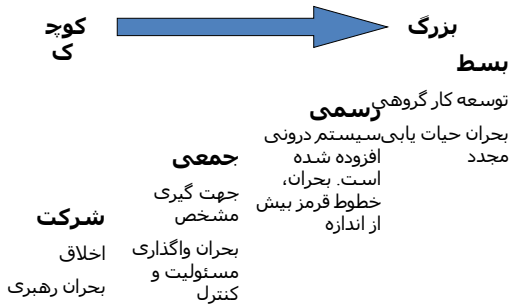
20

اداره

- ◆ «یکی از تعاریف ساده ای که می توان از مدیریت ارائه داد به شرح زیر است: «هنر راهنمایی کردن جوامع و سازمانها». مدیریت شامل جنبه های راهبردی تری از راهنمایی کردن می شود، همچنین اتخاذ تصمیمات بزرگ تر درباره نقش ها و جهت گیری ها را نیز در بر می گیرد.»
- ◆ «برخی از ناظران این تعریف را به علت ساده بودن بیش از اندازه، مورد انتقاد قرار می دهند. راهنمایی این معنا را به ذهن متبادر می کند که مدیریت پروسه ایست رو به جلو که نیازمند راهنماست. این منتقدان بر این باورند که مدیریت مسئله ای ساده و منظم نیست چراکه با توجه به ماهیتش می تواند آشفتنه، مقدماتی، غیر قابل پیش بینی و فرار باشد. مدیریت کاری پیچیده است چراکه عرصه ایست که چندین بازیگر دارد و تنها به یک زمامدار نیاز ندارد.»

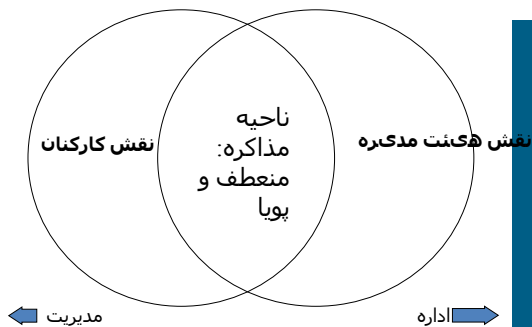
21

www.iog.ca اصول مدیریت

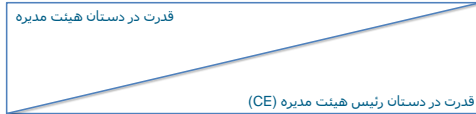


مراحل توسعه سازمانی

موسس (ناسیسی)	مشکلات اولیه	مماکنر (کنار)	مشکلات اولیه	نرکیکی (راهبردی)
<ul style="list-style-type: none"> رهبری واضح پویایی اهداف صریح انگیزش بالا انعطاف بذری 	<ul style="list-style-type: none"> قرآنی موفقیت خود شدن رشد بیش از اندازه رهبری بیشگام مشکلات مربوط به موفقیت ناکافی بودن منابع مخالفت متخصصان با یکدیگر مهارت های ناکافی در باب رهبری 	<ul style="list-style-type: none"> مکانیکی شدن استاندارد سازی تخصصی شدن سیستم ها و پروژه ها بخش بندی کردن 	<ul style="list-style-type: none"> انجماد سخت شدن هماهنگی ها کاهش انگیزه افت رهبری نزول سطح مدیریتی وضوح کمتر اهداف 	<ul style="list-style-type: none"> افراد چگونگی کار در کنار کنکدنکر را می آزمایند کارمند محور همکاری استفاده منقطع از مهارت ها افزایش واگذاری مسئولیت ها و قدرت دهی مسئوریتی تنشویی به عملکرد بالا



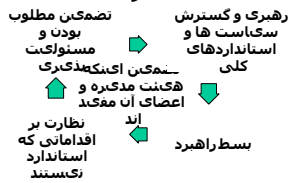
پیوستار قدرت میان هیئت مدیره و رئیس هیئت مدیره



رئیس هیئت مدیره دارای آزادی کامل است تا درباره تصمیمات اتخاذی در چهارچوب هیئت مدیره اقدام کند.	رئیس هیئت مدیره پیشنهاد می دهد و هیئت مدیره تصمیم می گیرد.	رئیس و هیئت مدیره درباره مشکلات و مسائل بحث می کنند و روی اقدامات توافق می کنند.	هیئت مدیره اقدامات را پیشنهاد می دهد، یا رئیس هیئت مدیره می تواند تصمیم گیری می کند.	هیئت مدیره تصمیم می گیرد و به رئیس هیئت کارهایی که باید انجام دهد را اعلام می کند.
--	--	--	--	--

اقتباس شده از «چگونه یک الگوی مدیریتی انتخاب کنیم» اثر Schmidt و Annenbaum از مجله Harvard Business Review در تاریخ می و ژوئن 1973

بخش قسمت از وظیفه هیئت مدیره



Adapted from: Bob Garrett (1999) "The Fish Rot from the Head" London, Harper Collins

انواع رفتار هیئت مدیره

A c t i v e	موش	عقاب
	فعال رویکرد جزئی نگر "مدیریتی"	فعال رویکرد راهبردی "راهبردی"
R e a c t i v e	خرچاکی	زرافه
	واکنش گر رویکرد جزئی نگر "مداخله گرانه"	واکنش گر رویکرد راهبردی "صحه گذارنده"
	جزئی	راهبردی

ویژگی ها: فعال / جزئی

موش

- اهداف بزرگ را نمی بیند
- با مسائل مرتبط با سیاست گذاری درگیر است
- در تفکر راهبردی خوب عمل نمی کند
- مکرراً به گزارش های پر جزئیات نیاز دارد
- از مدیران درباره جزئیات سوال میکند
- به دنبال بحث درباره جزئیات عملیاتی است
- از ملاقات های ناگهانی لذت می برد
- هنگامی که در محل است علاقه دارد که در امور عملیاتی مداخله کند
- هنگامی که درگیر یک کار خشن (و در برخی موارد بی هدف) است، بسیار خوشحال می شود

ویژگی ها: فعال / راهبردی

عقاب

- از اهداف بزرگ، تصویری کامل دارد
- محیط را بررسی می کند
- به دنبال تصمیمات راهبردی است
- روی تصمیمات راهبردی تمرکز می کند
- به دنبال گزارش های کوتاهی است که روی واریانس ها تمرکز دارند- مسائل راهبردی کلیدی را به سرعت دنبال می کند
- خطرات را به خوبی مدیریت می کند
- دستور جلسه راهبردی را به کمک رئیس هیئت مدیره تنظیم می کند
- ساختاری متکی بر کمیسیون ها و کارهای گروهی دارد
- در طول سال، با ثبات و پیوسته کار می کند

ویژگی ها: واکنشی / جزئی

خرخاکی

- از هدف بزرگ اطلاعی ندارد (و گاهی اوقات به این ایده شک می کند)
- در گزارش ها روی جزئیات تمرکز می کند
- سبک مقابله ای
- به جای نگاه به آینده به گذشته می نگرد
- کارکنان حالتی تداعی دارند و برای صحنه گذاشتن مدارکی را ارائه می دهد
- کارهایی که به صورت کمیسیونی یا گروهی انجام شده اند را نمی پسندد
- معمولاً فعالیت نمی کند اما هنگامی که آشفته می شود
- فعالیتی انفجاری و دیوانه وار اما کوتاه دارد (گاهی اوقات با حالتی دفاعی همه وسایل مورد نیاز برای کار را جمع می کند)

ویژگی ها: واکنشی/ راهبردی

زرافه

- درکی از هدف بزرگ دارد
- به گزارش های کارکنان پاسخ می دهد
- هنگام برانگیخته شدن، محیط را بررسی می کند
- کارمند محور، اما نه صحنه گذار
- از یک اینم سطح بالا به سراغ اینم دیگری میرود: چرخه برنامه ریزی مشخصی ندارد
- به دنبال تنظیم کارهای گروهی برای موفقیت های مناسب است
- معمولاً حرکت آهسته می تواند بر فعالیت سریعی که مسیری طولانی را در مدت کوتاهی پوشش می دهد، غلبه کند

www.hospiceuk.org

14

**رهبر
جذاب**
- درها را
می کشند

**منخصصان
ثابت**

(منظور کاکتانی
است که دست به
کارهای جدید
نمی زنند. م)
- شاهد
- روزمره شدن
- کاغذ بازی

آزماینده افراطی
- دگرسازی

32

تمامی هزینه های این پرزنتیشن توسط Last
Mile4D
پرداخت شده است

4D
LASTMILE