

نخستین کنگره دیجیتال مدیریت و درمان COVID-19

درس های آموخته شده از لیدرشیپ بیمارستانی در بحران کووید ۱۹

دکتر علی جعفریان

استاد گروه جراحی عمومی و رئیس بخش هیپاتوبیلیاری و پیوند کبد بیمارستان امام خمینی
دانشگاه علوم پزشکی تهران



مجمع یارستانی امام خمینی (ره)



کنگره دیجیتال مدیریت و درمان
COVID-19



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی تهران

مقدمه

❖ ۱ ژانویه ۲۰۲۰: اعلام رسمی چین

❖ ۱۹ فوریه ۲۰۲۰: اولین گزارش رسمی در ایران

❖ ۲۱ فوریه ۲۰۲۰: اولین پذیرش بیمار مبتلا به COVID-19 در بیمارستان امام خمینی

1. Looking to past experiences

۱. نگاهی به تجربیات گذشته

❖ استفاده از منابع مکتوب بر اساس موقعیت های مشابه

2. Continuous Learning

۲. یادگیری مداوم

❖ کسب اطلاعات به روز

❖ مأمور کردن افراد فارغ از خدمات بالینی برای مستند کردن تجربیات و یادگیری

❖ پی بردن به اشتباهات و جلوگیری از آن (استفاده از بیمارستان راه اندازی نشده)

3. Timely decision making

۳. تصمیم گیری به موقع

❖ تصمیم گیری اصولی در بازه زمانی مشخص

❖ تصمیم گیری بدون نقص = تصمیم نگرفتن

4. Daily interaction with the front liners

۴. تعامل روزانه با کادر درمان

❖ دریافت بازخورد روزانه از افراد خط مقدم

❖ اصلاح تصمیمات متناسب با نیازها

5. Participatory leadership

۵. رهبری مشارکتی

- ❖ رهبری مشارکتی در بحران یک گزینه نیست، یک الزام است!
- ❖ بدون مشارکت تمامی افراد، مدیریت بحران امکان پذیر نیست.
- ❖ شنیدن بازخورد ها و نظرات افراد تأثیرگذار در جلسات عمومی و دوطرفه

6. Effective Communication

۶. ارتباط موثر

- ❖ آگاه سازی بدون ارتباط موثر امکان پذیر نیست.
- ❖ برگزاری جلسات روزانه و به اشتراک گذاری اطلاعات و تصمیمات مهم
- ❖ استفاده از شبکه های مجازی برای برقراری ارتباط

7. Delegation

۷. واگذار کردن

❖ تفویض کارها تنها راه جلوگیری از خستگی در مدیریت بحران

❖ هیچ کس در این شرایط نمی تواند همه جوانب را با جزئیات مدیریت کند و بهترین تصمیم را بگیرد.

❖ تقسیم وظایف و تعیین مسئولیت ها

8. Professionalism based on values

۸. رفتار حرفه ای بر اساس ارزش ها

❖ تاکید بر ارزش های رفتار حرفه ای برای حفظ روحیه فداکاری

❖ راهکار های خلاقانه برای تقویت روحیه کارکنان (وعده غذایی، تقدیر و تشکر و ...)

9. Final Decision Maker

۹. تصمیم گیرنده نهایی

❖ رهبر عالی تصمیم گیرنده نهایی پس از اتمام بحث ها

❖ برخی تصمیمات ممکن است در تضاد با روال معمول آکادمیک باشند، اما در بحران ضروری است.

10. Managing Conflicts

۱۰. مدیریت تعارضات

❖ بسیاری از درگیری ها و تعارضات در بحرانی مانند پاندمی کووید ۱۹ ناشی از فشار کاری، نگرانی در

مورد سلامتی شخصی و خانوادگی است.

❖ یکی از اصلی ترین وظایف رهبر، حل تعارضات و مدیریت آن ها بین کارکنان می باشد.

11. Considering All

۱۱. در نظر گرفتن همه

- ❖ هیچ کس نباید احساس تبعیض کند.
- ❖ همه پرسنل باید رهبران خود را عاقل و عادل بدانند.

12. Team of Leaders

۱۲. تیم رهبران

❖ برای مدیریت مجموعه های بزرگ، به یک تیم رهبری نیاز دارد.

❖ حضور افراد تعیین کننده در گروه لیدر شپ برای اجرایی شدن تصمیمات ضروری است.

(277)

COPYRIGHT 2020 © BY THE ARCHIVES OF BONE AND JOINT SURGERY

PERSPECTIVE

Twelve Lessons on Hospital Leadership during COVID-19 Pandemic

Seyed Farshad Allameh, MD^{1,2}; Nasim Khajavirad, MD^{1,2}; Ali Labaf, MD^{1,3}; Azim Mirzazadeh, MD^{1,2};
Khosro Sadeghniaat-Haghighi, MD^{1,4}; SM Javad Mortazavi, MD^{1,5}; Ali Jafarian, MD^{1,6}

Research performed at Imam Khomeini Hospital Complex, Tehran, Iran

The paper was accepted without peer review process

Received: 13 April 2020

Accepted: 13 April 2020

**Harvard
Business
Review**

Leadership & Managing People

10 Leadership Lessons from Covid Field Hospitals

by Richard M.J. Bohmer, Jeanette R. Ives Erickson, Gregg S. Meyer, Bonnie B. Blanchfield, James Mountford, W. Craig Vanderwagen, and Giles W.L. Boland

November 16, 2020



1. Publicly acknowledge the uncertainty
2. Focus the search
3. Delegate authority
4. Don't delay making the difficult (and unpopular) decisions
5. Shorten the feedback cycle



6. Legitimize reversal

7. Set expectations

8. Include patients and their families

9. Look after your people

10. Be there



