

چرا تفکر سیستمی مهمترین مهارت وزیر بهداشت است؟ 5 روش برای ارزیابی این مهارت در کاندیداهای فعلی

“پیشنهادی صمیمانه و راهگشا به
کارگروه انتخاب وزیر بهداشت”

نادر جهان مهر
دانشیار اقتصاد سلامت
عضو هیات علمی دانشگاه علوم
پزشکی شهید بهشتی



NADER JAHANMEHR

n.jahanmehr@gmail.com



تفکر سیستمی

1

- در عصر حاضر، نظام سلامت با چالش‌هایی چند وجهی مواجه است که نه تنها پیچیده، بلکه در بسیاری موارد "بدخیم" (WICKED PROBLEMS) هستند. این چالش‌ها، که اغلب ریشه در تعاملات پیچیده بین عوامل زیستی، اجتماعی، اقتصادی و محیطی دارند، نیازمند طراحی راه‌حلهای نوآورانه و مسئولانه با رویکردی فراتر از پارادایم‌های سنتی مدیریت سلامت هستند.
- در این شرایط - با فرض خوشبینانه حذف ملاحظات قدرت، نفوذ و فشارهای سیاسی - انتخاب وزیر بهداشت نیازمند دقت و ظرافت بی‌سابقه‌ای است. **اعضای کارگروه پیشنهاد وزیر بهداشت، بهتر از هر کسی می‌دانند که مدیریت این وزارتخانه فراتر از داشتن دانش پزشکی یا تجربه مدیریتی صرف است.**
- **باور دارم تفکر سیستمی یعنی توانایی درک ارتباطات پیچیده میان اجزای مختلف یک سیستم، مهمترین مهارت یک وزیر بهداشت است.**
- **در راستای مسئولیت اجتماعی خویش در این مطلب، با نگاهی عمیق‌تر بر تفکر سیستمی، 5 روش برای ارزیابی این مهارت مهم در بین کاندیداهای احتمالی را پیشنهاد می‌دهم.**



1. پیش‌بینی پیامدهای چندلایه تصمیمات

• یک وزیر با تفکر سیستمی قوی باید بتواند پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم تصمیمات خود را در لایه‌های مختلف پیش‌بینی کند.

مثال پیچیده 1: ما در کشورمان با افزایش شیوع چاقی و دیابت نوع 2 مواجه هستیم. یک متفکر سیستمی این مسئله را در لایه‌های متعدد بررسی می‌کند:

لایه اول: عوامل فردی (رژیم غذایی، فعالیت بدنی)

لایه دوم: عوامل محیطی (دسترسی به غذای سالم، فضاهای ورزشی)

لایه سوم: سیاست‌های کلان (مالیات، یارانه‌های غذایی، قوانین تبلیغات)

لایه چهارم: عوامل اقتصادی-اجتماعی (نابرابری درآمدی، میزان آگاهی شهروندان، استرس شهرنشینی)

لایه پنجم: عوامل فرهنگی (الگوهای مصرف، ارزش‌های اجتماعی)



1. پیش‌بینی پیامدهای چندلایه تصمیمات

• در مثال شیوع چاق و دیابت 2، یک وزیر با تفکر سیستمی قوی باید:

1. حلقه‌های بازخوردی را شناسایی کند (مثلاً چگونه افزایش چاقی منجر به کاهش فعالیت بدنی و در نتیجه افزایش بیشتر چاقی می‌شود).

2. تأخیرهای سیستمی را درک کند (مثلاً فاصله زمانی بین اجرای سیاست‌های پیشگیرانه و کاهش شیوع دیابت را بررسی کند).

3. نقاط اهرمی را شناسایی کند (مثلاً تغییر در سیاست‌های یارانه ای چه تاثیراتی می‌تواند بر الگوهای مصرف داشته باشد).

4. اثرات غیرخطی را پیش‌بینی کند (مثلاً چگونه یک تغییر کوچک در قیمت نان، قند، میوه و سبزیجات می‌تواند تأثیر نمایی بر مصرف آنها داشته باشد).



1. پیش‌بینی پیامدهای چندلایه تصمیمات

مثال پیچیده 2: اجرای طرح پزشکی خانواده را در نظر بگیرید. یک متفکر سیستمی باید بتواند پیامدهای این طرح را در موارد زیر پیش‌بینی و مدیریت کند:

- تغییر در الگوی مراجعه بیماران و بار مراجعات به سطوح مختلف ارائه خدمات
- تأثیر بر درآمد پزشکان متخصص و فوق تخصص
- تغییر در الگوی مصرف دارو و آزمایشات تشخیصی
- تأثیر بر بازار بیمه‌های تکمیلی
- چالش‌های اجرایی در مناطق محروم و کم‌برخوردار
- تغییر در برنامه‌های آموزش پزشکی برای تربیت پزشکان



2. مدیریت پیامدهای ناخواسته

یک وزیر با تفکر سیستمی قوی باید بتواند پیامدهای ناخواسته و اغلب پنهان تصمیمات خود را پیش‌بینی و مدیریت کند.

مثال پیچیده 3: اجرای سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد (P4P) در بیمارستان‌ها

فرض کنید وزارت بهداشت تصمیم به اجرای سیستم P4P برای افزایش کیفیت خدمات بیمارستانی می‌گیرد. یک متفکر سیستمی باید پیامدهای چندلایه این تصمیم را در نظر بگیرد:

الف) پیامدهای مستقیم مثبت:

- افزایش انگیزه کارکنان
- بهبود شاخص‌های کیفی خدمات



2. مدیریت پیامدهای ناخواسته

(ب) پیامدهای غیرمستقیم و احتمالاً منفی:

- تمرکز بیش از حد بر شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و غفلت از جنبه‌های کیفی غیرقابل سنجش
- افزایش رقابت ناسالم بین بخش‌ها و کاهش همکاری
- دستکاری در گزارش‌دهی برای دستیابی به اهداف عملکردی
- تبعیض علیه بیماران پرریسک یا پیچیده که می‌توانند شاخص‌های عملکردی را پایین بیاورند

(ج) پیامدهای سیستمی بلندمدت:

- تغییر در الگوی انتخاب تخصص توسط پزشکان (رفتن به سمت تخصص‌هایی با پتانسیل درآمدی بالاتر)
- تأثیر بر توزیع جغرافیایی نیروی انسانی (تمرکز در مناطقی با پتانسیل عملکرد بهتر)

- تغییر در رابطه پزشک-بیمار (از مدل مراقبتی به مدل تجاری)

(د) پیامدهای فرهنگی-اجتماعی:

- تغییر در نگرش جامعه نسبت به حرفه پزشکی
- افزایش بی‌اعتمادی به سیستم سلامت در صورت سوءاستفاده از سیستم P4P



3. مدیریت تعارض منافع و چالش‌های اخلاقی

وزیر بهداشت اغلب با تصمیماتی روبرو می‌شود که دارای ابعاد اخلاقی پیچیده‌ای هستند. تفکر سیستمی می‌تواند به حل این چالش‌ها کمک کند.

مثال پیچیده 4: فرض کنید با چالش تعارض منافع در ارجاع بیماران بخش دولتی به بخش خصوصی توسط بخشی از پزشکان مواجه هستیم. یک متفکر سیستمی باید بتواند:

- ارتباط بین سیستم پرداخت به پزشکان و الگوی ارجاع را تحلیل کند
- تأثیر مالکیت مراکز تشخیصی و درمانی توسط پزشکان بر الگوی تجویز را بررسی کند
- راهکارهایی برای ایجاد توازن بین انگیزه‌های مالی و کیفیت مراقبت ارائه دهد
- سیستم‌های نظارتی و شفافیتی را طراحی کند که تعارض منافع را کاهش دهد
- فرهنگ‌سازی و آموزش اخلاق حرفه‌ای را در برنامه‌های بلندمدت بگنجاند



4. درک و مدیریت پیچیدگی‌های نوظهور

سیستم سلامت به طور مداوم با چالش‌های جدید و نوظهور مواجه می‌شود. یک وزیر با تفکر سیستمی باید توانایی پیش‌بینی و مدیریت این پیچیدگی‌ها را داشته باشد.

مثال پیچیده 5: مدیریت تأثیر هوش مصنوعی (AI) بر نظام سلامت

الف) فرصت‌ها:

- بهبود دقت تشخیصی
- شخصی‌سازی درمان
- بهینه‌سازی مدیریت منابع

ب) چالش‌ها:

- تغییر در نقش و جایگاه پزشکان
- مسائل اخلاقی و حریم خصوصی
- نابرابری در دسترسی به فناوری‌های پیشرفته



4. درک و مدیریت پیچیدگی‌های نوظهور

برای مدیریت تاثیر هوش مصنوعی بر سیستم سلامت یک متفکر سیستمی باید:

1. سناریوهای مختلف آینده را ترسیم و برای هر یک برنامه‌ریزی کند.
2. استراتژی‌های انطباقی طراحی کند که با تغییرات سریع فناوری همگام شوند.
3. سیاست‌های پیشگیرانه برای مدیریت ریسک‌های احتمالی تدوین کند.
4. مکانیسم‌های همکاری بین‌بخشی (مثلاً با وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) ایجاد کند.



روش‌های ارزیابی تفکر سیستمی در کاندیداهای وزارت بهداشت:

۱. تحلیل سناریوهای پیچیده:

به کاندیدها سناریوهای پیچیده‌ای ارائه دهید و از آنها بخواهید دیدگاه‌ها و راه‌حل‌هایی خود ارائه دهند.

مثال ۱: "فرض کنید با افزایش ناگهانی هزینه‌های درمان سرطان مواجه شده‌ایم. چگونه این مسئله را مدیریت می‌کنید؟" در پاسخ، به مواردی چون استراتژی‌های پیشگیری، مذاکره با شرکت‌های دارویی، توسعه پوشش‌های بیمه‌ای و سرمایه‌گذاری در تحقیقات و پژوهش‌های مرتبط توجه کنید.

مثال ۲: شبیه‌سازی اثرات بلندمدت تغییر در سیاست‌های بیمه سلامت.

از کاندیدها بخواهید یک مدل شبیه‌سازی ایجاد کنند که نشان دهد چگونه تغییرات در پوشش بیمه‌ای می‌تواند بر الگوهای مراجعه به پزشک، هزینه‌های سلامت، و شاخص‌های سلامت جامعه در یک دوره ۴ ساله تأثیر بگذارد.



روش‌های ارزیابی تفکر سیستمی در کاندیداهای وزارت بهداشت:

۲. طراحی سیستم ارزیابی برای یک سیاست پیچیده سلامت

مثال: طراحی سیستم ارزیابی برای سنجش اثربخشی ادغام خدمات سلامت روان در نظام مراقبت‌های اولیه. از کاندیداهای بخواهید سیستمی طراحی کنند که بتواند میزان دسترسی به خدمات، کیفیت مراقبت، پیامدهای بالینی، رضایت بیماران، بار کاری پرسنل، و هزینه‌اثربخشی این ادغام را ارزیابی کند.

۳. شبیه‌سازی جلسات هیئت دولت:

سناریویی طراحی کنید که در آن وزیر بهداشت باید طرحی را در هیئت دولت ارائه دهد که بر سایر وزارتخانه‌ها نیز تأثیر می‌گذارد.

مثال: طرحی برای کاهش آلودگی هوا و تأثیر آن بر سلامت. ارزیابی کنید که کاندیدا چگونه منافع و نگرانی‌های سایر وزارتخانه‌ها را در نظر می‌گیرد.



روش‌های ارزیابی تفکر سیستمی در کاندیداهای وزارت بهداشت:

۴. تحلیل شبکه‌های پیچیده:

مثال: تحلیل شبکه همکاری‌های بین‌المللی در تحقیقات پزشکی. داده‌هایی از همکاری‌های بین‌المللی در زمینه تحقیقات یک بیماری خاص (مثلاً سرطان) ارائه دهید. از کاندیداها بخواهید الگوهای همکاری، شکاف‌های موجود در همکاری‌ها، و استراتژی‌هایی برای بهبود همکاری‌های بین‌المللی را شناسایی کنند.

۵. مصاحبه‌های عمیق با سؤالات چندوجهی:

سؤالاتی طرح کنید که نیازمند در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف است. مثال ۱: "چگونه می‌توان همزمان کیفیت آموزش پزشکی را افزایش داد، توزیع عادلانه نیروی انسانی را بهبود بخشید، و هزینه‌های نظام سلامت را کنترل کرد؟"

مثال ۲: سناریویی طراحی کنید که در آن یک داروی حیاتی کمیاب شده و باید بین دو گروه بیمار (مثلاً کودکان و سالمندان) تقسیم شود. از کاندیدا بخواهید فرآیند تصمیم‌گیری خود را توضیح دهد، با در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی، اجتماعی، و پزشکی.



- انتخاب وزیر بهداشت با تفکر سیستمی قوی می‌تواند تحولی اساسی در مدیریت نظام سلامت کشور ایجاد کند. این فرد قادر خواهد بود چالش‌های پیچیده را با دیدی جامع تحلیل کرده و راه‌حل‌هایی ارائه دهد که منافع بلندمدت جامعه را تأمین می‌کند.
- باید توجه داشت که تفکر سیستمی به تنهایی کافی نیست. ترکیب این مهارت با دانش عمیق در حوزه سلامت عمومی و سیاستگذاری سلامت، تجربه عملی در مدیریت سیستم‌های پیچیده، توانایی رهبری و مذاکره در سطوح عالی، و مهم‌تر از همه، تعهد اخلاقی به سلامت جامعه، می‌تواند تضمین‌کننده موفقیت در این جایگاه حساس باشد.
- پیشنهاد می‌شود فرآیند انتخاب را به گونه‌ای طراحی شود که نه تنها مهارت‌های فردی کاندیداها را بسنجد، بلکه توانایی آنها در تشکیل و هدایت تیمی متخصص با دیدگاه‌های متنوع را نیز ارزیابی کند. چرا که در نهایت، موفقیت یک وزیر بهداشت نه تنها به توانایی‌های فردی او، بلکه به قدرت تیمی که گرد خود جمع می‌کند نیز بستگی دارد.