

## مدیر گروه آینده محور

### چکیده

معضل کنونی که پیش روی مراکز بهداشتی دانشگاهی (AHCS) در حین استخدام مدیر گروه‌ها (Department chairs) می‌باشد؛ توسط نویسندگان در این مقاله توصیف می‌شود. در گذشته، رهبران مراکز بهداشتی دانشگاهی عمدتاً نگران انجام مأموریت‌های سه جانبه مراقبت از بیمار، تحقیق و آموزش بودند. امروزه زمان و انرژی آنها توسط مجموعه متفاوتی از وظایف که جهت گیری تجاری متمایز دارند، اشغال می‌شود که عبارتند از: برنده شدن در قراردادهای، افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها، استخدام و مدیریت نیروی کار متنوع، و رسیدگی به رضایت مصرف کننده و بازاریابی. چشم اندازها و راهبردهای جدید نیازمند توسعه هستند که مستلزم توسعه ابعاد مختلف رهبری می‌باشد. نویسندگان توصیه‌های ملموسی را برای جذب، حفظ و نگه داشتن مدیر گروه‌ها ارائه می‌دهند و استدلال می‌کنند که یک فرآیند مشورتی و متفکرانه برای تعامل با نامزدهای مدیریت باید با تمرکز بر ارزش‌های نامزدها به عنوان اولویت اول آغاز شود. کاندیداهایی که به وضوح ارزش‌های سازمانی را به اشتراک می‌گذارند باید در یک فرآیند تکراری برای توسعه یک چشم‌انداز مشترک درگیر شوند که منجر به یک نامه توافقی می‌شود که به صراحت انتظارات و تعهدات متقابل سازمان و نامزد را بیان می‌کند. زمانی که مدیر گروه‌ها مستقر شدند، توسعه مستمر از طریق آموزش رهبری، مشاوره و دیگر سرمایه‌گذاری‌ها به حفظ و نگهداری آن‌ها کمک می‌کند.

استخدام مدیر گروه‌ها در مراکز بهداشتی دانشگاهی<sup>1</sup> (AHCS) در سال‌های اخیر به یک تلاش چالش برانگیزتر تبدیل شده است. از مدت‌ها پیش برخی از اعضای هیئت علمی (Faculty members) این تصور را دارند که پست ریاست گروه برای شخصی که در هر سه حوزه مراقبت از بیمار، تحقیق و آموزش (به اصطلاح تهدید سه گانه) شایستگی شخصی خود را نشان داده است، برجسته و محفوظ است. اکنون مدیر گروه بودن نسبت به قبل نیازمند آمادگی بیشتر و تخصص گسترده‌تری است. در این مقاله با تکیه بر تجربیات خود به عنوان رهبران و مدیران در مراکز بهداشتی دانشگاهی، معضل کنونی پیش روی این مراکز را در هنگام استخدام مدیر گروه‌ها شرح می‌دهیم. ما خصوصیات مطلوب مدیر گروه‌ها را در محیط کنونی مشخص می‌کنیم و توصیه‌های ملموسی برای جذب، حفظ و نگهداری مدیر گروه‌ها ارائه می‌دهیم. در به اشتراک گذاشتن تجربیات خود مایلیم خوانندگان را تشویق کنیم که این روش‌ها یا رویکردهای مشابه را در مؤسسات خود اتخاذ کنند.

### معضل کنونی پیش روی مراکز بهداشت دانشگاهی

در طول دهه گذشته، آشفتگی ناشی از دگرگونی صنعت مراقبت‌های بهداشتی چشمگیر بوده است. مراکز بهداشتی دانشگاهی که عمدتاً از بازنگری عمده در ساختار پرداختی صنعت ناشی می‌شوند؛ تأثیر متقابل نیروهای قدرتمند بازار و تغییر پایه قدرت را دور از ارائه‌دهندگان و به سمت پرداخت‌کنندگان (کارفرمایان و بیمه‌گذاران) و صنعت داروسازی تجربه کرده‌اند. پزشکان در بازار نفوذ کمتری دارند و در عمل استقلال کمتری تجربه می‌کنند. در گذشته، مدیران دانشکده‌ها (Faculty leaders) در مراکز بهداشتی دانشگاهی عمدتاً به انجام مأموریت‌های مراقبت از بیمار، تحقیق و آموزش توجه داشتند. امروزه، زمان و انرژی آنها توسط مجموعه‌ای از وظایف تجاری اشغال شده است که شامل برنده شدن در قراردادهای، افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها، استخدام و مدیریت

<sup>1</sup> Academic health centers

نیروی کار متنوع، و رسیدگی به رضایت مشتری و بازاریابی است. کاهش بازپرداخت خدمات بالینی، کاهش بودجه برای تحصیلات تکمیلی پزشکی، کمبود نیروی پرستاری در سراسر کشور، و افزایش مصرف گرایی باعث تشدید رقابت در صنعت مراقبت‌های بهداشتی شده است. در حالی که مدیران گروه‌ها ظاهراً برای ارتقا مأموریت سه جانبه مراقبت از بیمار، تحقیق و آموزش استخدام می‌شوند، آنها تلاش‌های بیشتری را در مدیریت سرمایه گذاری می‌کنند. درک این معضل مهم است، زیرا موقعیت مدیر گروه ممکن است بزرگترین نقطه اهرم برای اجرای تغییرات سازمانی در مراکز بهداشتی دانشگاهی باشد.

### تغییر محیط خارجی

مراکز بهداشتی دانشگاهی در امتداد طیف ارزش‌های فرهنگی و نقش‌های سنتی و مسئولیت‌های خود به چالش کشیده می‌شوند. پزشکی در حال تبدیل شدن به صنعتی است که توسط رقابت بازار آزاد اداره می‌شود، جایی که در پایان روز، درآمد خالص کسب و کار یا سود خالص است که اهمیت دارد. رابطه پزشک و بیمار که زمانی به عنوان یه میثاق مبتنی بر اعتماد مورد احترام قرار می‌گرفت، اکنون دارای عناصر برجسته‌ای از یک معامله تجاری است که توسط قانون قرارداد و بازار اداره می‌شود. به نظر می‌رسد این باور که بیماری یک وضعیت مهم انسانی است و این تصور که وظیفه اصلی پزشکان کاهش درد و رنج است در حال محو شدن است.

چشم انداز و راهبردهای جدیدی باید برای حفظ بقا و تخصص پزشکی دانشگاهی تدوین شود. این امر نیازمند شیوه متفاوتی از مدیریت است، اما به سختی می‌توان شروعی تازه داشت. افراد معدود، اما قدرتمندی که نفوذ قابل توجهی در مراکز بهداشتی دانشگاهی دارند، اغلب علاقه اندکی به تغییراتی دارند که ممکن است نفوذ آنها را به خطر بیندازد. در فرآیند کسب قدرت، ارزش تاریخی AHC باعث شد بسیاری از معاملات پشت سر هم با رئیس و مدیر عامل بیمارستان قطع شود و در نتیجه فضای بی‌اعتمادی ایجاد شود. سازمان‌ها نمی‌توانند تغییر کنند مگر اینکه افراد شاغل در آنها ابتدا تغییر کنند. برای ساخت مراکز بهداشتی دانشگاهی - ای که می‌توانند مأموریت‌های خود را انجام دهند و حمایت دانشکده را در حین ارائه یک نتیجه پایدار ایجاد کنند، ابتدا باید درک روشنی از آنچه در پزشکی آکادمیک برایمان ارزش دارد، ارائه دهیم.

واضح است که مدیران گروه‌ها برای این فرآیند کلیدی هستند و باید برای مقابله با تغییر محیط و تحولات فرهنگی در پزشکی دانشگاهی مجهز شوند. مجموعه‌های مهارتی مورد نیاز در گذشته دیگر کافی نیستند؛ باید مجموعه متفاوتی از صلاحیت‌ها اعمال شود.

### فرآیند جستجوی سنتی

کمیته‌های جستجو به استخدام و انتخاب مدیران گروه‌های دانشگاهی جدید ادامه می‌دهند. در حالی که این فرآیند از نظر تاریخی راهی مؤثر برای انتخاب مدیران دانشکده‌های پزشکی بوده است، مشخص نیست که این فرآیند در «محیط کسب و کار» جدید مراکز بهداشتی دانشگاهی مؤثر باشد. کمیته‌های جستجو تمایل به استفاده از معیارهای مشابه گذشته دارند، یعنی زمانی که عنوان شغلی مدیر گروه کمتر پیچیده بود و بر ارائه مأموریت سه جانبه در عصر منابع فراوان متمرکز بود. در گذشته، برجستگی ملی (National prominence) یک نامزد عاملی کلیدی بود، زیرا سابقه شخصی در تحقیقات، برتری بالینی و قدردانی از مأموریت آموزشی را نشان می‌داد. علاوه بر این، کمیته‌های جستجو بر روی معیارهایی که به راحتی اندازه‌گیری می‌شوند، مانند سوابق انتشارات نامزد، سابقه تأمین بودجه خارج از دانشگاه، و جوایز و افتخارات تمرکز داشتند. درک شغل پزشکی، مهارت‌های ارتباطی،

توانایی مقابله و حل تعارضات، مجموعه مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت مجموعه متنوعی از استعداد‌های دانشکده و توانایی تحمل ابهام به ندرت مورد توجه قرار گرفت.

در حال حاضر، اغلب بین خواسته‌های کمیته جستجوی معمولی و مهارت‌های جدید مورد نیاز مدیر گروه‌ها مانند هوش تجاری و مهارت‌های رهبری، ناهماهنگی وجود دارد. سیستم فعلی استخدام و استخدام یک مدیر گروه به عنوان "به هم ریخته" توصیف شده است. هافمیر استدلال می‌کند که اصطلاح "کمیته جستجو" ممکن است نام اشتباهی باشد، زیرا اکثر کمیته‌ها تجهیز نشده‌اند یا تمایلی به انجام فرآیند متمرکز مورد نیاز برای جستجوی واقعی مدیر گروه ندارند. اهمیت فرآیند جستجو با بررسی هزینه‌ها واضح‌تر می‌شود. سرمایه گذاری تقریباً ۶۳۰۰۰ دلار برای انجام جستجوی ملی مورد نیاز است. اندازه گیری بازگشت سرمایه دشوار است، اما باید در بررسی کلی فرآیند جستجو در نظر گرفته شود. آیا برای کمیته جستجوی معمولی عاقلانه است که نامزدها را با استفاده از بسیاری از معیارهای قدیمی و تمرکز بر موفقیت فردی شناسایی کند؟ ما بر این باور هستیم که جهت گیری به سوی آینده و تمرکز بر دستاوردهای جمعی می‌تواند نشانگر بهتری برای موفقیت یک مدیر باشد. حتی در بهترین شرایط، زمانی که اطلاعات فراوانی در مورد نامزد در دسترس است، دشوار است که بدانیم یک نامزد به عنوان مدیر گروه چگونه عمل خواهد کرد. جذب موفقیت‌آمیز، حفظ و نگه‌داشتن مدیر گروه «آینده محور» نیازمند رویکردی متفاوت است.

### ویژگی‌ها و شایستگی‌های یک مدیر گروه آینده محور

برای آماده شدن برای خواسته‌های حال و آینده، مدیر گروه آینده محور (The future - oriented department chair) باید از نقطه نظرهای همزمان و در عین حال متفاوت بیندیشد و فعالیت کند. پیوند دادن اولویت‌های اداری و سازمانی نیازمند روش‌های جدیدی برای کار است. برای آماده شدن به منظور تقاضاهای حال و آینده، مدیر گروه آینده محور باید قادر به تفکر و عمل به گونه‌ای باشد که از تمرکز محدود بر گروه فراتر رود. رویکرد جزیره‌ای (Insular) یا "سیلویی" (silo) در گذشته که بر تسلط گروه تاکید داشت، منجر به رقابت گروه‌ها با یکدیگر برای منابع محدود شد. موسسات دیگر نمی‌توانند زمان، انرژی یا منابع خود را برای کشمکش‌های داخلی بین گروه‌ها هدر دهند. تقاضاهای جدید مستلزم آن است که همه گروه‌ها انتظارات مالی را برآورده سازند یا از آنها فراتر بروند و در عین حال فعالانه از وابستگی متقابل آنها حمایت کنند. بودجه بندی، برخورد با نیروی انسانی و مهارت‌های مدیریت مالی که به طور سنتی برای مدیران گروه‌ها مورد نیاز است همچنان ضروری است، اما برای موفقیت کافی نیست. مدیر باید با جنبه‌های عملیاتی و مالی گروه و همچنین در زمینه ارتباط با ابتکارات بین بخشی مانند خطوط خدماتی، برنامه‌ها، مراکز و مؤسسات متمرکز همکاری کند. حتی با وجود عملکرد ضعیف مالی و منابع محدود، تمرکز راهبردی و راه حلی در این ماتریس پیچیده مالی ضروری است.

در عین حال مدیر باید در هنگام برآوردن نیازهای عملیاتی و مالی دپارتمان و موسسه باید در اختیار استادان دانشکده به عنوان راهنمای اولیه باشد و نیازهای عملیاتی و مالی بخش و مؤسسه را برآورده سازد. یادگیری به اشتراک گذاری رهبری و درخشش در پرتو بازتاب عملکرد دیگران، در حالی که اساتید و کارکنان را با استراتژی سازمانی هماهنگ می‌کند، در محیط امروزی بسیار مهم-تر شده است. به طور خلاصه، مدیر گروه آینده محور باید بتواند فراتر از بحران روز را ببیند و پیامدهای آتی اقدامات یا انفعال را در نظر بگیرد. توانایی تحمل ابهام و توانایی تغییر تمرکز از موفقیت شخصی به موفقیت دیگران حیاتی است. آماده سازی دیگران برای تغییر و کمک به آنها در مواقع آشفته نیازمند مهارت‌های رهبری است که در گذشته از مدیر گروه انتظار نمی‌رفت.

بخشی از صلاحیت‌های جدید مدیر گروه شامل ترویج همکاری، ایجاد و حمایت از فرهنگ پاسخگویی هم‌تایان، داشتن جهت‌گیری نهادی، و نشان دادن توانایی گفتگوهای صریح و رو در رو با اعضای هیئت علمی است البته فقط محدود به این موارد نیست. همسویی با ارزش‌های سازمان و اصول راهنما، پایه‌ای قوی برای ایجاد موفقیت سازمانی فراهم می‌کند. اما این همسویی با ارزش‌های سازمانی و اصول راهنما کافی نیست. مدیر گروه آینده محور باید مجموعه مهارت‌هایی را در برگیرد که به او کمک کند تا در برآوردن انتظارات نهادی جدید "ارائه دهنده" باشد. داشتن مهارت‌های اساسی کسب و کار و اداری اولیه در امور مالی و مدیریت می‌تواند به مدیران گروه‌ها کمک کند تا منابع، مسئولیت‌ها و پاداش‌ها را به طور عادلانه توزیع کنند.

اتخاذ یک دیدگاه نهادی به مدیر کمک می‌کند تا "تصور بزرگ" را ببیند و از انزوای ساختار اداری عبور کند که اغلب منجر به رقابت داخلی برای منابع کمیاب می‌شود. همکاری با سایر اجزای سازمان، به جای رقابت با آنها، کارایی را افزایش می‌دهد. به همین ترتیب، مهارت‌های ارتباطی قوی از جمله توانایی گوش دادن واقعی، در ایجاد اعتماد و در نهایت در ایجاد تیم مهم هستند. مزایای استفاده از تیم‌ها در جامعه تجاری به خوبی شناخته شده است. تاسیس و رهبری تیم‌ها به مدیر گروه آینده محور این امکان را می‌دهد که تعهد را تقویت کند و چشم انداز مشترکی را بیان کند و در عین حال از خرد جمعی تیم برای رفع موانع موفقیت و تامین منابع استفاده کند.

انعطاف‌پذیری، توانایی بازگشت از شکست یا شکست‌ها، یکی دیگر از مهارت‌های مهم است. در حالی که آموزش رسمی می‌تواند مفید باشد، تاب‌آوری مهارتی است که معمولاً "در کار" آموخته می‌شود. حرکت از نقطه امن فرد مستلزم خطر است، زیرا فرد فراتر از امور روزمره می‌رود و چالش‌های جدیدی را می‌پذیرد. یادگیری از خطاها و اشتباهات فرد مستلزم فرصتی برای اشتباه کردن است. مدیران گروه آینده محور باید این مهارت کمک به دیگران در پذیرش و مشارکت در سرمایه‌گذاری‌هایی که ذاتاً مستلزم ریسک هستند را داشته باشند.

در عین حال، تعیین انتظارات روشن و پاسخگویی افراد مسئول از ویژگی‌های نتیجه‌گرایی است و مهارتی دیگر است که برای موفقیت به عنوان مدیر گروه در محیط فعلی ضروری می‌باشد. کمک به دیگران برای کشف استعدادهای خود و توسعه مهارت‌های جدید نیازمند یک تغییر جهت‌گیری از خود و به سمت توسعه دیگران است. مربیگری، راهنمایی و تشویق دیگران به آنها انرژی می‌دهد تا در جهت ساختن آینده‌ای بهتر کار کنند.

جدول ۱ ویژگی‌های اصلی را نشان می‌دهد که در مدیران گروه "سنتی" جستجو شده است و ویژگی‌های اضافی که برای مدیران گروه‌های "آینده محور" مهم هستند. این مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی برای موفقیت مدیر گروه آینده محور و در نهایت برای گروه اساسی هستند. تا زمانی که فرد دارای این مهارت‌ها نباشد، نمی‌تواند یک چشم انداز استراتژیک ایجاد کند که همه افراد در بخش متعهد باشند و به آن کمک کنند. چشم انداز استراتژیک به اعضای گروه کمک می‌کند تا با تغییرات برخورد کنند و نمایانگر سلامت سازمانی خوبی باشند. سیاست و برنامه‌های پنهان دیگر امور بخش‌ها را هدایت نمی‌کند، زیرا وضوح مأموریت، اعتماد و کار تیمی به اعضا کمک می‌کند تا به پیش بروند و با چالش‌ها مقابله کنند.

### پیدا کردن شخص مناسب

فرآیند استخدام با ترکیب و مسئولیت کمیته جستجو آغاز می‌شود. اعضای کمیته باید سوابق، دیدگاه‌ها و علایق متنوعی داشته باشند. تمرکز بر مهارت‌ها و دیدگاه‌های اعضایی که به مرحله جذب می‌رسند به جای اینکه آنها نماینده کدام بخش هستند، موجب افزایش قدرت کمیته می‌شود. رئیس کمیته باید پذیرای تنوع باشد و اطمینان حاصل کند که اعضای کمیته دیدگاه وسیعی دارند.

به همین ترتیب، رئیس باید با بحث صریح در مورد انتظارات، از جمله ارجاع خاص به مطالبات جدید از مدیران گروه‌ها و بازبینی ارزش‌ها و اصول اصلی سازمان و همچنین استراتژی سازمانی، کمیته را هشیار کند. رئیس همچنین باید به اعضای کمیته اطلاع دهد که بخشی از وظیفه آنها اطلاع رسانی به نامزدها در مورد خواسته‌ها و انتظارات جدید است.

ویژگی‌های مدیرهای گروه سنتی در مقابل آینده‌محور در مراکز بهداشت دانشگاهی	
مثال	ویژگی‌ها
	<b>مدیر گروه های سنتی</b>
برجستگی و تمایز در بین همسالان در سطح ملی	مقام و دید ملی
آمدن از یک مرکز پزشکی دانشگاهی با شهرت خوب	استخدام از یک موسسه معتبر
تامین مالی خارجی؛ انتشارات در مجلات معتبر	سابقه در تحقیق
به عنوان یک پزشک فعال قانونی با تخصص در یک زمینه خاص شناخته شده است	صلاحیت بالینی
درک نیازهای آموزشی و تعلیمی دستیاران و دانشجویان پزشکی	درک قدر تدریس
مهارت‌های اجتماعی معقول	"کنار آمدن با دیگران به خوبی"
	<b>مدیران گروه آینده محور</b>
اقتصاد و وابستگی متقابل مراقبت، تحقیق و آموزش بیمار را درک می‌کند؛ با مدیریت مبتنی بر مأموریت آشناست.	تجربه تجاری و اداری
قادر به ایجاد تعادل بین امور بخش با اولویت‌های سازمانی خودآگاه و سازگار	جهت گیری نهادی
پس از یک سه ماهه مالی ضعیف وحشت نمی‌کند، اما اقدام قاطعی انجام می‌دهد	شایستگی عاطفی
آیا یک بازیکن تیم می‌داند که موفقیت او با موفقیت دیگران گره خورده است	تاب آوری
شنونده خوبی است	تناسب با ارزش‌ها و اصول راهنمای سازمان
یک چشم انداز مشترک را بیان می‌کند، موانع موفقیت را از بین می‌برد، تعهد ایجاد می‌کند، منابع را فراهم می‌کند	مهارت‌های ارتباطی قوی
بر اجرا تمرکز می‌کند، انتظارات روشنی را تعیین می‌کند و افراد را مسئول می‌داند	قادر به تاسیس و رهبری یک تیم
قادر به درخشش در نور منعکس شده است	جهت گیری نتایج
	توسعه بخشیدن به دیگران

استخدام مدیرگروه هرگز کار آسان یا ساده‌ای نبوده است. در واقع، اخیراً انجمن دانشکده‌های پزشکی آمریکا نشریه‌ای را برای کمک به مراکز بهداشتی دانشگاهی در استخدام موفقیت آمیز منتشر کرده است. برای استخدام یک مدیر گروه آینده محور با ویژگی‌های لازم برای "انجام کار"، فرآیند جستجو باید مهارت‌ها و شایستگی‌های اصلی لازم برای موفقیت را در نظر بگیرد.

تعداد کمی از نامزدها دارای تمام مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز هستند؛ ممکن است لازم باشد که یک فرد برای یک استعداد بالقوه در مهارت‌های اضافی مربی داشته باشد یا آموزش ببیند. بنابراین، تمرکز بیش از هر چیز بر ارزش‌های نامزد، سودمندترین رویکرد را برای یافتن "فرد مناسب" ارائه می‌کند. آیا نامزد از ارزش‌های سازمان حمایت می‌کند؟ اگر ارزش‌های داوطلب با ارزش‌های سازمان تناسب داشته باشد، آنگاه او همیشه می‌تواند هر مهارتی را که فاقد آن است به دست آورد. کسب ارزش‌های جدید برای مطابقت با ارزش‌های سازمان، کاری دلهره‌آور است. آیا می‌توان فردی را تربیت کرد که مجموعه‌ای از ارزش‌ها را داشته باشد؟ علوم رفتاری نشان می‌دهد که این امکان پذیر است، اما معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که کودکان به بزرگسالی تبدیل می‌شوند و تحت تأثیر والدین، محیط خانواده، مدارس و سایر عوامل اجتماعی قرار می‌گیرند. بعید است که یک مرکز بهداشتی دانشگاهی مایل باشد سال‌ها آموزش را با نتیجه نامشخص سرمایه‌گذاری کند.

### شرح موقعیت، تماس برای درخواست‌ها و نامزدها

هنگامی که ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نظر برای این موقعیت شغلی تصمیم‌گیری شد، باید یک شرح صریح و مکتوب از موقعیت شغلی با نظرات رئیس، روسای بخش، اعضای کمیته جستجو و دیگران تهیه شود. این شرح موقعیت را نباید با یک آگهی برای موقعیت اشتباه کرد. شرح موقعیت به خوبی نوشته شده امکان استخراج یا تقطیر یک درخواست برای درخواست‌ها و نامزدها و همچنین برای تبلیغات را ممکن می‌سازد. شرح باید ارزش‌های سازمانی، شایستگی‌های مورد نظر، خواسته‌های مورد انتظار و انتظارات عملکردی را برای شخصی که به ریاست گروه منصوب شده است بیان کند. تاریخچه مختصری از سازمان و بخش باید گنجانده شود و همچنین نکات برجسته دستاوردهای قابل توجه دانشکده، گروه و اعضای گروه.

از متقاضیان باید خواسته شود که یک نسخه از رزومه تحصیلی اخیر را ارسال کنند. با این حال، حتی مهمتر از آن، نامه‌ای (Cover letter) است که صریحاً صلاحیت و تجربه نامزد را در مورد انتظارات جدید بیان می‌کند. معمولاً کمیته‌های جستجو توجه کمی به نامه‌ها (Cover letter) داشته‌اند و بلافاصله بر روی "سنگینی" رزومه متمرکز شده‌اند. در حالی که لازم است داوطلبان شایستگی شخصی خود را در مأموریت‌های دانشگاهی، تحقیقاتی و خدماتی نشان دهند؛ تنها تکیه بر موفقیت در این زمینه‌ها برای شناسایی بهترین نامزدها کافی نیست.

### بررسی و مصاحبه نامزدها

چالش کمیته جستجو این است که افرادی را که بیشترین پتانسیل موفقیت را دارند به عنوان یک مدیر آینده محور به رسمیت بشناسد. مجموعه‌ای از الزامات غربالگری بسیار گسترده باید ایجاد شود که شامل صلاحیت برای مجوز، گواهی هیئت مدیره، مدرک از یک برنامه معتبر، و برخی تجربیات، و همچنین شایستگی نشان داده شده در طول مأموریت‌ها باشد. با این حال برتری نشان داده شده در همه مأموریت‌ها ضروری نیست. دسته‌بندی ویژگی‌ها در گروه‌هایی که ضروری، مهم، مطلوب یا اختیاری هستند وسیله‌ای برای شروع فرآیند بررسی است. نامزدهای فاقد ویژگی‌های ضروری را می‌توان بلافاصله از فهرست نامزدهای موجود غربال کرد. نامزدهای دارای فهرست بسیار محدودی از ویژگی‌های مهم بعید به نظر می‌رسد که به اندازه کاندیداهایی که دارای همه " ضروریات " و همچنین بسیاری از ویژگی‌های " مهم " هستند، مطلوب باشند.

موارد درخواست باید غربالگری شوند تا مشخص شود کدام نامزدها حداقل شرایط را دارند. دنبال کردن این موضوع با مطالعه دقیق و بحث در مورد cover letters در تهیه لیستی از نامزدهای مورد مصاحبه مفید است. سپس بهترین نامزدها برای مصاحبه با کمیته جستجو و رهبران کلیدی دعوت می‌شوند.

مصاحبه با اعضای کمیته جستجو و رهبران سازمانی کلیدی باید بر ویژگی‌های رهبری، ویژگی‌های شخصیتی و "متناسب بودن" در سازمان، و بر مجموعه مهارت‌های منحصر به فرد و/یا خاص نامزد تمرکز کند. استفاده از یک چارچوب مشترک برای ارزیابی نامزدها مفید است. دفاتر منابع انسانی دانشکده و دانشگاه معمولاً استفاده از ابزارهای مشترک را برای ارزیابی نامزدهای بالقوه را تشویق می‌کنند. این ابزارها ممکن است برای استفاده در فرآیند جستجو کافی یا آسان باشند. در برخی از موسسات، فرآیند مصاحبه با یک بازنگری از نامزد با کل کمیته جستجو و سپس جلسه کمیته به تنهایی به اوج خود می‌رسد. در مؤسسات دیگر، نامزد در جلسه بررسی کمیته جستجو شرکت نمی‌کند. بازنگری به کمیته جستجو اجازه می‌دهد تا در مورد شایستگی‌ها و کمبودهای نسبی نامزد در مقایسه با سایر نامزدها بحثی صریح داشته باشد. در نهایت، کمیته جستجو باید یک "لیست کوتاه" از نامزدها را برای ارائه به رئیس دانشکده (Dean) ایجاد کند.

### مصاحبه نامزد با رئیس دانشکده

یک رویکرد صریح در تبلیغات، در بررسی صلاحیت و در طول فرآیند مصاحبه منجر به ایجاد "لیست کوتاه" از نامزدها برای ارائه به رئیس می‌شود. در طول مصاحبه، رئیس دانشکده در مورد چشم انداز نامزد برای گروه (department) بحث می‌کند. این چشم انداز یک طرح تجاری نیست، بلکه بیان یک نتیجه یا هدف(های) پیشنهادی و یک استراتژی مرتبط است. نامزدها باید اطلاعات مهم جمع آوری شده در طول مصاحبه با کمیته انتخاب را بررسی کرده و از آخرین گزارش سالانه یا گزارش بررسی خارجی گروه مطلع شوند.

پس از مصاحبه با رئیس، نامزد باید خلاصه‌ای کتبی از طرح را برای تحقق چشم انداز خود برای گروه آماده کند تا بیانیه‌ای از انتظارات نامزد از مؤسسه‌ای که او را استخدام می‌کند را در بر گیرد. خلاصه باید سه تا پنج سال آینده را پوشش دهد و ممکن است شامل اظهاراتی در مورد انتظارات حقوق، منابع مورد نیاز برای اجرای چشم انداز، انتظارات در مورد استخدام اعضای هیئت علمی اضافی، و انتظارات مربوط به فضا و سرمایه برای سرمایه گذاری باشد.

به نوبه خود، نمایندگان سازمانی این طرح را بررسی می‌کنند، نه تنها برای این که مؤسسه تعهدات خود را بپذیرد، بلکه برای اینکه انتظارات مدیر جدید نیز شفاف باشد. هدف توافق متقابل بر روی یک طرح «تقریباً تراشیده شده<sup>۲</sup>»، تعهدات فردی و سازمانی دوجانبه و آغاز جدول زمانی برای اجرا است.

### توافق نامه‌ها<sup>۳</sup>

هنگامی که یک نامزد انتخاب می‌شود، لازم است یک توافق نامه تهیه شود، کاری که نیازمند صبر، مهارت و تعهد به ماهیت دوجانبه سند در حال توسعه است. در گذشته، نامه‌های پیشنهادی نهایی شامل عنوان، رتبه علمی، وضعیت تصدی، حقوق اولیه، تاریخ اجرا و معمولاً محدود به یک صفحه بود. اغلب آنها جزئیات دیگر "معاملات جانبی" شفاهی یا کتبی با نامزد را درج نمی‌کردند. گرینر و بلومنتال استفاده از نامه‌های مفصل را برای اعضای هیئت علمی که به طور منظم منصوب می‌شوند، توصیف می‌کنند. انتظار می‌رود که توافق نامه‌ها برای مدیران گروه شامل جزئیات بیشتر باشد. Biebuyck و Mallon یک راهنمای عالی برای ایجاد این نامه‌ها ارائه می‌دهند.

<sup>2</sup> Roughly hewn

<sup>3</sup> Letters of Agreement

ایجاد توافق نامه‌ها کار فشرده‌ای است، زیرا هدف کار با نامزد برای اجرای دیدگاه او برای بخش و اطمینان از همسویی آن با چشم انداز موسسه است. توسعه یک طرح تجاری در هماهنگی با روسای اداری که حوزه‌های مالی، تحقیقاتی، امور دانشگاهی و امور هیئت علمی را نمایندگی می‌کنند، از طریق یک فرآیند تکراری صورت می‌گیرد که اجازه می‌دهد روابط مثبتی بین نامزد و نمایندگان دانشگاهی که در حال تهیه نامه هستند ایجاد شود. این فرآیند منجر به یک برنامه اجرایی واضح و شفاف می‌شود که در تار و پود یک نامه انتصاب بافته شده است.

نامه توافق مهم است زیرا به عنوان نقطه شروع برای بررسی عملکرد بعدی رئیس در مورد ریاست جدید عمل می‌کند. انتظارات و تعهدات متقابل به وضوح در متن نامه بیان شده است. توافق نامه‌های خوب نوشته شده همچنین شامل یک برنامه توسعه رهبری برای این ریاست در سال آینده است.

توسعه طرح‌های شفاف، با انتظارات متقابل و تعهد منابع، به حذف چرخه «اضافه کاری و پاکسازی»<sup>۴</sup> در استخدام رئیس کمک می‌کند. در گذشته، مؤسسات استخدام کننده ریاست (و بسیاری از اساتید ارشد) از مکانیزی شبیه به «جهیزیه»<sup>۵</sup> استفاده می‌کردند. رئیس‌ها خواسته‌های خارق‌العاده‌ای داشتند که معمولاً با تعهد به بخشی، هرچند سخاوتمندانه، از آنچه درخواست می‌شد برآورده می‌شد. سپس برای جلوگیری از دست دادن منابع، رئیس جدید به سرعت آنها را در سال‌های اولیه انتصاب به مصرف می‌رساند. در بسیاری از موارد، برخی از تعهدات اولیه انجام نشد، منابعی که داده شد به سرعت ناپدید شدند، پیشرفت چشمگیری حاصل نشد و پس از مدتی رکود، جستجو برای یک رئیس جدید دیگر آغاز شد. توسعه یک طرح تجاری واقع بینانه امکان رشد منظم تری را فراهم می‌کند و حس اعتماد ایجاد می‌کند.

### چگونگی حفظ و نگهداری مدیران آینده محور

وقتی جست و جو به پایان رسید و مدیر جدید وارد محوطه دانشگاه شد، کار دشوار حفظ مدیر باید آغاز شود. این زمان برای سرمایه گذاری عاقلانه است. معمولاً بهتر است برای بهبود عملکرد مدیر موجود سرمایه گذاری کنید تا اینکه منابع را برای استخدام یک مدیر جدید صرف کنید. با این حال، هنگامی که مدیر جدید در محل قرار دارد، منابع در حال حاضر سرمایه گذاری شده است.

حفظ مدیر آینده نگر نیازمند جبران کافی و تعهد به تامین منابع فیزیکی و سرمایه است. فرهنگ حمایت از همتایان در محیطی که در آن رهبران ارزش‌های سازمانی مورد حمایت خود را "زندگی می‌کنند" برای حفظ رهبرانی که به دنبال ایجاد تعادل بین خواسته‌های رقابتی AHC هستند، ضروری است. تجدید و دوباره پر کردن مستمر، و همچنین به رسمیت شناختن و پاداش مناسب برای یک کار به خوبی انجام شده، به ثبات سازمانی کمک می‌کند، زیرا مدیران به کارآمدی و اثرگذاری خود ادامه می‌دهند.

### تربیت مدیران

تربیت مدیران یکی از مولفه‌های بسیار مهم برای حفظ مدیران است. رهبری شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها است که می‌توان آن‌ها را توسعه و ارتقا داد. اگر چه ممکن است یک مدیر شایستگی را به عنوان یک مدیر نشان دهد، اما فقدان مهارت‌های رهبری ممکن است در نهایت پیامدهای منفی برای گروه داشته باشد. رهبری با مدیریت متفاوت است. Kotter استدلال می‌کند که اکثر "شرکت‌های ایالات متحده بیش از حد مدیریت می‌شوند و تحت کنترل هستند". کسی ممکن است استدلال کند که همین امر

<sup>4</sup> Binge and purge

<sup>5</sup> Dowry

<sup>6</sup>



در مورد AHC امروز نیز صادق است. افزودن مهارت‌های رهبری جدید می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود، البته اگر دلیل دیگری جز ایجاد اعتماد به نفس در رهبر نداشته باشد.

### مربیگری (Mentorship)

رهبری که اطمینان به نفس دارد به نوبه خود رهبران دیگری را در سازمان پرورش خواهد داد. برنامه ریزی جانشین پروری (توسعه عمدی "جایگزین‌ها") در فضایی موفق خواهد بود که به دیگران اجازه می‌دهد نه تنها موفق شوند، بلکه فراتر از محدودیت‌های رهبر فعلی نیز برتری یابند. تجربه مربیگری تحت حمایت یا خود تحت الحمایه بودن اغلب در فرآیند برنامه ریزی جانشین پروری مؤثر است. اغلب اوقات، مربیگری به عنوان یک تناظر یک به یک بین یک همکار مرد ارشد و یک سرپرست مرد جوان دیده می‌شود. از آنجا که تعداد بیشتری از زنان و اقلیت‌های که کمتر از آنها نمایندگان دیده می‌شود، بیشتر پست‌های رهبری را به دست می‌گیرند، درک، پذیرش و ارتقای مربیان "چندگانه" ممکن است برای موفقیت آنها به عنوان رهبر حیاتی باشد. نیازهای مربیگری زنان و اقلیت‌های کم‌نمایندگی ممکن است از نیازهای مردان متمایز باشد.

به همین ترتیب، توسعه مهارت‌های مربیگری مدیران باعث افزایش رشد اعضای هیئت علمی می‌شود. تجارب مربیگری با کیفیت در برنامه‌ریزی جانشین پروری اهمیت ویژه‌ای دارد. این بدان معنا نیست که مدیر باید به عنوان مربی برای هر عضو هیأت علمی در بخش خدمت کند. در عوض توسعه مهارت‌های مربیگری مدیر امکان تطبیق موفقیت آمیز اعضای هیأت علمی با "مربی چندگانه" را فراهم می‌کند و فرصتی را برای هدف قرار دادن نیازهای توسعه حرفه‌ای به ویژه برای اعضای هیأت علمی زن ایجاد می‌کند. هدف قرار دادن نیازهای توسعه حرفه‌ای زنان می‌تواند به همه اعضای هیئت علمی کمک کند. با راهنمایی مناسب، بسیاری از اعضای هیأت علمی مرد می‌توانند مربیان موثرتری برای دانشکده زنان باشند. مدیران آینده محوری باید بدانند که استخدام زنان در پزشکی دانشگاهی و حفظ آنها مستلزم الگوهای زنانه است. با این حال، مدیرانی که متعهد به استخدام، ارتقاء و حفظ زنان در گروه هستند، باید مهارت‌های لازم را برای این کار داشته باشند.

از آنجایی که یک مدیر جدید موفقیت نشان می‌دهد و با افزایش شهرت مدیر در خارج از موسسه، حفظ رهبران موفق احتمالاً به یک چالش تبدیل می‌شود. سایر سازمان‌ها می‌خواهند از مهارت‌ها و خرد مدیران آینده محور استفاده کنند و فرصت‌هایی را به آنها ارائه دهند. بهترین استراتژی حفظ این است که اطمینان حاصل شود که مدیر در موقعیت خود و در فرهنگ سازمانی است. دوباره تجدید و تکمیل مستمر، شناخت و پاداش مناسب، فضای حمایت از همتایان، و محیطی که ارزش‌ها و آرمان‌های رهبر را نشان می‌دهد بسیار مهمتر از جبران به تنهایی است. رهبری دیگران در فرهنگی که به دستاوردهای جمعی پاداش می‌دهد، به عمد رهبران آینده را آماده می‌کند و واقعاً موفقیت را تجلیل می‌کند، انگیزه‌ای برای "در جای خود ماندن" زمانی که پیشنهادهای جذاب بارها و بارها ظاهر می‌شوند، فراهم می‌کند.

### سنجش عملکرد

روحیه ارزیابی عملکرد سالانه باید از تمرکز کوتاه بینانه بر آنچه برای حفظ و تداوم مدیر ضروری است فراتر رود. در عوض ارزیابی عملکرد سالانه فرصتی را برای رئیس دانشکده و همچنین رهبری AHC، سایر افراد کلیدی و مدیر نشان می‌دهد تا در مورد دستاوردها یا کمبود آنها در سال گذشته تأمل کنند و نیازهای آینده را ارزیابی کنند. مدیر و رئیس دانشکده نیازهای آتی را ارزیابی کرده و برنامه‌ای را برای توسعه مهارت‌های کرسی ارائه خواهند کرد. "بررسی" عملکرد سالانه را باید به عنوان یک نام اشتباه در نظر گرفت، زیرا هدف از بررسی، اطلاع رسانی به آینده است تا تمرکز بر گذشته. ارزیابی عملکرد مدیر باید استراتژیک باشد، یعنی

مدیر را برای چالش‌های آینده آماده کند. راضی بودن به موفقیت‌های گذشته و انجام هیچ کاری برای رسیدن به موفقیت بیشتر باعث می‌شود که گروه و در نهایت موسسه زمانی که حفظ پیشرفت برای بقا در محیط مبتنی بر بازار ضروری است عقب بیفتد.

## خلاصه

محیط و فرهنگ پزشکی دانشگاهی در میان تغییرات سریع و پویا قرار دارد. چالش رهبری دلهره آور است. مجموعه مهارتی که برای یک مدیر گروه موفق لازم است دیگر کافی نیست. شایستگی‌هایی که در گذشته مهم بودند جای خود را به مجموعه جدیدی از صلاحیت‌ها داده اند. به همین ترتیب، روش‌های استخدام، حفظ و نگهداشتن مدیران گروه‌ها باید تغییر کند تا رهبران مؤثری برای مراکز بهداشتی دانشگاهی تضمین شود. یک فرآیند مشورتی و متفکرانه درگیر کردن کاندیداهای مدیریت باید بر ارزش‌های نامزدها متمرکز شود. نامزدهایی که ارزش‌های سازمانی را به اشتراک می‌گذارند ممکن است در یک فرآیند تکراری برای توسعه چشم انداز مشترک شرکت کنند که منجر به توافق نامه‌ای می‌شود که به صراحت انتظارات و تعهدات نامزد و سازمان را بیان می‌کند.

زمانی که مدیران در جای خود قرار می‌گیرند، توسعه مداوم از طریق آموزش رهبری، مربیگری و سایر سرمایه گذاری‌ها به حفظ و تداوم آنها کمک خواهد کرد. ارزیابی عملکرد سالانه ریاست دانشکده از مدیران باید صریحاً در کمک به مدیران در ارتقاء و ارتقای مهارت‌های خود در آمادگی برای خواسته‌های آینده باشد. تجهیز بهتر مدیران موفقیت گروه را تضمین نمی‌کند. از سوی دیگر، عدم انتخاب کاندید مناسب و تجهیز او برای آینده به احتمال زیاد شکست را تضمین می‌کند.

برخی ممکن است این فرآیند را حرکت به سمت "تجارت" و دور شدن از "آکادمیک" بدانند. با این حال ما دانشگاه را رها نمی‌کنیم بلکه یک راهبردی برای حفظ دلیل وجودی خود از طریق بهبود عملکرد سازمانی در مراقبت از بیمار، تحقیقات و مأموریت‌های آموزشی ارائه می‌دهیم. نتیجه آن یک مرکز سلامت دانشگاهی قوی‌تر خواهد بود.