

Otevíráme nový seriál CHANGE MANAGEMENT/Řízení změn ve zdravotnictví

Mgr. Marcela Janíčková, Mgr. Kateřina Koželská
Hormed. s.r.o.

CHANGE MANAGEMENT aneb ŘÍZENÍ ZMĚN ve zdravotnictví

Změna je nedílnou součástí a základní charakteristikou jak lidského života, tak i života organizací. Zejména vnější změny jsou v 21. století stále rychlejší než kdy předtím – i díky novým technologiím a novinkám na trhu. V novém seriálu článků se budeme věnovat problematice řízení změn - Change Managementu z pohledu zdravotnických subjektů a zaměříme se zejména na to, jak se úspěšně vypořádat s častými rychlými změnami jak okolního prostředí, tak vnitřních podmínek ve zdravotnických zařízeních a dentálních ambulancích.

CO JE CHANGE MANAGEMENT A PROČ SE VĚNOVAT PŘÁVĚ TOMUTO TÉMATU?

Change Management se zabývá řízením změn organizací v proměnlivém prostředí (P.F.Drucker definoval koncem osmdesátých let pojem turbulence v podnikovém řízení) a je nedílnou součástí manažerských dovedností, která je nezbytná pro úspěšný růst a prosperitu organizace (zdravotnického zařízení). Kromě samotného řízení procesu změny, zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Řízení změn se zaměřuje především na samotné změny, na jejich zavádění a prosazování do života zdravotnického zařízení.

John P. Kotter (2000) říká doslova: „Mnohem lepších výsledků dosáhneme, nebudeme-li změny řídit, ale vést.“

Z praxe víme, že fungování každé organizace či zdravotnického subjektu (kliniky) je ovlivněno nejrozličnějšími podněty. Ty často přicházejí jak z **vnějšího prostředí** (od klientů/pacientů, dalších zdravotnických subjektů, legislativy či například vývoje technologií), tak i z **vnitřního prostředí organizace** (zejména od managementu kliniky, zdravotnického personálu, dalších pracovníků a také samotné kultury organizace).

JAKÉ TYPY ZMĚN ZDRAVOTNICKÉ SUBJEKTY (ZDRAVOTNÍCI) ŘEŠÍ?

Základní typy změn, se kterými se každá organizace či tým musí vypořádat, jsou:

- a) **rozvojové (strategické) změny** - patří sem tvorba vize, strategie, procesy, dlouhodobé cíle, klíčové změnové projekty a samozřejmě implementace změn
- b) **provozní změny** – takové změny, které nezasahují celou organizaci, jedná se například o dílčí změny nastavených procesů, provozu kliniky, vybavení novou technologií či rozšíření portfolia služeb.



ŘÍZENÍ ZMĚNY JAKO ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY

Management dentálních klinik a zdravotnických zařízení dnes čelí řadě výzev a často musí uvádět do života poměrně významné změny. Jedná se například o rozšíření nebo naopak omezení kapacit, akreditace anebo změnu manažerského přístupu.

Mezi další v praxi typické změnové situace, které řeší mnohá zdravotnická zařízení a dentální kliniky, patří například:

- zavedení nové léčebné metody/technologie
- rozšíření či omezení kapacit (a personálního obsazení)
- sloučení oddělení
- nový systém hodnocení či odměňování
- akreditace
- změna systému financování péče či změna vlastníka

CO JE OSM KROKŮ ZMĚNY (EIGHT STEP CHANGE MODEL)

Model osm kroků změny vypracoval John P. Kotter. Model nabízí detailní popis kroků změny, který lze aplikovat při zavádění změn v organizaci.

Implementace změny v jeho podání zahrnuje postupné provedení osmi kroků:

Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti a potřeby změny: Prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich

Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny: Vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny, Přimět skupinu pracovat společně jako tým

Krok 3: Vytvoření vize a strategie: Vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny. Vyvinutí strategií na dosažení této vize

Krok 4: Komunikace transformační vize: Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci o nové vizi a strategiích. Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

Krok 5: Delegování a zapojení širšího týmu: Odstraňování překážek. Změna systémů nebo struktur bránících transformaci. Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů

Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství: Plánování viditelných zlepšení výkonu neboli „vítězství“. Dosahování těchto vítězství. Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří se podíleli na dosažení těchto vítězství

Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn: Využití

růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi. Najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi.

Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury (kultury organizace): Dosahování lepších výsledků prostřednictvím **chování orientovaného na klienty (pacienty)** a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení. Poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a úspěchy. Rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků, personálu a výběr vhodných nástupců.

ZMĚNA JAKO HROZBA NEBO VÝZVA?

Řízení změny patří mezi nejnáročnější manažerské úlohy, také proto, že klíčovým předpokladem pro úspěšné zvládnutí procesu změny je zpracování, zmírnění či rozptýlení obav lidí ze změny. Proto se v dalších dílech našeho seriálu postupně zaměříme na tato rozvojová témata:

a) **Zvládnutí obav ze změny** - proces změny z pohledu jak příležitostí, tak ohrožení a zvládnutí emocí.

b) **Změna a kultura organizace/zdravotnického zařízení** (specifika firemní kultury): jak se kultura projevuje v praxi, co ovlivňuje firemní kulturu, co je její součástí, jak ji vytvářet).

c) **Transformace/transformační řízení** - transformační projekty s využitím facilitačních, vizualizačních a inovačních technik.

d) **Leadership zdravotnických týmů** - rozvoj manažerských dovedností, rozvoj lídrů.

e) **Specifika týmové spolupráce** při zavádění změn.

OTÁZKY MÍSTO ZÁVĚRU

Víte, před čím stojí vaše organizace (zařízení, klinika, ambulance, tým)? Jaké změny potřebujete a chcete řešit? Víte, jak na tyto změny připravíte sebe a své kolegy (spolupracovníky)?

Věříme, že tento seriál přispěje k tomu, abyste změnou úspěšně prošli a byli připraveni úspěšně vést a efektivněji řídit konkrétní procesy změny ve svých organizacích/ambulancích.

Zdroje a inspirace:

John P. Kotter: Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Management Press, Praha 2015.

Manažerský rozvojový portál www.managementmania.com

(kk, mj) 