

Zarządzanie profesjonalne

Metody bycia szefem i lekarzem, czyli... lubimy i stosujemy to, co rozumiemy

Część 2.

W części 1 artykułu zostały omówione metody zarządzania w medycynie takie jak: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez obchód, zarządzanie przez coaching. W części 2 zostaną omówione kolejne metody zarządzania: zarządzanie przez wyjątki i zarządzanie przez partycypację, a także korzyści i negatywy wynikające ze stosowania znanych metod zarządzania.

Zarządzanie przez wyjątki

Ta metoda zarządzania jest jedną z nielicznych, polegających na transferze informacji „z dołu do góry”, czyli od pracowników i współpracowników do szefa. Zarządzający tak kieruje zespołami i działaniami, aby móc rozwiązywać wyłącznie problemy i być obecnym tylko w kluczowych momentach działania organizacji. Oszczędza dzięki temu czas, może realnie prowadzić własną praktykę, nie poświęcając znaczącej ilości czasu na pełną kontrolę wszystkich jednostek i każdego z procesów (np. poprawności realizacji procedur). Dzięki tej metodzie szef otrzymuje informacje skondensowane i tylko takie, które są odchyleniami. Jest to metoda bardzo użyteczna w medycynie, lecz rodzi wiele niebezpieczeństw przy zarządzaniu organizacją. Zarządzanie przez wyjątki jest cenną metodą przy wypracowywaniu nowych procedur czy wszelkich reorganizacjach.

Przykład

Profesor przyjmuje pacjentów, pomimo że jest szefem zespołu 23 lekarzy. Przyjmuje zasadę, że jeśli wszystko przebiega prawidłowo, nie ma potrzeby, by go o tym informować. Raz w tygodniu księgowi i marketing składają mu raporty i to jest dostatecznym źródłem informacji zarządczych, gdy wszystko przebiega planowo. Lecz jeśli pojawiają się jakiegokolwiek odchylenia, profesor jest informowany o nich natychmiast i może decydować lub tylko pilnie obserwować, co w danej sytuacji będzie się działo. W przeszłości została ustanowiona struktura organizacyjna oraz procedury postępowania w taki sposób, że codzienna praca nie wymaga nadzoru najwyższego przełożonego.

Zarządzanie przez partycypację

Jest to jedna z bardziej lubianych metod zarządzania istniejąca naturalnie w medycynie, kiedy szef widzi potencjalnego następcę lub następców i uczy współdecydowania. Zarządzanie przez partycypację zakłada, że jeden lub kilku współpracowników (lub też wszyscy) są włączani w procesy zarządzania, czyli w planowanie, organizację zasobów do pracy, motywowanie i kontrolę. Dzięki temu personel doskonale rozumie ograniczenia firmy, może współkształtować rozwój zarówno swój, jak i organizacji, bezpiecznie komunikować się w obrębie całych zespołów medycznych lub między nimi. Ta metoda jest niebezpieczna dla

Doktor n. ekon. Magdalena Szumska od 2001 r. współzarządza jednostkami medycznymi. Badawczo i wdrożeniowo interesuje się problematyką zarządzania i marketingu oraz relacjami w usługach medycznych, z nastawieniem na prawolubność i doskonałe wyniki jednostek medycznych. Ukończyła z najwyższą oceną studia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu na Wydziale Zarządzania, a następnie Institut de Gestion de Rennes IGR-IAE na Université de Rennes we Francji; doktoryzowała się w 2004 r. Autorka kilkudziesięciu publikacji, w tym książek i podręczników dla lekarzy, zarządzających i personelu średniego. Wprowadziła pojęcie trudnego pacjenta w medycynie. Ekspert w zakresie zarządzania jednostkami medycznymi.



firmy wówczas, gdy wśród członków zespołów jest za dużo osób chcących zostać liderami, tworzących zamieszanie, krytykantów i niechętnych do pracy ponad typowe czynności wynikające z zadań medycznych.

Podsumowanie

Każdy szef, a w szczególności szef-lekarz, powinien zwrócić szczególną uwagę na fakt doboru metody zarządzania do konkretnej sytuacji, swoich umiejętności, czasu, którym dysponuje i spodziewanych efektów. Wśród metod zarządzania wyróżnić można kilkanaście, które są z powodzeniem stosowane podczas codziennej pracy w placówkach medycznych. Najbardziej popularne to: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez obchód, zarządzanie przez coaching, zarządzanie przez wyjątki, zarządzanie przez partycypację. Wszystkie metody można łączyć, mieszać lub stosować naprzemiennie w stosunku do całych zespołów lub pojedynczych osób.

ARTYKUŁ PIERWSZY RAZ WYDRUKOWANY W MEDICAL MAESTRO MAGAZINE, VOL. 16/2016 WWW.MEDICALMAESTRO.PL

Korzyści ze stosowania znanych metod zarządzania:

- znając wcześniej wady i zalety danej metody, można dobrać takie spośród nich, które najlepiej odpowiadają sytuacji panującej w firmie oraz samemu zarządzającemu;
- jest możliwość analizy słabych punktów i wypracowania własnych metod minimalizacji ryzyk związanych z zastosowaniem ich w swojej firmie;
- opisane metody powstały na skutek doświadczeń wielu firm, ich działanie jest już sprawdzone i nie trzeba powtarzać cudzych błędów.

Negatywy (ryzyka) wynikające ze stosowania znanych metod zarządzania:

- wybrana metoda może nie pasować do sytuacji w naszej firmie;
- jest wiele metod zarządzania i najczęściej stosuje się metody mieszane, a nie te opisane modelowo;
- korzystanie z jednej metody zarządzania to zwykle za mało; na co dzień stosuje się mieszankę odpowiednio dobranych metod do różnych zespołów, grup zawodowych, a nawet konkretnych osób;
- niektóre z metod wymagają dużej ilości czasu, a więc w wypadku lekarza prowadzącego firmę może pojawić się konieczność ograniczenia praktyki lekarskiej na rzecz pracy w roli zarządzającego.