

Jak na transformaci a změnové projekty ve zdravotnickém zařízení s využitím facilitačních a inovativně vizuálních technik?

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

Současná doba, prostředí a trh zdravotnických zařízení a dentálních klinik není jednoduchý ani málo komplikovaný, ale komplexní. Proto víc než kdykoliv dříve je třeba umět na změny reagovat. Management klinik a zdravotnické týmy potřebují být dostatečně flexibilní, schopné se vyvíjet a hledat či optimalizovat svou hodnotu pro klienty (pacienty). Podstatný je celkový výsledek a přínos. Pojďme se společně podívat na to, jaké nástroje lze využít pro rozvoj týmů, jejich růst a transformaci.

TRANSFORMAČNÍ ŘÍZENÍ – TAK TROCHU JINÉ ŘÍZENÍ

Termín transformace (z lat. trans-formatio, pře-tvoření) se používá ve více významech. Jeho původní význam je postupná přeměna či přetváření, v dnešní době v manažerské praxi (v praxi vedení týmů a organizací) bývá někdy mylně používáno pouze pro zásadní či pro chod organizace klíčové změny.

Transformaci či změnám čelí v dnešní dynamické době všechny týmy, pracoviště či zdravotnické subjekty. Často se jedná o řešení problémů či kritických momentů, které obvykle souvisejí jak s přístupem k práci, chováním zaměstnanců a firemní kulturou, tak i například se změnou legislativních a tržních podmínek.

Pro praktické využití principů transformačního řízení je výchozím předpokladem skutečnost, že **změny se v organizaci, firmě či jakémkoliv zařízení nedějí jen tak, ale prostřednictvím zaměstnanců (lidí). K docílení jakékoliv změny, přeměny či transformace musíme tedy nejprve získat pro změnu zaměstnance.**

ROLE LÍDRA PŘI KOMUNIKACI ZMĚN

Klíčovou roli při jakýchkoliv změnách na pracovišti (organizačních, procesních či strukturálních) mají vedoucí pracovníci - **transformační lídři**. Právě oni mají nejen dokonale znát cíle, kterých je nutno dosáhnout, ale navíc jsou to právě oni, kdo musí být **schopni cíle dobře vysvětlit**

lit ostatním a získat je pro změnu. Potenciál skutečného transformačního lídra se skrývá v možnosti posílit lidi ve svém týmu, více než kdykoliv před tím.

Skuteční lídři - vedoucí pracovníci mají schopnosti motivovat lidi kolem sebe. Dokáží ostatním vštípit pocit, že každý je důležitý pro fungování celého týmu či pracoviště. Tito lídři chtějí docílit pozitivní změny v organizaci, týmu či celé klinice. Jak to dělají?

- posilují nadšení a energii lidí, se kterými pracují;
- dávají sobě a lidem, s nimiž pracují, dlouhodobé cíle;
- vytváří „společný obraz“ a vizi, která vyjadřuje nejen to, z čeho vycházíme a kde jsme nyní, ale také to, kam směřujeme.

Právě vytvoření „společného obrazu“ neboli vizualizace společné vize může mít na motivaci týmu a jejich ochotě ke změně (akceptaci změny) skutečně zásadní dopad.

JAK VIZUALIZOVAT VIZI A POSÍLIT TÝMY PŘI ZMĚNĚ

Když organizace roste, vyvíjí se či prochází změnou – často si nechává vytvářet scénáře, (obchodní či strategické) modely řízení a dokumenty jako jsou „vize, mise, hodnoty a cíle“.

Potíž je v tom, že ačkoliv mnohé termíny jako například „vize“ mají vizuální kontext, dokumenty bývají obvykle zpracovány jako mnohostránkové psané texty, které jsou občas oživeny slogany, fotografiemi z katalogů či doko-



nalými grafy. Výsledek může vypadat na pohled pěkně, ale jedná se často o formální „neměnný“ dokument, který je tedy téměř zbytečný. *Vždyť změna přichází jen tehdy, pokud jsou do ní zapojeni ti, kterých se skutečně týká – lékaři, zdravotnický personál, administrativní podpora, stejně jako klienti (pacienti).* Ti všichni mají spoluvytvářet a sdílet společný „obraz“ fungujícího zdravotnického zařízení.

A JAK NA TO? TVOŘÍME SPOLEČNÝ „OBRAZ“

Pro mnohé organizace a týmy je s výhodou **do procesu změny přizvat externího facilitátora** – tedy někoho, kdo dokáže usnadňovat proces vzájemné diskuse, tříbení různých úhlů pohledu a hledání společného cíle. Jedná-li se navíc o **vizuálního facilitátora (či tzv. change facilitátora)**, pak je proces tvorby společného obrazu (vize, cíle, hodnoty) podpořen vizuálně – okamžitým zápisem klíčových slov z diskuse, doplněných o jednoduché tvary – symboly – piktogramy či jiné grafické (vizuální) prvky.

Vizualizace podporuje zapojení všech tím, že:

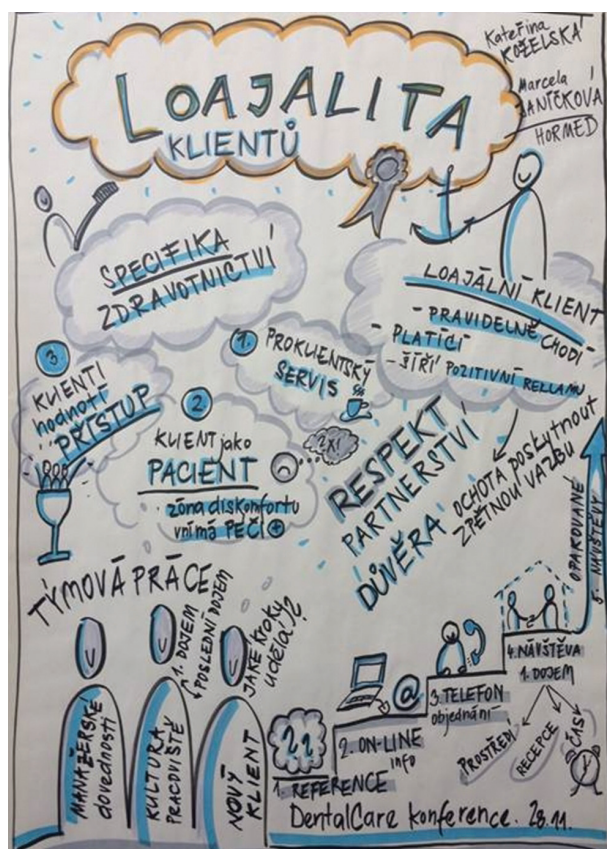
a) usnadňuje společné porozumění klíčovými slovy, termínům či hodnotám (příklad z praxe: *pro jednu nejmenovanou společnost byla klíčová hodnota pro klienty být dosažitelní 24 hodin denně a sedm dní v týdnu odkudkoliv – po společné diskusi a týmové facilitaci jednotlivé týmy vyjádřily tuto hodnotu symbolem či jednoduchou kresbou, jejímž výsledkem byla ikona člověka ležícího v posteli s mobilním zařízením – jako vyjádření významu „dosažitelnost tzv. z postele“ – pro klienta to znamená, že nemusí pro konkrétní servis chodit nikam na pobočku).*

b) dává informace do vzájemného kontextu, vztahů a souvislostí (např. využití myšlenkových map, kontextových map, stakeholder analýzy a dalších vizuálních technik), čímž **zefektivňuje celý proces změny** (zrychlení, vyšší ulpívanost – zapamatování klíčových fakt apod.)

c) pracuje s „makro“ úrovní („big picture“ či „helikoptér view“) a **nadhledem než s jednotlivostmi a detaily** (ale neopomíjí je, pokud jsou důležité pro společný cíl)

d) nejedná se o „mrtvý“ hotový a formální dokument, ale jde o živý proces, který prochází postupnými kroky podle toho, v jaké fázi změny se tým zrovna nachází (příklad z praxe: *společný změnový program pro vrchní sestry s cílem vytvořit „Desatero pro práci s energií a duševní odolnost zdravotnického týmu“.*

V neposlední řadě **vizualizace přináší energii tím, že zapojuje jak racionální, tak i emocionální složku v komunikaci** – společná vizualizace cílů či hodnot umožňuje sdílení



emocí (obavy ze změny, radost apod.) a jejich znázornění, pojmenování (zvědomění) následně **přispívá k vyšší důvěře, respektu a motivaci uvnitř týmu.**

Výsledný společný obraz nebo chcete-li VIZE je živá a autentická i díky tomu, že je vytvořena ručně - „hand-made“ (technikou papír – tužka/fix) a v ideálním případě umístěná v prostoru na dostatečně viditelném místě, kde je častý pohyb členů týmu (společná kuchyňka, prostor recepce apod.)

ZÁVĚR

Potřebujete-li tedy provést svou kliniku, pracoviště či svůj tým úspěšně změnou stojí za to přemýšlet při procesu transformace nejen o „tvrdých“ ukazatelích pro měřitelná KPI (výsledky změny), ale hned z počátku najít a oslovit lídry změny (někdy bývají označováni i jako „ambasadoři změn“). Když tyto lídry aktivně podpoříte při využívání facilitačních, vizuálních technik a nástrojů, pak dokáží změnu nejen úspěšně komunikovat, ale navíc získají druhé pro „svou věc“ – nadchnou je a namotivují pro první konkrétní kroky vedoucí k potřebné změně.

Výsledná změna pak může přispět a vést k celkově větší efektivitě fungování vaší kliniky a třeba i k lepší „vnitrofiremní“ - týmové náladě... **a jaký bude Váš první krok pro nastartování změn?** ☺

(kk, mj) ☒