

НЕОБХОДИМОСТТА ОТ НОВ ТИП ЛИДЕРСТВО В МЕНИДЖМЪНТА НА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО

Цв. Великова

Университетска болница „Лозенец“ – София

Резюме. Лидерството е неизменна част от ефективното управление и като функция на мениджмънта може да бъде изпълнявано от различни членове на дадена организация. Така, ако се обединят на пръв поглед взаимно изключващите се роли на мениджър и лидер в една, то резултатът ще бъде нов тип лидер-мениджър. А необходимостта от възникване на новия тип лидерство в здравеопазването все повече назрява. В условията на здравна реформа всеки мениджър в здравеопазването трябва да бъде едновременно и лидер. Не е достатъчно здравният мениджър само да е интелектуално силен като експерт, той трябва да развива лидерски качества, за да въздейства и да управлява с нов стил. Едно от съществените предизвикателства пред всеки здравен мениджър днес е управлението на хората чрез мотивиране и личен пример, независимо от позицията, която се заема в дадена организация. Целенасоченото лично обучение и формирането на професионални качества, и по-специално на комуникационни умения у бъдещите лидери в здравеопазването, следва да бъдат неотменни и приоритетни функции на всеки мениджър, работещ в областта на здравеопазването. В заключение, в условията на здравна реформа, само личността, която е едновременно мениджър и лидер, може да отговори на високите изисквания.

Ключови думи: лидер, здравен мениджър, лидерство, здравеопазване

THE NEED FOR A NEW TYPE OF LEADERSHIP IN HEALTHCARE MANAGEMENT

Ts. Velikova

University Hospital "Lozenetz" – Sofia

Abstract. Leadership is an integral part of effective management and, as a function of control can be implemented by different members of an organization. Thus, if one looks at the mutually exclusive roles of manager and

leader in one, the result will be a new type of leader-manager. And the need for the emergence of the new kind of health care leadership is growing more and more. Under health care reform, each health care manager must be a leader simultaneously. In health care in our country, the health manager has to be not just intellectually active as an expert, but he must develop leadership skills to have the power to influence and manage with a new style. One of the biggest challenges facing each health manager today is the management of people through motivation and personal example, regardless of the position being taken in an organization, i.e., to possess leadership. Targeted personal training and the formation of professional qualities, and in particular, the communication skills of future healthcare leaders, should be the unique and prioritized functions of any healthcare manager. In conclusion, under the terms of health reform, only the person who is both a manager and a leader can meet the high demands in health care.

Key words: *leader, health manager, leadership, health care*

Лидерството е едно от направленията в мениджмънта на човешките ресурси, наред с мотивацията, изграждането на колегиална култура и организационна етика, управлението на взаимоотношения и конфликти, повишаването квалификацията на персонала и др. Лидерството като функция на мениджмънта, може да бъде изпълнявано от различни членове на организацията. Следователно това, което определя един индивид като лидер, са неговите действия. Ако тези две на пръв поглед взаимно изключващи се роли на мениджър и лидер се обединят в една, то резултатът ще бъде един нов тип лидер-мениджър. Необходимостта от възникване на новия тип лидерство в здравеопазването все повече назрява. В условията на здравна реформа всеки мениджър трябва да бъде едновременно и лидер.

Лидерството като функция на мениджмънта

Думите “мениджър” (manager), “лидер” (leader) и съответните им “мениджмънт” (management) и “лидерство” (leadership) са навлезли широко в последните години в областта не само на бизнес езика, но и във всяка организационна структура. И въпреки че често те се използват като еквивалентни понятия, между тях има съществени разлики [1]. На български език “manager” е еквивалент на “управител”, “директор”, “началник”, “ръководи-

тел”, “надзирател”, “администратор”, а “leader” се превежда като “водач”, “вожд”, “предводител”, “ръководител”.

И двете понятия се свързват с ръководене, но тук е и първата разлика между тях – всеки индивид, който е назначен на определена длъжност в дадена организация и има подчинени, е формален ръководител, или мениджър. По силата на заеманата от него формална позиция той винаги притежава законова власт за въздействие върху подчинените си, както и правото да ръководи дейността на други членове на организацията. В групата или организацията като цяло може да има друг човек/други хора, които са неформални ръководители или лидери. Лидерът няма дадено право от организацията да ръководи, но притежава способността да влияе върху действията на онези, които са подчинени по право на формалния ръководител – мениджъра [1]. Така, за да е успешен един човек в ролята на мениджър, той следва да притежава освен правото да ръководи (дадено му официално от заеманата длъжност) и способността да влияе върху нагласата на подчинените за постигане на желаните резултати, т.е. съществено е мениджърът да притежава и лидерски качества.

Старият стил на лидерство винаги се е разделял между два полюса – автократичен и демократичен. По форма на мениджърски стил той също може да се раздели на: автократичен, консултативен, демократичен, саморегулиращ. Ефективността на лидера в дадена работна група в много голяма степен зависи от потребностите в тази група, разделени в три сфери – за решаване на общите задачи, за поддържане на групата и за осигуряване на индивидуалните потребности на членовете на групата. Ефективността на лидера е свързана също с мениджмънта на времето, което може да се постигне с различни техники, например планиране и поставяне на срокове за задачите, приоритизиране на целите и фокусиране върху главните задачи, делегиране на задължения и др. Неслучайно Стивън Кови формулира определението за ефективност така – постигането на възможно най-благоприятни дългосрочни резултати, базирани на принципи и навици [2]. Фокусирайки се върху закона на Парето, че във всяко общество 20% от хората произвеждат 80% от

ползите и печалбите, а 20% от хората създават 80% от проблемите и загубите, Кови постулира, че 20% от времето, концентрирано в изпълнение на най-важните приоритети, ще доведе до 80% от резултатите, носещи успех [2].

Лидерството е неизменна част от ефективното управление. Всеки мениджър трябва да е лидер, но не всеки лидер е мениджър, както вече беше отбелязано по-горе. Когато се говори за лидерство, неминуемо се намесва въпросът за влиянието, а именно, че то е мерилото за истинското лидерство. Лидерство може да се проявява от всеки служител на дадена организация независимо от поста, който той заема [3]. Нещо повече, лидерството се проявява в междуличностните отношения не само на работното място, но и в обществото, в семейството. Лидерството се свързва с постигането на цели така, че последователите да ги възприемат като свои собствени. Неслучайно ако служителите в една организация са възприели ценностите и целите на тази компания като свои собствени, то постигането на успехи на организацията, ще бъде считано и като успехи за отделния индивид, принадлежащ към тази организация [3]. Така ефективното управление е невъзможно без лидерство.

Самият лидер не винаги е най-компетентният в екипа, но благодарение на личните си качества успява да подпомогне изработването на най-компетентните решения в него, допитвайки се до по-компетентните. Лидерът вижда в колежата си неговата личност, избягвайки мениджърската склонност да вижда в служителите си неговата длъжност [2, 3]. Лидерът се отнася към другите служители като към партньори, но за мениджъра те са преди всичко подчинени. Първият повече държи на качествата и уменията, а вторият набляга на задълженията.

Според функционалния подход всеки ръководител трябва да изпълнява в своята дейност общи функции: да определя целите, да решава какво трябва да се направи за тяхното реализиране и да осигурява реализацията им; да организира, да класифицира и да разпределя работата им; да осигурява мотивация на хората и колектива; да анализира и оценява дейността на организацията, групите и лицата, работещи в нея [4]. Лидерите са тези, които успяват по-ефективно от мениджърите да консоли-

дират хората в организацията и да мобилизират тяхната групова енергия за постигане на определени цели. Причините се свеждат до два типа: вътрешноличностни и външногрупови. Не всеки умее да води, за това са необходими определени личностни качества и социални умения [4].

И доколкото се справя с тази роля, доколкото успехът се дължи на умението му да влияе и върху трите равнища на личността на своите колеги: на интелектуално ниво – умее да убеждава; на емоционално ниво – умее да позитивира и насърчава; на поведенческо ниво – успява да мотивира. В повечето случаи официалният ръководител няма желание да убеждава, тъй като формалната власт му дава право да наставлява [4]. Лидерът обаче със своята позитивна нагласа и вяра в колективната сила печели високо доверие и успява да внуши на другите да го следват и да му се подчиняват. Затова лидерът е авторитет в групата и се ползва с голямо влияние върху мисленето, настроенията и поведението на нейните членове. Думата му тежи, а действията му повече или по-малко се превръщат в модел на подражание [3]. Резултатните лидери вдъхновяват другите да се целят по-високо, да работят по-усилено, да постигнат повече за по-малко време и да се наслаждават на това, което вършат. Хората няма да приемат един човек за техен лидер заради самото му назначение или защото е собственик на компанията. Те ще го възприемат като такъв заради личността, която се крие дълбоко в него. Желанието и способността да служи на другите, както и същността и качеството на услугите му ще бъдат ключът към успеха на неговата организация. Ако той отдаде времето, енергията, емоциите и усилията си, напълно ще се слее с другите хора, с техните предизвикателства и с работата им [3].

Особено важна част от лидерството е жаждата за непрекъснато самоусъвършенстване, постигане на следващи нива на компетенция чрез обучение цял живот. Мениджърите са такива по силата на своята диплома, докато лидерите-мениджъри се самосъздават. Лидерската нагласа се базира на вродени качества, но оформените лидерски умения се постигат преди всичко по пътя на образованието, личния опит и автотренинга. Лидер-

ството е не само качество, но и роля, която може и трябва да бъде усвоена от всеки мениджър [5].

Лидерството не е функция на мениджмънта, която се упражнява по необходимост или предимно от един индивид; по-скоро в различно време и при различни обстоятелства могат да я изпълняват различни членове на групата. Следователно това, което определя един индивид като лидер, са неговите действия, а не обозначаването му като “лидер”. Докато силата на лидера е в това да вдъхновява и ентузиазира, то в повечето случаи мениджърът утвърждава своята сила, като разпорежда и контролира. Ако тези две на пръв поглед взаимно изключващи се роли се обединят в една, то резултатът ще бъде един нов тип лидер-мениджър.

Състояние на лидерството в българското здравеопазване

В условията на провежданите здравни реформи в съвременния свят все по-ясно се осъзнава необходимостта всеки мениджър да бъде едновременно и лидер [5]. Докато мениджърите са фокусирани главно към поддържане на статуса на организацията (работещите в едно звено служители, в т.ч. лекари, медицински сестри, санитарни, лаборанти и т.н.), системите и структурата (в т.ч. клиника, болница, медицински университети и т.н.), администрирането и контрола, имат краткосрочен поглед, то лидерите предизвикват развитие, фокусират се върху хората, те са иноватори, вдъхват доверие, създават, имат дългосрочна визия, позовават се на собствените си ценности, за да ръководят [4]. Предимствата, които притежава още лидерът, са свързани с възможността му да вижда в дългосрочните цели, в стратегическото мислене, в поемането на премерени рискове с цел оползотворяване на възможности за бъдещо развитие [5].

Борисова и Янева провеждат анонимна психометрична анкета през 2014 г. (психометричен тест по М. Белбин, съдържащ 50 въпроса за самооценка) с цел да анализират наличието на лидерски качества, в т.ч. на комуникационни умения, сред избрана популация. Анкетирани са 127 обучаващи се в бакалавърски и магистърски програми по здравен мениджмънт. Резултати-

те от анкетата показват, че само 11% от анкетираниите са със силно изявени лидерски качества, 13,4% – средно изявени, а преобладаващият процент анкетирани – 75,6% – не показват лидерски качества [5]. Анализът на резултатите в извадката на обучаващите се по здравен мениджмънт показва перспективата за дефицит на лидерски потенциал в здравеопазването. Тъй като лидерът е централната фигура във всеки управленски екип, то липсата на личности с качествата на лидер във всяка здравна организация би я направила нецеленасочена и неефективна. Т.е. независимо от конкурсното начало за подбор на ръководен персонал в здравеопазването, най-често водещи управленски позиции заемат лица с нагласа за изпълнителски и бюрократично-административни роли, без да притежават изявени лидерски качества. Авторите на анкетното проучване дори предвиждат малки перспективи за развитие на лидерство в бъдеще, тъй като лица с бюрократично-административна и изпълнителска нагласа, заели ръководни позиции, не създават условия за развитие на нови лидери, дори противодействат на всяка тенденция за утвърждаването на такива. А мениджър, който не може да създава нови лидери, не може да бъде компенсиран [5].

В контекста на този анализ се налага обобщението, че лидерските качества на здравния мениджър са необходима част от една нова организационна култура и нов стил на управленски професионализъм в здравеопазването. В здравеопазването в страната здравният мениджър се справя отлично с това да ръководи, направлява, надзирава, администрира, но все повече обаче е необходимо да придобие реални качества на лидер. Не е достатъчно само да е интелектуално силен (като експерт), трябва да развива лидерски качества, за да има силата да въздейства и да управлява с нов стил.

Нов тип лидерство в здравеопазването

„Движещите сили на обществото, откакто свят светува, са хората на науката, на духа и на прогреса, хората новатори и откриватели. Всекидневният упадък, който наблюдаваме, трябва да се възприема като временно състояние – сред него ще ферментират идеите и ще се родят носителите на ново начало и

нов възход” според Т. Черкезов [6]. Според него за случващото се у нас в областта на здравеопазването не е виновна самата здравна реформа, тъй като здравни реформи има навсякъде по света поради липсата на съвършен модел на здравеопазване. Трудностите, които се набелязват в страната ни, по-скоро са свързани с неяснота, разнопосочност, непоследователност и прибързана промяна на цели, принципи и подходи, от липсата на обществен консенсус за избрания път [6].

В този контекст здравната система в страната ни се нуждае не от класически тип мениджъри с рутинни подходи (т.нар. административен стил), а от нов тип мениджъри – лидери на промяната. Новият тип лидерство е основан не на позицията в организацията, която заема индивидът, а на това, в което вярва, на лоялността към компанията, т.нар. лидер без титла [3]. Слабата комуникационна култура на мениджъра, от друга страна, е обективна бариера пред новата организационна култура и новия управленски професионализъм в здравеопазването [5]. Целенасоченото лично обучение и формирането на професионални качества, и по-специално на комуникационни умения у бъдещите лидери следва да бъдат неотменни и приоритетни функции на всеки мениджър, работещ в областта на здравеопазването.

Формулираните от Ц. Воденичаров принципи на медика-мениджър [7], включващи поставянето на цели, постоянно анализиране, асоциативно и интегрално мислене, полезност и спазване на етичните принципи, планиране, прогнозиране, организиране, заедно с мечтаене, действие и не на последно място, спазването на тези принципи да не е за сметка на човека [7], прецизно отговарят на новия тип мениджъри, които са необходими в здравеопазването.

Едно от съществените предизвикателства пред всеки здравен мениджър днес все още е управлението, ръководството на хората чрез мотивиране и личен пример, т.е. лидерството, независимо от позицията, която се заема в дадена организация. Някои черти на мениджъра, като например авторитаризма, правят изпълнението на задачите и постигането на целите не толкова ефективно [8]. Това не означава премахване на титилите, а всеки

да изпълнява съвестно своята работа, да се грижи за своята организация, професионализмът да е издигнат на високо ниво.

В заключение, необходимостта от възникване на новия тип лидерство в здравеопазването е належаща. В условията на здравна реформа само личността, която е едновременно мениджър и лидер, може да отговори на високите изисквания в здравеопазването.

Библиография

1. Христов, С. Мениджър, лидер или и двете заедно? <http://www.novavizia.com/menidjar-lider-ili-i-dvete-zaedno/> последен достъп: 03.09.2017 г.
2. Кови, С. Седемте навика на високоефективните хора. 2012, Кибеа, 78-92.
3. Шарма, Р. Лидерът, който нямаше титла. 2010, Екслибрис, 36-59.
4. Борисов, В. Здравен мениджмънт – новата азбука на здравния мениджмънт. 2013, 320.
5. Борисова, Б., Янева, Р. Здравният мениджър като лидер – роля на комуникационната култура. Мед менидж и здр пол, 2014, № 1, 15-21.
6. Черкезов, Т. Няма свършен модел на здравеопазване. Интервю 2011 г., <http://ardanews.info/?p=1101> последен достъп 03.09.2017 г
7. Воденичаров, Ц. Десетте принципи на медика и мениджъра, 2010.
8. Жеков, А. Управленският екип в съвременната болница. Дис., 2008, 40.

✉ *Адрес за кореспонденция:*

Д-р Цветелина Великова, дм

УБ „Лозенец“

ул. „Козяк“ № 1

1407 София

☎ 02 9607457