

Dobry trener wie, jak szkolić drużynę, i równocześnie rozumie potrzeby każdego zawodnika



**HOSPITAL
MANAGEMENT**
wyzwania 2007



foto. (4x) Dziaki

Rozmowa z dr. Barrym Silbaughem,
prezydentem *American College
of Physician Executives*



Gra o życie

Czy łatwo zarządzać lekarzami?

Lekarzowi o wiele łatwiej kierować zespołem medycznym niż przedstawicielowi innego zawodu. Lekarze są bowiem w dużej mierze indywidualistami i myślą w sposób niezależny. Jeżeli im coś mówię, zalecam konkretne postępowanie, mogą liczyć, że oni w duchu powiedzą sobie: – *Wierzymy ci, bo jesteś leka-*

rzem, tak jak my. To jest podstawa do porozumienia, punkt wyjścia do niejednokrotnie bardzo trudnej dyskusji. Dyrektor medyczny musi bowiem przede wszystkim słuchać ludzi i ich trenować. Może nie jest to dobre słowo w odniesieniu do lekarzy, ale mimo to uważam, że na zespół medyczny można spojrzeć jak na drużynę piłkarską.

Dobry trener wie, jak szkolić drużynę, i równocześnie rozumie potrzeby każdego członka zespołu.

Jednak szpital to nie drużyna piłkarska. W placówce medycznej gra toczy się o ludzkie życie.

Dlatego dyrektor medyczny odgrywa bardzo ważną rolę w systemie ochrony zdrowia. Przede wszystkim jest to lekarz, który dobrze rozumie zagadnienia związane z biznesem, a ponadto potrafi przewodniczyć grupie ludzi skupionych wokół niego oraz przekazywać im nowe idee. Jest to także osoba czuwająca nad wszystkimi zagadnieniami związanymi z bezpieczeństwem procesów leczniczych w podległej mu placówce, analizująca jakość usług i troszcząca się o ich właściwy poziom.

Jak postępować z członkiem zespołu, który nie przepada za trenerem, mówiącym mu każdego dnia, co ma robić?

Jeżeli w trakcie omawiania ważnych zagadnień zauważam, że ktoś nie akceptuje tego, o czym mówimy, jest nastawiony negatywnie do pracy zespołowej, po prostu pytam: – *Hej, kolego, dlaczego nie sł-*

nie sędzę. Ochrona zdrowia jest procesem bardzo złożonym i do jego skutecznego przeprowadzenia potrzebna jest drużyna. Można w niej odgrywać różne role, ale jest to praca zespołowa.

W drużynie piłkarskiej za porażki odpowiedzialny jest trener. Czy w szpitalu jest podobnie?

Odpowiedzialność w szpitalu ma charakter złożony. To kombinacja odpowiedzialności organizacyjnej z indywidualną. Gdy zdarzy się błąd, przede wszystkim trzeba znaleźć jego przyczynę; czy winien jest fragment struktury organizacyjnej, procedury i reguły postępowania, czy raczej konkretny człowiek.

Pracuje pan obecnie jako dyrektor medyczny?

Teraz przede wszystkim zajmuję się działalnością konsultacyjną. Pracuję w szpitalu, mam swoich pacjentów, ale jestem bardzo zaangażowany w pracę *American College of Physician Executives*. Dużo czasu poświęcam sprawom inżynierii zarządzania – przygotowuję kursy i szkolenia przydatne w pracy członkom naszego stowarzyszenia, ustaliam tematy i wyszukuję ludzi, którzy



„ Dyrektor medyczny musi przede wszystkim słuchać ludzi i ich trenować ”

chasz tego, co mówię? Dlaczego siedzisz i dajesz mi swoim zachowaniem do zrozumienia, że to cię nie obchodzi? Wyjaśnij mi to, proszę. Może się okazać, że ta osoba ma rację, a może też być tak, że to ja mam rację. Trzeba rozmawiać. Tylko dzięki temu można wyjaśnić wszelkie sprawy i rozwiązać problemy pojawiające się w pracy zespołu szpitalnego.

Czy w takim zespole jest więc miejsce dla indywidualności, solistów czy supergwiazdy?

mogą wygłosić wykłady dla lekarzy zarządzających. Ciągłe szkolenie jest bardzo ważne dla każdego lekarza, niezależnie od tego, czy jest praktykiem, czy menedżerem zarządzającym szpitalem.

Rozmawiała Krystyna Knypl

Barry Silbaugh był gościem konferencji *Hospital Management*, zorganizowanej przez *Menedżera Zdrowia*, podczas której zostało założone Europejskie Towarzystwo Dyrektorów Medycznych