

چابکی سازمانی در سلامت

پژوهش‌های موردی از تحولات سازمانی موفق

نویسندگان:

جان جی. استنیک، لورن ای. میکس

ترجمه:

دکتر رضا سمیع زاده

استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه الزهرا (س)

سحر وطنخواه

دکترای مهندسی صنایع، دانشگاه الزهرا (س)

سرشناسه: استنیک، جان

Stenbeck, John

عنوان و نام پدیدآور: چاپکی سازمانی در سلامت پژوهش‌های موردی از تحولات سازمانی موفق / نویسندگان جان جی. استنیک، لورن ای. میکس؛ ترجمه رضا سمیع‌زاده، سحر وطنخواه.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه الزهراء، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۹۵ص

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۱۴-۸۱-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Enterprise agility in healthcare : candid case studies of successful organizational transformations, 2019.

یادداشت: نمایه.

موضوع: تسهیلات سلامت--مدیریت -- نمونه‌پژوهی

Health facilities -- Administration -- Case studies

سازمان -- روش‌شناسی

Organization -- Methodology

رهبری

Leadership

شناسه افزوده: میکس، لورن

شناسه افزوده: Mix, Lauren

شناسه افزوده: سمیع‌زاده، رضا، ۱۳۳۹ - مترجم

شناسه افزوده: وطن‌خواه، سحر، ۱۳۶۸ - مترجم

شناسه افزوده: دانشگاه الزهراء

شناسه افزوده: Alzahra University

رده بندی کنگره: RA ۹۷۱

رده بندی دیویی: ۳۶۲/۱۰۶۸

شماره کتابشناسی ملی: ۸۶۵۷۰۷۲

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



چاپکی سازمانی در سلامت پژوهش‌های موردی از تحولات سازمانی موفق

ترجمه: دکتر رضا سمیع‌زاده، استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه الزهرا (س)، سحر وطنخواه، دکترای مهندسی صنایع، دانشگاه الزهرا (س)

انتشارات: دانشگاه الزهرا (س)

کارگاه صفحه‌آرایی و طراحی جلد: لوگو گرافیکال

چاپ و صحافی: چاپ دیجیتال نیکو

ویراستار: دکتر ناصر احمدزاده

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

شابک: 978-622-6114-81-3

قیمت: ۲۹۰۰۰ تومان

سال نشر: پاییز ۱۴۰۰

شماره تماس واحد فروش: ۰۲۱-۸۸۰۴۸۹۳۴-۰۲۱-۸۵۶۹۲۸۳۹

سامانه فروش الکترونیکی: <http://book.alzahra.ac.ir>

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای دانشگاه الزهرا(س) محفوظ است.

پذیرش چاپ این اثر در جلسه ۱۵۹ شورای انتشارات دانشگاه مورخ ۱۴۰۰/۰۵/۲۶ به تصویب رسید.

این کتاب دربردارنده اطلاعاتی است که از منابع معتبر و موثق به دست آمده است. تلاش ما بر انتشار داده‌ها و اطلاعات معتبر خواهد بود، اما نویسندگان و ناشر نمی‌توانند مسئولیت اعتبار همه مطالب یا عواقب استفاده از آنها را بر عهده بگیرند. ما کوشیده‌ایم از صاحبان تمامی مطالب استفاده‌شده در این کتاب مجوز مورد نیاز را کسب کنیم و اگر مواردی بدون کسب اجازه بوده است، از دارندگان حق چاپ آنها عذرخواهی می‌کنیم. در صورتی که حق نشر مربوطه مورد توجه قرار نگرفته، لطفاً به ما اطلاع دهید تا در چاپ‌های بعدی تصحیح کنیم.

به جز مواردی که قانون حق چاپ آمریکا مجاز شمرده، هیچ بخشی از این کتاب به هر روشی از جمله الکترونیکی، چاپی یا فتوکپی، میکروفیلming و ضبط، بدون اجازه کتبی از ناشر، به هیچ وجه قابل چاپ، تکثیر، انتقال یا استفاده نیست.

برای اجازه کپی یا استفاده الکترونیکی از مطالب این اثر، لطفاً به نشانی www.copyright.com مراجعه کنید یا با مرکز تصویب حق چاپ (CCC) تماس بگیرید. مرکز تصویب حق چاپ، سازمانی غیردولتی است که مجوزها و ثبت را برای انواع کاربران فراهم می‌کند. برای سازمان‌هایی که از طرف مرکز تصویب حق چاپ، مجوز فتوکپی دریافت کرده‌اند، سیستم پرداخت جداگانه‌ای ترتیب داده شده است.

اعلامیه علامت تجاری: نام محصول یا شرکت ممکن است علامت تجاری ثبت شده باشد و فقط برای شناسایی و توضیح بدون قصد نقض استفاده می‌شود.

به وب سایت تیلور و فرانسیس نگاه کنید:

<http://www.taylorandfrancis.com>

و وب سایت CRC Press در

<http://www.crcpress.com>

پیش‌گفتار مترجمان

سازمان‌های امروزی برای ماندگاری و موفقیت به دنبال یافتن راه‌های جدیدی برای رقابت در بازار هستند. فناوری پیشرفته، محصولات و خدمات با کیفیت، به‌کارگیری نیروی کار متنوع و درک نیازهای مشتری و بازار از مهم‌ترین چالش‌هایی هستند که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند. در برابر چنین چالش‌هایی، توانایی تغییر یکی از ویژگی‌هایی است که نقش بسزایی در پیشرفت سازمان‌ها ایفا می‌کند. اصطلاح «چابکی سازمانی»، الگوی جدیدی به مفهوم توانایی واکنش به-هنگام و موفقیت‌آمیز در برابر تغییرات محیطی است که از سال ۱۹۹۹ در عرصه رقابت بین سازمان‌ها مطرح شده است. ضرورت وجود چابکی در سازمان‌ها و نبودن کتاب‌های فارسی مشابه در این زمینه، ما را بر آن داشت تا به ترجمه یکی از کاربردی‌ترین کتاب‌های متمرکز بر موضوع چابکی در زمینه خدمات درمانی بپردازیم. این کتاب، دربردارنده مطالب کلیدی و مهمی برای سازمان‌های خدمات درمانی است که با مدیریت تغییر، دست و پنجه نرم می‌کنند. این کتاب بر توسعه سازمانی در خدمات درمانی تمرکز دارد و با بررسی دو سازمان با تجارب رشد مشابه و در عین حال متفاوت، نتایج بسیار موفق و واقعی را نشان می‌دهد. همچنین می‌کوشد تا بینشی کلیدی در مورد اصول و روش‌های آنها ارائه دهد.

دکتر رضا سمیع‌زاده

سحر وطنخواه

نظر کارشناسان

«من از خواندن این کتاب لذت بردم. به نظر من این کتاب، منبعی مختصر، کاربردی، قابل فهم و مفید برای مدیران و عوامل اجرایی در حوزه خدمات درمانی است که هدفشان تأثیرگذاری بر سازمان خود است.»

دکتر مانیش کوهلی^۱؛ استاد بهداشت عمومی / مدیر عالی کسب و کار / همکار انجمن سیستم‌های مدیریت اطلاعات خدمات درمانی / رئیس هیئت مدیره جهانی انجمن سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی خدمات درمانی.

«این کتاب، مرجعی مهم برای سازمان‌های خدمات درمانی است که با مدیریت تغییر، دست و پنجه نرم می‌کنند. داستان‌های دنیای واقعی، درس‌های زندگی را که در این کتاب آورده شده است بیان می‌کنند.»

دکتر مایکل جی میرو^۲؛ همکار کالج آمریکایی متخصصان قلب و عروق، انجمن ریتم قلب، انجمن قلب آمریکا و کالج آمریکایی پزشکان.

معاون ارشد مدیر دانشگاهی سیستم بهداشتی پارک ویو / مسئول تحقیقات و رئیس پیشین کمیته ترومبوسیتوپنی

ناشی از هپارین در کالج آمریکایی قلب و عروق.

«جان و لورن، دو عضو پیوسته سازمانی در حوزه خدمات درمانی، کارشان را در تحلیل سفر چابک^۳ خود بسیار عالی انجام داده‌اند. من با وجود مشغله زیاد، برای پیاده‌سازی روش چابک در صنعت پویای خدمات درمانی کار کرده‌ام و این راهنما، در این زمینه بسیار کمک‌کننده بوده است. وقتی که ما بلو آجایل (*Blue Agile*)، یک گروه از متخصصان چابک بلو کراس بلو شیلد^۴ را دایر کردیم، چیزهایی که به دنبال آنها می‌گشتیم، اطلاعات عملی برای مصرف و کاربرد

1. Manish Kohli

2. Michael J Mirro

3. Agile

4. *Blue Cross Blue Shield*: اتحادیه‌ای دربرگیرنده ۳۶ شرکت بیمه درمانی مستقل در ایالات متحده که به بیش از ۱۰۶ میلیون نفر بیمه درمانی ارائه می‌دهند.

سریع و ساده بود. من این کتاب را برای مطالعه استاندارد در آکادمی مدیریت خدمات درمانی توصیه می‌کنم.»

استیو مک‌گی^۱؛ ارائه‌دهنده خدمات پزشکی اولیه/ ارائه‌دهنده خدمات پزشکی اولیه و برنامه‌ریزی مراقبت‌های پیشرفته/ عضو آکادمی حرفه‌ای برای مدیریت خدمات درمانی/ مرکز بهداشت همگانی/ برنامه بستری شدن در بیمارستان/ کمیته امنیت پزشکی/ برنامه مراقبت سازمانی/ مشاور ارشد مدیریت در آی‌بی‌ام^۲.

«از یادگیری در مورد این نوع متفاوت مدیریت پروژه در حوزه خدمات درمانی کاملاً لذت بردم. رویکرد تیمی و تأکید بر محیطی قابل اعتماد و خلاق، بسیار مفید بود.»

پاتریسیا گیلبریت^۳؛ پزشک شهر سان‌دیگو، کالیفرنیا

«اگر تعهد اساسی برای "تسلط بر خود" و رشد ندارید، بهترین تئوری هم به موفقیت شما کمک نمی‌کند. سخت‌ترین چالش این است که در جهانی زندگی کنی که همه می‌کوشند تا تو را به شخص دیگری تبدیل کنند. آرزو، چشم‌انداز همه موفقیت‌هاست. "چابکی سازمانی در خدمات درمانی" راهی نو برای ایجاد نقش رهبری شما به سوی طرز تفکری دیگر، ایجاد خواهد کرد.»

فرانک کلی^۴؛ آ‌بلا/ مدیر امور زیربنایی فناوری اطلاعات

چابکی سازمانی در خدمات درمانی توضیح می‌دهد که چرا چابکی برای بقای سازمان حیاتی است. این جزئیات متغیرهای مهمی را شرح می‌دهند که فقط مدیران اجرایی می‌توانند آنها را به روشی اداره کنند که موفقیت را تضمین کند. این کتاب از تجربیات دو سازمان مهم در حوزه خدمات درمانی برای شکل‌دهی زمینه موقعیتی متغیرها استفاده می‌کند و سپس توضیح می‌دهد که چرا و چگونه رهبران این سازمان‌ها با انتخاب‌های مناسب خود ثابت کردند در دنیای واقعی فوق‌العاده موفق هستند.

1. Steve McGee

2. IBM

3. Patricia Gilbreath

4. Frank Kelly

این کتاب بر توسعه سازمانی در خدمات درمانی تمرکز دارد و با بررسی دو سازمان با تجارب رشد مشابه و در عین حال متفاوت، نتایج بسیار موفق و واقعی را نشان می‌دهد. همچنین می‌کوشد تا بینشی کلیدی در مورد اصول و روش‌های آنها ارائه دهد.

پیشکش

لورن میکس:

(Lauren Mix)

پیشکش به همسرم، پاتریک

متشکرم که همیشه در کنار من هستی و مرا تشویق می‌کنی. تشویق‌های تو همه چیز را

متفاوت می‌کند. دوستت دارم.

و

به دختر زیبایم، ملوری

تو دلیل زندگی من و دلیل همه کارهایی که انجام می‌دهم، هستی.

دوستت دارم عزیزم

جان استبک:

(John Stenbeck)

تمام افرادی که باعث خوشبختی من در زندگی شده‌اند، قلبم را از شکرگزاری لبریز می‌کنند.

ابراز تشکر صمیمانه از هر یک به‌طور شایسته، بی‌تردید کاری دشوارتر از نوشتن کتاب است. با

این همه، می‌دانم که قلب سخاوتمند آنها این امکان را می‌دهد تا علاقه قلبی مرا درک کنند.

در ابتدا از دوست و همکارم لورن میکس^۱ قدردانی می‌کنم. هفت سال پیش، هنگامی که

تصمیم گرفتیم به‌عنوان نویسنده و ویراستار با هم همکاری کنیم، من هرگز نمی‌توانستم اشتیاق

و توانایی او را به‌عنوان یک عامل تحول، برآورد و پیش‌بینی کنم. توانایی او هنگامی برایم آشکار

شد که در مورد کتاب مجموعه چاپک ۲ دچار مشکل شده بودم و او توانست با ارائه راهکار

سایه‌نویسی برای ۳ فصل کتاب، این مشکل را برطرف کند.

فرصت همکاری با مجموعه **Distilled Insight** را هم او شناسایی کرد و پیشنهاد داد

که در تدوین این کتاب همکاری کنیم. بی‌تردید، همکاری با او برای من یک امتیاز محسوب

می‌شود و با اطمینان؛ بیش از اندازه خوشحالم که او موفقیت‌های مرا درخشان‌تر خواهد کرد!

¹. Lauren Mix

همچنین عمیقاً مدیون و سپاسگزار دو دوست خود هستم که در سرزنده نگه داشتن و حفظ تمرکز در پیگیری مباحث پراهمیت، نقش مهمی داشته‌اند. جان گیتس^۱ و ریک موریس^۲ هر دو از رهبران فکری و تیمی بسیار شگفت‌انگیزی هستند که با مهربانی خود به من کمک کردند که از راه‌های غیرقابل تصویری در زندگی رشد کنم و مرا در رویارویی با چالش‌ها حمایت کردند. هر کس باید در زندگی دست کم یکی از آنها را داشته باشد و من این افتخار را دارم که هر دوی شما را به‌عنوان برادر داشته باشم.

بی‌انصافی است اگر از دو مربی شگفت‌انگیز خود که به‌صورت اتفاقی وارد زندگی من شده‌اند، تشکر نکنم. ارزش و بهای حضور جان واتسون^۳ و مایکل اوبروچتا^۴ برای من از یک عمر تلاش و کار داوطلبانه فراتر است. شما برای همیشه برادران من هستید و خواهید بود. در پایان، از دوستان قدیمی و بی‌نظیرم در کورسیلو^۵ و دوستانم در گروه تازه تأسیس St. Mary's Men متشکرم که همیشه مرا تشویق کرده‌اید و همواره صمیمانه نصیحت می‌کنید، لطفاً برای من دعا کنید و بدانید که من همه شما را دوست دارم!

بدون تردید، هیچ یک از موفقیت‌هایم، بدون عشق و مهری که جی‌تی^۶، لیندزی^۷، گریسون^۸ و هنسلی^۹، مایکل^{۱۰} و اولیویا^{۱۱} و جیمی^{۱۲}، بیلی^{۱۳} و جیسون^{۱۴} به زندگی من داده‌اند، معنایی نخواهد داشت. امیدوارم هرکدام از آنها بدانند که برای من چقدر با ارزش هستند و هر روز

1. John Gates

2. Rick Morris

3. John Watson

4. Michael O'Brochta

5. Cursillo

6. JT

7. Lindsey

8. Grayson

9. Hensley

10. Michael

11. Olivia

12. Jamie

13. Bailey

14. Jason

چگونه به من الهام می دهند تا رو به جلو حرکت کنم. شجاعت و جسارت شما که با محبت به همه اطرافیان نشان داده می شود، معیارهایی برای تلاش و کوشش من است تا روزی بتوانم مانند شما باشم. همه شما را دوست دارم.

فهرست

خوش آمد	۱۷
سپاس و قدردانی	۱۹
پیش گفتار	۲۱
وضعیت کنونی خدمات درمانی	۲۴
تعهد و چالش چابک	۲۶
بخش اول - چابک ضروری چیست؟	۲۹
پاسخ حرفه‌ای	۲۹
تقاضای بازار	۳۰
تعهد ارائه‌دهنده	۳۱
بخش دوم - چابک به وسیله طراحی: ستر هلت (<i>Centra Health</i>)	۳۳
کاهش اتلاف	۳۴
قدم اول	۳۹
چگونه با چابک موفق شویم؟	۵۰
بخش سوم - چابک به صورت تصادفی: پارک ویو هلت (<i>Parkview Health</i>)	۵۵
کاهش هدررفت	۵۶
بازنگری	۶۹
بخش چهارم - ایده‌های مشترک	۷۱
دو وجه مشترک	۷۱
ادغام ارائه‌دهندگان	۷۶
گزارش شفاف	۷۹
نتیجه‌گیری	۸۵
پیوست: آزمون	۸۷
منابع مفید	۹۱
نمایه	۹۳

خوش آمد

به **Distilled Insight** خوش آمدید، مجموعه کتاب‌هایی که با ارائه محتوای غنی و اصولی، بر موضوعات خاص و حیاتی صنعت خود، با سرعت بالا به تأمین نیازهای مدیران اختصاص دارند؛ زیرا فشار زمان، پیوسته بر روی مدیران است.

Distilled Insight فرض را بر این می‌گذارد که خواننده بدون اینکه نویسندگان سرعت ارائه اطلاعات را کم کنند، توانایی جذب و پردازش اطلاعات را دارد. مطالب به گونه‌ای ارائه شده است که به منظور احترام و درک وقت با ارزش مدیر اجرایی، امکان درک مقطعی یا کامل را داشته باشد.

Distilled Insight حاوی راه‌حل‌های کلیشه‌ای از دنیای ساختگی و خیالی نیست. این مطالب شامل مشاهدات و مشاوره‌های تخصصی از شرکت‌های دنیای واقعی است که موفق به انجام آنچه در مورد آن فکر می‌کنید، شده‌اند... به همین دلیل است که این مطالب را می‌خوانید! درباره این کتاب

کتاب **چابکی سازمان در خدمات درمانی** (بهداشت و درمان) توضیح می‌دهد که چرا چابکی برای بقای سازمان ضروری است. این کتاب، متغیرهای مهمی را شرح می‌دهد که رهبران اجرایی می‌توانند برای تضمین موفقیت خود، آنها را به کار ببرند. این کتاب از تجربه‌های دو سازمان مهم در حوزه خدمات درمانی استفاده می‌کند تا چهارچوب موقعیتی متغیرها را تنظیم کند و سپس توضیح می‌دهد که چرا و چگونه رهبران این سازمان‌ها انتخاب‌هایی انجام داده‌اند که عامل موفقیت فوق‌العاده آنها در دنیای واقعی شده است.

نمادهای مورد استفاده در این کتاب

این کتاب از نمادهای زیر برای جلب توجه شما به اطلاعات خاص استفاده می‌کند تا در صورت مراجعه دوباره به محتوا، به راحتی به مطالب مهم دست یابید.



توصیه



ملاحظه



احتیاط



مطالعه

سپاس و قدردانی

بدون کمک‌های ارزشمند جف رودسیل^۱، برایان بلک ول^۲، کرک ویلیامز^۳، مایکل الیوت^۴ و کیم موروه^۵ در سنترا هلت^۶ (یک سیستم بهداشتی و درمانی غیرانتفاعی منطقه‌ای مستقر در لینچبرگ، ویرجینیا) و رون دابل^۷ و مارک پیرس^۸ در پارک ویو هلت^۹ (یک سیستم بهداشتی غیرانتفاعی و جامعه محور در شمال شرقی ایندیانا و شمال غربی اوهایو است)، نوشتن این کتاب ممکن نبود. تحولات موفق‌آمیز آنها، کلیدهای هستند که این کتاب را برای خوانندگان قابل لمس کرده است و اشتراک‌گذاری صادقانه تجربیاتشان این کتاب را متمایز می‌کند. از همه شما متشکریم که وقت گذاشتید و بارها و بارها با ما مصاحبه کردید و داستان‌های خود را با ما در میان گذاشتید تا بتوانیم آنها را به امید کمک به دیگر مدیران و سازمان‌ها برای تحولی موفقیت‌آمیز به اشتراک بگذاریم.

در طول مصاحبه‌ها، نقش "مدیریت تغییر"^{۱۰} در موفقیت سنترا و پارک ویو، به‌عنوان یک عامل کلیدی شگفت‌انگیز کشف شد. از دن گمبل^{۱۱} در شرکت پروسی^{۱۲} و مارک ساسسر^{۱۳} در شرکت مشاوره لیدکوئست^{۱۴} (LeadQuest Consulting)، برای اینکه جزئیات کاملی درباره مدیریت تغییر و بینش خود درباره مدیریت اجرایی مؤثر در حین تحول سازمانی را با ما

1. Jeff Rudisill

2. Brian Blackwell

3. Kirk Williams

4. Michael Elliott

5. Kim Moreau

6. Centra Health

7. Ron Double

8. Mark Pierce

9. Parkview Health

10. Change Management

11. Dan Gamble

12. Prosci: یک شرکت خصوصی بیوتکنولوژی واقع در سان دیگو، کالیفرنیا

13. Mark Sasser

14. شرکت مشاوره، آموزش و مربیگری با خدمات کامل و تخصصی در توسعه رهبری، شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر و توسعه گروه

در میان گذاشتند، بسیار متشکریم. شما نه تنها ارزش بسیار زیادی به محتوای این کتاب افزودید، بلکه آتش "مدیریت تغییر" را نیز در درون ما شعله‌ور کردید!

از هانا ویتزا^۱ متشکریم که با حوصله در زمینه طراحی اولیه جلد، لوگو و نمادها با ما همکاری کرد. خلاقیت و بردباری شما سبب خلق آثار گرافیکی خارق‌العاده شد.

بدون حضور تامارا پارسونز^۲ و مهارت‌های شگفت‌انگیز او در طراحی گرافیک، کار ما به خوبی انجام نمی‌گرفت. توانایی او در گرفتن چیزی و تبدیل آن به چیزی بهتر، نه تنها ما را شگفت‌زده کرد، بلکه به عامل محرکی در موفقیت ما بدل شد.

از شما متشکریم که با صبر و حوصله ایمیل‌های بی‌شماری که حاوی اصلاحات جزئی در طراحی و درخواست اصلاح آنها بود، را ارسال کردید. از اینکه باعث شدید کتاب ما بدرخشد، بسیار سپاسگزاریم.

از جمیسون مانیون^۳ متشکریم که یک صفحه کلید اضافی به لورن داد و او را به ناشر خود معرفی کرد. ما برای همیشه مدیون شما هستیم.

و در آخر، از داگ مارتین^۴ و تمام افرادی که پیش از انتشار کتاب آن را مطالعه کرده و بازخورد و دیدگاه خود را به ما ارائه دادند، بسیار سپاسگزاریم.

1. Hannah Vizza

2. Tamara Parsons

3. Jamison Manion

4. Doug Martin

پیش‌گفتار

وجود قوانین جهان‌شمول مرگ و زندگی در ارگانیسم‌ها، مدیران و متخصصان خدمات درمانی را شگفت‌زده نمی‌کند؛ زیرا اولویتی بزرگ در حفظ، توسعه و بهبود زندگی انسان در هسته اصلی هر کاری که انجام می‌دهند، وجود دارد. ممکن است تعجب کنید که قوانینی کاملاً مشابه وجود دارد که سازمان‌های بزرگ را به‌ویژه در تغییرات کلی و ناپایداری‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ایده یک چهارچوب مشترک و عمومی در زمینه موفقیت یا ناکامی سازمان‌های بزرگ و ظاهراً متفاوت، دور از ذهن به نظر می‌رسد. این سازمان‌ها سعی بر پیشرفت در صنایع بسیار پیچیده با تغییرات پویا و چرخه ادغام مختلف دارند. در حقیقت اگر قوانین مشابهی وجود داشته باشد و بتواند دسترسی به اصول و روش‌های اصلی یک چهارچوب پیش‌بینی‌کننده کمی را فراهم کند که پاسخگوی مجموعه‌ای از پرسش‌های مهم و دائماً در حال تغییر، بین علم و هنر رهبری در خدمات درمانی باشد، قطعاً نمی‌توان آن را نادیده گرفت.

چالش مشترک حوزه خدمات درمانی، هوافضا و صنایع اطلاعات محور از هر نوع، پیچیدگی و عدم قطعیت در آنهاست. این ویژگی ناشی از تعداد زیاد عوامل فردی و در عین حال وابسته به هم، چه در انسان و عملکرد وی، یا وسایل نقلیه و تعامل مواد و محیط می‌باشد که می‌بایست مدیران و تصمیم‌گیرندگان در هر سطح، داده‌های اساسی و متغیر را با هم ترکیب کرده و اثرات متقابل آن را در نظر بگیرند؛ دستاوردی که معمولاً از طریق ساختارهای شبکه با واسطه فناوری به همراه محتوا و مقیاس‌های متفاوت این امر امکان‌پذیر است. این شبکه‌ها ممکن است مانند ساختار سازمانی کاملاً مشهود و واضح باشند، در حالی که دیگر شبکه‌ها مانند شبکه‌های اجتماعی و اکوسیستم‌ها، انتزاعی‌تر یا مجازی هستند.



چرا بیشتر شرکت‌ها فقط چند سال عمر می‌کنند، در حالی که تعداد اندکی موفق می‌شوند از این سرنوشت نامطلوب جلوگیری کرده و به ظاهر آسیب‌ناپذیر و قدرتمند گردند؟



چرا این‌گونه به نظر می‌رسد که سرعت نوآوری، همواره موفقیت اقتصادی-اجتماعی اقلیت در حال رشد را تسریع و تقویت می‌کند؟



چرا رهبران سازمان‌های پویا و در حال رشد، اخلاق مبتنی بر نوآوری را پرورش می‌دهند، در حالی که کسانی که شکست می‌خورند، نمی‌توانند از درگیری ناسالم و نابودی جلوگیری کنند؟

با وجود موفقیت شگفت‌انگیز حوزه خدمات درمانی در بهبود کیفیت و متوسط طول عمر انسان، حداکثر طول عمر این سازمان‌ها نتوانسته است از ۱۲۵ سال بیشتر شود. تعداد بسیار کمی از سازمان‌های خدمات درمانی مدت طولانی‌تری باقی می‌مانند و بیشتر آنها پیش از رسیدن به یک سوم این طول عمر نابود می‌شوند.

قاعده کلی به این صورت است که هیچ سیستم طبیعی یا ساخت بشری، بدون تأمین مداوم انرژی قابل هضم نمی‌تواند زنده بماند. منابع قابل دسترسی باید به روشی مؤثر و کارآمد به نتایج مفید، بافتی سالم یا خدمات مطلوب تبدیل شوند. قانون دوم ترمودینامیک بیان می‌کند

که هر وقت انرژی تبدیل شود، افزون بر خروجی مفید، به ناچار محصولات جانبی بی‌فایده و ناخواسته‌ای را نیز تولید می‌کند. **کلید موفقیت، بهبود نرخ ارزش به نسبت هدررفت است.** مقررات و فشار بازار بدان معنی است که بزرگتر شدن سازمان، تقریباً اجتناب‌ناپذیر است. به خودی خود، اندازه سازمان واقعاً مهم است و نمی‌توان آن را نادیده گرفت؛ زیرا مقیاس‌پذیری، یک متغیر غیرخطی در معادله موفقیت است. تبدیل شدن از یک سازمان ده میلیون دلاری به یک سازمان صد میلیون دلاری فقط از نظر مقدار متفاوت نیست، بلکه در واقع از نظر نوع متفاوت است؛ همین تغییر در نوع و نگرش مدیریت در مقایسه با زمانی که از صد میلیون دلار به یک میلیارد دلار برسد دیده می‌شود. فراتر از ارزش دلار، نوع امکانات، لایه‌ها و نیازهای ارتباطی کارکنان و تعاملات با تأمین‌کنندگان، پیمانکاران، شرکا و تنظیم‌کننده‌ها، همگی باعث افزایش غیر خطی پیچیدگی می‌شوند.

چگونگی واکنش سیستم‌ها، افراد و فرهنگ‌ها نسبت به تغییر اندازه سازمان، یک چالش و همچنین فرصتی برای مقیاس‌پذیری هر صنعت اطلاعات‌محور است. این کتاب از تجربیات واقعی دو سازمان خدمات درمانی بسیار موفق برای ارائه بینش‌های تخصصی و عملی در مورد اصول و روش‌هایی که باعث موفقیت می‌شوند، استفاده کرده است.

از آنجا که مقیاس‌پذیری، نقش تعیین‌کننده‌ای در طراحی موفق همه چیز دارد (از هواپیما گرفته تا آسمان‌خراش‌ها)، تأثیر آن بر میزان کارآمدی یک سازمان همچنان یک چالش پایدار است. درک مقیاس‌پذیری به دلیل ساختارهای فزاینده بزرگ و پیچیده‌ای که مورد نیاز شرکت‌ها، مؤسسه‌ها و دولت‌هاست، بسیار ضروری می‌باشد، تا به‌طور مداوم سیستم‌های انطباقی پیچیده را تکامل بخشند.

این نسخه از **Distilled Insight** بر توسعه سازمانی در بهداشت و درمان تمرکز دارد. این کتاب با بررسی دو سازمان با تجارب رشد مشابه و در عین حال متفاوت، نتایج بسیار موفق و واقعی را نشان می‌دهد و همچنین می‌کوشد بینشی کلیدی در مورد اصول و روش‌های محرک آنها ارائه دهد.

نمونه‌های اصلی، منعکس‌کننده اصول و رویه‌های اساسی هستند که فعالیت‌های اجتماعی را مهار کرده و آن را با بهره‌وری اقتصادی همسو می‌کنند و به‌طور سیستماتیک "پاداش" ارزش افزوده را که مهم‌ترین بازدهی از نظر مالی است، افزایش می‌دهند. مزیت مقیاس‌پذیری غیر خطی،

مشابه مزیت بیولوژیکی است که در میزان متابولیسم پایه حیوانات بزرگ دیده می‌شود، که به طرز شگفت‌انگیزی کارایی بیشتری نسبت به حیوانات کوچکتر دارند. با افزایش اندازه، انرژی کمتری برای حمایت از هر گرم بافت لازم است، که اقتصاددانان آن را صرفه به مقیاس^۱ سیستمی می‌نامند.

اصطلاحات سامانه‌های سازگار پیچیده^۲، تغییرات نوظهور^۳ و خود سازماندهی^۴، اغلب بدون کمترین دقت یا سختگیری، بیش از حد مورد استفاده قرار گرفته‌اند، اما تاب‌آوری^۵ به‌عنوان ساختاری سازگار که با پویایی غیر خطی بازار مواجه است، بدان معناست که آنها برای موفقیت بخش تجاری هر سازمانی، حیاتی هستند.

این قاعده اساسی که هیچ سیستمی بدون تأمین مداوم منابع قابل دسترس، به نتایج مفید در یک روش مؤثر و کارآمد دست نمی‌یابد، یک واقعیت بنیادی در حوزه خدمات درمانی است. موارد به اشتراک گذاشته‌شده در این کتاب نشان می‌دهند که چگونه، به دلیل استفاده از تکنیک-های چابک، "انرژی" به خروجی مفید تبدیل می‌شود؛ در حالی که پیامدهای منفی و ناخواسته آن را به‌صورت "تصادفی" و یا با طراحی به حداقل می‌رساند.

مشهور است که فیزیکدان برجسته، استیون هاوکنگ^۶ گفته است: "قرن آینده، قرن پیچیدگی خواهد بود." و این قطعاً در دنیای خدمات درمانی نیز در حال رخ دادن است.

وضعیت کنونی خدمات درمانی

فضای کنونی خدمات درمانی تحت تأثیر این واقعیت است که هر سیستم پیچیده‌ای متشکل از عوامل جدا، انسانی و غیرانسانی با ویژگی‌های جمعی، به‌راحتی با فرض عمل احتمالی متغیرهای منفرد، پیش‌بینی نمی‌شوند. همانند این مثال که شما تجلی فعل و انفعالات بی‌شمار سلول‌های بدن خود هستید و مطالعه سلول‌ها، هوشیاری، ترجیحات یا روحیه شما را نشان نمی‌دهد.

1. economy of scale

2. complex adaptive systems

3. emergent change

4. self-organization

5. resilience

6. Stephen Hawkins

به همین ترتیب، بازده، جهت‌گیری و فرهنگ سازمان‌های خدمات درمانی (و دیگر موارد مشابه) از مکانیسم‌های بازخورد غیرخطی، مستقل و غالباً خودتقویت‌کننده، ناشی می‌شوند. این موارد در تعامل بین افراد، زیرساخت‌ها و محیط مجسم می‌شوند. همان‌طور که دلبیو ادواردز دمینگ^۱ بیان می‌کند، هر زمان که بیشتر افراد رفتار خاصی را در بیشتر مواقع انجام دهند، مشکلات، مربوط به سیستم می‌باشند.

همان‌طور که به‌وسیله شبیه‌سازی‌های رفتار پیچیده نشان داده شده است، مفهوم اساسی سادگی این است که وقتی عوامل اجرایی می‌توانند به‌طور مداوم و پیوسته قوانین عملیاتی ساده را برای هدایت اقدامات دیگر عوامل استفاده کنند، بهترین نتایج به‌دست می‌آیند. این شبیه‌سازی‌ها نشان داده‌اند که پویایی گنج‌کننده سازمان‌های بسیار پیچیده، وقتی بهترین عملکرد را دارد که رویه‌های ساده و قابل اعتماد، بر تعاملات بین عاملین اجرایی حاکم باشد.



قوانینی که نتایج جمعی را هدایت می‌کنند، رفتار نوظهور نامیده می‌شوند. به‌طوری که با توجه به نتایجی که بر اساس اضافه‌کردن مجموع مشارکت‌های فردی شرکت‌کنندگان، پیش‌بینی می‌شود، نتایج بهتری حاصل می‌گردد. با ایجاد و اعمال قوانین جهت‌یافته توسط دانه‌بندی موقعیت، کنترل، نامتمرکز و خودسازمان‌یافته می‌شود و منشأ رفتار نوظهور و سادگی بروز می‌یابد.

به این ترتیب، افراد به ذینفعان دارای حق تبدیل می‌شوند و منسجم بودن را انتخاب می‌کنند. سازمان نوظهور، یک گروه با عملکرد بالاست، که برای تبدیل کارآمد و مؤثر انرژی به نتایج، به‌صورت ایدئال سازگار می‌شود. آنها توانایی سازگاری و تکامل مولد را در پاسخ به تغییر متغیرهای داخلی و خارجی محیط سازگار و پیچیده، ابداع می‌کنند.

سازمان‌های بسیار پیچیده و خودکفا نیاز به هم‌ترازی نزدیک و اصطکاک کم تعداد زیادی از متغیرها و عوامل اجرایی دارند که اغلب در سیستم‌های زنده با تکامل سیستم‌های شبکه‌ای سلسله‌مراتبی انجام می‌شوند. برای اینکه رشد، بدون منابع بی‌نهایت ادامه یابد، رفتارهای نوظهور باید

^۱. W. Edwards Deming

تغییر الگوی خلافانه و ابتکاری را پیش از وقوع سقوط احتمالی سازمانی ایجاد کنند. همان‌طور که به نظر می‌رسد، در هر سازمان بزرگی که موفقیت طولانی مدت را تجربه می‌کند، تقاضای تغییر الگوها برآورده می‌شود.

در حال حاضر چابکی^۱ در خدمات و درمان در حال رخ دادن است. این کتاب اصول و روش‌های اثبات شده و به‌کار رفته در ابتکارات خاص را نشان می‌دهد و به شما این امکان را می‌دهد که تکنیک‌ها را به‌صورت انتخابی پیاده‌سازی کنید.

تعهد و چالش چابک (Agile)

درست مانند خودروهای شرکت تسلا، برنامه‌های واکنش اضطراری سازمان مدیریت بحران فدرال (FEMA) و بخش فناوری وزارت دفاع، سازمان‌های خدمات درمانی موفق نیز بدون ساختار حمایتی پیچیده و سازگار (که در صورت تهدید وجودی بازار رقابتی، آن را خنثی کند)، نمی‌توانند در مقیاس بزرگ ایجاد شوند. این ساختار، انتقال انرژی و منابع، از جمله سرمایه را برای حفظ تحول شرکت ادغام می‌کند. همچنین تبادل اطلاعات یکپارچه را فراهم می‌کند تا به نوآوری و خلاقیت مورد نیاز برای بهبود و تغییر الگوها کمک کند.

همه شرکت‌ها، سیستم‌های سازگار و پیچیده‌ای هستند و تعهد چابک و چهارچوب‌های چابک^۲، توانایی مدیریت الگوی مقیاس‌پذیری با محصول تکراری و افزایشی و بهبود فرایندهاست که باعث ایجاد محیطی مناسب برای پیشرفت می‌شود. چابکی موفق برای یک سازمان، معمولاً به روش‌هایی ایجاد می‌شود که مکمل سیستم‌ها و روش‌های سنتی موجود است؛ در حالی که اصول و روش‌های جدیدی را که قابلیت‌ها و شایستگی‌های بیشتری را ارائه می‌دهند نیز تلفیق می‌کند و سازمان را برای پیشرفت‌ها و موفقیت‌های دوره‌ای موقعیت‌یابی می‌کند.

چالش چابک در پیچیدگی ذاتی و عدم اطمینان است که پیرامون ایجاد پیشرفت‌های مستمر سازمانی و پذیرفتن فرصت‌های دوره‌ای برای تغییر الگوهای اصلی در میان فشار بازار و گاهی اوقات، هرج و مرج‌ها می‌باشد.

¹ Agility

² Agile Frameworks



موفقیت‌آمیزترین استراتژی، اساساً به بیان قوانین به ساده‌ترین شکل ممکن، همسویی با مقیاس تصمیم‌گیری تعریف‌شده توسط سازمان و تنظیم تعاملات مورد نیاز، همراه با انعطاف‌پذیری و سازگاری نیاز دارد. پیچیدگی با تطبیق یادگیری و کشف بیان می‌شود که سازگاری را از طریق تغییر روند تحول واقع‌بینانه امکان‌پذیر می‌کند.

مفهوم اساسی دیگر این است که سازمان باید برای تعیین استانداردها و انتظارات پیرامون مقیاس تصمیم‌گیری، تلاش کند. برای نمونه، دانه‌بندی‌ای که در سطح پایین یک پروژه فرعی امکان‌پذیر است، از نظر ریاضیات در سطح پورتفولیو امکان‌پذیر نیست، با این همه، بسیاری از سازمان‌ها این واقعیت را نادیده می‌گیرند. انجام این کار، اصول ناب^۱ مربوط به جلوگیری از اتلاف را نقض می‌کند و بهبود مستمر روند را غیرممکن می‌سازد.

راه‌حل این است که به‌طور مداوم پیچیدگی سطح بالاتر را به اجزای وابسته و نیمه مستقل سطح پایین‌تر منتقل کنیم که بتوانند در یک سیستم تطبیقی، توسعه یابند و به‌عنوان چندین زیرسیستم ساخته شوند. با انجام این کار، نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری گمراه‌کننده و حتی خطرناک بر اساس باور تخمین و پیش‌بینی مثبت کاذب از بین می‌رود. این کتاب چند مرحله ساده برای رفع این مشکل اساسی و خیلی شایع را ترسیم می‌کند.

چابک، نوعی مدل‌سازی عامل محور^۲ است که پتانسیل بالایی دارد. این امر بسیار واضح است که دستیابی به این پتانسیل، رهبران هر سطح سازمان را ملزم می‌کند تا با ارائه بازخورد به موقع با انواع ورودی‌هایی که این چهارچوب جایگزین نیاز دارد، ضمن پشتیبانی آشکار از روند، در این تکامل نیز شرکت کنند.

^۱. Lean principle

^۲. agent-based modeling

اهداف این کتاب:

- اطلاعات عملی برای کاربرد سریع و ساده
 - نمایش نمونه‌های واقعی با مشاوره واقعی برای تجزیه و تحلیل و بررسی
 - آغازگر بحث برای گروه شما در مورد پیشرفت سازمان
 - محتوای قابل دسترسی برای خوانش انتخابی در صورت لزوم یا ترجیح
- کتاب‌های **Distilled Insight** با تأمین اطلاعات قوی و کاربردی که می‌توانند به سرعت مورد استفاده قرار گیرند، بر روی تأمین نیازهای مدیران پرمشغله تمرکز می‌کنند. این کتاب‌ها با کاهش زمان لازم برای داشتن سواد عملکردی در استفاده از اصول و بهترین روش‌ها در صنعت، بازده سرمایه‌گذاری بسیار بالایی دارند.
- همچنین برای مدیرانی که از این کتاب‌ها برای ایجاد درک اساسی و یک واژه‌نامه سازگار برای گزارش‌های مستقیمی که گروه اصلی آنها ارائه می‌دهد، ارزش بالایی فراهم می‌کنند.
- محتوای این کتاب، توسط نویسندگان متخصص به‌عنوان تکنسین خبره و شاید مهم‌تر از همه، کارشناسان مسلط به زبان تجارت و بازار و محیط نظارتی آن، نوشته شده است. به همین دلیل افزون بر مدیران فناوری سازمان‌ها، برای مدیران کارآفرین و دیگر متخصصان غیر فنی نیز مناسب است.
- در نتیجه، انتظار می‌رود متناسب با نیازها و اهداف افراد، از این کتاب استفاده شود. برای درک و استفاده از این کتاب، به عنوان چهارچوبی در مباحث جدی، در مورد چگونگی تبدیل شدن به یک مرکز نیرومند در محیطی نوظهور که همیشه در حال تغییر و تحول است و نیازمند تغییر شکل شرکت مطابق با بازارها می‌باشد، شما باید این کتاب را به‌طور کامل مطالعه بفرمایید.
- همچنین در مورد یک موضوع خاص، یک فصل خاص را انتخاب کنید و اصول و روش‌هایی را که مستقیماً با چالشی خاص در سازمان یا گروه شما در ارتباط است، بررسی کنید.