

Три важни акцента от психологичните подходи в мениджмънта на здравеопазването

1. Предизвикателствата пред мениджъра

“Опитът се изгражда не просто от натрупаните преживявания, а от начина, по който сме ги осмислили.”

Исак Нютон

Да бъдеш мениджър е трудна задача. За повечето хора извън тази професия позицията “мениджър” поражда асоциацията единствено за управление с повече или по-малко власт, задължения и отговорности, и най-вече - управление на хора. Но управлението на хората в професията на мениджъра е само една част. Освен да ги ръководи, той трябва и да се грижи за тях. Да ги осигурява, от една страна, финансово, а от друга – да осигурява добра работна среда и подходящи технически условия.

Мениджърът трябва да е компетентен във всяка област, да познава всичко в дълбочина в своята сфера и да има широк мироглед, богата обща култура. Тези качества са жизнено необходими и при управлението на подчинените за поглед в глобален мащаб, и при контакта с клиенти за скъсяване на дистанцията. Всички тези качества и умения се постигат преди всичко по пътя на образованието. Но точна формула “как се става добър мениджър” никой не може да даде. Всеки мениджър трябва сам да я изведе за себе си. Как да се научи:

- Да мисли като управленец.
- Да предвижда събитието, а не да чака то да се случи и след това да реагира.
- Да се научи да разбира и мотивира хората за осъществяване на обща цел.
- Да се научи да води хората до своето мнение с убедителност и обаяние, а не с агресивност.
- Да е дипломат, който прави отстъпки, но и знае кога трябва да каже *не*.
- Да е подготвен - винаги да има план: Защо? Как? Каква е целта?
- Да се научи да обръща внимание на детайлите във външния си вид, като при това да показва прилежност, без да демонстрира нищо.
- И най-важното - да се научи на труд. На много труд.

- Да цени своя и труда на останалите.
- Да се радва на успехите, но и да се научи как да губи, като същевременно да извлича положителен опит от своя неуспех. Защото добрият мениджър е този, който, когато изгуби, може да се усмихне.

Известно е, че официалното ръководство е умението да изпълниш задачата чрез другите хора, а лидерството – да ги накараш да поискат да изпълнят задачата. Без добър мениджмънт дейността на организацията би станала хаотична, което би застрашило самото ѝ съществуване. Лидерството е справяне с промяната или търсене на промяната.

Великият социолог Макс Вебер е казал преди повече от 100 години, че ***организациите, които ще оцелеят, са онези, които съумеят да прокарат лидерско поведение по всички свои нива в системата си, а не които предполагат, че лидерите съществуват само на върха.***

Ако желаете да развивате лидерските си способности, ето няколко насоки, върху които може да помислите:

1. Умеете ли да формулирате цели и да ги поставяте ясно пред подчинените си?

Все пак, за да накарате някого да свърши нещо, той трябва еднозначно да разбира какво искате от него. В противен случай резултатът, който ще получите, няма да отговаря на очаквания от вас. Това е едно от най-съществените умения на ръководителя, за да не се случва така, че работата да не е свършена, Вие да не сте доволен и Вашите подчинени да са разочаровани, че въпреки положените усилия от тяхна страна пак не са оценени.

2. Успявате ли да откриете най-характерните индивидуални качества на всеки от своите подчинени? Без това Вие сте като с вързани ръце и вероятно ще възлагате задачи на неподходящите хора и няма да получавате очакваните резултати. Добрият ръководител познава хората си, както силните им страни така и слабите, но се съсредоточва върху силните за да използва потенциала им. Резултатът от такъв подход е, съществен принос на служителя към работата и неговото лично удовлетворение, че се справя все по-добре.

3. Знаете ли кои са най-важните неща за всеки от хората, които ръководите? В какво вярва? Какви са желанията му? Какви е ценностната

му ориентация и целите му? Всеки човек е уникален. Не забравяйте това! Положете усилия да разберете тези неща, за да можете да насочите хората си към целта, която искате да постигнете. По този начин можете да направите и управлението на хора по-лесно за вас самите.

4. *Проявявате ли вежливост към подчинените си?* Хората имат нужда да се чувстват специални. Не забравяйте, че всичко, което засяга човешките ресурси в организацията, стимулира нейното положително развитие.

2. Управление на промяната

„Днешният здравен мениджър е не мениджър изобщо, а мениджър на промяната.”

Ц.Воденичаров

Промяна е една от основните ключови думи в здравния мениджмънт, според Ц. Воденичаров: „Промяна не само в структурата и начините на финансиране, но и в подходите, в дейността, в стила на мислене на здравните мениджъри. А това означава нова управленска компетентност.” (Ц.Воденичаров, 2003, с.1).

Готовността за промяна е предпоставка за успешен мениджмънт. В съвременната бизнес среда, характеризираща се с непредсказуеми, радикални промени, здравният мениджър е изправен пред необходимостта да притежава гъвкаво мислене, стратегически подход и готовност за светкавична промяна.

Какви качества са необходими, за да се управлява промяната?

- Абстрактно мислене, което помага за идентифициране на повод за промяна.
- Вдъхновяща (харизматична) комуникация със служители и висши мениджъри.
- Поведение на “Председател” на екип, когато става дума за изграждане и развитие на екип от служители, които да изпълнят проекта.
- Настойчивост и упоритост.

Какви действия трябва да осъществи мениджърът, за да управлява промяната?

Те са формулирани от различни автори (John Cotter, Dan Koen, 2002).

За да бъде мениджър на промяната, управленецът следва:

- Да засили чувството за неотложност у своите служители, така че те започнат да си казват “Хайде, имаме нужда да променим нещата”. За целта съвместно с тях да открие кой точно е проблемът, а също и да им помогне с личен пример да преодолеят самотоволството и страха от промени.
- Да намери подходящи хора сред своите служители, които ще бъдат лидерите на предстоящите промени. От тях да създаде и развие екип, който да осъществи проекта за промяна.
- Да комуникира непрекъснато какво се случва, какво се постига, какво още остава да се направи.
- Да отстранява бариери в организацията, които са пречка в осъществяването на промяната. Например, с шефовете, които блокират инициативата, да разговаря и да ги убеждава, че това е правилният път.
- Да инициира успоредно с това промени в системите за оценяване и заплащане, които не измерват достатъчно добре резултатите и не са справедливи по отношение на заплащането на труда.
- Да създава т.нар. “краткосрочни победи”. Те подхранват вярата на служителите, които усърдно работят, за да стигнат до планираните резултати. Същевременно краткосрочните победи притискат в ъгъла скептиците до стената.
- Да направи промяната устойчива, т.е. да гарантира, че оттук нататък ще се работи в същата посока. Това става с помощта на нови групови норми за работа и нови системи за оценяване и възнаграждаване.
- Да „проектира бъдещето” - създаване на алтернативни сценарии за бъдещето на организацията. Те са особено полезни за подобряване качеството на вземаните решения относно стратегическите планове на организацията, които намаляват уязвимостта ѝ при неочаквани събития.

Необходимостта от стратегически стил на мислене и дейност за здравния мениджър е безспорна. Този стил е ориентиран към дългосрочни виждания и решения за ефективно управление на здравната организация.

Да си спомним чудесната мисъл: *"Най-добрият начин да предвидиш бъдещето е да го сътвориш"*.

За съпротивата към промяна

Всъщност съпротивата на служителите срещу промените в организацията е нещо обичайно. Тя е сигнал, че процесът на промяна вече е започнал. За да е ефективно управлението на съпротивата, обаче трябва да започнем да мислим за него много преди този момент. Успешната промяна е свързана с управлението на различни организационни, групови и индивидуални фактори. Понякога дори само осъзнаването и разбирането на тези фактори дава ключа за справяне със съпротивата у служителите.

Кои са ключовите фактори за справянето със съпротивата:

1. Организационни фактори

До голяма степен бихме могли да предвидим хода на промяната и силата на съпротивата, която тя ще предизвика, само като разгледаме ресурсите, с които разполага организацията. *Трите основни фактора, от които зависи успешното налагане на промяната, са добро планиране, подходящи умения за реализиране на плана и ефективна комуникация.* Това са и факторите, които определят потенциала на организацията да се справи със съпротивата.

➤ **Планиране.** Ясният, добре структуриран и съгласуван план за прилагане на промените е от критично значение за успеха на всяко ново начинание. Често отделните инициативи за промяна не се представят и не се възприемат от служителите като стъпки към една обща цел. И това е проблем, защото хората имат потребност да виждат връзките между стратегията, структурата и системните фактори, свързани с промяната, която им се случва. Промяната за тях трябва да е смислена и последователна. Например, ако замислената промяна включва нова организационна структура, но не и нови системи, които да подкрепят тази структура, тя не би била успешна. Липсата на ефективно управление и

съгласуване на проектите и плановете, свързани с промяната, може да доведе и до неуспех да се спазят времевите и качествените измерения на желания резултат. Затова е важно да се състави добър план.

- **Умения.** Риск за успеха на инициативата за промяна носи и дефицитът на лидерски умения в организацията. Липсата на ефективно лидерство е една от най-често срещаните пречки за осъществяване на промяна. А наличието му е най-значимият актив на организацията за справяне със съпротивата. Лидерството зарежда промяната с енергия, то дава визията и пътя към нея. Бихте могли да организирате специализирани обучения, които ще улеснят оперативните мениджъри при управление на промяната. Те най-често включват умения за управление на проекти, комуникативни умения.
- **Комуникация.** Неефективната комуникация в организацията има негативно влияние върху процесите на промяна. Промяна, която е наложена, без да е обяснена на служителите, предизвиква по-силна съпротива. Трансформирането на организацията изисква повече от създаването и прилагането на добре обмислена стратегия. Необходимо е и да направите промяната присъща за всеки елемент в организацията, а основният инструмент за това е комуникацията. Привличането на служителите към новата визия значително улеснява работата на ръководството в последствие. Двупосочната комуникация със служителите и тяхното активно ангажиране в процесите на промяна е от изключително значение за нейния успех.
- Бихте срещнали значителни трудности, ако служителите нямат знанията, уменията и нагласата, необходими да разберат смисъла на промяната и тяхната роля при осъществяването ѝ. Разговорите с тях са изключително важни. Освен че така им помагате да видят причините, смисъла и целта на случващото се, вие им показвате, че тяхното мнение и роля са ценни.

2. Групови и ценностни фактори. Групите, формални или неформални, имат споделени ценности, които може да са несъвместими с планираните промени в организацията. Това е потенциална възможност за възникване на конфликти на ценностите в организацията. Съществуващите ценности може да бъдат засегнати, както от съдържанието на промяната, така и от самия процес на промяна. Когато планирате промяна е добре да съобразите плана за

въвеждане и комуникирането ѝ със съществуващите ценности в организацията, така че стреса за служителите да е минимален.

3. Субективни фактори. За да управлявате ефективно съпротивата, трябва да разбирате и причините, които карат хората да се противопоставят на промяната. Някои от причините може да изглеждат безсмислени и нелогични - на пръв поглед, но въпреки това са важни. Те са:

Страх от непознатото. Промяната предполага несигурност, а несигурността води до дискомфорт. Незнанието какво евентуално може да се случи често увеличава тревожността на служителите. *Съпротивата на промяната е действие за редуциране на тревожността.*

Неудобство. Често хората се страхуват да правят това, което искат, защото ако го направят трябва да напуснат пространството, в което се чувстват комфортно. Естествено е да избягваме нещата, които ни плашат и ни карат да рискуваме.

Страх от загуба. Можете да бъдете сигурни, че всеки служител се пита как промяната ще се отрази лично на него. Ако хората вярват, че промяната е свързана със загуба за тях, те ще се съпротивляват. Дори и при положителна промяна като повишението, хората се концентрират върху това което биха загубили. Мениджърите трябва да са подготвени за това и да не се гневят на често ирационалните реакции на хората.

Страх от провал. Новите правила може да налагат умения и способности, които служителите да не притежават. Хората знаят как да действат при стария ред, но се страхуват дали ще са способни да усвоят новите умения и поведение, които ще се очакват от тях. Обикновено хората усещат, че промяната изисква повече умения и усилия, дори ако в дългосрочен план тя би довела до спестяването им. Добре е да очаквате това и да можете да им предложите практическа помощ, за да успеят. Можете да обсъдите с тях кои от настоящите им задачи могат временно да отпаднат, за да имат повече време и енергия за усвояване на новите умения.

Когато комуникирате със служителите новата идея и план, отчетете възможните индивидуални фактори, които често са под повърхността на съпротивата. Запитайте се какво означава промяната за всеки един служител. Добре е да дадете отговор на индивидуалните страхове, дори и те да не са

явно афиширани. Опитайте се да предвидите какви реакции и въпроси ще предизвика промяната и подгответе отговорите си предварително.

Организациите не се променят. Хората избират да се променят или не. Ако служителите се съпротивляват срещу промяната тя няма да бъде успешна, независимо колко брилянтна е бизнес стратегията, която е в основата ѝ. Затова подгответе така промяната, за да сломите съпротивата!

«Ти виждаш нещата и питаш "защо?", аз мечтая за неща, които никога не са били и питам "защо не?"»

Джордж Бърнард Шоу

3. Управление на професионалния стрес

"Ако се занимаваш с онова, което ти харесва, ти всъщност никога не работиш. Работата ти е игра."

Ханс Селие

В последните години проблемът за стреса на работното място привлича вниманието на специалисти от различни области – психолози, социолози, здравни работници. Провеждат се много изследвания на причините за възникването му и начините за преодоляване. Превенцията на стреса на работното място е един от приоритетите на страните-членки в Европейския съюз.

Организациите, подобно на хората, могат да бъдат “болни” или “зdravi” като преминават от едното в другото състояние в резултат на усилията на управлението чрез подходящо насочване на организационните промени. “Зdravi” организации са тези, които имат високи равнища на ефективност и производителност. “Болните” се характеризират с ниско количество и качество на изпълнението, отсъствия от работа и текучество, ниска мотивация, повишено равнище на конфликти и влошен социално-психичен климат.

Здравният мениджмънт в организацията е насочен към развитие на такива организационни условия, структури и процеси, които имат за цел да създадат здравословна среда за извършване на работата на служителите в организацията (C. Cooper, S. Sloan, S. Williams, 1988). Здравето на отделните

служители и здравето на организацията като цяло са двете страни на един и същ процес. Основна задача на работодателите и мениджърите е да насочват и благоприятстват “здравето” и ефективността на организацията като подобряват организационната среда и в частност, условията и характера на труда.

Професионалният стрес като съвкупност от негативни физически и емоционални реакции, които възникват при несъответствие между изискванията на работата и способностите, средствата или потребностите на работещия, е проблем както за работодателите, така и за работещите в организацията.

- *Резултатът за работещите:* заболявания, лоша работна атмосфера временна нетрудоспособност, намаляване на продуктивността.
- *Последствия за работодателя:* текучество, разходи за обучение на новопостъпили работници, повишена заболеваемост, финансови компенсации за професионални болести и травми, и др.

Личностни реакции на стресови въздействия:

- вземане на погрешни решения
- чувство на вътрешна напрегнатост и застрашеност
- невъзможност за концентрация
- остро усещане за липса (недостиг) на време
- извършване на погрешни действия
- възникване на болестно състояние;
- хронифициране или модифициране на съществуващо в момента физическо заболяване;
- обостряне на хронични заболявания;
- психично напрежение;
- поява на психогенно разстройство;
- развитие на burn out синдром - състояние на физиологично, емоционално и умствено изчерпване, характеризиращо се с хронична умора, чувство за безпомощност и безнадежност, развитие на негативно себевъзприятие и отношение към работата, живота и другите хора.

Синдромът на прегаряне най-често се развива при работещи от помагащите професии /здравеопазване, образование, обслужване/, занимаващи се всекидневно и интензивно с проблемите на други хора.

Групата на здравните работници е една от тези с повишен риск за развитие на този синдром. Той се явява опасен както за индивидите, страдащи от него, така и за тези, които поверяват здравето си в техни ръце.

Промяната в характера на труда в сферата на здравеопазването за последните десетилетия е главната причина за увеличаване нивото на стреса на работното място. Интензивността на труда нараства, увеличава се броят на компютризираните работни места. Честите реорганизации, въвеждането на нови технологии са често явление в лечебните заведения, което създава за много от ръководителите чувство на несигурност. Постоянно се увеличават изискванията към качеството, продуктивността, технологичния процес, околната среда, работната сила.

Въз основа на обобщени данни от проведени проучвания сред медицинския персонал, бихме могли да конкретизираме основните причини, които обуславят наличието на работен стрес сред тази група професионалисти (Б. Ценова, 1998, 2002, 2003).

Обща характеристика на стресогенността на работната среда в лечебното заведение :

- трудово напрежение и спешност при изпълнение на задачите като доминиращи в работната среда;
- отсъствие на яснота, т.е. работещите не знаят какво могат да очакват в ежедневната си работа, неясно и двусмислено се предават и поставят задачите и изискванията на ръководството;
- силен контрол и приоритетно използване на формалните правила за държане в подчинение;
- липсата на иновации или на разнообразие, промяна и нови подходи в работата;
- рязка смяна на активностите – от изпълнение на рутинни служебни задължения до действие в екстремални ситуации
- твърде много отговорности при отсъствие или ниска автономност, т.е. работещите не се насърчават да вземат самостоятелни решения, свързани с работата им и др.

Стресогенни фактори в работата на здравния мениджър:

- Голями отговорности, свързани с позицията на здравния мениджър
- Необходимост от проява на гъвкавост в променящите се социално-икономически условия
- Необходимост от бързо вземане на отговорни решения
- Необходимост от съчетаване на интересите на много хора и обединяването им в обща цел
- Личностни качества
- Липса на дългосрочна перспектива
- Свръхнатовареност със задачи / често от типа „от днес за вчера”/
- Обективни трудности на ръководителя за осъществяване на подходящ контакт с подчинените си
- Условия, при които работят здравните мениджъри:
 - икономическа и социална криза, водещи до липса на елементарни материални ресурси за работа /помещения, линейки, бензин, медицинска апаратура/;
 - нарастване на заболяемостта, пропорционално на нарастването на бедността;
 - липса на адекватна здравна политика;
 - специфичната ситуация в системата на здравеопазването, характеризираща се с чести кадрови промени, поражда несигурност у ръководителя;
 - липсата на дългосрочна перспектива принуждава мениджъра да мисли за това как да оцелее тук и сега, да изисква от хората си максимални усилия за кратко време;
 - ориентацията към настоящия момент изключва грижата за собственото психическо и физическо здраве, както и това на подчинените;
 - свръхпретовареността със задачи, които трябва да бъдат свършени в кратки срокове изключва грижата за човека от фокуса на внимание;
 - налице са и обективни трудности за мениджъра да стигне до подчинените си, тъй като те имат задръжки да споделят, страхувайки се да не навредят на кариерата си или да не загубят работата си;

Управленски подходи за превенция и снижаване на професионалния стрес

Според Европейската директива за здравето и безопасността на работното място **работодателят е длъжен :**

- I. Да постави за цел предотвратяването на стреса при работа;
- II. Да оцени риска от дистрес при работа;
- III. Да предприеме необходимите мерки, за да предотврати увреждащото влияние на професионалния стрес.

I. Успешната превенция на стреса в работна среда изисква:

- О системен подход
- О активно участие на службите по трудова медицина
- О активно участие на работещите.

Системният подход включва планиране, мониторинг, оценка на риска, избор на стратегия, оценка и въвеждане на подобрения .

Съществуват три основни стратегии за превенция на стреса на работното място:

- Премахване или модифициране на причиняващите стрес условия на труд и намаляване неблагоприятното им влияние върху здравето и благополучието на работещите в лечебните заведения;
- Приспособяване на промените в работната среда към индивидуалните характеристики на служителите;
- Увеличаване на индивидуалната резистентност към стреса чрез повишаване на съзнанието и подобряване уменията за справяне със стреса чрез обучение.

Първите две стратегии са насочени към работната среда, а третата - към личността.

Успешната превенция на стреса изисква системен подход и активно участие както на ръководителите на лечебни заведения, така и на работещите в тях.

Първата стъпка в управлението на организационния стрес е *мониторингът* на всички рискови за здравето на работещите фактори от работната среда. Мониторингът на стреса означава системно търсене на рискови фактори в работната среда (стресори) и идентифициране на рисковите групи работещи. Мониторингът е процес, в който от особена важност е взаимодействието между ръководството, отдел човешки ресурси, работещите и службата по трудова медицина.

Управлението на професионалния стрес като една от функциите на ръководителя се осъществява чрез:

1. Осигуряване на изпълнението на работните задачи
2. Намеса в случаи на ежедневно натрупан стрес
3. Намеса при критични инциденти с участието на негови служители

Предприемане на мерки за намаляване на стреса, насочени към работната среда :

- o Промяна на трудовата задача
- o Въвеждане на промени в работната среда
- o Въвеждане на гъвкави режими на труд и почивка
- o Участие на работещите в професионалното развитие
- o Подобряване на социалната подкрепа от колеги и ръководители
- o Анализирание на работните роли и поставяне на цели
- o Ясна длъжностна характеристика
- o Седмични / месечни работни срещи относно проблемите в отделението /отделенията
- o Хармонизиране на отговорности и власт
- o Въвеждане на работнически контрол
- o Материално стимулиране и др.

Предприемане на мерки за намаляване на стреса, насочени към личните ресурси и организационното поведение:

- o социална компетентност на ръководителите - способност да се анализират социалните ситуации, да се изработват и изпълняват програми за постигане на организационните цели, без да се пренебрегват усилията на хората и цената - физиологична, психосоциална и емоционална, която те трябва да платят;
- o осигуряване възможности за допълнителна квалификация, спомагаща за по-успешното справяне с високите изисквания на организацията;
- o създаване и осъществяване на антистресови програми, включващи медицински профилактични дейности, мониторинг на измененията в работната среда и опасността от “бърн аут”, запознаване с начините за успешно справяне със стреса на работното място;

- О специална подготовка на представители на организацията по проблемите, свързани със стреса и методите за неговото управление;
- О подобряване на информационния поток в организацията;
- О ползване на психологически услуги за оценка на служителите;
- О обучение за управленските кадри в сферата на здравеопазването във връзка с овладяване на стреса, което би могло да включва:
 - подобряване способността за определяне на потенциалните ситуации предизвикващи стрес;
 - подобряване на капацитета за оценка на събитието, активно справяне и разрешаване на проблема;
 - подобряване на комуникативните умения, което спомага за предотвратяване или намаляване на потенциалните ситуации предизвикващи стрес;
 - подготовка на "основна група" управленски кадри, която може да поеме отговорност за по-сложни взаимоотношения и да осигури безпристрастно мнение;
 - подготовка и упълномощаване.

При ефективен мениджмънт на стреса лечебните заведения ще са с висока продуктивност, с подобро качество на труда, с ниски нива на заболяемост.

Литература:

Балканска, П., Психологични подходи в здравния мениджмънт, София, Булвест 2000, ISBN 978 - 954 – 18-0722-4, 2009,94-95, 101-102.