

به نام خدا

از سری نوشته‌های "برای آزمایشگاهیان نوشته‌ام" ۲-۱

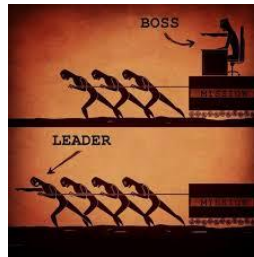
حقوق مادی و معنوی این نوشتار برای نویسنده محفوظ می‌باشد.

در آزمایشگاهتان رئیس نباشید، رهبر باشید و راهبری کنید...

Don't be a boss, Be a leader...

گردآوری و تدوین: دکتر صغری روحی دهنه

منبع عکس‌ها: اینترنت



یک پیام کوتاه:

برای ایجاد تغییر در دنیای اطراف، تغییر باید از خود ما شروع شود.

بیایید همگام و همسو شویم

تا دنیایی جدید

بر پایه تخصص و

تمرکز بر کیفیت خدمات آزمایشگاهی

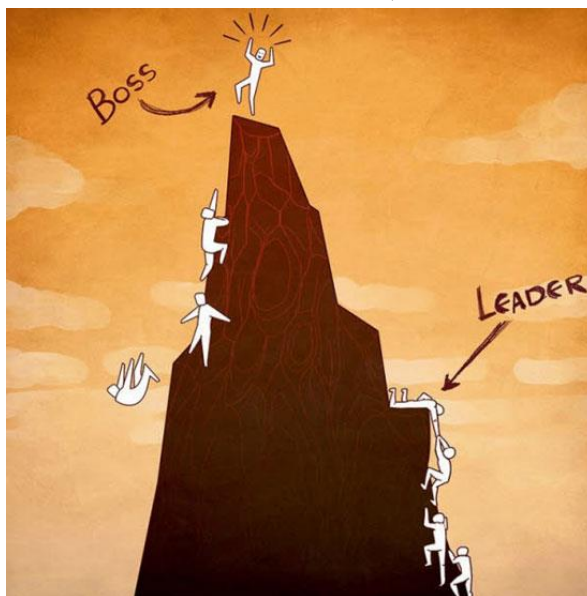
بنا کنیم.



مقدمه

یکی از ضروریات استقرار سیستم مدیریت کیفیت براساس استاندارد ۱۵۱۸۹ در آزمایشگاه وجود شیوه رهبری صحیح برای جلب مشارکت کارکنان با هدف استفاده از حداکثر توان آنان جهت انجام کار تیمی برای رسیدن به اهداف تعریف شده در زمان معین است زیرا تنها در این صورت است که گذر از مدیریت سنتی (رئیس مآبانه) به مدیریت نوین (راهبرانه) رخ داده، امکان استفاده حداکثری از مشارکت و توانمندی کارکنان امکان پذیر می‌گردد.

چهار سبک رهبری



دکتر علی صاحبی از اندیشمندان ایرانی چهار سبک رهبری را به شرح زیر توضیح داده است:

Ref: <https://www.edanesh.com/article/چهار-سبک-رهبری/>

۱- سبک اول: هدایت گرانه Directive

رهنمون و هدایت زیاد - حمایت کم

در این سبک رهبری، رهبر برای دستیابی به هدف دستورات و راهنمایی‌های لازم را به فرد می‌دهد و شیوه درست انجام کار را به روشنی به او نشان می‌دهد. مدیر بر عملکرد کارمند نظارت می‌کند تا او بتواند به‌طور مرتب نتایج و پیشرفت کار را ارزیابی کند.

۲- سبک دوّم: مربی گرانه Coaching

هدایت و رهنمون زیاد- حمایت زیاد

در این شیوه، درباره شیوه دستیابی به هدف و چگونگی انجام تکلیف از سوی رهبر توضیحاتی ارائه می‌شود. در این سبک رهبر درباره چگونگی انجام کار توضیحاتی به زیر دست خود می‌دهد ولی نظرات او را هم می‌پرسد و بتدریج او را وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌کند.

۳- سبک سوّم: پشتیبانی/حمایت گرانه Supportive

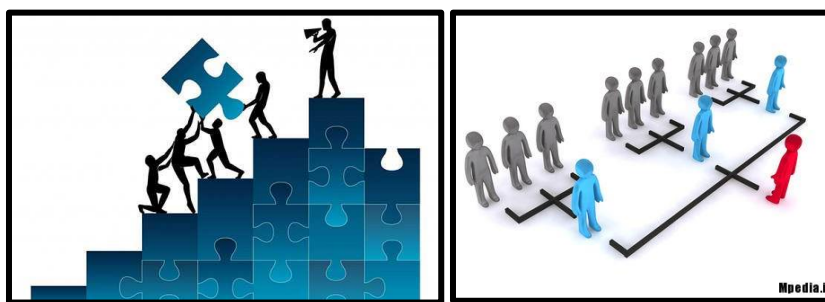
هدایت کم- حمایت زیاد

در این سبک رهبری، رهبر و فرد زیر دست باهم در فرایند تصمیم‌گیری فعال هستند. کار اصلی رهبر در این شیوه تسهیل‌گری، گوش دادن به اظهار نظرات فرد زیر دست، طرح سوالات مناسب برای شناسایی افکار و احساسات او و تشویق و دلگرمی اوست.

۴- سبک چهارم: تفویض اختیار

هدایت کم - حمایت کم

در این سبک رهبر فقط از توانایی و اقدامات فرد زیر دست قدرشناسی می‌کند و از پیشرفت و اقدامات رشدمند او که نتیجه‌اش شکوفایی توانمندی‌هایش خواهد بود، حمایت می‌کند. فرد زیر دست بدون نیاز به رهبر خودش می‌تواند تصمیم بگیرد و اقدام کند.



در یک سازمان فقط یک فرد با عنوان رئیس مجموعه‌ای از افراد را با یکی از سبک‌های فوق یا ترکیبی از آنها هدایت می‌کند تا تحقق اهداف سازمانی امکان‌پذیر شود. بدیهی است هر چه این سبک هوشمندانه‌تر انتخاب شود زمان دستیابی به اهداف کوتاه‌تر خواهد بود.

پروازبوفالوها!

البته در زندگی همیشه از طبیعت هم می‌توان درس گرفت؛ به مطلب زیر از کتاب "پروازبوفالوها" توجه نمایید:



جین بلاسکو از موفق‌ترین مدیران عصر خود در کتاب "پروازبوفالوها"، سبک رهبری در سازمان‌ها را به دو نوع تقسیم می‌کند. در این تقسیم‌بندی که از جهت مشخصات ذاتی موجودات زنده الهام گرفته شده است ویژگی‌های زیر وجود دارد:



ویژگی بوفالوها:

Ref: <http://modir.biz/articles/543/>

آنها به یک رهبر پایبند و وفادارند؛ همه پیروند و تابع.
آنها درست همان کاری را می‌کنند که به آنها دستور داده شده است.
آنها هرگز سوال نمی‌کنند و فقط پیروی می‌کنند.
بوفالوها منتظر دستور می‌شوند، و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی‌کنند و هیچ جا نمی‌روند.
هیچکس جای دیگری را پر نمی‌کند و جلو نمی‌افتد و مسئولیت نمی‌پذیرد.



ویژگی‌ها:

Ref: <http://modir.biz/articles/543/>

هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی احساس مسئولیت می‌کند. هر غاز فقط پیروی محض نمی‌کند و وضع خود را در راه می‌سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد، فکر می‌کند. هر غاز مسیر پرواز گروه را می‌داند. رهبری و جلودار بودن، نوبتی است. هر غاز، زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را خود انتخاب می‌کند. همه ی غازها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلودار بودن و رهبری دارند. غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند. با مطالعه مطالب فوق مشخص می‌شود در عالم طبیعت بوفالوها و غازها به سبک های متفاوتی یاران خود را هدایت می‌نمایند.

تفاوت سازمان‌های فرایندگرا و وظیفه‌گرا

سازمان‌ها؛ که آزمایشگاه‌ها هم جزو آنها هستند به دو دسته فرایندگرا و وظیفه‌گرا تقسیم می‌شوند. در سازمان‌های فرایندگرا که سبک رهبری و مدیریت به سبک غازی است مدیران تلاش می‌کنند که اهداف استراتژیک را در سازمان نهادینه نمایند تا افراد سازمان، دارای روحیه تعاون و همکاری با یکدیگر بوده و تمایل بیشتری به پذیرش مسئولیت و رهبری داشته باشند. کارمندان در چنین سازمان‌هایی از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و برای گرفتن تصمیمات درست، ابتدا فکر و بعد عمل می‌کنند و برای رسیدن به هدف، دست به هر کاری می‌زنند. این افراد به انجام کارهای گروهی و مشارکتی بسیار علاقمندند و موفقیت خود را در موفقیت سازمان می‌یابند. و اما در سازمان‌های وظیفه‌گرا که سبک رهبری و مدیریت به سبک بوفالویی است همه اعضا سازمان منتظر هستند تا دستوری از مقامات ارشد سازمان ارائه گردد و آنها بدون هیچ مطالعه و بررسی اطاعت نمایند، به عبارت دیگر افراد یاد گرفته‌اند که مطیع باشند و همین موضوع قدرت خلاقیت و نوآوری را از آنها می‌گیرد. وجود سلسله مراتب سازمانی و همچنین عدم مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها سبب می‌شود تا واحدهای مختلف سازمانی به صورت کاملاً جزیره‌ای عمل نمایند و تدوین برنامه‌ریزی‌های مختلف در واحدهای سازمانی، اهداف استراتژیک سازمان را زیر سوال می‌برد. یک تصمیم اشتباه توسط رئیس می‌تواند کل سازمان را در معرض خطر قرار داده موجبات اضمحلال سازمان را فراهم نماید.

امروزه با توجه به محیط رقابتی و پر از الزام به پذیرش تغییر، دیگر شیوه مدیریت به سبک بوفالویی که مختص سازمان‌های سنتی و رو به زوال است، کارساز نمی‌باشد. بنابراین، هدف اصلی و نهایی یک سازمان نوین و موفق در این محیط رقابتی، باید فاصله‌گیری از مدیریت سنتی (به سبک بوفالویی) و حرکت به سمت مدیریت نوین (به سبک غازی) باشد. بر این اساس سازمان‌ها نیز باید به جای ندادن به کارکنان و قیچی کردن بال‌های کارکنان، اجازه پرواز کردن را به آنها می‌دهند، چرا که رمز موفقیت سازمان‌های امروزی ایجاد و پذیرش نوآوری و خلاقیت در سایه همفکری و مشارکت همه جانبه کارکنان با یکدیگر است، نه اطاعت محض و بدون چون و چرای کارکنان از مدیران مافوقشان !!!



هفت تفاوت یک رهبر واقعی با یک رئیس

<http://www.bartarinha.ir/fa/news/>

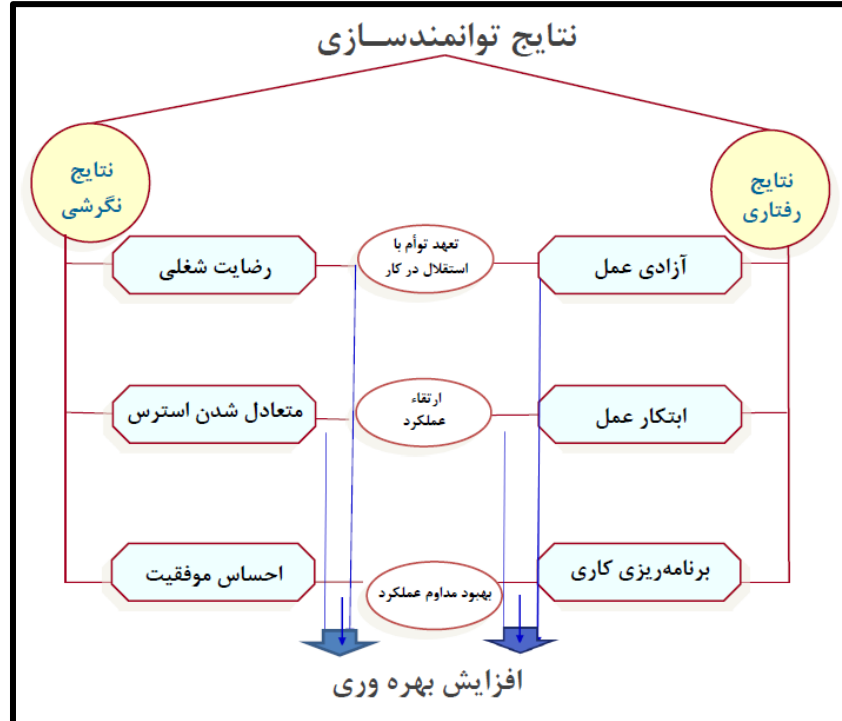
- ۱- مردم را دوست دارند.
- ۲- گروهشان را راهنمایی و نه کنترل می‌کنند
- ۳- رهبران خوب انعطاف دارند
- ۴- کارها را به نمایندگان خود واگذار می‌کنند.
- ۵- اعتبار داده و اشتباهات را می‌پذیرند.
- ۶- آنها خطر پذیرند.
- ۷- رهبران خوب انگیزه داده و ضمن آموزش اثربخش جهت توانمندسازی کارکنان، آنها را برای انجام کار تهییج می‌کنند



توانمندسازی کارکنان ابزارهایی دارد که یکی از آنها آموزش است. سایر ابزارهای توانمندسازی کارکنان که یک مدیر می‌تواند در آزمایشگاهش استفاده کند در کنار آموزش، در فهرست زیر به اسارت قلم درآمده است:

- آموزش کارکنان
- تفویض اختیار
- استقرار مدیریت مشارکتی
- تشکیل تیم‌های کاری
- مربی‌گری و توسعه فردی
- استقرار نظام پیشنهادات
- استقرار نظام پاداش مبتنی بر عملکرد

توانمندسازی کارکنان دستاوردهایی دارد که در نگرش و رفتار افراد بروز نموده، نهایتاً منجر به افزایش بهره‌وری می‌گردد چرا که رضایت شغلی و آزادی عمل منجر به تعهد توأم با استقلال در کار شده، متعادل شدن استرس و ابتکار عمل منجر به ارتقاء عملکرد می‌شود و نهایتاً احساس موفقیت و برنامه‌ریزی کاری منجر به بهبود مداوم عملکرد می‌گردد و نهایتاً نتیجه افزایش بهره‌وری خواهد بود. به تصویر زیر نگاه کنید تا مفهوم متن فوق بیشتر ملکه ذهنتان شود.



نکات طلایی

- ✓ آموزش فرآیندی است اجرایی برای توسعه دانش و مهارت‌ها در جهت رفع نیازهای موجود.
- ✓ صلاحیت عبارت است از به‌کارگیری دانش، مهارت و رفتار در عملکرد.
- ✓ آموزش اثربخش سبب ارتقاء صلاحیت کارکنان می‌شود.
- ✓ با توجه به تعریف صلاحیت، مفهوم جمله فوق چیست؟
- ✓ آموزش اثربخش سبب افزایش دانش، افزایش مهارت و تغییر رفتار (ارتقاء صلاحیت) و نهایتاً سبب بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌شود.

بهره‌وری



راستی ۱ خرداد هر سال، روز ملی بهره‌وری است. شما می‌دانستید؟

من که تا نوشتن این مقاله نمی‌دانستم.

به هر حال بد نیست کمی وارد این مقوله شویم که بهره‌وری چیست؟

بهره‌وری دارای دو بال کارآیی و اثربخشی است.

تعریف کتابی کارآیی: چقدر بین نتایج به دست آمده و منابع استفاده شده رابطه وجود دارد.

تعریف کتابی اثربخشی: میزانی که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه‌ریزی شده به دست آمده است.

به زبان ساده‌تر با ذکر یک مثال موضوع را مورد بحث قرار دهیم. در آذر ماه سال ۱۳۹۳ در کارگاهی با عنوان کارگاه

مدیریت بیورسک شرکت کرده بودم. مدرس کارگاه آقای دکتر علی محمدی، کارشناس سازمان بهداشت جهانی بودند.

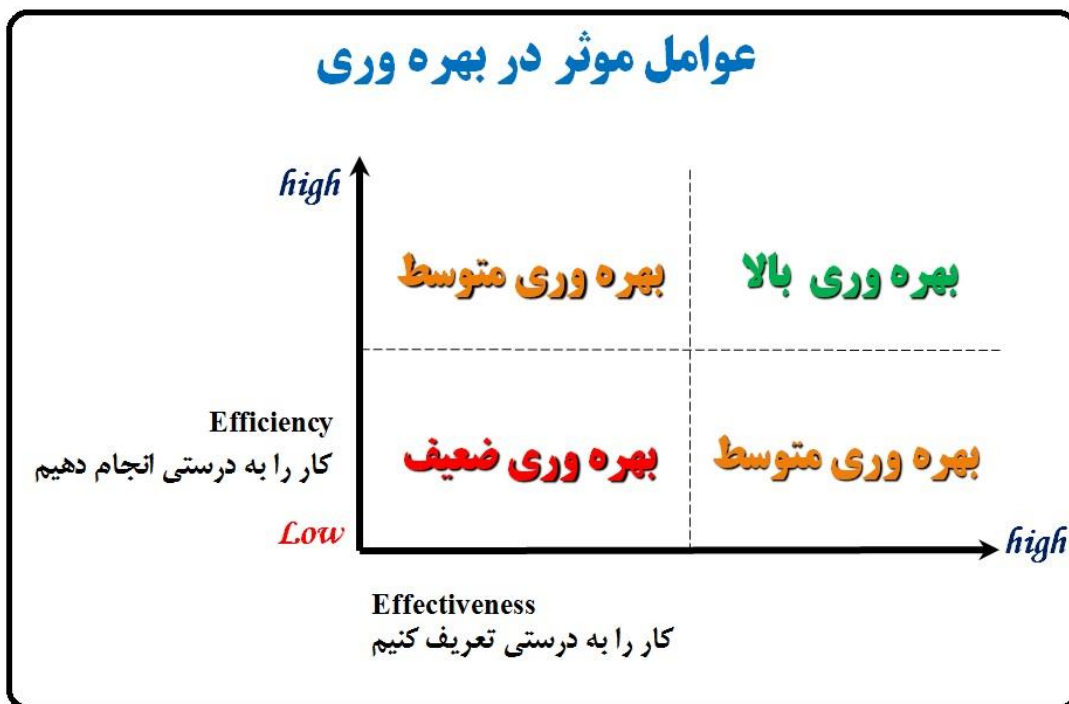
ایشان به زبان ساده کارآیی و اثربخشی را این‌طور تعریف کردند: اگر کسی بندبازی یاد بگیرد کارآیی‌اش افزایش یافته

است ولی اگر همین فرد با این مهارت از روی یک بند که از یک ساختمان به ساختمان دیگر کشیده شده است عبور

کرده و بچه‌ای را که در دل آتش قرار گرفته است نجات دهد پس اثربخش عمل کرده و کارش بهره‌وری داشته است.

و باز به کلام ساده‌تر

بهره‌وری یعنی انجام درست کار درست



جمع‌بندی

با امید به مفید بودن مطالب ارائه شده تا اینجا، به جمع‌بندی مطلب رسیدیم. روسای هوشمند آزمایشگاه‌ها با درک نظام همکاری و زندگی و پرواز گروهی‌ها، باید به کارکنان شایسته اعتماد نموده، پیشنهادات خلاق آنها را مد نظر قرار داده، با بها دادن به آنها از قدرت کار تیمی بهره‌جسته، به این ترتیب با نظارت هوشمندانه و رهبری و فرماندهی صحیح، سازماندهی انجام شده در آزمایشگاه را هدایت و راهبری کرده و در نتیجه با خلاقیت و نوآوری صدچندان کارکنان هم‌دل و همراه، موفقیت روزافزون را تجربه می‌نمایند. زیرا قابلیت‌های آزمایشگاه، تلفیقی است از مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی که در افراد، سیستم‌ها، فرایندها و ساختارها منعکس می‌شود و تنها در صورت در پیش گرفتن رویه صحیح رهبری و راهبری توسط روسای آزمایشگاه‌ها و تلفیق احساس ارزشمندی به کارکنان، انجام کارها در جهت تحقق اهداف سرعت فوق‌العاده‌ای خواهد گرفت.

و بالاخره کوتاه در یک جمله و یک تصویر؛

رهبری موثر سبب نفوذ بر روح و قلب دیگران برای فرماندهی و قبول دستورات، و راهبری صحیح سبب مدیریت و هدایت گروه در راستای نیل به اهداف سازمان و موجبات تعالی آن خواهد بود.



به پایان آمد این دفتر حکایت همچنان باقی

به صد دفتر نشاید گفت حسب الحال مشتاقی

سعدی