

پیشگفتار

نشریه آب.پ با هدف پرداختن به مقولات مختلف در حوزه نظام سلامت و آموزش علوم پزشکی و درگیر کردن فضای دانشگاه‌های علوم پزشکی با مسایل عینی نظام سلامت، برنامه‌ریزی شده و با ارائه مطالب کاربردی-آموزشی درصدد تقویت تبادل آراء و همفکری میان شبکه مدیران و کارشناسان فعال در این حوزه می باشد. این شماره، اولین شماره نشریه آب.پ می باشد. دانشگاه علوم پزشکی کرمان در این نشریه سعی دارد با مد نظر قراردادن رویکرد ملی و فرادانشگاهی، مطالبی که می توانند مورد تقاضای طیف گسترده‌ای از مخاطبان در حوزه سلامت باشند را مورد بررسی قرار داده و اقدام به خلاصه سازی و انتقال پیام در حجم بسیار کم نماید.

جلسه حل مساله

چگونگی تعریف مسئله، گزینه ها و گام های بعدی را به ما تحمیل می کند.

خشت اول چون نهد معماری تاثریامه رود دیوار کج!

یافتن جنبه های مجهول با استفاده از جنبه های معلوم یک قضیه و نیز یافتن راه حل رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را، حل مسئله می نامند. بیان مسئله به ساده ترین روش یا اولین روشی که به ذهن خطور می کند، آسان است؛ اما ساده ترین راه لزوماً بهترین راه نیست و شتابزدگی در تعریف مسئله از بزرگ ترین خطرات و آفت های جلسات حل مسئله است.

بنابراین در ابتدای جلسات حل مسئله باید از مدعوین سوال شود: مسئله چیست؟ برای مثال وقتی مسئول اداره آموزش از کارمندان می خواهد که یک بسته نرم افزاری جدید برای ارسال مکاتبات پیدا کنند، ممکن است مسئله واقعا این نباشد که بهترین نرم افزاری که می توان خرید چیست؟ بلکه مسئله حقیقی این باشد که بهترین روش برای ارسال مکاتبات اداره کدام است؟

روش ۵ چرا! روش ۵ چرا یکی از روشهای پرسشی برای پی بردن به علل ریشه ای یک مسئله است. این تکنیک تاکید دارد که در برخورد با مسائل، نباید سریعاً و به صورت واکنشی برای برطرف کردن آن اقدام شود؛ بلکه باید با طرح چندین «چرا»، صورت مسئله و علت آن روشن شود.



تکنیک پنج چرا!

مثال: دانشجویان در ارزشیابی اساتید شرکت نمی کنند (مسئله). تحلیل این مسئله در تصویر ارائه شده است.

ای وای باز هم جلسه!

آیا مکالمه زیر برای شما آشنا نیست؟



الف: الف: خدا را شکر جلسه تمام شد، هر روز جلسه و جلسه آن هم بی سر و ته و با حرفهای تکراری.

ب: من که زودتر از جلسه بیرون آمدم! این همه جلسه تشکیل دادیم چه شد؟ هیچ کس حتی نتیجه جلسات را به ما اعلام نکرد. هر جلسه با تعارفات زیاد و تشکرات شروع می شود ولی همه، حرفهای جلسه ی قبلی را فراموش کرده اند و روز از نو و روزی از نو.

پ: آیا خاطرتان هست که آقای مدبر چگونه جلسات را اداره می کرد؟ همه حرفهایشان را می زدند، وقت هم کم نمی آمد و آخرش همه تکلیفشان را می دانستند و جمع بندی عالی انجام می شد. من فکر می کنم که مانمی توانیم جلسه را درست مدیریت کنیم.

امروزه بخش زیادی از زمان کاری ما در جلسات متعدد صرف می شود و این در حالی است که در بسیاری از موارد جلسات از اثربخشی کافی برخوردار نیستند. اگر شما نیز تا کنون با چنین مشکلاتی در جلسات برخورد داشته اید، پیشنهاد می شود چند دقیقه از وقت ارزشمند خود را به مطالعه اولین شماره آب.پ اختصاص دهید.

لازم است در جلسات حل مسئله، افرادی دعوت شوند که از دانش و تخصص مرتبط با موضوع جلسه برخوردار بوده و در عین حال دارای دیدگاههای مختلف باشند.

در صورتی که به دلیل محدودیت زمان، امکان استفاده از نظرات کلیه افراد نباشد، منشی جلسه می تواند سوالات اصلی را روی برگه هایی بنویسد و از افراد بخواهد که در حین بحث ها، هر نکته ای که به ذهنشان می رسد یادداشت کنند و در انتهای جلسه به منشی بدهند تا در اختیار رئیس جلسه قرار گیرد.

برنامه ریزی جلسات

زمان کاری جلسه، زمان مفیدی است که توسط زمان غیر مفید جلسه احاطه می شود. یک جلسه مرحله های مختلفی دارد. در مرحله اول صورت مسئله روشن می شود، سپس بارش افکار انجام می شود، جلسه کم کم باید به سمت جمع بندی پیش برود و نهایتاً نتیجه گیری بسیار واضح صورت پذیرد. این مراحل در تصویری که در ادامه ارائه شده، نمایش داده شده است. در شماره های آتی، به موضوع برنامه ریزی جلسات بطور مبسوط تر پرداخته خواهد شد.

◀ **جلسه سیاستگذاری:** در این جلسات، برای اقدامات آتی سازمان تصمیم گیری می شود. در صورتی که سازمان از ساختار سلسله مراتبی پیروی می کند، جلسه باید تصمیم گیرنده نهایی داشته باشد؛ به همین دلیل در این جلسات افراد اصلی که وظیفه حمایت و یا اجرای سیاست را برعهده دارند، باید حضور داشته باشند. قبل از جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از روش دستیابی به توافق نهایی آگاه بوده و آن را قبول دارند.

به طور مثال این جلسات شامل جلسات تدوین آئین نامه ها و دستورالعمل یا تخصصی منابع، جلسات هیات رئیسه، جلسات تقسیم واحدها در گروه های آموزشی و جلسات شورای مدیران شبکه بهداشت می باشند.

گاهی مدیران قبل از تشکیل چنین جلسه ای، به تنهایی در مورد مساله مورد نظر تصمیم می گیرند و سپس از افراد به طوری صوری دعوت می کنند؛ در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه ی تصمیم گیری یک جلسه ی اطلاع رسانی تشکیل شود و مدیر تصمیم خود را اعلام کند.

◀ **جلسه گزارش دهی، اطلاع رسانی و یا جلسات آموزشی:** اطلاعات در سازمان ها، حکم اکسیژن را دارد؛ زیرا در نتیجه عدم اطلاع رسانی به موقع، شایعه پراکنی و سوءظن در بین اعضاء سازمان گسترش می یابد. تعاملات این نوع جلسات به صورت یکطرفه بوده و محدودیتی در تعداد شرکت کنندگان وجود ندارد.

برای نمونه جلسات ابلاغ دستورهای مدیران و مسئولان رده بالای دانشگاه یا وزارتخانه، جلسات گزارش عملکرد مسئولان واحدها و جلسات آموزشی استفاده از نرم افزار اتوماسیون اداری، از این نوع جلسات هستند.

◀ **جلسه ارزیابی و ارائه بازخورد:** جلسات بازخورد، پویاتر از جلسات گزارش دهی هستند. در این جلسات امکان تعامل دوطرفه وجود دارد. در چنین جلساتی افراد جهت اظهار نظر و ارائه پیشنهاد به جلسه دعوت می شوند؛ لذا باید تمایلات احساسی، سیاسی و... نادیده گرفته شود.

برای نمونه جلسه استاز قبیل جلسات بازنگری و اصلاح آئین نامه ها، جلسات شوراهای برای تصمیم گیری در مورد ارتقای کارکنان، جلسات تحلیل نتایج ارزیابی درونه یا بیرون واحد با استفاده از دیدگاه های صاحب نظران، از این دست هستند.

این گونه جلسات ارزشمند هستند زیرا هریک از افراد فرصت مشارکت و شنیدن نظریات دیگران را دارند. برخلاف جلسات گزارش دهی، جلسات بازخورد باید سازمان یافته و برنامه ریزی شده باشد تا بتوان شرایط حداکثر استفاده از مشارکت صاحب نظران را فراهم آورد.



بارش افکار و ارائه دیدگاه ها

جمع بندی و نتیجه گیری



در شماره بعدی می خوانید:

تقسیم کار در جلسات

صاحب امتیاز: دانشگاه علوم پزشکی کرمان
مدیر مسئول: دکتر علی اکبر حدق دوست
سر دبیر: دکتر سمیه نوری حکمت
نویسنده این شماره: دکتر سمیه نوری حکمت
ویراستار ادبی: دکتر مهری کهن