

Informatika

Leadership a COVID-19 járvány idején

Egy COVID-19 fertőzött betegeket ellátó intézmény egyik, áthelyezett nővére szerint a COVID-19 mellett a munkatársak számára veszélyt jelent maga a kórházvezetés is. Véleményét saját tapasztalatára alapozta: a menedzsmment úgy irányította át a COVID-19 fertőzött betegek ellátásába, hogy nem biztosította az ahhoz szükséges megfelelő ismereteket, képzéseket, nem kommunikálta hitelesen a változásokat, és nem érezte a menedzsmment valós támogatását.

A krízishelyzet valódi vezetőt kíván. A helyzet kezelése során a vezető vagy megerősíti legitimitását vagy teljesen elveszti azt. Mit tegyünk, hogy jó vezetők lehessünk a COVID-19 járvány idején?

Ajánlások:

- *Fogalmazd meg az intézet célját a járvány kezelésében, és iránymutatásként kommunikáld azt a munkatársak felé!*

A cél meghatározásakor az intézet küldetését, vízióját vegyük alapul, és mutassunk rá, hogy a jelen helyzet kezelése miként szolgálja annak elérését. Bizva a járvány rövid távú lefutásában, a cél kialakításakor annak közép- és hosszútávú hatását is figyelembe kell venni. Ez stratégiai gondolkodást igényel, és annak felismerését, hogy a járvány kezelése miként vezethet az intézet számára rövid-, közép- és hosszútávon egyaránt jóra, mely sajátosságait erősítheti meg, milyen nehézségeit küszöbölheti ki, és milyen új lehetőségek és utak nyílhatnak meg. A járvány idejére megfogalmazott cél legyen minél konkrétabb, hogy a munkatársak tisztán és világosan lássák, erőfeszítéseik, munkájuk hogyan hasznosul, és adjon értelmet annak. Utóbbi az egyik legfontosabb tényező és eszköz a vezető kezében, amivel a munkatársak motiváltságát tartósan fenntarthatja. A közös cél összefogásra ösztönöz, irányt mutat, és jelentősen javítja a teljesítményt is. Mindehhez nélkülözhetetlen, hogy a célok kommunikálása a dolgozók felé időben, hitelesen és rendszeresen megtörténjen.

- *Gondoskodj arról, hogy dolgozóid megfelelő képzésekkel elsajátíthassák az új ismereteket és gyakorlatot szerezhessenek az új ellátásokban!*

A munkatársakat érő legnagyobb frusztráció, hogy eddig ismeretlen betegséget, vagy ismeretlen módokon kell ellátni, és emellett az ellátás rendje és körülményei nagyon rövid idő alatt gyökeresen változnak meg körülöttük. Ez a nagyfokú bizonytalanság a megfelelő képzésekkel feloldható. Ezért a vezetők kezeljék prioritásként a képzések kialakításával, szervezésével, megvalósításával, a részvétellel és a gyakorlat megszerzésével kapcsolatos teendőket. Tartsuk szem előtt, hogy az ismerethiány és a gyakorlatlanság nemcsak a COVID-19 fertőzéssel szorosan összefüggő területeket érinti, hanem minden olyan esetben fennáll, amikor egy dolgozó a megszokott munkahelyéről más szervezeti egységbe, telephelyre vagy akár intézetbe kerül át. A képzéseket ezért - relevancia szerint - minden intézetben dolgozó számára biztosítani kell függetlenül a munkáltatótól, a munkaviszonytól, vagy a meglévő gyakorlati időtől, hiszen valamennyien a mi intézetünk, osztályunk betegellátási folyamatának résztvevői.



Egy jó munkaerő-biztosítási terv lehetővé teszi, hogy a képzésekre még azelőtt kerüljön sor, mielőtt az adott munkatársak először szembesülnek új feladataikkal. A képzésekkel kapcsolatos további információk „A szakképzett munkatársi kör”, az „Új munkatársak mielőbbi, önálló munkavégzése”, a „Védőfelszerelések munkafolyamatokra gyakorolt hatása”, az „Egyéni védőeszközök rendelkezésre állása és alkalmazása”, valamint a „Használt egyéni védőeszközök levétele, gyűjtése, a keletkezett veszélyes hulladék kezelése” című ajánlásokban találhatóak.

- Gondoskodj az ellátáshoz szükséges anyagok, eszközök, gyógyszerek megfelelő beszerzéséről és rendelkezésre bocsátásáról!

Az ellátás biztonsága érdekében kiemelt feladat a megnövekedett, illetve újszerű eszköz-, anyag- és gyógyszerigény kielégítése és folyamatos biztosítása a mindennapi munkavégzéshez. Ennek során most különösen a védőfelszerelések, fertőtlenítőszer, a COVID-19 fertőzött betegek ellátásához szükséges eszközök és kiegészítők, valamint gyógyszerek beszerzése, tárolása és szétosztása kerül előtérbe. Erre vonatkozó részletesebb megfontolások az „Egyéni védőeszközök rendelkezésre állása és alkalmazása”, az „A COVID-19 járványhoz adaptált intézeti gyógyszerelés”, valamint az „Egészségügyi intézmények takarítása a COVID-19 járvány idején” ajánlásainkban olvashatók.

- Támogasd munkatársaidat stresszhelyzetük csökkentésével!

A képzések és a védőfelszerelések biztosításán túl még számos lehetőség adódik a frontvonalban dolgozók támogatására, frusztráltságuk, félelmük, stresszállapotuk csökkentésére. A jól megtervezett beosztások, a hiteles kommunikáció, étkezések, innivaló biztosítása, pihenési vagy szállás lehetőségek kialakítása, a gyermekekkel kapcsolatos elhelyezés vagy oktatásuk támogatása mind-mind ezt a célt szolgálják. További lehetőségek a „Lelki terhelés csökkentése krízishelyzetben” és a „Megelőzés és a már karanténban lévők támogatása” című ajánlásokban találhatóak.

- Keress és vezess be innovatív alkalmazásokat az ellátás támogatására és a munkatársak terhelésének csökkentésére!

A jó vezető keresi és megtalálja azokat a lehetőségeket, melyek az ellátást a kritikus időszakokban támogatni tudják. Ezzel fejleszhető a betegellátás folyamatossága és biztonsága, valamint csökkenthető a munkatársak terhelése is. A bevezetett megoldások sokszor nemcsak a járvány ideje alatt, de azt követően is az ellátás szolgálatában maradnak, így összességében elősegítik a fejlődést, megújulást hoznak a megszokott munkamenetbe. A megoldások egy része a technológiai fejlődést veszi alapul, például a különböző informatikai lehetőségek felhasználásával, vagy új eszközök, műszerek beszerzésével. Másrészt az egyes eljárásrendek, folyamatok újraszervezése hozhat olyan változást, mely hosszú távon is optimalizálhatja a mindennapi munkát. A leleményes vezető ezt az időszakot megragadhatja a korábban tervezett változtatások bevezetésére, amennyiben azok összefüggésbe hozhatók a járvány ideje alatt átalakult ellátási folyamatokkal. Kétségtelen például, hogy a fertőzésmegelőzéssel kapcsolatos korábbi kezdeményezések aktuálisan nagyobb értelmet kapnak, jelentőségüket a munkatársak sokkal inkább megtapasztalják, így a jelen helyzetben minden ezzel kapcsolatos intézkedésre és változtatásra fogékonyabbak. A járvány alatti időszak kellően hosszú időt ad arra, hogy az új folyamatok rögzüljenek, és jó szokássá váljanak.



- *Kommunikálj rendszeresen, hitelesen, tartalmasan és világosan!*

Krízishelyzetben kiemelt jelentőséget kap a vezetői kommunikáció. A bizonytalanságok elosztatása, a változások szükségszerűségének és mibenlétének bemutatása, a kiszámíthatóság és átláthatóság megteremtése, a célok ismertetése mind-mind a kommunikáció által történik. Nem minden információ igényli a vezető személyes tájékoztatását, de a kulcsismeretek átadása csak a vezető által közvetítve éri el a célját. A kommunikáció lehetőséget nyújt arra, hogy a vezető visszajelzést adjon a munkatársaknak, ismertesse az éppen zajló eseményeket, rávilágítson mit sikerült már elérni, és mi az, ami még fejlesztést kíván. Ennek révén nyilvánítja ki köszönetét, elismerését a munkatársak felé, ami segít motivációjuk fenntartásában, kitartásuk növelésében. A rendszeres, tartalmas, világos és hiteles tájékoztatás nagyban hozzájárul a motiváció fenntartásához. Általa a munkatársak úgy érzik, vezetőik kiállnak mellettük, és velük együtt élnek át a kritikus időszakot, mely megerősíti bennük a vezetők elfogadását, és javítja együttműködésüket. A „Napi szintű, hiteles tájékoztatás” illetve a „Sürgős információk közlése” ajánlásaink további instrukciókat fogalmazznak meg a kommunikálandó tartalmakról és közvetítésük módjáról.

- *Oszd meg a feladatokat!*

Krízishelyzetben rövid idő áll rendelkezésre számos intézkedés megtervezésére és megvalósítására. Egymagában a felsővezető ezt képtelen megtenni, ezért szüksége van egy jó csapatra: helyetteseire, adott téma szakértőire, megvalósítókra. Jól felépített és megtervezett válságkezelés a kapcsolódó feladatok megfelelő megosztását igényli, a felelőségek és hatáskörök konzekvens igazításával. A lényeg itt is a szakszerűsége, időszerűsége és az átláthatósága van.

- *Légy ott, ne légy láthatatlan!*

Krízishelyzetben a munkatársaknak az a hiteles vezető, aki jelen van. Ezért érdemes rendszeresen körbejárni az intézetet, a dolgozókkal pár mondatot váltani, és közben folyamatosan bátorítani és lelkesíteni őket. Ha a megtett és a várható intézkedéseket rendszeresen kommunikáljuk a munkatársak felé, azt látják, hogy a vezetők is kiveszik részüket a járvány kezeléséből, és megtapasztalják, hogy a vezetés intézkedéseiben hogyan támogatja munkavállalóit, hogyan fordít figyelmet rájuk és visszajelzéseikre. Nem kell félni a sérülékenységtől sem: a dolgozókból inkább együttérzést és elkötelezettséget vált ki, ha a vezetők őszinték, de láttatják korlátjaikat.

- *Szentelj időt a saját lelki állapotod megerősítésére is!*

A járvány idején megváltozott ellátási rend és körülmények közepette a vezetők azok, akiknek erőt kell sugározni és támogatást kell adni valamennyi osztálynak, dolgozónak. Erősíteni kell bennük az elhivatottságot, és láttatni velük a közös célt, a leendő pozitívumokat. Ennek megvalósítása rendkívüli megterhelést jelent. Tisztában kell lenni azzal, hogy a vezetőnek ezt a teljes időszakot át kell hidalnia, le kell vezényelnie, az intézetet és a munkatársakat végig kell kísérnie rajta. Ez csak úgy lehetséges, ha maga a vezető fizikailag és lelkileg is stabil marad. Szánjunk rá elegendő időt, hogy mozgással, helyes táplálkozással, családdal együtt töltött minőségi idővel, és kellő aktív és passzív pihenéssel tartsuk kordában testi-lelki egészségünket.



- *Gyűjtsd össze és elemezd mindazokat a tanulságokat és tapasztalatokat, amik a jövőben segíthetik az intézetet ellátási tevékenységében!*

A járvány ideje alatt a vezetők és a munkatársak is számos új tapasztalattal gazdagodnak. Túlságosan drága ez ahhoz, hogy veszni hagyjuk. A járvány teljes ideje alatt gyűjtsük, és most vagy később elemezzük mindazokat az információkat, adatokat, eseményeket, amelyek az intézet további működésében jelentőséggel bírhatnak. Szűrjük le a tanulságokat, és építsük be azokat az intézeti működésbe és eljárásrendekbe. Ezek segíthetnek egy későbbi, hasonló esemény jobb menedzselésében és abban is, hogy a járványt követően úgy térhessünk vissza a korábbi ellátási tevékenységünkbe, hogy az időközben megszerzett ismereteket, technikákat, pozitív hozadékokat megtartjuk és szolgálatunkba állítjuk. Így intézetünk a válsághelyzetet nem csupán átvészelni fogja, hanem abból merítve fejlődni is tud.

- *Figyeld a felbukkanó tehetségeket és a jövő vezetőit!*

A krízishelyzet rendkívüli lehetőséget nyújt a vezetők számára, hogy felismerjék az intézet rejtett tehetségeit, akik a helyzet megoldásában kiemelkedtek, illetve becsülendő hozzáadott értéket nyújtottak. Felkarolásuk egyrészt segítséget jelenthet a járvány utáni intézeti működés és menedzselés fenntartásában, a következő fejlesztések megvalósításában. Másrészt meghatározó szerepük lehet a vezetői utánpótlás biztosításában is, ezért fokozatosan vonjuk be őket az intézeti menedzsment tevékenységekbe, és gondoskodjunk megfelelő intézeten belüli és kívüli képzésükről is.

Felhasznált szakirodalom:

Leadership in the COVID-19 Crisis <https://www.egonzehnder.com>

What Healthcare Workers Need From Leaders in COVID-19 Crisis

<https://www.gallup.com/workplace/308957/healthcare-workers-need-leaders-covid-crisis.aspx>

Viewpoint: Hospital leadership is a bigger threat to nurses than COVID-19

<https://www.beckershospitalreview.com/nursing/viewpoint-hospital-leadership-is-a-bigger-threat-to-nurses-than-covid-19.html>



Ellenőrző lista

a helyes leadership megvalósításához a COVID-19 járvány idején

Az intézet járványkezelésben betöltött szerepét és célját megfogalmazzuk és a munkatársak felé kommunikáltuk.	<input type="checkbox"/>
A munkatársak számára megfelelő képzéseket állítottunk össze, mely által elsajátítják a számukra új ismereteket, és gyakorlatot szereznek az új ellátási tevékenységekben.	<input type="checkbox"/>
Kialakítottuk az ellátáshoz szükséges anyagok, eszközök, gyógyszerek beszerzési, tárolási és szétosztási folyamatait.	<input type="checkbox"/>
Meghatároztuk és kialakítottuk a munkatársak stresszhelyzetének csökkentésére szolgáló intézkedéseket.	<input type="checkbox"/>
Feltérképeztük és bevezettük azokat az innovatív alkalmazásokat, melyek támogatják az ellátást és csökkentik a munkatársak terhelését.	<input type="checkbox"/>
Rendszeres, hiteles, tartalmas és világos vezetői kommunikációs keretet alakítottunk ki, a kommunikáció eszerint történik.	<input type="checkbox"/>
A vezetői feladatokat megosztottuk az abban résztvevő igazgatásbeli és szakértői munkatársak között.	<input type="checkbox"/>
Kialakításra és gyakorlásra került a vezetői jelenlét megvalósítása.	<input type="checkbox"/>
Elegendő időt biztosítunk a vezetők saját testi-lelki állapotának megerősítésére.	<input type="checkbox"/>
Összegyűjtöttük és elemeztük mindazokat a tanulságokat és tapasztalatokat, amik a jövőben segíthetik az intézet ellátási tevékenységét.	<input type="checkbox"/>
A felbukkanó tehetségeket és a jövő lehetséges vezetőit felismertük.	<input type="checkbox"/>

