



رهبری اخلاقی و نقش آن در توسعه جو اخلاقی

دکتر فریبا برهانی

مرتبه علمی: **استاد**

معاون پژوهشی مرکز تحقیقات اخلاق و حقوق پزشکی
دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی



موضوعات مورد بحث

- مروری بر مباحث قبل (جواخلاق)
- آشنایی با اهمیت رهبری اخلاقی
- آشنایی با مفهوم رهبری اخلاقی
- انواع تئوریهای رهبری اخلاقی
- نقش رهبران اخلاقی در توسعه جواخلاق سازمان
- مهارتهای لازم برای رهبران اخلاقی جهت برقراری ارتباط با کارکنان
- جمع بندی

جو اخلاقی

- ⊙ جو اخلاقی ساختاری روانی است که از **مجموع ادراکات مشترک** و معنی دار کارکنان درباره‌ی رویه‌های اخلاقی و سیاست‌های موجود در سازمانشان حاصل می‌شود.
- ⊙ از جو سازمانی به عنوان **شخصیت سازمان** یاد می‌شود
- ⊙ جو اخلاقی به عنوان بخشی از **شخصیت سازمان** به نوعی بیانگر اخلاق آن سازمان می‌باشد

نظريه هادر مورد جو اخلاقي

❖ نظريه Cullen&Victor (۱۹۸۸)

❖ نظريه Olson (۱۹۹۴)

نظریه ویکتور و کالن

ابزاری ❖ Instrumental

مستقل ❖ Independence

مقرراتی ❖ Rules

حرفه گرایی ❖ Professionalism

علاقمندی / خیرخواهی ❖ Caring

جو ابزاری

در جو ابزاری کارکنان سازمان، مشکلات اخلاقی موجود را با مرکزیت **نفع شخصی خود** یا منافع سازمانی حل می نمایند.

اشخاص ممکن است تصمیماتی بر اساس آنچه برای خودشان بهترین است، بدون توجه به تاثیر آن در دیگران بگیرند و دیگران را به عنوان ابزاری **جهت رسیدن به منافع خود** قرار می دهند.

جو مستقل

◉ در این بعد افراد بر طبق اعتقادات و خلیات شخصی که بر اساس مجموعه ای از اصول

خوب شکل گرفته است عمل می نمایند

جو مقرراتی

- ⊙ این بعد به پذیرش رفتارهای قانونی تعیین شده از سوی **موسسه** مربوط می شود .
- ⊙ تصمیمات سازمانی نیز بر اساس مجموعه ای از **مقررات منطقه ای** هدایت می شود.

جو حرفه گرایی

⊙ افراد به قوانین و مقررات حرفه خود پایبند می باشند.

⊙ در هنگام موقعیتهای تصمیم گیری، کارکنان باید تصمیمات خود را بر اساس کدها و ارزشهای حرفه ای اخذ نمایند.

جو علاقه مندی

- ◉ در هنگام حل مسایل اخلاقی توجه اولیه کارکنان به خوب بودن (سود و منفعت) دیگران است.
- ◉ در یک جواخلاقی خیرخواهی محیط کار، کارمند تصمیم هایی را جهت به حداکثر رساندن **منافع مشترک** می گیرد حتی وقتی که این تصمیم ها موجب رضایت کمتر از نیازهای شخصی شود

نقش
رهبری اخلاقی در
توسعه جو اخلاقی در سازمان

زنگ خطر

⊙ آمارها نشان می دهد که امروزه کمبود انگیزه و تمایل کارکنان به ترک حرفه **بخصوص** روز به روز در حال افزایش است.

⊙ در محیط های خدمات سلامت **میزان رفتارهای غیر مدنی** کارکنان نسبت به یکدیگر افزایش یافته است .

⊙ آیا فقط کارکنان در این زمینه مقصر هستند؟ نقش سازمانها، مدیران و **رهبران اخلاقی** در این زمینه چیست؟؟؟

اهمیت موضوع اخلاق در کلیه سطوح

- ⊙ موضوع رعایت اخلاق در خدمات سلامت یکی از نگرانیهای مشترک جهانی است.
- ⊙ از جنبه تاریخی و سنتی اخلاق در مراقبت سلامت، بیشتر بر روی **اخلاق فردی و صفات حرفه‌مندان** بخصوص بر نحوه برقراری ارتباط با مددجویان متمرکز بوده است.
- ⊙ اما در قرن ۲۱ بر اهمیت اخلاق در کلیه سطوح ارائه خدمات شامل **کارکنان، مدیران اجرایی و حتی سیاستگذاران** تاکید شده است.
- ⊙ از مهم ترین عوامل ارتقای اخلاقی یک سازمان **رهبری اخلاقی** در آن سازمان است

اهمیت رهبری اخلاقی

- برخی آینده پژوهان معتقدند آینده از آن **رهبری اخلاقی** است و باید رهبری در سازمان‌ها به سمت رهبری اخلاقی سوق یابد و ارزش‌های اخلاقی در سازمان نهادینه شود.
- با توجه به ماهیت حرفه‌های مرتبط با سلامت، که در آن انسانیت و مراقبت از انسان‌ها بالاترین اهمیت را دارد، لذا در مراقبت‌ها، **موضوعات اخلاقی** بر دستورالعمل‌های مراقبتی ارجحیت می‌یابد.
- **کوتاهی در رعایت اخلاق حرفه‌ای** می‌تواند علمی‌ترین و تخصصی‌ترین اقدامات را بی‌خاصیت کند
- Gardner(1986) معتقد است که ۹۰ درصد رهبری قابل آموزش دادن است.

اهمیت رهبری اخلاقی

● بدون وجود رهبری، افراد حداکثر ۶۰ درصد از توانایی خودشان را بروز می دهند

● ۴۰ درصد از توانمندی فقط با حضور رهبری قابل ارائه است.

اهمیت رهبری اخلاقی

- ◉ نقش رهبران اخلاقی در رفتارهای اخلاقی کارکنان انکار ناپذیر است.
- ◉ می توانند با **ایجاد فضایی** که در آن به کارهای خوب ارزش گذاشته می شود به توسعه و ارتقا کارهای خوب کمک کنند.
- ◉ رهبر اخلاقی در سازمان می تواند **ارزش آفرینی** کند.
- ◉ رهبران اخلاقی با **سیاستگذاری** و **عملکرد خود** در شکل گیری جو سازمانی و جو اخلاقی سازمان نقش دارند.

رهبر اخلاقی

- ◉ رهبر اخلاقی به طور مداوم یک سری اصول اخلاقی فردی را رعایت می کند (شخص اخلاقی)
- ◉ در دیگران این تصور را ایجاد کند که ارزشها و اخلاق برای عملکرد سازمان اهمیت دارد (مدیر اخلاقی).
- ◉ رهبران اخلاقی فقط عملکرد کارکنان خود را نظارت و کنترل نمی کنند بلکه رفتار خود را حسابرسی می کنند و برای رسیدن به اهداف مشترک در سازمان تلاش می کنند

رهبر اخلاقی

- ◉ مدیران از جنبه اخلاقی نه تنها از نظر نحوه برخورد با فردی که خدمات را دریافت می کند (سطح خرد) بلکه از نظر سازماندهی سیستم برای ارائه و اطمینان از مر خدمات ارائه شده (سطح متوسط) و جامعه ای که خدمات را دریافت می کنند، پاسخگو هستند. (سطح کلان)

ویژگیهای رهبر اخلاقی

- ◉ فردی قابل اطمینان
- ◉ بی طرف
- ◉ عادل
- ◉ دارای توانمندی تاثیر بر دیگران
- ◉ دارای توانایی برقراری ارتباط
- ◉ که در پیروان خود می تواند باعث توسعه تفکر اخلاقی شود

کارآمدی رهبری اخلاقی

◎ درستکار بودن (تعهد کاری و تلاش برای رسیدن به نتیجه)

◎ قابل اعتماد بودن (امین، راستگو، قابل اتکا)

ویژگی های رهبر اخلاقی

◎ جنبه مشهود در رفتار و منش در بیان و در نوشتار و اعمال

◎ جنبه نامشهود (اما مهم) در شخصیت، تصمیم گیری ها، پایبندی به ارزشها و اصول، شجاعت او در دفاع از حقوق کارکنان

ویژگی های رهبر اخلاقی

① حساسیت و صلاحیت فرهنگی دارد

❖ زبان و آداب جامعه و کارکنان را فراگرفته و دانش خود در این زمینه را ارتقا می دهد

❖ در مورد سنت ها، آداب و رسوم و استانداردهای رفتاری و تاریخچه خرده فرهنگ ها در جامعه اطلاع کسب می کند

❖ در مراسم مختلف حضور می یابد

❖ وابستگی به این خرده فرهنگ ها را عامل تبعیض قرار نمی دهد

ویژگی های رهبر اخلاقی

● به جای داشتن انگیزه های فردی، خیر و خوبی را برای سازمان و عموم می خواهد

● صحبت از اخلاق و بحث از مباحث اخلاقی را تشویق می کند و موضوعات اخلاقی را جزء **فرهنگ سازمان** قرار می دهد

● به اختیارات افراد در سازمان توجه کرده و این اختیارات را افزایش می دهد

● برخورد خشک اداری ندارد

ویژگی های رهبر اخلاقی

❖ به تاثیر تصمیمات خود بر دیگران توجه می کند و سعی میکند آسیب تصمیماتش بر دیگران را کم کند

❖ با همگان با شفقت، صداقت و احترام رفتار می کند

❖ با سایر سازمانها نیز مثل کارکنان با شفقت، صداقت و احترام رفتار می کند

❖ مشارکت درون سازمانی و برون سازمانی را تشویق می کند

رهبر اخلاقی

- ⊙ رهبر اخلاقی باعث ارتقا عملکرد پیروان خود از جمله صداقت، اعتماد، انصاف، ارتباط دوطرفه، نظم و قدرت تصمیم گیری می شود.
- ⊙ این فرد نه تنها در مقابل پیروان خود پاسخگو و مسئول هست بلکه موظف است که **حمایتهای مسئولین رده بالا** را جهت حمایت از پیروان خود جلب نماید.
- ⊙ یکی از نقش های اساسی رهبران اخلاقی ارتقا صلاحیتهای اخلاقی کارکنان و ایجاد محیط اخلاقی است.

رهبر اخلاقی

- ◎ رهبران اخلاقی موثر افرادی هستند که به پیروان خود اجازه می‌دهند تا درک کنند که هر فرد در سازمان می‌تواند در **تصمیم‌گیری‌های اخلاقی مشارکت** کند و این تصمیم‌ها فقط توسط مدیران گرفته نمی‌شود.
- ◎ رهبران اخلاقی به پیروان نحوه مواجهه با چالش‌های اخلاقی را آموزش می‌دهند

رهبر اخلاقی

- ◉ از طرفی به دلیل تاثیر گذاری کمی و کیفی فارغ التحصیلان در خدمات سلامت ، می-
توان انتظار داشت که حاکمیت رهبری اخلاقی آنها، در نهایت **رهبری نظام سلامت** را به
سمت اخلاق هدایت کرده و همافزایی حرفه‌ای را ارتقا دهد

دیدگاه های گوناگون در زمینه رهبری اخلاقی

◉ دیدگاه رهبری اخلاقی تحول آفرین

◉ دیدگاه رهبری اخلاقی مشترک و سهامی

◉ دیدگاه رهبری اخلاقی خدمتگذار

دیدگاه رهبری اخلاقی تحول آفرین

⊙ رهبری تحول آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان، یکدیگر را به سطوح بالاتر **اخلاق**، **معنویت** و **انگیزش** ارتقا می دهند.

⊙ این رهبران به دنبال آن هستند که آگاهی و وجدان پیروان را با جذب آنان به سوی مطلوب ها و ارزش های اخلاقی مانند **آزادی**، **عدالت**، **تساوی**، **صلح** و **انسان گرایی** و نه با احساسات پستی چون **ترس**، **حرص**، **حسد** و **تنفر** ... ارتقاء دهند.

دیدگاه رهبری اخلاقی تحول آفرین

◎ قدرت بسیج تغییر سیستم های اجتماعی و اصلاح نهادها را دارا است.

◎ نه تنها تکامل اخلاقی پیروان را در بر می گیرد، بلکه متضمن تلاش های جمعی برای تحقق اصلاحات اجتماعی نیز است.

◎ در این فرایند هم رهبر و هم پیروان تغییر خواهند یافت.

◎ نه تنها آنچه را برای خودشان مفید است بلکه آنچه را برای جوامع بزرگ تری چون سازمان، جامعه و ملتشان نافع است، همواره مورد توجه قرار می دهند

دیدگاه رهبری اخلاقی تحول آفرین

- رهبری تحول آفرین را می توان **توسط هر فردی در سازمان**، در هر نوع پست و موقعیتی مطرح کرد.
- این نوع رهبری نه تنها زیر دستان بلکه **همتایان و ما فوق ها** را هم پوشش می دهد.
- بنابراین رهبری تحول آفرین **فرایند نفوذ افراد بر یکدیگر** است.

دیدگاه رهبری اخلاقی مشترک و سهامی

⊙ تغییر معنی دار مستلزم **رهبری مشترک و سهامی** است و یک قهرمان صرف، به

تنهایی نمی تواند آن را محقق سازد.

⊙ رهبران، برای کمک به حل مسائل به شیوه ای اثر بخش به **طور جمعی**، کارهای

زیادی را می توانند انجام دهند.



دیدگاه رهبری اخلاقی مشترک و سهامی

رهبری را به عنوان فرایندی که هم **دو جانبه** و هم **جمعی** است، معرفی می کند.

به طوری که رهبران هم بر تک تک افراد تأثیر می گذارند و هم **تلاش های جمعی** را

برای تحقق کار انعطاف پذیر، بسیج می کنند.



دیدگاه رهبری اخلاقی خدمتگذار

- ⊙ **خدمت به پیروان**، مسؤولیت اولیه رهبران و اساس رهبری اخلاقی است.
- ⊙ خدمت عبارت از **پرورش پیروان**، **دفاع از ایشان** و **توانمندسازی آنان** است.
- ⊙ تنها با درک پیروان است که رهبر می تواند بهترین **نحوه خدمت به نیازهای آنان** را تعیین کند.

دیدگاه رهبری اخلاقی خدمتگذار

- ⊙ رهبران خدمتگذار باید :
- ⊙ به حرفهای پیروان گوش دهند.
- ⊙ نسبت به نیازها و آمال آنان شناخت پیدا کنند و میل به سهم شدن در رنج ها و سختی های آنان را داشته باشند.
- ⊙ آنچه خوب و صحیح است، حتی هنگامی که به نفعشان نباشد، تأکید و پافشاری کند.

دیدگاه رهبری اخلاقی خدمتگذار

◎ چنین رهبرانی در پیروان خود این روحیه را بوجود می آورند که آنان خود رهبرانی خدمتگذار شوند.

◎ نتیجه اعمال چنین رویکردی در جامعه وجود افراد بیشتری خواهد بود که در قالب عوامل اخلاقی در اجتماع خدمت می کنند

◎ در برابر بی عدالتی و نابرابری اجتماعی هر جا که ممکن باشد، باید مخالفت کند و حتی با اعضای ضعیف و حاشیه ای جامعه نیز باید با احترام و قدردانی رفتار کند.

۸ اصل که به رهبری اخلاقی کمک می کند

personal Courage شجاعت شخصی

❖ ایستادگی درمقابل سیاستهایی که فکر می کنند برای کارکنان ضرردارد.

❖ عقاید مخالف راهم حتی در مقابل مدیران ارشدخود باید بیان کند.

۸ اصل که به رهبری اخلاقی کمک می کند

Public Interest Ahead of Self قرار دادن منافع عمومی پیش روی خود

آنچه برای کارکنان مناسب است در پیش نیازهای فردی وی قرار گیرد

⊙ منافع عمومی منظور منافع موسسه و ذینفعان است.

⊙ **عقاید و نیازهای** ذینفعان همیشه باید **ارجح** بر عقاید رهبر باشد.

۸ اصل که به رهبری اخلاقی کمک می کند

Self Control, Self Discipline and Integrity - خودکنترلی، خود
تنظیمی و انسجام

⊙ همه انواع رهبری در اصل باید شامل این سه صفت باشد تا اخلاقی تلقی شود

⊙ روابط بین رهبران و پیروان باید بر احترام متقابل و عمل اخلاقی بنا شود

۸ اصل که به رهبری اخلاقی کمک می کند

Task and Employee Centeredness - محوریت وظیفه و کارمندان

◉ وظیفه ای که برعهده دارند **محور** قراردهند.

◉ رهبران موفق هنگام تصمیم گیری بر روی **نیازهای کارکنان** متمرکز می شوند

• منافع خود را بر سلامت جامعه ترجیح نمی دهد

۸ اصل که به رهبری اخلاقی کمک می کند

Recognizing Talent: شناخت استعداد

- ⊙ رهبران اخلاقی استعدادپروان خود را تشخیص می دهند.
- ⊙ کمک به ارتقا و تعالی استعدادها نمایند
- ⊙ افراد را در جایگاه خود بر حسب استعدادهایشان قرار دهند.

۸ اصل که به رهبری اخلاقی کمک می کند

Sensitivity and Understanding حساسیت و درک

⊙ برای تمرین عدالت در بین کارکنان، حساسیت و درک لازم ضروری است.

⊙ یکی از چالش برانگیزترین زمینه های تصویر اخلاقی است و این عمل باید از طریق سیاست های اخلاقی عملی شود

۸ اصل که به رهبری اخلاقی کمک می کند

Requiring High Ethics From Everyone
نیاز به اخلاق در حد اعلا برای همه

⊙ مدیران نه تنها باید خود را نگران **استانداردهای اخلاقی خود** بلکه معیارهای اخلاقی دیگران در سازمان بدانند

⊙ این نه تنها مدیران و کارکنان بلکه شامل بیماران و خانواده آنها هم می شود

⊙

۸ اصل که به رهبری اخلاقی کمک می کند

- **Inclusiveness** همه جانبه نگری / احساس تعلق

⊙ احساس تعلق خاطر برای دستیابی به اعتماد در سازمان مهم است و اعتماد یک عامل محرک موفقیت در هر زمینه ای است.

⊙ مستلزم آن است که همه ذینفعان در تصمیم گیری و اجرای تصمیمات مشارکت داشته باشند.

⊙ **توجه و احترام به اعضای سازمان در** پیروان انگیزه ایجاد میکند و بدین ترتیب عملکرد و اثربخشی موسسه افزایش می یابد

Principles of Ethical Leadership



احترام به دیگران

● به ارزشها و تصمیمات دیگران احترام بگذارد

● به خلاقیت ها و آرمان های دیگران اجازه بروز دهد

● به شکل **غیر مشروط دیگران** را قدر بشناسد و تفاوت های افراد را

پذیرد

خدمت به دیگران

⊙ به افراد به عنوان هدف می نگرد نه به عنوان ابزار

⊙ بنا بر این

■ به دقت به حرف زیردستان گوش می دهد

■ با آنها همدلی می کند

■ تحمل شنیدن عقاید مخالف را دارد

عدالت

- ⊙ رهبر اخلاقی **عدالت** و **انصاف** را محور تصمیمات خود قرار می دهد
- ⊙ به عدالت توزیعی پایبند است.
- ⊙ با همه زیردستان به **روشی عادلانه** برخورد می کند
- ⊙ اگر به کسانی امتیاز خاصی می دهد به **دلایل اخلاقی** است.

صداقت

- ⊙ رهبران اخلاقی در عین قاطعیت به احساسات و عواطف و نگرشهای دیگران هم حساس هستند
- ⊙ رهبران اخلاقی **قابل اعتماد** هستند
- ⊙ بین ارتباط اداری و ارتباط دوستانه تعادل برقرار می کنند
- ⊙ رهبران اخلاقی هم قولی که داده اند را فراموش نمی کنند و هم تعهدی که از دیگران گرفته اند را پیگیری می کنند
- ⊙ رفتارهای صادقانه زیردستان را شناسایی و تشویق می کنند

جامعه سازی

- به اهداف همه در گروه توجه می کنند
- به اهداف توسعه جامعه و فرهنگ عمومی توجه می کنند
- به درخواست و تقاضای دیگران بی تفاوت نیستند
- به جای اهداف فردی اهداف جمعی را بر می گزینند

چگونه می توان مهارت های رهبری اخلاقی را ارتقا داد؟

۱- موقعیت های بالقوه "محرک" را شناسایی کنید

Identify potential "trigger" situations

موقعیتهایی مانند استخدام، اخراج و انعقاد قرارداد که می تواند معضلات اخلاقی ایجاد کند را بشناسید

تشخیص اینکه چه موقع معضلات اخلاقی به وجود می آید، می تواند به شما کمک کند تا با خطر سازگاری بیشتری داشته باشید و به دقت در مورد چگونگی رفتار با صداقت فکر کنید

چگونه می توان مهارت های رهبری اخلاقی را ارتقا داد؟

۲- هنگام بروز معضلات اخلاقی با آنها مواجه شوید

Deal with ethical dilemmas when they arise

برای مقابله با معضلات قدم های زیر را بردارید

Prepare in advance

از قبل آمادگی پیدا کنید

Assess the evidence

شواهد را بررسی کنید

Get advice

مشاوره بگیرید

چگونه می توان مهارت های رهبری اخلاقی را ارتقا داد؟

◉ Demonstrate courage

◉ ۳- شجاعت نشان دهید

◉ بعضی اوقات باید تصمیمی بگیرید که بعد از آن این سوال برای شما ایجاد شود که آیا کار درستی انجام داده اید یا خیر؟

◉ حتی اگر بدانید که انتخاب درستی انجام داده اید، شما یا تیمتان ممکن است **مسایل ناخوشایندی** را متحمل شوید

◉ گاهی اوقات تصمیمات دردناک هست اما باید یاد بگیریم با **موضوعات منطقی** برخورد کنیم **نه احساسی**

نقش رهبران اخلاقی در برقراری ارتباط با کارکنان

CREATING A CULTURE OF COMMUNICATION

ایجاد فرهنگ ارتباطات

- ◉ مدیران بر کل ارتباطات مجموعه می توانند تاثیر گذار باشند.
- ◉ آنها با برقراری ارتباط با تیم سلامت می توانند همکاران خود را تشویق به انجام کار کنند.
- ◉ کار تیمی را تقویت کنید.
- ◉ فرهنگ خیرخواهی را توسعه دهید.
- ◉ پاسخگویی را هم در خود و هم در کارکنان تقویت کنید.

CREATING A CULTURE OF COMMUNICATION

ایجاد فرهنگ ارتباطات

◉ مدیران می توانند جلسات هفتگی با کارمندان برگزار کنند و یا با ارسال ایمیل آنها را در جریان امور بخش قرار دهند و از آنها پیشنهاد بخواهند تا در **تصمیم گیری مشارکتی** شرکت کنند.

◉ آنها همچنین می توانند سیاست درهای باز (**open door policy**) را اجرا کنند به گونه ای که کارکنان احساس کنند که در هر زمان می توانند به آنها مراجعه کنند

CREATING A ETHICAL WORKPLACE ATMOSPHERE

ایجاد فضای اخلاقی کار

⊙ رهبران در ایجاد فضای اخلاقی نقش زیادی دارند.

⊙ فضای اخلاقی به عنوان **شخصیت سازمان** نام برده شده است

⊙ اگر باعث شود که هر یک از کارمندان احساس حضور داشته باشند و کار **تیمی** را **ترغیب** کنند ، می تواند به جای رقابت ، کارکنان را ترغیب به همکاری کند.

⊙ با برقراری ارتباط منظم با کارکنان، می تواند اطمینان حاصل کند که در صورت داشتن سؤال یا نگرانی به وی مراجعه می کنند.

SUPPORTING EMPLOYEE DEVELOPMENT

حمایت از ارتقا کارمندان

- ◉ کارکنان باید به طور مداوم مهارت های خود را بهبود بخشند و مهارت های جدید را بیاموزند تا با تغییرات سریع تکنولوژی پزشکی هماهنگ شوند و نیازهای بیماران خود را بهتر برآورده سازند
- ◉ رهبران پرستاری مؤثر محیطی را ایجاد می کنند که از این رشد حمایت کند و زمان و منابع لازم برای تقویت صلاحیت خود را به پرستاران می دهد
- ◉ آنها نقش منتور را برای کارکنان بخصوص افراد تازه کار دارند و افراد تازه کار را با افراد با تجربه ارتباط می دهند
- ◉ اگر کارکنان درک کنند که رهبران آنها به یادگیری و ارتقا آنها علاقه مند هستند بیشتر تلاش می کنند تا یاد بگیرند.

SETTING GOALS FOR THE DEPARTMENT

تعیین اهداف برای بخش

⊙ کارکنان به دنبال رهبر خود هستند است و به او اعتماد می کنند تا به آنها در درک نقش خود در سازمان کمک کند

⊙ رهبران باید **اهداف مشخصی** برای تیم مشخص کند و آنها را به گونه ای برقرار کند که پرستاران اهمیت آن را درک کنند

⊙ به طور معمول بر همه چیز از بودجه بخش گرفته تا استانداردهای مراقبت نظارت می کند و باید هنگام ارائه دستورالعمل های تیم خود ، **همه جنبه های عملکرد** بخش را در نظر بگیرد

RECOGNIZING AND SOLVING PROBLEMS

شناخت و حل مشکلات

- ⊙ رهبران باید مسئولیت **یافتن راه حلی** را برای حل هر گونه تعارض و معضل را بپذیرند و قدرت حل مسئله داشته باشند.
- ⊙ این می تواند همه چیز از **اختلاف بین کارمندان** گرفته تا بیمار ناراضی یا یک عضو خانواده را شامل شود.
- ⊙ یک رهبر قوی نشان می دهد که به **نگرانی های دیگران اهمیت** می دهد و برای حل مشکل مصمم است.

RECOGNIZING AND SOLVING PROBLEMS

شناخت و حل مشکلات

- ⊙ تلاشهای رهبران می تواند بر همه جنبه های یک حرفه از جمله **رضایت شغلی** ، حفظ **کارمندان در سیستم** ، **عملکرد کارکنان** و برآیندهای بیمار تأثیر بگذارد
- ⊙ عملکرد رهبران در کمک به تقویت روحیه ، ارتقاء بهره وری و بهبود کیفیت مراقبت مؤثر هستند.
- ⊙ برخی اقدامات رهبران از طرف دیگر می تواند باعث **تضعیف کارکنان** ، **کاهش کارآیی** و در نهایت منجر به کاهش کیفیت ارائه خدمات شود که می تواند سلامت بیماران را به خطر اندازد

مهارتهای ارتباطی ضروری برای رهبران پرستاری

مهارتهای ارتباطی شفاهی و کتبی

- ◉ شما به عنوان یک مدیر، مدام در حال تعامل با بیماران ، همکاران و کارمندان هستید.
- ◉ شما باید به کارمندان خود بازخورد دهید لذا نیاز هست مهارتهای برقراری ارتباط شفاهی و کتبی را بلد باشید.
- ◉ اگر به صورت کتبی ارتباط برقرار می کنید باید نحوه نگارش صحیح و دستور زبان مناسب داشته باشید تا مخاطبین بتوانند پیام را به درستی دریافت کنند.

مهارت‌های ارتباطی ضروری برای رهبران

- هنگام صحبت کردن:
- واضح صحبت کنید و با آرامش سخن بگویید
- به زبان بدن و چهره خود توجه داشته باشید
- آراستگی ظاهر داشته باشید

روشهای ساده برای نشان دادن پذیرش نظرات کارکنان

- ◎ گوش دهید
- ◎ سرتکان دهید
- ◎ لبخند بزنید
- ◎ به خصوص اگر کارمندان عصبی یا ناراحت کننده به نظر می رسند
- ◎ لبخند بزنید و لبخند بزنید

مهارتهای ارتباطی ضروری برای رهبران

⊙ مهارت گوش کردن فعال برای یک مدیر لازم است.

⊙ مهارت هایی مانند صحبت کردن عمومی ، نوشتن ، ارائه و گوش دادن برای یک رهبر موفق مهم است و به جلب اعتماد بیماران ، همکاران و کارمندان کمک می کند.

ACT ON YOUR PROMISES

وفای به عهد داشته باشید

- ⊙ از وعده دادن خودداری کنید؛ در عوض ، به کارمند اطمینان دهید که نگرانی های آنها مهم است و جدی گرفته خواهد شد
- ⊙ **شکایات و نگرانی ها را بنویسید.** این نشان می دهد که شما قصد پیگیری دارید.
- ⊙ به کارمندان ایمیل بزنید و یا یک جلسه یک به یک را در نظر بگیرید تا درمورد بررسیها و یافته های خود صحبت کنید.

MATCH ACTIONS WITH WORDS

اقدامات را با گفته ها مطابقت دهید

آن چه را می گوئید انجام دهید در غیر اینصورت اعتبار خود را از دست خواهید داد.

EMPHASIZE FACE-TO-FACE COMMUNICATION

بر ارتباطات چهره به چهره تاکید کنید

● هر چند که امروزه نقش تکنولوژیهای ارتباطی زیاد شده است اما هیچ چیز جای ارتباطات چهره به چهره را نمی تواند بگیرد.

COMMUNICATE REGULARLY

به طور مرتب ارتباط برقرار کنید

⊙ منظم و استراتژیک باشید.

⊙ یک تقویم سرمقاله با تاریخ های منظم برای برقراری ارتباط با کارمندان خود ،
از طریق خبرنامه، ایمیل یا یک جلسه برنامه ریزی شده، ایجاد کنید.

MEASURE EFFECTIVENESS

اثر بخشی را اندازه بگیرید

- ⊙ اهداف را تعیین و ارزیابی کنید و بررسی کنید آیا به نتیجه رسیده اید؟
- ⊙ از کارمندان بپرسید که آیا سازمان استراتژی خود را به خوبی ابلاغ کرده است یا خیر؟
- ⊙ آیا آنها درک می کنند که چگونه فعالیت های روزانه خود به سازمان کمک می کند تا اهداف خود را برآورده سازند؟

FACILITATE CONVERSATION

گفتگو را تسهیل کنید

- ⊙ ارتباطات یک طرفه قدیمی شده است.
- ⊙ کارمندانی که احساس می کنند شنیده می شوند **حس اعتماد به نفس بالاتری** دارند.
- ⊙ روش های بسیاری برای تسهیل ارتباطات دو طرفه از جمله **جلسات چهره به چهره** ، **مصاحبه های ویدیویی** تعاملی ، **نظرسنجی از کارمندان** ، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ وجود دارد .
- ⊙ **کارمندان بر روی پروژه ها** تاثیر زیادی دارند اگر هدفمند و استراتژیک عمل کنید متوجه می شوید که کارمندان شما بر روی اهداف سازمان کار می کنند.
- ⊙ ارتباطات کارآمد کمک می کند تا کارمندان در راستای اهداف سازمان کار کنند

ASK FOR AND GIVE FEEDBACK

بخوایید و بازخورد دهید

- بازخورد سبب تعلق ، کارآمدی و ماندن کارکنان در سیستم می شود.
- از آنجا که همه ما در تلاش هستیم تا کارمندان خود را درگیر کار بیشتری کنیم ،
- مدیران باید بازخورد را به عنوان یکی از بهترین راهها برای بهبود ارتباطات در
- محل کار ببینند

CONNECT YOUR TEAM MEMBERS

بین اعضا تیم ارتباط برقرار کنید

مدیران همیشه باید در جهت بهبود ارتباطات و گفتگوها بین اعضای تیم خود تلاش کنند

مطالعات نشان داده است که کارمندان **ارتباطات بین فردی** برایشان مهم است

انتخاب **کانال های ارتباطی** مناسب برای برقراری ارتباط با تیم خود، در اینجا تفاوت بزرگی ایجاد می کند

SPREAD POSITIVITY IN THE WORKPLACE

خوش بینی و مثبت گرایی را در محیط کار گسترش دهید

تمرین مثبت اندیشی و خوش بینی در محیط کار منجر به فواید بی شماری از قبیل ، افزایش بهره وری و استرس کمتر و سلامت کاری می شود.

کارمندان خوش بین همچنین شادتر و بیشتر درگیر کار خود هستند.

بنابراین یکی از مهمترین صفاتی که یک رهبر اخلاقی می تواند داشته باشد گسترش مثبت اندیشی در بین تیم خود است

DON'T NEGLECT ONE-ON-ONES

تعامل یک به یک را فراموش نکنید

⊙ تعامل یک به یک (۱:۱)

⊙ تعامل یک به یک در توسعه روابط بین فردی مهم است

⊙ مزیت این روش این است که می توانید موضوعات حساسی را که نمی توانید در گروه مطرح کنید را با خود فرد در میان بگذارید

⊙ این روش برای بازخورد منفی دادن به فرد یا انتقاد از عملکرد وی کمک کننده است.

⊙ محتوای این جلسات باید **محرمانه** باقی بماند.

⊙ به طور کلی ، تعامل ۱: ۱ **در ایجاد روابط** و نشان دادن احترام به **حریم شخصی** **کارکنان و همکاران** شما مفید است

NOTIFY EMPLOYEES FIRST

ابتدا به کارمندان خود اطلاع دهید

◉ هنگامی که ارتباطات خود را اولویت بندی می کنید ، همیشه ابتدا به افراد داخلی خود فکر کنید.

◉ هر اتفاقی که در سازمان می افتد ابتدا باید سعی کنید به کارمندان خود اطلاع دهید قبل از این که آنها موضوعات را از رسانه ها بشنوند.

با تکنولوژی آشنا باشید

- برای تصاویر از پاورپوینت و یا برنامه های مشابه استفاده کنید
 - محتوای پیام خود را از قبل برنامه ریزی کنید. ارائه یک ساعته ممکن است چندین ساعت طول بکشد تا آماده شود
 - علایق مخاطب؛ طنز و حکایات می توانند یک نمایش به یادماندنی تر و جذاب تر کنند
 - از گرافیک ، نمودار ، فیلم و تصاویر استفاده کنید
 - بعد از ارائه زمان برای پرسش و پاسخ اختصاص دهید
- ارائه متمرکز و مخاطب محور باید اطلاعاتی را ارائه دهد که امکان بحث و گفتگو را فراهم می کند ، تعامل را ترغیب می کند ، احساسات مثبت نسبت به سازمان و نتیجه نگرش بهتری در محیط کار ایجاد می کند

جمع بندی

⊙ رعایت این اصول کمک می کند تا ویژگیهای رهبران اخلاق مدار، در سطوح عالی مدیریت یک سازمان جای گیرد و باعث فراگیری ارزش های اخلاقی **و توسعه عملکرد اخلاق مدار** در درون یک سازمان شود.

⊙ رهبران اخلاقی فقط در مورد یک بازی خوب صحبت نمی کنند، آنان آنچه را که در موردش موعظه می کنند، انجام می دهند و **رفتار اخلاقی را فعالانه ایفای نقش** می کنند

ارتقای توانمندی رهبری

⊙ درصد از توانمندی رهبری قابل آموزش و یادگیری است

⊙ یکی از مهم ترین ابزارها برای توانمندسازی در زمینه رهبری **کشف خود** و پی بردن به نقاط ضعف و قوت خود می باشد

⊙ رهبر اخلاقی در همه حال اخلاقی عمل می کند. نه فقط زمانی که دیده می شود
اخلاق در یک رهبر اخلاقی نهادینه شده و جزئی از **فلسفه و جهان بینی** او شده
است

جمع بندی

⊙ رهبران اخلاقی می توانند با رفتار خود، سايستگذاريها و نحوه ارتباطات و ... به کارکنان خود نشان دهند که رفتار اخلاقی ارزشمند و مورد انتظار است.

⊙ در چنین وضعیتی کارکنان **جو اخلاقی مثبت را درک** می کنند.

⊙ رهبران اخلاقی **الگوهای نقش** هستند و می توانند با رفتار خود به کارکنان خود یاد دهند که بدون زور و اجبار اخلاقی عمل کنند.

جمع بندی

⊙ با توجه به نقش بی بدیل رهبران اخلاقی، سازمان باید در انتخاب رهبران اخلاقی و آموزش آنها دقت نماید.

⊙ آموزش اخلاق در سازمان یک نوع سرمایه گذاری است لذا توجه به آموزش اخلاق سبب می شود هم کارکنان و هم رهبران اخلاقی در سازمان داشته باشیم.

جمع بندی

ویژگی های کلیدی رهبری اخلاقی

- ⊙ رفتار اخلاقی و پیروی از استانداردهای رفتاری
- ⊙ تعیین اهداف اخلاقی (چشم انداز اخلاقی و تلاش برای دستیابی به نتایج اخلاقی)
- ⊙ دستاوردهای اخلاقی (دستیابی به اهداف اخلاقی)، نتایج اخلاقی اساس رهبری اخلاقی است
- ⊙ انجام وظایف، مسئولیت ها و تعهدات اخلاقی
- ⊙ دانش اخلاقی (دانش چرایی و دانش چگونگی عمل اخلاقی)
- ⊙ همکاری و جامعه سازی برای انجام امور اخلاقی
- ⊙ نمونه و الگو بودن در اخلاق

ویژگیهای رهبر اخلاقی به طور کلی

- ❖ □ با ارزشها آشنایی دارد.
- ❖ □ به اهداف و ارزش های سازمان توجه دارد
- ❖ □ به منافع و موفقیت سازمان بیش از منافع شخصی خود فکر می کند
- ❖ □ بهترین افراد را پیدا می کند و آنها را رشد می دهد.
- ❖ □ دارای منش و رفتار اخلاقی است و برای پیروان خود ارزش آفرینی می نماید.
- ❖ □ با سیاست های غلط مدیران سطح بالا مخالفت می کند.
- ❖ □ از ارزشهای دیگران درک خیرخواهانه دارد.
- ❖ □ عملکردها را بر چارچوب اخلاقی بنا می گذارد.
- ❖ □ تصمیم گیری بر اساس ارزشها انجام می دهد.
- ❖ □ براساس عدالت و انصاف و احترام عمل می کند.
- ❖ □ به طور علنی و آشکار از اخلاق حمایت می کند.

سوال

در مدت زمان کار حرفه ای خود آیا رهبر اخلاقی تاثیرگذاری را می شناسید؟ در مورد ویژگیهای وی تجربیات خود را بیان فرمایید.

شما در کار حرفه ای خود برای بهبود رهبری اخلاقی چه اقداماتی انجام داده اید؟



با سیاس فراوان از توجه شما