

Neuronauka a zarządzanie w sferze zdrowia

Neuroscience and health management

Henryk Mruk

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

ORCID: [0000-0003-4146-9094](https://orcid.org/0000-0003-4146-9094)

Streszczenie

Skuteczne zarządzanie placówkami sfery zdrowia wymaga opracowania oryginalnych sposobów, dostosowanych do tego sektora. Wiąże się ono z odpowiednimi kwalifikacjami przywódców oraz zespołu menedżerów. W procesie przygotowania do pełnienia swoich funkcji przez kadrę zarządzającą ważna jest nie tylko wiedza, lecz przede wszystkim doświadczenia własne. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku znajomość natury człowieka, wynikająca z badań w obszarze neuronauki. Pomocna jest znajomość pułapek decyzyjnych, warunków skutecznej komunikacji, zasad budowania zespołu oraz motywowania pracowników. Warunkiem rozwoju organizacji jest także zdolność łączenia rozwoju strategicznego z rozwiązywaniem problemów operacyjnych. Istotne jest stosowanie nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji. Skuteczność zarządzania wymaga również planowania rozwoju osobistego kadry menedżerskiej, budowania kultury organizacyjnej placówki oraz postępowania zgodnego z zasadami etyki.

Słowa kluczowe

neuronauka, zarządzanie w sferze zdrowia, zarządzanie placówkami medycznymi

Abstract

Effective management of health care facilities requires the development of original methods, adapted to this sector. It is related to the appropriate qualifications of the leaders and the team of managers. In the process of preparing for the performance of their functions by the management staff, not only knowledge is important, but above all own experience. The knowledge of human nature, resulting from research in the field of neuroscience, is of particular importance in this case. Knowing the decision pitfalls, conditions for effective communication, team building rules and employee motivation is helpful. The condition for the development of an organization is also the ability to combine strategic development with solving operational problems. It is important to use new technologies, including artificial intelligence. The effectiveness of management also requires planning the personal development of the managerial staff, building the organizational culture of the unit and acting in accordance with the principles of ethics.

Keywords

neuroscience, health management, management of medical facilities

JEL: I 11, M 12, D 23

Wprowadzenie

Ekonomia i zarządzanie wiążą się z uzyskiwaniem efektywności oraz sprawności funkcjonowania ludzi w sferze społecznej oraz gospodarczej. Również w odniesieniu do sfery zdrowia zasadne jest dokładanie starań, aby zwiększać skuteczność działania. Zarządzanie jest kategorią trudną do jednoznacznego zdefiniowania. Obejmuje kwestie organizacji, planowania, motywowania, przywództwa, kontroli – wymieniając tylko kwestie najważniejsze. Równie szeroką kategorią jest sfera zdrowia, w której można wyróżnić wiele różnych instytucji – od pojedynczych gabinetów lekarskich poprzez małe i duże szpitale do organów administracyjnych i ubezpieczeniowych. Wszystko to komplikuje utrzymanie rozważań skalibrowanych na w miarę jednorodnych organizacjach. Dodając do tego tematykę neuronauki, uzyskuje się obraz niezwykle zróżnicowany.

Celem rozważań jest krytyczne spojrzenie na sposoby zarządzania w sferze zdrowia z punktu widzenia osiągnięć neuronauki. Będzie ona tutaj rozumiana jako wiedza o mózgu, odniesiona do poznawania natury człowieka. W takim ujęciu każdy menedżer będzie mógł odnieść zawarte tutaj wywody do swoich doświadczeń oraz posiadanej wiedzy teoretycznej i praktycznej. Źródłami do napisania tekstu są publikacje z obszaru zarządzania w sferze zdrowia oraz neuronauki. Są nimi także doświadczenia wynikające z wieloletnich kontaktów z różnymi placówkami medycznymi (szpitale, apteki, gabinety stomatologiczne), także rozmowy prowadzone z lekarzami, dyrektorami i menedżerami placówek, również obserwacje z pracy w radach społecznych szpitali. Metodyka rozważań opiera się na wykorzystaniu technik wnioskowania logicznego, analizy krytycznej, obserwacji oraz analizy treści prowadzonych rozmów, które były różnorodne, wynikające z sytuacji. Rozważania mogą być przydatne zarówno w odniesieniu do zarządzania organizacjami sfery zdrowia, jak również doskonalenia siebie jako lidera oraz menedżera.

Zarządzanie w biznesie i sferze zdrowia

Obserwując świat przyrody, można zauważyć nakładanie się na siebie wielu różnorodnych zmiennych, które dają określone efekty. Roślinność w dżungli rozwija się stosownie do warunków, które tworzy natura. Jednak już zwierzęta wprowadzają różne zasady, które dodatkowo rządzą ich zachowaniami (np. koalicje w stadzie małp w celu sprawowania władzy¹). *Homo sapiens* jako istota rozumna tworzy coraz to nowe metody wprowadzania porządku w swoich działaniach ekonomicznych oraz społecznych. Jak złożona jest to sfera, pokazały lata 2020 oraz 2021, kiedy pandemia postawiła przed

¹ F. de Wall, *Małpa w każdym z nas*, Copernicus Center Press, Kraków 2019, s. 68–70.

ludźmi wiele nowych wyzwań, które są dla nich całkowitym zaskoczeniem. Uświadomiła ona społeczeństwu, że nieosiągalne są rozwiązania idealne w budowaniu, porządkowaniu rzeczywistości. Pandemia to czas i doświadczenia, które nie pozostawiają cienia pewności, że istnieją uniwersalne metody porządkowania, budowania, spójnie i sprawnie działających systemów. W wielu krajach stosowano różne rozwiązania i w żadnym z nich nie dopracowano się metod, które byłyby skuteczne w całościowym rozwiązaniu pojawiających się problemów. Doświadczenia z okresu pandemii wskazują, że trzeba porzucić myśl o zbudowaniu idealnego modelu zarządzania. Trzeba również pogodzić się z faktem, że nie ma idealnych liderów, menedżerów, którzy mogliby poradzić sobie z wyzwaniami tworzonymi w coraz szybciej zmieniającym się otoczeniu². Pod koniec XX w. sygnalizowano likwidację oddziałów zakaźnych w szpitalach, zmniejszanie naboru na specjalności kształcenia lekarzy leczących choroby zakaźne, sądząc, że są one skutecznie eliminowane przez osiągnięcia nauki. Pandemia udziela ludziom kolejnej lekcji, że pycha jest ścieżką, która wiedzie do upadku. Zachowanie trzeźwego myślenia to warunek lepszego radzenia sobie z problemami generowanymi przez otoczenie.

Na tle powyższych rozważań można krytycznie spojrzeć na tezy P. Druckera mówiące o nadrzędności metod zarządzania stosowanych w biznesie w stosunku do rozwiązań istniejących w sferze zdrowia³. Zgodnie z założeniem P. Druckera metody, style, zasady zarządzania wypracowane w organizacjach biznesowych mogły być przenoszone do sfery zdrowia. Uważano, że sposoby sprawdzone w przedsiębiorstwach, mogą być powielone w organizacjach sfery zdrowia, przyczyniając się do poprawiania ich skuteczności oraz efektywności. Fałszywość tej koncepcji została zweryfikowana w praktyce. Podmioty działające w sferze zdrowia rządzą się innymi prawami. W tym obszarze istnieje ingerencja państwa. W niewielkim zakresie działa mechanizm rynkowy. Ograniczony jest także wymiar konkurencji działania podmiotów. Złożoność sfery zdrowia wiąże się ponadto z istnieniem co najmniej trzech podmiotów: pacjenta jako beneficjenta, funduszu ubezpieczeniowego jako płatnika oraz placówki medycznej jako świadczącej usługi⁴. Odrzucenie hipotezy o nadrzędności metod zarządzania w sektorze biznesu nad sposobami zarządzania podmiotami medycznymi uzasadnia konieczność skupienia się na sferze zdrowia jako odrębnym obszarze badań oraz doświadczeń zawodowych. Tradycyjne podejście oznaczało, że lider, menedżer, który sprawnie zarządza zakładem produkcyjnym, może być tak samo skuteczny, przejmując placówkę medyczną. Takie myślenie należy traktować jako błędne. Uzasadnione jest zatem skupianie się na prowadzeniu badań oraz doskonaleniu praktyki zarządzania w odniesieniu do podmiotów

² H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 126–127.

³ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 81–84.

⁴ T.E. Getzen, *Ekonomika zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 73–77.

sfery zdrowia. Można wykorzystywać doświadczenia innych podmiotów, jednakże konieczne jest podejście krytyczne, bazujące na dogłębnej znajomości zadań danej placówki medycznej.

W odniesieniu do sfery zdrowia trzeba jeszcze wskazać na swego rodzaju dwupoziomowość, związaną z sektorem publicznym i prywatnym (niepublicznym). Wiążą się z tym zagadnienia nie tylko ekonomiczne, lecz także dylematy społeczne. Inne są rozwiązania w sferze zarządzania placówkami sfery publicznej oraz niepublicznej. Są to problemy, które również wymagają prowadzenia badań oraz dzielenia się wnioskami w kontekście doskonalenia metod zarządzania w sferze zdrowia.

Fikcyjność jednego czynnika sprawczego

Pozostając w obszarze zdrowia, można spojrzeć na złożoność sytuacji przywracania pacjenta do zdrowia. Można marzyć o podaniu tabletki, która w cudowny sposób zakończy chorobę pacjenta. Nawet jeśli dany lek jest bardzo skuteczny w określonej chorobie, to pacjent potrzebuje snu, jedzenia, temperatury, relacji z innymi, odporności psychicznej oraz wielu jeszcze innych elementów, które działając łącznie, doprowadzą go do zdrowia. Kolejna kwestia to leczenie pacjenta, a nie choroby. Ten sam przypadek może inaczej się rozwijać u pojedynczego pacjenta. Również sukcesy rynkowe przedsiębiorstw oraz organizacji nie są następstwem działania tylko jednego czynnika. W praktyce trudno nawet wyodrębnić wiązkę najważniejszych zmiennych, które przyczyniają się do pełnego zrealizowania opracowanej strategii⁵. Załóżmy, że lider prowadzi szpital w Wielkiej Brytanii, który osiąga sukces (nie ma długów, pacjenci są zadowoleni, personel medyczny jest zaangażowany). Zatrudnienie tego lidera w szpitalu porównywalnej wielkości w Polsce nie daje żadnej gwarancji, że osiągnie on taki sam sukces w tej placówce. Dotykamy tutaj istoty zarządzania, która jest sferą niezwykle złożoną i różnorodną. Można zatem zrezygnować z poszukiwania albo podmiotu, albo uniwersalnej metody, która zagwarantuje skuteczność zarządzania w placówkach medycznych. Nawet kamienie szlachetne, największe i najbardziej okazałe, potrzebują obrobienia, aby prezentowały się w oryginalny sposób. Dużo racji ma Y. Harari, podkreślając słabość natury ludzkiej, związanej z kierowaniem się mitami, złudzeniami czy fikcją. Wiedząc, że człowiek ma taką słabość, skłonność do poszukiwania prostego, idealnego rozwiązania, należy krytycznie podchodzić do istnienia uniwersalnych praktyk zarządzania. Wszystko, co określa się sukcesem, jest efektem mądrego myślenia oraz trzeźwego działania. Szkoda zatem czasu na poszukiwanie idealnego lidera, idealnej struktury organizacyjnej, idealnego

⁵ T. Bova, *IQ wzrostu*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 48–51.

stylu zarządzania. Wszystko to powstaje w efekcie łączenia wiedzy, umiejętności, doświadczeń praktycznych, skutecznego komunikowania się pracowników, wysokiej kultury organizacyjnej placówki medycznej. To tylko część z całego splotu czynników, które umożliwiają skuteczne działanie organizacji. Należy pogodzić się z faktem, że nigdy się też nie dowiemy, czy dane działanie, podjęte decyzje były optymalne. W zarządzaniu powinniśmy pogodzić się z tym, że celem jest dążenie do asymptoty, jaką jest doskonałe zarządzanie. Podobnie jest z działaniami ludzi, których natura jest niedoskonała.

Złożoność ról i sytuacji

Zarządzanie placówką medyczną (np. szpitalem klinicznym) wiąże się z zatrudnieniem wielu pracowników, zbudowaniem określonej struktury, zebraniem odpowiednich zasobów sprzętu, materiałów itp. Ponad dwa i pół tysiąca lat temu Hipokrates mógł wskazywać na jedzenie, wodę, powietrze, słońce jako czynniki wspomagające zdrowie. Na niewiele się jednak przydadzą takie zalecenia ogólne w przypadku leczenia chorób serca, nowotworów czy chorób zakaźnych w XXI w. Nawet dolegliwości kardiologiczne pacjentów są niezwykle zróżnicowane. Inaczej funkcjonuje sala operacyjna, inaczej oddział leczący chorych z zawałem serca. Funkcjonowanie tych np. dwóch oddziałów wymaga wsparcia administracyjnego, logistycznego, księgowego itp. Jeśli nawet ktoś skupi się na rozważaniu zadań lidera, dyrektora takiego szpitala, to niewiele uzyska, jeśli pominie kwalifikacje i zaangażowanie grupy menedżerów oraz specjalistów, którzy wykonują swoje działania w tej jednostce. Kardiolog nie jest w stanie z dnia na dzień stać się np. anestezjologiem. Podobnie należy spojrzeć na sferę zarządzania. Skuteczność działania szpitala to jak skuteczność orkiestry, która składa się z wielu muzyków wyspecjalizowanych w grze na poszczególnych instrumentach. W takim też ujęciu należy spojrzeć na funkcjonowanie placówki medycznej. Całościowy efekt będzie syntezą pracy specjalistów, menadżerów, lidera oraz niezliczonej liczby płaszczyzn, na które składają się powiązania między nimi. W takim podejściu do organizacji, kryjącej w sobie wiele elementów, właściwe będzie zajmowanie się umiejętnym łączeniem wiedzy, zdrowego rozsądku oraz zdobywanych doświadczeń. W odniesieniu do zarządzania sala wykładowa nie może być jedynym miejscem, w którym zdobywa się umiejętności. Konieczne jest osobiste zmaganie się z wyzwaniami, podejmowanie decyzji oraz dzielenie się doświadczeniami z innymi. Dla zilustrowania tego zalecenia można odnieść się do kwestii napisania instrukcji wiązania butów. Przygotowanie takiego tekstu jest niezwykle trudne. WYROBIE NIE SOBIE UMIEJĘTNOŚCI ZAWIĄZANIA SZNUROWADEŁ NA BAZIE TAKIEGO OPISU JEST JESZCZE TRUDNIEJSZE. Wystarczy natomiast przećwiczyć taką czynność z kimś, kto ją opanował, aby się tego samemu nauczyć. Budowanie umiejętności zarządzania

trzeba łączyć z pracą w zespołach, z rozmowami z innymi liderami czy menedżerami, z wyjazdami do placówek, w których zostały wdrożone skuteczne metody osiągania celu. Wiedząc o tym, że zarządzanie jest złożone, trzeba szukać sposobów, aby doskonalić umiejętności poszczególnych menedżerów. W czasie pandemii wyjazdy lekarzy do innych krajów, placówek, przyspieszały proces zdobywania doświadczeń. W tym szczególnym przypadku trudna sytuacja systemu zdrowia, wysoka liczba pacjentów ograniczały możliwości spotykania się kadry menedżerskiej w celu wymiany doświadczeń. Zasadne będzie kontynuowanie takich praktyk w nowej rzeczywistości.

Wykształcenie zawodowe a zarządzanie w sferze zdrowia

Przywołany czas pandemii to okres wyjątkowo silnych napięć oraz pośpiechu, w którym zмага się zarządzanie. Angażowanie się w różnorodne, w tym często błahe, bieżące, pojedyncze sprawy ogranicza możliwość całościowego spojrzenia na pojawiające się problemy oraz rozwiązania. Być może WHO (Światowa Organizacja Zdrowia) ma zasoby, które pozwolą na wyciąganie wniosków z zaistniałej sytuacji. Zarówno kadra menedżerska, jak również cała sfera zdrowia potrzebują odporności, która umożliwi wychodzenie z trudności, powrót do równowagi po przeżytym wstrząsie. Podobnie jak w przypadku powrotu organizmu do zdrowia tak też w doskonaleniu zarządzania sferą zdrowia konieczne jest prowadzenie rozmów, dyskusji, ścieranie się poglądów i koncepcji. A to wymaga także szerszej wiedzy na temat natury człowieka oraz wynikających z niej ograniczeń.

W rozważaniach obejmujących przywództwo w sferze zdrowia stawia się często pytanie na temat kwalifikacji, wykształcenia, jakimi powinien charakteryzować się lider⁶. Również w tym przypadku natura ludzka podpowiada, aby jednoznacznie wskazać na rozwiązanie zero-jedynkowe. Tymczasem rzeczywistość jest o wiele bardziej złożona i niejednoznaczna. W. Churchill, który okazał się skutecznym liderem w czasie drugiej wojny światowej, poniósł porażkę zarówno w okresie ją poprzedzającym, jak również po zakończeniu działań wojennych. Ludzie przychodzą na świat z różnymi talentami, które mogą odkrywać w sobie wraz z upływem czasu, zdobywaniem doświadczeń⁷. Pytania, na ile lekarz albo absolwent kierunku ekonomicznego powinien zarządzać placówką zdrowia, można uznać za nielogiczne, błędnie postawione. Zarówno ekonomista, jak i lekarz mogą skutecznie zarządzać szpitalem. Wszystko będzie związane z celami, zaangażowaniem, posiadanymi cechami, zdolnością do uczenia się. Można

⁶ S. Gawłowski, H. Mruk, *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Rebis, Poznań 2016, s. 95–96.

⁷ R. Ankersen, *Kopalnie talentów. Jak odkryć i rozwinąć talent – u siebie i u innych*, SQN, Kraków 2018, s. 112–114.

natomiast wskazać na ograniczenia związane z każdym z tych zawodów (być może osoba, która ukończyła dyrygenturę w uczelni muzycznej, byłaby dobrym liderem w szpitalu). Spójrzmy na absolwenta wydziału lekarskiego. Jest on przygotowany do szybkiego podejmowania decyzji (np. zapalenie wyrostka – operacja od razu). Lekarz podejmuje decyzję oraz ją wykonuje bez konieczności konsultowania się z innymi. W celu jej podjęcia wystarczy analiza najważniejszych symptomów. Takie podejście ogranicza możliwość skutecznego zarządzania szpitalem. W tym przypadku konieczne jest zebranie wielu informacji, prowadzenie konsultacji z innymi osobami. Niekiedy konieczne jest zbudowanie koalicji w zespole, aby uzyskać akceptację podjętych decyzji. Z tych powodów trzeba czasu, aby podjąć właściwą, akceptowaną przez otoczenie decyzję.

Natomiast absolwentom kierunku zarządzania może brakować wiedzy na temat zależności, powiązań, niuansów, jakie występują w zespołach, dość różnorodnych, w placówkach medycznych. Nie mają oni też dostatecznej wiedzy na temat procedur medycznych oraz złożoności procesu, jakim jest leczenie pacjenta. Personel medyczny jest nastawiony na pomaganie każdemu pacjentowi. Natomiast podejście związane ze skutecznością oraz efektywnością bazuje na rachunku ekonomicznym (jeden wolny respirator podłączyć osobie, która ma 20 lat czy 89 lat?). Przytoczone rozważania wskazują na złożoność omawianego zagadnienia. Zarówno lekarz, jak i ekonomista mogą skutecznie zarządzać szpitalem. Jeden czynnik, wykształcenie, nie jest przesądzający. Potrzebne są natomiast cechy, umiejętności, które dalej będą rozpatrywane.

Perspektywy zarządzania

Natura ludzka skłania ludzi do skupiania swojej uwagi na zagadnieniach bieżących, na perspektywie krótkookresowej. Dużym wysiłkiem dla mózgu jest myślenie abstrakcyjne, długoterminowe, oparte na myśleniu w kategoriach prawdopodobieństwa⁸. Pandemia ilustruje tę przypadłość ludzkiej natury. Od wielu lat mówiono o scenariuszach pojawienia się kolejnej pandemii. Jednak zajmowanie się bieżącymi kwestiami odsuwało na dalszy plan zagadnienia strategiczne. W ekonomii kładzie się duży nacisk na efektywność. Jednak bywa ona najczęściej rozpatrywana w krótkim okresie. Poszukuje się metod badania efektywności w długim okresie, co natrafia na wiele barier. Ilustracją może być lokalizacja szpitali. Władze samorządowe mogą być zainteresowane utrzymaniem szpitala w każdym powiecie. Z perspektywy całego kraju, ewentualnie regionu, właściwe byłoby tworzenie dużych szpitali, które mogą być bardziej skuteczne oraz efektywne. Sprzeczność interesów, z lokalnego i regionalnego punktu widzenia,

⁸ P. Tetlock, D. Gardner, *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania*, CEDEWU, Warszawa 2017, s. 175–178.

utrzymuje *status quo*, co będzie natomiast sprzeczne z efektywnością rozumianą w ujęciu długofalowym. W skrajnym ujęciu efektywność może prowadzić do likwidowania rezerw oraz zapasów. Nieprzewidywalność otoczenia może natomiast przemawiać za koniecznością utrzymywania rezerw, aby stawić czoła problemom, które się pojawiają. Utrzymywanie łóżek i personelu medycznego w gotowości do pracy można ocenić jako mało efektywne, na krótką metę. Jednak wzrost liczby pacjentów wskutek wypadków czy epidemii może spowodować inne spojrzenie na efektywność. W miarę zdobywania doświadczeń można doskonalić metody zarządzania, zarówno w odniesieniu do całej sfery zdrowia, jak również w przypadku pojedynczych placówek.

Rozważając kwestie perspektywy zarządzania, można również spojrzeć na to z punktu widzenia eliminowania (ograniczania) marnotrawienia:

- czasu,
- sprzętu i materiałów,
- kapitału.

W odniesieniu do każdego z wymienionych elementów można prowadzić szerokie i głębokie rozważania. Nawiązując do wyżej omawianego wątku rezerw, zaleca się np. planowanie 60% czasu, pozostawiając rezerwę na nieprzewidziane czynności⁹. Błędem byłoby zaplanowanie 100% czasu. Kategoria czasu, z pozoru zwykła, błaha, może mieć kluczowe znaczenie z punktu widzenia zarządzania w sferze zdrowia. Organizm człowieka potrzebuje czasu na regenerację. Na ile można akceptować skracanie czasu snu ludzi w XXI w. – i to o ponad godzinę w porównaniu z początkiem XX w.?¹⁰ Nagłaśnia się wypadki samochodowe spowodowane pod wpływem alkoholu. Jest ich znacznie więcej z powodu niewyspania kierowców. Trudno to mierzyć oraz kontrolować. Z tej samej perspektywy można spojrzeć na pracę menedżerów oraz specjalistów. Praca lekarzy w czasie dłuższym niż osiem godzin skutkuje mniejszą skutecznością oraz wzrostem ryzyka popełniania błędów. To samo dotyczy decyzji menedżerów, jeśli nie będą zregenerowani w pracy. Istotnym wymiarem właściwego gospodarowania czasem są zebrania. W tym zakresie konieczne jest szanowanie obowiązków, zadań menedżerów oraz specjalistów. Wymaga to właściwego przygotowania zebrań oraz ich sprawnej organizacji. Wspomniano wcześniej o zadaniach lidera, związanych z konsultowaniem decyzji. Istotne jest natomiast ograniczanie marnotrawienia czasu innych, jeśli decyzje powinny być podejmowane przez pojedyncze osoby, zamiast mało efektywnej, rozciąganej w czasie pracy zespołów.

⁹ L.J. Seiwert, *Jak organizować czas?*, PWN, Warszawa 1998, s. 35–37.

¹⁰ M. Walker, *Dlaczego śpimy. Odkrywanie potęgi snu i marzeń sennych*, Wydawnictwo Marginesy, Warszawa 2019, s. 198–199.

Komunikacja i jej rola w zarządzaniu

Wnioski wynikające z badań w obszarze neuronauki pozwalają na krytyczne spojrzenie na metody komunikowania się liderów oraz menedżerów z podmiotami otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego. W przypadku placówek medycznych istotne jest właściwe komunikowanie się z podmiotami zarządczymi (ubezpieczyciele, administracja centralna i samorządowa, społeczności lokalne). Jednak są to zagadnienia, które wymagają osobnego rozpatrzenia, stąd nie będą tutaj szczegółowo rozważane. Większą uwagę skupimy na komunikacji wewnętrznej. Do znudzenia podkreślana jest wszędzie umiejętność słuchania, którą powinien w sobie rozwijać lider. To kluczowa umiejętność. Stąd każdy lider, także menedżer, jest zobowiązany do pracy nad sobą, do oceny zdolności do słuchania. Mózg jest skłonny przyznawać sobie rację. Ta pułapka może narastać w miarę upływu czasu. Szczególnym zagrożeniem są sukcesy odnoszone przez lidera oraz placówkę. Uważność to zdawanie sobie sprawy z tego, że sukces może być początkiem porażki. W pielęgnowaniu umiejętności uważnego słuchania może być pomocne traktowanie każdego dnia jako pierwszego, w odniesieniu do swojej pracy („każdy sukces traktuj jako pierwszy” – A. Ferguson).

Skuteczność w obszarze komunikowania wymaga radzenia sobie z pułapką potwierdzenia. Otóż mózg ludzki ma zdolność wyłapywania argumentów, poglądów zgodnych z własnymi przekonaniami. Żaden lider nie ma monopolu na mądrość w zarządzaniu. W ramach pracy nad doskonaleniem umiejętności menedżerskich zasadne jest ćwiczenie umiejętności w słuchaniu opinii, które będą odmienne od osobistych przekonań lidera. Kłopot może polegać na tym, że uwzględnia się uwagi głównie jednej grupy pracowników (np. lekarzy). Tymczasem z punktu widzenia spójności pracy zespołu ważne będą również rozmowy z pielęgniarkami czy personelem administracji szpitala.

Warta rozważenia jest również pułapka „szczerze *versus* zgodnie”. Z punktu widzenia zmniejszania ryzyka nietrafności podejmowanych decyzji należy brać pod uwagę różne punkty widzenia. Wspomniana pułapka wiąże się z nastawieniem menedżera do traktowania uwag krytycznych. Jeśli zespół zauważy, że lider preferuje wypowiedzi zgodne, wówczas może się powstrzymać przed wygłaszaniem opinii, które są odmienne od przekonań lidera. A to zwiększa ryzyko porażki. W interesie lidera leży zatem mentalne przygotowanie do akceptowania głosów szczerych, co wcale nie jest proste. Każdy pracownik powinien czuć się bezpieczny, niezależnie od wypowiedzanych opinii. Lider natomiast powinien sobie zdawać sprawę, że pracownicy obserwują jego zachowania i decyzje. Jeśli będą one sprzeczne z zapewnieniami, że ważne są wypowiedzi szczerze, to nikt się nie zdecyduje na takie zachowanie. Otwartość w komunikowaniu się wymaga upływu czasu, konsekwencji, budowania zaufania, a na to potrzeba wielu miesięcy.

Okres pandemii uwypuklił znaczenie komunikacji w relacjach między menedżerami a pracownikami. Bezpieczeństwo, które ma duży wpływ na zaangażowanie w pracy, wyrasta z odpowiednich kontaktów lidera z pracownikami (częstotliwość, transparentność, uczciwość). Czas pandemii pozwala na zmianę w postrzeganiu pracy ludzi. Akcenty są przenoszone z traktowania pracowników nie w wymiarze kosztów, a raczej w kategorii zasobów. Inwestowanie w pracowników to traktowanie ich jako zasobu placówki medycznej. W tym zakresie właściwe może być komunikowanie tego podejścia przez lidera. I wreszcie w tej części rozważań należy odwołać się do kwestii najważniejszej w obszarze komunikowania się, czyli do wskazania celu, wartości działania placówki. Kluczowe dla każdego pracownika jest poznanie sensu swego działania¹¹. To jest najistotniejsze w komunikowaniu się z pracownikami – wskazywanie kierunku wspólnego działania. I oczywiście angażowania się lidera w realizowanie zadań.

Talenty i ich rola w zarządzaniu

Badania prowadzone w szeroko rozumianym obszarze zarządzania potwierdzają, że każdy człowiek przychodzi na świat ze szczególnymi cechami, nazwanymi obrazowo „wyposażeniem fabrycznym”¹². Prawdopodobnie jest tak, że każdy ma więcej talentów, niż jest w stanie rozwinąć w swoim życiu. W 2021 r. przypada 90 lat od narodzin Krzysztofa Komedy. Utalentowany muzycznie ukończył jednak studia medyczne. Porzucił po dyplomie zawód lekarza i skupił się na muzyce. Wspominamy ten przypadek także w kontekście tego, że nie jest sprawą prostą uświadomienie sobie talentów, z którymi dana osoba przychodzi na świat. Nie tak łatwo radzić sobie z naciskami otoczenia co do wyboru zawodu i drogi życiowej. Zmiany mogą następować niemal na każdym etapie życia człowieka. Inwestowanie w ludzi utalentowanych okazuje się wysoce efektywne¹³. Z tego względu w procesie zarządzania zasadne będzie skupianie uwagi na pozyskiwaniu osób utalentowanych. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że talent jest tylko wstępnym elementem na drodze rozwoju danego pracownika¹⁴. Dużo ważniejsza jest natomiast praca nad jego rozwijaniem¹⁵. Rozważając kwestie zarządzania w sferze zdrowia z perspektywy neuronauki, można wskazać na możliwości i zagrożenia. Liderzy, aby skuteczniej motywować pracowników do pracy, powinni podkreślać efekty związane z pracowitością, a nie talentem. Komunikowanie ludziom, że są utalentowani, może zmniejszać

¹¹ V. Frank, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2011, s. 82–84.

¹² M. Gazzaniga, *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg?*, Smak Słowa, Sopot 2013, s. 136–137.

¹³ F. Fabritius, H. Hagemann, *Umysł lidera*, ICAN Institute, Warszawa 2017, s. 163–164.

¹⁴ R. Ankersen, *Kopalnie talentów. Jak odkryć i rozwinąć talent – u siebie i u innych*, SQN, Kraków 2018, s. 47–49.

¹⁵ A. Duckworth, *Upór: Potęga pasji i wytrwałości*, Galaktyka, Łódź 2016, s. 78–79.

ich zaangażowanie w doskonalenie swoich umiejętności. W ostatecznym efekcie wytrwałość w dążeniu do celu przeważa nad talentem, który nie będzie wówczas rozwijany z odpowiednią wytrwałością. I tutaj można nawiązać do wcześniejszych rozważań. Lekarz, który będzie miał mniejszy talent do zarządzania niż ekonomista, a będzie wytrwały w pracy nad sobą, może okazać się sprawniejszym i skuteczniejszym liderem niż ekonomista, jeśli ograniczy się on do przekonania o własnym talencie. W rozważaniach na temat talentów należy wskazać na inną jeszcze pułapkę. Ludzie mają skłonność do wyższej oceny osób utalentowanych w stosunku do tych, którzy osiągają sukcesy swoją wytrwałością. Trzeba mieć na uwadze tę pułapkę, podejmując decyzje związane z powoływaniem liderów oraz menedżerów na ich stanowiska.

Rosnąca złożoność, zmienność, nieprzewidywalność, a także niejednorodność w otoczeniu placówek medycznych skłaniają do szukania sposobów przygotowywania kadr w obszarze zarządzania. Za właściwe można uznać przekazywanie w okresie studiów wiedzy przyszłym pracownikom służby zdrowia na temat zarządzania. W odniesieniu natomiast do kształcenia w obszarze ekonomii zasadne jest odwoływanie się do cech szczególnych sektora zdrowia. Rzecz w tym, aby wskazać na potrzeby, uwarunkowania, powiązania związane z zarządzaniem placówkami zdrowia. Osoby, które rozpoznają u siebie zainteresowanie tymi kwestiami, mogą wejść na ścieżkę doskonalenia swoich umiejętności. Dla zwiększania skuteczności działania placówek medycznych kadra menedżerska powinna rozwijać swoje umiejętności zarówno w obszarze metod zarządzania, jak również znajomości uwarunkowań funkcjonowania sfery zdrowia.

Kultura organizacyjna a zarządzanie podmiotem medycznym

W każdej organizacji mniej lub bardziej świadomie stosowane są i przestrzegane różne normy zachowań, wartości, zasady budowania relacji z innymi. Ogół tych zasad, wartości, zachowań międzyludzkich definiowany jest jako kultura placówki. Jest ona zarówno elementem budującym wizerunek instytucji, jak również jednoczącym pracowników wokół celu. Kultura budowana jest długofalowo. Ma swoje korzenie w przeszłości, tradycji, ale też wiąże się z codziennością oraz wizją rozwoju. Natura człowieka jest oporna względem zasad¹⁶. Ludzie łatwiej i chętniej wymagają przestrzegania różnych zasad przez innych, natomiast są mniej konsekwentni w ich stosowaniu przez siebie. Gubią się, jeśli zasad jest zbyt wiele. W procesie budowania kultury organizacyjnej trzeba poszukiwać kompromisu między ich podejściem do ustalania a egzekwowaniem poszanowania ustalonych zasad. Żaden kierowca nie jest w stanie przestrzegać zasad

¹⁶ J. Peterson, *12 życiowych zasad. Antidotum na chaos*, Wydawnictwo Fijorr Publishing, Wrocław 2018, s. 134–136.

ruchu drogowego, jeśli co pięć metrów będą ustawione przeróżne znaki. Kultura jest najlepszym łącznikiem między pracownikami a całą placówką. Jest o wiele bardziej wyczuwana niż możliwa do precyzyjnego wyrażenia za pomocą słów. W procesie jej budowania spełnia się zasada kaskadowości. Rozpoczyna się od wartości i zachowań wyznawanych przez lidera, które dalej przenikają do wszystkich komórek organizacji. Kultura jest budowana zarówno przez elementy nazwane, np. wspólne zdefiniowanie wartości, jak również jest tworzona w sposób trudny do wyrażenia za pomocą słów. Dotyczy to mocy, energii lidera i pracowników, ich postaw oraz zachowań. Wysoka kultura organizacji ułatwia łagodzenie napięć oraz równoważenie różnego rodzaju sił oraz wpływów. To ona przyczynia się do tego, że zadania są realizowane i cele osiągnięte. Kultura tworzy się w codziennych relacjach między ludźmi. Wymaga to od lidera opuszczania gabinetu i utrzymywania relacji z pracownikami. Osobiste zaangażowanie lidera jest działaniem, które skupia zespół wokół wartości. Odwołując się do metafory rodziny, można napisać, że nie ma idealnego męża oraz idealnej żony. Może natomiast być udany, harmonijny związek. W tym sensie budowanie kultury organizacyjnej oznacza zaangażowanie wszystkich pracowników w ten proces.

Rozważając kwestie kultury organizacyjnej, należy mieć także na uwadze przestrzeganie reguł etycznych. Można to dodatkowo podkreślić, albowiem ludzie są słabi i mogą ulegać różnym pokusom. Zasady mają to do siebie, że nie może być żadnych wyjątków. Znane jest powiedzenie „jeden raz”. Jeśli ktokolwiek raz odstąpi od zasady, będzie już narażony na ich częstsze łamanie. Mamy tutaj na myśli kwestie etyczne. W odniesieniu do kultury organizacji kłopot może być taki, że łatwo może być ona zburzona przez nieodpowiedzialne przywództwo. Trudno to czasem pojąć, jednak wznoszona przez wiele lat kultura organizacji, może szybko lec w gruzach wskutek nieodpowiedzialnych decyzji i zachowań. Jej odbudowanie jest o wiele trudniejsze niż budowanie od nowa.

Sposoby doskonalenia umiejętności menedżerskich

Mózg człowieka jest bardziej nastawiony na poznawanie otoczenia, ocenianie innych niż analizowanie siebie. Świadomość istnienia tej pułapki może być pomocna w procesie analizowania siebie, w kontekście silnych i słabych stron. Wspomniano już, że nie ma menedżerów ani organizacji idealnych. Skuteczne będą osoby, których zalety w danej sytuacji przeważają nad wadami. Podobnie jest z placówkami – utrzymają się na rynku te, które podejmują więcej właściwych decyzji niż niewłaściwych. Sygnał nadawany w danym miejscu nie dotrze do celu, jeśli będzie zakłócany. W XXI w. takim zakłóceniem może być rosnący szum medialny. Słabość natury ludzkiej to skłonność do interesowania się sensacją. Łatwo jest nagłaśniana jedna informacja o pojedynczym

dramacie pacjenta. Niewielkie zainteresowanie będzie informacją o przeprowadzeniu kilkunastu udanych zabiegów medycznych. Płynie stąd wniosek, że osoby zarządzające sferą zdrowia potrzebują umiejętności funkcjonowania w warunkach krytyki, zgłaszania sprzecznych oczekiwań. Rzecz w tym, aby wyłuskać kwestie istotne, natomiast zignorować mało ważne, drugorzędne. To mit, że ktokolwiek ma pomysł na opracowanie oraz wprowadzenie w życie rozwiązań idealnych. Jediną właściwą drogą jest uczenie się, zdobywanie doświadczeń, wprowadzanie tego, co działa oraz eliminowanie tego, co nie działa. W XXI w. skuteczność operacji przeszczepów serca jest o wiele wyższa niż w połowie XX w., kiedy dokonywano pierwszych zabiegów. Podobnie należy traktować rozwijanie metod zarządzania w sferze zdrowia.

Tematyka zarządzania z sferze zdrowia może dotyczyć wielu poziomów. Tutaj skupimy się na placówkach medycznych, jednak nie można pomijać kwestii uregulowań centralnych. W tym zakresie konieczne jest zbudowanie fundamentów dla całego systemu, które będą w miarę trwałe. Oznacza to, że należy wykluczyć ciągle próby naruszania reguł działania (np. od decentralizacji do centralizacji). Dany system może być doskonały, natomiast nie powinien być ciągle reformowany, i to od podstaw.

Z punktu widzenia skuteczności zarządzania placówkami medycznymi istotne jest korzystanie z najbardziej efektywnych sposobów podnoszenia kwalifikacji liderów oraz menedżerów. W tym zakresie również nie ma uniwersalnych rozwiązań. Dla każdego lidera istotne jest posiadanie indywidualnego planu rozwoju osobistego. Wiadomo, że niewiele osób jest obdarzonych przez naturę zdolnością do pracy bez nadzoru. Zdecydowana większość kadry menedżerskiej pracuje skuteczniej, jeśli jest rozliczana z zadań w kwestii rozwoju osobistego. Skoro zarządzanie obejmuje przede wszystkim umiejętności praktyczne, to za kluczowe należy uznać korzystanie z różnych form wymiany między krajami oraz placówkami. Pandemia przyczyniła się do rozwoju zdalnych form kontaktów międzyludzkich. Mają one mniejsze znaczenie niż spotkania bezpośrednie, jednak mogą być ich cennym uzupełnieniem.

Niezależnie od wymiany doświadczeń w grupach menedżerów sfery zdrowia należy także korzystać z tematycznie organizowanych konferencji oraz programów edukacyjnych (poziom MBA oraz studiów podyplomowych). W tym przypadku wskazane będzie podejście szersze, międzynarodowe. Kolejnym aspektem będzie zmiana w sferze sposobu prowadzenia edukacji na zasadzie łączenia zajęć akademickich ze spotkaniami z doświadczonymi ludźmi z praktyki. Obszarem poszukiwań jest także zmienianie proporcji między czasem prowadzenia wykładów a pracą w grupach, w zakresie poszczególnych tematów menedżerskich. W erze nowych technologii kadra menedżerska potrzebuje także wsparcia w zakresie nowych narzędzi z zakresu *data science*, a także sztucznej inteligencji.

Zakończenie

Prowadzone w obszarze neuronauki badania będą poszerzały wiedzę o naturze człowieka, a to umożliwi zwiększenie skuteczności zarządzania w obszarze zdrowia. Zawarta w opracowaniu tematyka otwiera cały wachlarz istotnych dla zarządzania zagadnień. Liderzy oraz menedżerowie powinni być wyczuleni na możliwość popełniania błędów wynikających z różnych pułapek decyzyjnych (efekt kotwicy, planowania, mikrozarządzania, kosztów utopionych, ojciec wie lepiej itp.). Zagrożeniem mogą też być zbyt bliskie relacje w zespole, które mogą prowadzić do syndromu myślenia grupowego. Należy również wiedzieć, że ludzie stają się mniej etyczni, kiedy funkcjonują w otoczeniu luksusu. Chociaż generalnie są uczciwi, to jednak potrafią złamać reguły etyczne, jeśli mają ku temu okazję. Mają skłonność do wybierania opcji środkowej. Gubią się, jeśli skala wyboru jest zbyt szeroka. O wiele bardziej obawiają się strat, niż odczuwają zadowolenie z zysków. Łatwiej przyjmują argumenty, które są zgodne z ich przekonaniami. Potrafią związać się z narracjami, które mają charakter teorii spiskowych (np. odmowa zaszczepienia się)¹⁷. Potrzebują czasu oraz dowodów, aby odejść od zachowań stereotypowych, utrwalonych od pokoleń (np. wielogodzinna praca rezydentów, bez czasu na wypoczynek, lenistwo emigrantów itp.). W ślad za praktyką „medycyny opartej na dowodach” można sugerować postrzeganie zarządzania w tym samym podejściu, czyli działań opartych na dowodach. W tym jednak przypadku obok wiedzy, doświadczeń trzeba także zostawić miejsce na sztukę, która wiąże się z otwartym myśleniem, kreatywnością, dokonywaniem przełomu. Można obserwować zmiany, innowacje, które są wprowadzane w wielu miejscach na świecie. Ważne jest, aby dzielić się tymi rozwiązaniami i tym samym doskonalić efektywność wydatkowania środków w sferze zdrowia. Rzeczywistość niesie bowiem wiele zagrożeń. Społeczeństwa się starzeją, ludzie postępują mało racjonalnie, są roszczeniowi w stosunku do państwa i placówek medycznych. Oczekują wygodnego, długiego życia, lekceważąc osobistą odpowiedzialność za swoje decyzje oraz zachowania.

Bibliografia

- Ankersen R., *Kopalnie talentów. Jak odkryć i rozwinąć talent – u siebie i u innych*, SQN, Kraków 2018.
- Bova T., *IQ wzrostu*, MT Biznes, Warszawa 2019.
- Drucker F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- Duckworth A., *Upór. Potęgę pasji i wytrwałości*, Galaktyka, Łódź 2016.

¹⁷ R.J. Shiller, *Narrative Economics. How Stories Go Viral and Drive major Economics Events*, Princeton University Press, Princeton 2019, s. 87–92.

- Gawłowski S., Mruk. H., *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Rebis, Poznań 2016.
- Gazzaniga M., *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg?*, Smak Słowa, Sopot 2013.
- Getzen T.E., *Ekonomika zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
- Fabritius F., Hagemann H., *Umysł lidera*, ICAN Institute, Warszawa 2017.
- Frankl V., *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2011.
- Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.
- Peterson J., *12 życiowych zasad. Antidotum na chaos*, Wydawnictwo Fijorr Publishing, Wrocław 2018.
- Seiwert L.J., *Jak organizować czas?*, PWN, Warszawa 1998.
- Shiller R.J., *Narrative Economics. How Stories Go Viral and Drive major Economics Events*, Princeton University Press, Princeton 2019.
- Tetlock P., Gardner D., *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania*, CEDEWU, Warszawa 2017.
- Wall de F., *Małpa w każdym z nas*, Copernicus Center Press, Kraków 2019.
- Walker M., *Dlaczego śpimy. Odkrywanie potęgi snu i marzeń sennych*, Wydawnictwo Marginesy, Warszawa 2019.

