

ORGANIZACIJSKA KLIMA NA KLINIČNEM INŠTITUTU ZA RADIOLOGIJO

*Renata Radič - Berglez, dipl. inž. rad., Klinični inštitut za radiologijo,
Zaloška 7, 1000 Ljubljana*

Članek je prirejeno diplomsko delo, s katerim je avtorica zaključila študij na visokostrokovnem študijskem programu "radiologija" na Visoki šoli za zdravstvo. Mentorica je bila ga. Mag. Marija Zaletel, univ. dipl.org.

IZVLEČEK

V zadnjih desetletjih so metode organizacije in managementa postale predmet mnogih preučevanj. Poznavanje zgodovine organizacijskega razvoja, zakonitosti in raznih teorij je nujno pri načrtovanju sodobnih organizacij.

Tudi v zdravstvu se srečujemo z mnogimi problemi povezanimi z organizacijo. Predvsem nam manjka znanja, zato se zgodi, da vodimo napačno. V organizacijski klimi se odraža stanje vsake organizacije, in to je pritegnilo mojo pozornost. Kar sem že dolgo opažala, se je s preučevanjem pokazalo kot normalna posledica določenega vzroka.

Na organizacijsko klimo vpliva praktično vse: osebnost članov organizacije, kultura v širšem smislu, vodenje, komunikacija, okolje, družbena ureditev in še in še.

V diplomski nalogi sem raziskovala vzroke za obstoječo organizacijsko klimo na Kliničnem inštitutu za radiologijo. Podatke sem zbirala z anketo, pogovori in preučevanjem sestankov. S pomočjo rezultatov zbranih podatkov sem poiskala najprimernejše rešitve za izboljšanje organizacijske klime pri nas.

Pokazalo se je, da nujno potrebujemo management, ki bo znal zdravstveno organizacijo voditi v smislu uvajanja sistema celovite kakovosti. Le z gospodarnim poslovanjem in dvigom kakovosti lahko v javnih zavodih izboljšamo učinkovitost. Pri tem ima vodstvo zelo odgovorno nalogo.

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV TEME

Vas je že kdaj sodelavec začudeno pogledal, če ste rekli, da prav uživata pri delu? Kako pa gledajo na to, če malo podaljšate delovni čas, pa niti pomislite ne na nadure? Ali pa naredite kaj prijaznega za bolnika, čeprav to ni v opisu vašega delovnega mesta? Zakaj je tako? Pri iskanju vzrokov za določen način naše reakcije naletimo na izraz "organizacijska klima".

Organizacijska klima nam veliko pove o neki organizaciji. Nanjo vpliva takorekoč vse: vodenje, tehnologija, državni sistem, politika, geografski položaj, kultura v širšem smislu, vrednote, razumevanje med sodelavci in še in še.

Na mnoge dejavnike, ki vplivajo na klimo ne moremo vplivati. Na nekatere pa lahko in želela sem odkriti, na katere in kako.

Na izbiro sta vedno dve možnosti:

- prilagoditi se organizacijski klimi ali
- prizadevati si za njeno izboljševanje.

Želeli smo ugotoviti, kako lahko kot posameznik vplivamo na spremembo organizacijske klime na KIR-u. Najprej je bilo potrebno analizirati obstoječe stanje in nato izbrati najprimernejše ukrepe za izboljšanje organizacijske klime glede na izsledke moderne organizacijske znanosti. Upoštevati smo morali specifičnost naše organizacije, ki je javni zdravstveni zavod, pa tudi znotraj zavoda ima drugačen položaj od ostalih klinik, saj nima bolniških postelj. To različnost smo poskušala izkoristiti kot našo prednost in ne kot pomanjkljivost.

Vzroki za obstoječe stanje so večplastni. Bolj smo se omejili na tiste znotraj naše organizacije, na katere lahko vplivamo sami, ne pa na širše, ki posegajo v vodenje zdravstvene politike znotraj državnega sistema in družbenopolitične vzroke državnih in svetovnih razsežnosti.

1.2. TIM

Timska organiziranost je v sodobnem managementu pravilo. Pri delu v timu je motiviranost večja, boljše in hitrejšje je tudi reševanje posameznih nalog, kar vpliva na ugodno klimo in učinkovitost. Uvajanje timov prinaša decentralizacijo odločanja in prenos pooblastil in odgovornosti na nižje nivoje v organizaciji.

Danes nihče več ne more delati popolnoma sam. Ne samo, da delamo skupaj, celo odvisni smo drug od drugega. Tim sestavljajo ljudje s svojimi lastnimi potrebami, zato je vsak tim enkratna tvorba. Pomembno v timu je medsebojno razumevanje in medsebojni čut.

Tim je skupina dveh ali več posameznikov, ki so v medsebojni odvisnosti, oblikujejo skupne norme in vrednote, čutijo pripadnost in imajo skupne cilje in vizijo. Komunikacija znotraj tima mora biti dobra, vsak posameznik mora biti upoštevan pri odločanju (konsenz). Samo tak tim je lahko dolgoročno uspešen. Vendar ni čudežne formule za oblikovanje popolnega tima, zato si pomagamo z nekaterimi splošnimi načeli, ki so se izoblikovala z razvojem.

Predpogoj uspešnega tima je sposobnost njegovih članov. Vsak naj opravlja tisto delo, ki ga najbolje obvlada. Vodja tima mora biti dober strokovnjak, delo tima mora dobro poznati.

Ustvarjalen je lahko le tim, ki dela v pozitivnem ozračju. Poskrbeti moramo, da so delovne razmere urejene, da tim pozna poslanstvo in cilje organizacije in da je odgovoren za doseg rezultata. Tim, ki je odgovoren, dosega boljše rezultate.

V timu ne smemo pozabiti na posameznika. Upoštevajmo čustva, ki igrajo veliko vlogo pri ustvarjanju timskega ozračja. Vsak član tima prispeva h kulturi in kultura tima ni le seštevek kultur posameznikov. Spodbujajmo pripadnost

timu, skupaj se veselimo uspehov, preprečujemo negativno komunikacijo in občasno se družimo tudi izven dela.

Ustvarjalnost je proces, ki je sestavljen iz porajanja izvornih idej, njihovega preučevanja, načrtovanja za izvedbo in izvedba ali uresničitev ideje. Različnost mnenj v timu je normalna in dobrodošla, ne smemo se je bati. Konflikti so naraven pojav, pametno jih je izkoristiti za iskanje novih idej. Sproti jih moramo reševati in se izogibati negativnim posledicam nerešenih konfliktov.

Prikaz rezultatov, ki jih dosega tim je najboljša motivacija za stalno izboljševanje dela in odkrivanje in reguliranje nepravilnih smeri dela. Člani morajo čutiti, da je njihovo delo pomembno in opaženo. Za dobro delo morajo dobiti priznanje.

V zdravstvu je timsko delo nujno in nepogrešljivo. Poznamo več oblik timov:

- zdravstveni tim, ki ga sestavljajo zdravniki, medicinske sestre, inženirji in drugo zdravstveno osebje; tak tim je **multidisciplinaren**, saj ga sestavljajo člani raznih profilov;
- negovalni tim, ki je sestavljen iz medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, zato je **monodisciplinaren**;
- **interdisciplinarni** tim, kjer poleg zdravstvenega osebja sodelujejo še strokovnjaki drugih strok in je zato multidisciplinaren.

Redni timski sestanki so namenjeni izmenjavi mnenj, znanja in konkretnih izkušenj, rešujejo se problemi in nesoglasja, kar poveča sinergijo. Če primerjamo dosežke več timov, ugotovimo, da bo v enakih okoliščinah tim, v katerem so najboljši odnosi, dosegel najboljše rezultate.

2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima (Organization Climate) - organizacijsko ozračje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela.

Klima so vse tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Na ozračje v organizaciji

vplivajo razni dejavniki iz preteklosti in sedanjosti, dejavniki iz okolja in ljudje sami s svojimi vedenjskimi vzorci (Lipičnik,1998).

Klima je okolje, v katerem nastajajo odnosi med posamezniki. Močno vpliva na kvaliteto in uspešnost dela. Na klimo vplivamo z ustrežno opremo in sredstvi, najpomembnejša pa je zainteresiranost vodilnih za izgrajevanje pozitivne in ustvarjalne klime (Plut in Plut,1995).

Klimo je potrebno stalno opazovati in jo usmerjati, saj je živ proces, ki nam kaj hitro uide iz rok. Klimo sproti ustvarjamo z vzponi in padci, ki so normalen pojav. Pazimo le, da se držimo poti in sproti popravljamo smer.

Spremeniti klimo pa pomeni spremeniti sprejemanje ali doživljanje določene situacije tako, da bo odziv pri delavcih želen za doseg določenih ciljev. Pozitivna organizacijska klima je lastnost, ki loči dobre organizacije od slabih.

Proces spreminjanja klime pa ni enostaven in vedno enak. Dobrih medsebojnih odnosov ni mogoče predpisati s pravilnikom. Klima se neprestano spreminja sama od sebe zaradi vpliva raznih dejavnikov. V želeno smer jo lahko spreminjamo le s stalnim pojasnjevanjem, dokazovanjem, prepričevanjem, razlaganjem in zgledom.

Organizacijsko klimo ustvarjajo vsi z medosebnimi odnosi, vendar so zanjo najbolj odgovorni vodilni delavci, ki pa jo pogosto podcenjujejo in zanemarjajo. Ne smemo pozabiti, da dobro delovno vzdušje ugodno vpliva na zdravje in počutje bolnikov.

Klimo lahko opazujemo ločeno po različnih področjih npr. motivacijska klima, produktivna klima, inovacijska klima in podobno.

V zadnjih letih potekajo velike družbeno-politične spremembe v državi, kar močno vpliva na položaj in razvoj zdravstva. Ljudje se različno odzivamo na spremembe. Vse nas gotovo skrbi za svojo existenco in s tem povezano svobodo in neodvisnost. Ponavadi spremembe vidimo kot tveganje in ne kot priložnost, zato se jim najraje izognemo, kot pa izkoristimo možnost za učenje in napredovanje. Spremembe rušijo stara pravila in če ni novih, se mnogi

znajdejo po svoje. Pojavi se občutek nelagodja in nemoči, ki nas pogosto prav ohromi.

In kako se to kaže na delovnem mestu?

Nezadovoljstvo se kaže na več načinov:

- ljudje ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten trud;
- neradi naredijo kaj prostovoljno;
- zamujajo na delo in odhajajo predčasno;
- ne dosegajo zastavljenih ciljev;
- pogosto se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari;
- za zaplete obtožujejo druge ipd.

2.1. VPLIV OSEBNOSTI NA ORGANIZACIJSKO KLIMO

Na organizacijsko klimo močno vplivajo individualne psihološke razlike med ljudmi. Na popolnoma enako situacijo se dva človeka ne odzoveta enako. Isti dogodek lahko sproži v nas različne odzive tudi glede na naše trenutno razpoloženje. Vedenje je na splošno predvidljivo, če vemo, kako človek zaznava določen položaj in kaj je zanj pomembno. Kadar se enake situacije pogosteje ponavljajo, lahko upamo na določeno predvidljivost posameznikovega odziva.

Ljudje delajo iz različnih nagibov. Potrebe se razlikujejo od človeka do človeka, zato ni univerzalnega modela, po katerem bi lahko razvrščali ljudi. Obstajajo neki splošni tipi osebnosti, vendar je posameznik običajno mešanica raznih tipov.

Precej časa in truda je vredno vložiti v opazovanje delavcev in ugotoviti, kakšne so njihove individualne potrebe in njihovi načini zadovoljevanja teh potreb.

Predvidevamo, da so **osnovne potrebe** kot so potrebe po hrani, vodi in obleki zadovoljene (danes že ni več vedno tako). Med osnovne potrebe lahko štejemo tudi zaslužek, ki pa sam po sebi ne vpliva toliko na pripravljenost ljudi, da bi se bolj trudili. Povečevanja zaslužka ima bolj kratkoročne učinke

kot običajno mislimo. Nanj se hitro navadimo in nam ne predstavlja več edine gonilne sile.

Družbeni položaj, ki ga želimo doseči deluje zelo spodbudno na človeka, saj zadovoljuje njegovo potrebo po samospoštovanju. Nekaterim je pomemben naziv, drugim razni simboli.

Želja po izpolnitvi **osebnih ambicij** je zelo močna. Ljudje se radi izkažejo, kar jim dviguje samozavest in spoštovanje pri drugih (Keenan,1995).

Naše potrebe močno vplivajo na našo **miselno naravnost**, na naše predstave o nekem dogodku in s tem na naše **vedenje**. Včasih opazimo samo vedenje, ne znamo pa si razložiti vzroka zanj. Pogosto menimo, da je vzrok našemu vedenju samo zunanji dogodek, svojega notranjega okolja pa sploh ne priznamo ali pa ga ne poznamo.

V zdravstvenih organizacijah, kjer prihaja do intenzivnih medsebojnih stikov med zaposlenimi in bolniki, moramo paziti, da se ne pojavijo neželene reakcije. Zdravstvene delavce je potrebno stalno izobraževati in seznanjati tudi na tem občutljivem področju.

2.2. VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA OSEBNOST

Organizacijska klima ima močan vpliv na človeka. Zelo pomembno je spoznanje, da se človek klimi lahko **prilagodi**. To je dobro in slabo obenem.

Dober, zanesljiv, natančen, inovativen in odgovoren delavec bo v ugodni klimi učinkovit, iskal bo nove rešitve, zadovoljen bo, da prispeva svoj delež in je uspešen.

Uspeval bo kot dobro seme v topli gredi.

Isti delavec bo v neugodni klimi, kjer ni dobrih medsebojnih odnosov, ni jasnih meril, uspešnega vodenja in podobno postal nezadovoljen. Morda ga bo gnala njegova lastna motivacija, vendar ne bo dal toliko od sebe, kot je zmožen in kolikor bi želel.

Tudi dobro seme v neugodnih razmerah ne kali.

Nimajo pa vsi takih potreb. Nekateri so hitro zadovoljni in nimajo prevelikih ambicij na delovnem mestu. Na take ugodna klima deluje zelo spodbudno. Nalezejo se navdušenja in radi prispevajo več kot so sprva želeli. Želijo čutiti pripadnost in si zato tudi prizadevajo, da ne zaostanejo za drugimi.

V topli gredi tudi slabotna rastlina bolje uspeva.

Če pa bo tak delavec delal v slabi klimi, ne bo pokazal niti tistega, kar zmore. Bolj ali manj bo čakal na konec delovnega časa, na delo pa bo gledal kot na nujno zlo.

Zato je zelo pomembno izgrajevati pozitivno klimo in jo tudi gojiti. Ljudje pa se na splošno upirajo spremembam, tudi tistim na bolje. Kamorkoli pogledamo jih je polno. Težko je ujeti korak, saj si vrtoglavo sledijo. Zato je potrebno ljudi pripraviti nanje in jim dati čas.

2.3. PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Klima je v organizaciji vedno prisotna. Lahko jo razčlenimo in vsak del preučujemo posebej npr. motivacijsko klimo.

Raziskovanje organizacijske klime je sčasoma privedlo do raznih tipov **vprašalnikov** za njeno proučevanje, ki so se oblikovali v nekakšen sklop splošnih napotil za ugotavljanje klime v organizaciji (Lipičnik, 1998):

- Ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!
- Proučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke!
- Analiziraj ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki!
- Preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njegovih vodij!
- Sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce!

Domače empirične raziskave so pokazale, da je klimo smiselno proučevati z

naslednjih vidikov (Konradu, 1987 cit. po Lipičnik,1998):

- odnos vodstva do ljudi,
- sprejemanje odgovornosti,
- medsebojni odnosi.

Pri ocenjevanju rezultatov moramo biti previdni, saj si jih običajno razlagamo subjektivno, po lastnih izkušnjah in razmišljanjih. Lahko bi rekli, da "sodimo po sebi". Zato so anonimni vprašalniki zelo primerni.

Pri ustvarjanju spodbudne klime nam zelo pomaga, če:

- spoštujemo dostojanstvo in celovitost vsakega človeka;
- dopustimo različnost kot vir novih idej;
- nikoli ne ocenjujemo vrednosti človeka na osnovi njegovih mnenj ali dejanj;
- poslušamo ljudi in jih spodbujamo, da izrazijo svoje notranje občutke;
- se stalno pogovarjamo z ljudmi;
- se včasih postavimo v kožo drugega in ga poskušamo razumeti;
- zaupamo vase in cenimo druge;
- se ne ločujemo na "mi in oni", ker smo vsi MI; če pogledamo globlje, smo si vsi zelo podobni.

2.4. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je širša dimenzija organizacijske klime. Kultura izhaja iz civilizacije, naroda, okolja v katerem živimo, vere, jezika, vrednot, vzorcev vedenja, nazorov in podobno.

Kultura močno vpliva na posameznika in s tem tudi na organizacijsko klimo, ki je specifična za določeno okolje. Pogosto teh dejavnikov niti ne opazimo, zdijo se nam samoumevni in se jih ne zavedamo. Vendar so to značilnosti določenega okolja in naroda. Upoštevati moramo osebne značilnosti posameznika, ki izhajajo iz njegove kulture.

2.5. KOMUNIKACIJA

Komunikacija ima velik vpliv na organizacijsko klimo. Medosebni odnosi so nekaj, kar ustvarjamo. Večkrat mislimo, da je odnos tak, kakršen je človek, s katerim smo v odnosu. Ne uvidimo, da smo za kakovost odnosov odgovorni vsi, torej tudi mi.

Odrastemo, ne da bi se učili te umetnosti. Kasneje pa, ko spoznamo pomen dela z ljudmi, se zavemo, da ne znamo prav razumeti in gojiti medsebojnih odnosov z ljudmi. Odgovornost radi preložimo na druge in čakamo, da se stvari same uredijo, kar se pa zelo redko zgodi.

Bistvo vsakega odnosa je komunikacija, besedna in nebesedna, ki ljudi povezuje ali ločuje. Beseda **komunikacija** izhaja iz latinske besede **communis**, ki pomeni "skupen" ali "da imamo nekaj skupnega". Komunikacija je vedno dvosmeren proces. Če smo v odnosu z drugim človekom, nikoli ne moremo "nekomunicirati". Izražamo se z besedami, s telesno govorico, s pogledi, s tonom ali barvo glasu, z molkom in še in še.

Besedni zaklad je velikokrat omejen, težko pa se tudi pripravimo do tega, da smo odprti in pošteni glede svojih občutkov.

Pomembno pri komunikaciji je, da govorimo resnico, čeprav to ne pomeni, da moramo povedati vse. Tisto, kar povemo, naj bo v skladu z našim prepričanjem, v nasprotnem primeru nas bo izdala govorica našega telesa. Vedno se oziram na sogovornika.

Pomembni deli **besedne** komunikacije so:

- **sporočanje:**

Sporočila prenašamo v razumljivi obliki, naj bodo preprosta, kratka, pregledna in jedrnata, izražajmo se jasno. Sporočila opremimo z domiselnimi primeri, potrudimo se, da so zanimiva. Jasno nam mora biti, kaj želimo povedati. Razumljivost omogoča kakovostno in uspešno komunikacijo.

- **poslušanje:**

Zelo pomembno pri komunikaciji je prav poslušanje. Včasih niti ne slišimo besed, ki nam jih kdo pripoveduje, kaj šele, da bi razumeli njihov pravi smisel. Pogosto poslušamo, pa ne prisluhnemo. Dobro poslušanje ni fizična aktivnost, ampak duševen odnos in vaja v pozornosti. Pri poslušanju nas ovirajo naše notranje miselne naravnosti, naši predsodki. Po glavi nam rojijo lastne misli, nekak notranji samogovor: "Ali ima kaj proti meni?", "Gotovo je govoril z mojim šefom!" in podobno.

Poslušanje je mnogo več kot samo molčanje. Dobro vpliva na kakovost medosebnih odnosov.

- **povratna informacija:**

Naučimo se, da vedno delamo povzetke slišanege. Tako se izognemo nesporazumom in tudi bolj zbrano poslušamo. Pogosto se namreč zgodi, da povsem drugače razumemo, kar nam je sogovornik želel povedati. Če ne razjasnimo vsebine podatkov, ne bo pravih rezultatov nadaljnjega dela ali pa bomo povsem zgrešili smer. Takrat bo škoda mnogo večja, če ne nepopravljiva.

Pri poslovni komunikaciji je pomembno, da nikogar ne izključuje. Ohranjena mora biti medsebojna taktnost. Gre za pogovor, v katerem poslušamo, razmišljamo in govorimo, a ne hkrati. Rezultat in cilj dobre komunikacije so pozitivne rešitve.

Komunikacija v zdravstvu je zelo pomembna, a žal se jo še vedno zanemarja. Vsakodnevni stiki z bolniki prinašajo mnogo težavnih in nepredvidljivih situacij. Upoštevati moramo, da so bolniki čustveno veliko bolj občutljivi od zdravih ljudi, njihovo duševno stanje pa je specifično. Ob pomanjkanju časa in preobilici dela najprej zanemarimo bolnika. Če smo bili kdaj sami bolnik, potem vemo, da je prijaznost, naklonjenost in spoštovanje včasih vredno več od zdravil in učenih besed.

Komunikacija med različnimi poklicnimi profili v zdravstvu je včasih kar nemogoča. Brez medsebojne naklonjenosti in spoštovanja ne more biti dobrih rezultatov. Ne precenjujmo se, sodelavcev pa ne žalimo. Tim, ki ga sestavlja več različnih profilov ne more delovati le kot seštevek posameznikov. Prihodnost

je le v sodelovanju in sinergiji.

V zdravstvu predstavlja določeno oviro tudi sporazumevanje med strokovnjaki (medicinsko osebje) in managerji (kadar imamo to srečo, da jih imamo). Strokovnjaki so v sporazumevanju bolj natančni, logični, dosledni, kar pač izhaja iz njihovega poklica. Managerji pa so bolj splošni, večpomenski, iracionalni, saj si prizadevajo za obvladovanje kaosa (Mayer, 1996).

To sta dve skupini, ki druga drugo težko razumeta, saj vsaka izhaja iz svojih stališč in pogledov. Najprej je potrebna pripravljenost za premoščanje razlik, strpnost do drugačnih pogledov in prepričanj in sprotno pojasnjevanje dvoumnega in nerazumljivega v svojih sporočilih. Oba, strokovnjak in manager sta uspešna le v timu, brez sinergije ni pravih rezultatov.

2.5.1. Sestanki

Sestanek je učinkovito sredstvo za **komuniciranje v skupini**. Poznamo *informativne sestanke*, kjer pogosto le posredujemo razne podatke in gradivo in *sestanke za urejanje zadev*, kjer skupaj iščemo nove rešitve.

Potek sestanka in njegova učinkovitost vplivata na udeležence sestanka, ki ustvarjajo medosebne odnose v organizaciji. Dobro pripravljeni in vodeni sestanki, ki so učinkoviti in se vedno končajo s sklepi, ki se seveda tudi uresničujejo, precej prispevajo k ustvarjanju dobre klime v organizaciji.

Dober sestanek ima pet stopenj (Tavčar, 1996):

- **Otvoritev:** to je odločilen začetni del, ko vodja opredeli vsebino in način dela na sestanku.
- **Spodbujanje razprave:** sestanek brez večsmernega komuniciranja je mrtev, ni potreben, saj na njem ni sodelovanja.
- **Usmerjanje razprave:** sestanek ne poteka sam od sebe v pravo smer, vodja ga mora usmerjati, voditi.
- **Obvladovanje težav:** noben dober sestanek ne poteka gladko, saj se na njem križajo interesi.

- **Zaključek sestanka:** dogovori, sklepi, načrti so izidi sestanka; brez njih ne more biti uspešen.

2.5.2. Pogovori

Vsakdanji, odprti pogovori med sodelavci so potrebni za reševanje konfliktov. Iz različnih mnenj se v organizaciji, kjer vlada naklonjenost med sodelavci izoblikujejo najboljše rešitve. Pogovori so neformalna oblika komuniciranja.

Iz teh pogovorov je mogoče hitro odkriti razne nepravilnosti in stalno si moramo prizadevati, da jih sprti odpravljamo, saj se vsak dan pojavljajo nove.

Pogovori s sodelavci so kot nekakšen barometer stanja v organizaciji. Noben vodja ne bi smel podcenjevati stikov s podrejenimi. Pogovarjanje naj bo tudi poslušanje in ne le govorjenje.

2.5.3. Konflikt

Konflikt je v življenju popolnoma naraven pojav. Sam po sebi ni nikoli negativen. Omogoča nam iskanje novih rešitev in je glavna gonilna sila napredka. Če ga znamo rešiti na tak način, da je rezultat sprejemljiv za obe strani, lahko pridemo do nove kvalitete. Način "zmagam-zmagaš" reševanja konfliktov pripomore k dobrim medosebnim odnosom.

Skratka, konflikti so nujni, le da rešitev nikoli ni črno-bela, ampak nekje vmes.

Konflikt postane nezdrav, če ga ne razrešujemo ali pa ga obravnavamo na način "zmagam-izgubiš". V timu se razvijajo nasprotja, sovražnost, motivacija upada. Tim se razdeli, sinergija izgine.

Konflikt pa je zdrav, če nasprotne strani sodelujejo v naklonjenem ozračju, raziskujejo nove zamisli, so ustvarjalne in kreativne. Najdejo primerno rešitev za vse. Ne bojmo se konfliktov, vzemimo jih kot izziv, kot možnost našega napredka in izpopolnjevanja. Rešujmo jih!

2.6. MOTIVACIJA

Motivacija je, kadar nekoga pripravite, da naredi nekaj, kar bo sam hotel storiti, medtem ko je manipulacija to, da nekoga pripravite, da naredi nekaj, ker vi tako hočete. Management je v preteklosti in pogosto še sedaj temeljil na manipulaciji.

Motiviran človek je pozitiven, ima jasen cilj, je samodiscipliniran in je trdno prepričan o svojem uspehu. Zaupanje vase nam da odločnost, ki je potrebna za samomotivacijo. Odločen človek se jasno izraža, je odkrit in samozavesten, a nikoli agresiven. Samozavest povečuje motivacijo, zato je pomembna prisotnost pozitivnih misli. Priznajmo si uspehe in tudi sebe pohvalimo. Samo motiviran človek lahko motivira tudi druge.

Nemotiviran človek običajno ne skrbi dovolj za svoj zunanji videz, ne vzdržuje reda, izraz na obrazu ima brezvoljen, bolj je podvržen boleznim, njegov občutek lastne vrednosti je majhen. Negativen človek daje negativna mnenja, ki so strup za motivacijo.

Motivacija je stalen proces, kajti navdušenje kaj hitro splashni. Za motivacijo je potrebno priznanje, pohvala. Vendar naj bodo pohvale upravičene in pravične. Ljudi raje pridobimo, kot pa jim ukazujemo.

Humor pomaga premagovati težave.

Možnost za napredovanje človeka močno motivira. Strah pred neuspehom pa nas hromi. Vendar ni vedno potrebno vertikalno napredovati, pogosto daje veliko zadovoljstvo tudi strokovno napredovanje, možnost za izobraževanje in usposabljanje na svojem področju.

Napake sprejmimo kot stopničke na poti k uspehu. Normalno je, da jih delamo, zato je dobro, da jih tudi priznamo. S tem pridobimo ugled in spoštovanje. Neuspeh je le slab dosežek, torej neuspehov ni, so le dosežki, dokler iste napake ne ponovimo.

Govorice ubijajo motivacijo, zato skrbimo za prenos informacij.

Ljudje potrebujemo tudi občutek pripadnosti skupini. Razlika med timom in skupino je, da je vse delo tima odvisno od medsebojne povezanosti njegovih članov. Čimmanjša je skupina, bolj so zvesti in prizadevni. Za vzdrževanja pozitivne klime v skupini so potrebne redne aktivnosti, ki povečujejo pripadnost timu (sestanki, piknik...). Potrebno je čutiti, da smo pomembni, da smo del projekta. Če skupne vrednote ponotranjimo, potem lažje sodelujemo na poti k skupnemu cilju.

Poznamo več sredstev za motivacijo:

- **Denar** je pomembno sredstvo le takrat, ko ga ni dovolj za pokrivanje človekovih osnovnih potreb.
- **Priznanje**, za katerega se ljudje trudijo. To je najmočnejša gonilna sila. Uvedba priznanj in nagrad za uspešnost močno motivira. Vendar neiskrena pohvala je slabša kot nikakršna pohvala. Kar nagradimo, je večkrat povrnjeno.
- **Zadovoljstvo** kot rezultat pozitivne klime v organizaciji, predvsem zadovoljstvo z delom, ki ga opravljamo in medosebnimi odnosi.

3. ORGANIZACJSKA KLIMA NA KLINIČNEM INŠTITUTU ZA RADIOLOGIJO

3.1. PREDSTAVITEV KIR-A

Klinični inštitut za radiologijo - KIR, je del Kliničnega centra v Ljubljani. Na KIR-u je zaposlenih 25 zdravnikov specialistov - radiologov, 13 zdravnikov specializantov iz radiologije, 77 radioloških inženirjev, 14 višjih medicinskih sester, 2 srednji medicinski sestre, 16 administratork, 3 fotolaboranti, 1 strokovni sodelavec in 10 bolniških strežnic.

Organizacijsko je razdeljen na:

1. Enote, ki se nahajajo na KIR-u:
 - enota neinvazivne dejavnosti,
 - enota invazivne dejavnosti in
 - enota novejše dejavnosti.

2. Enoto radiološke dejavnosti na Centralnem urgentnem bloku z:
 - dislociranim radiološkim oddelkom na Travmatološki kliniki,
 - radiološkim oddelkom v Centralnem operacijskem bloku.
3. Enoto specialistične ambulantne dejavnosti na Polikliniki,
4. Enote radiološke dejavnosti na dislociranih oddelkih:
 - radiološki oddelek v Bolnici Petra Držaja,
 - radiološki oddelek na Kliničnem oddelku za žilne bolezni v Trnovem,
 - radiološki oddelek na Gastroenterološki interni kliniki.

Vsaka enota ima svojega vodjo.

Centralne enote so razdeljene na posamezne diagnostike, ki so timsko organizirane npr. torakalna, skeletna, gastro, urološka, CT, MR, UZ, interventna, kardiovaskularna, nevroradiološka diagnostika. Vsaka ima svojega timskega vodjo in bolj ali manj stalne člane tima.

Enota na Polikliniki in dislocirane enote so manjše in delujejo kot manjši timi.

3.2. VODENJE NA KIR-U

Vedenje ljudi nam marsikaj pove o delovnih razmerah ali načinu vodenja. Vzroke za neželjeno vedenje moramo poiskati in odkriti način, kako bi ljudi motivirali.

Na KIR-u se čuti pomanjkanje managerskih znanj vodilnih delavcev, predvsem srednjega in nižjega nivoja managementa. Vzrokov za to je več, najpomembnejši pa je ta, da v zdravstvu na splošno ne vzgajamo in izobražujemo za vodilne položaje. Običajno napredujejo dobri strokovnjaki, ki pa nimajo nujno organizacijskih sposobnosti, niti potrebnega znanja. Tako opravljajo svoje delo po svojih najboljših močeh, pogosto se morajo znajti sami in se izobraževati na lastno pobudo, večkrat celo brez podpore vodstva. Ob tem delajo tudi take napake, ki bi se jim z lahkoto izognili, če bi bili za to delo usposobljeni. Pogosto so vodilni delavci tako preobremenjeni, da enostavno ne najdejo dovolj časa za učinkovito vodenje. Premalo sodelujejo

in komunicirajo s podrejenimi in nadrejenimi, ne dajejo pravočasnih in točnih informacij in pogosto ne poznajo poslanstva in vizije KIR-a. Vse to negativno vpliva na organizacijsko klimo.

3.3. KOMUNICIRANJE NA KIR-U

3.3.1. Komunikacija v monodisciplinarnem timu

Na našem inštitutu je komunikacija v timu, ki je sestavljen s sodelavci z enako izobrazbo še najboljša, tako med zdravniki, radiološkimi inženirji, medicinskimi sestrami in ostalimi profili. Pojavljajo pa se nesoglasja med timi, predvsem kot omalovaževanje drugega tima, iskanje nepravilnosti in prepričanost v samozadostnost našega tima.

3.3.2. Komunikacija v multidisciplinarnem timu

V timu, ki ga sestavljajo različni profili npr. radiolog, radiološki inženir in višja medicinska sestra, so pogosta nasprotja zaradi različnih interesov in različnega pogleda na določeno situacijo. Nekateri se čutijo pomembnejši od drugih. Če med člani ni spoštovanja, pripravljenosti za sodelovanje in prizadevanja za doseg skupnih ciljev, postane komunikacija slaba, klima pa neugodna. Krivi so vedno "tisti drugi". Da se da tudi drugače, vidimo v nekaterih uspešnih timih, ki pa so bolj izjema kot pravilo, saj temeljijo na ustrezni kombinaciji posameznikov.

3.3.3. Komunikacija "vodja - podrejeni, podrejeni - vodja"

Ta komunikacija je specifična za vsak odnos med vodjem in podrejenimi in obratno. Na splošno pa na našem inštitutu velja, da so odnosi precej neformalni, avtoriteta vodstva je majhna. Komunikacije je premalo tako na višjem, srednjem in nižjem nivoju managementa. To zelo negativno vpliva na organizacijsko klimo. Vzrokov za to je več, med drugim preobremenjenost vodilnih delavcev. Ti poleg svojega nezmanjšanega strokovnega dela opravljajo tudi organizacijsko delo.

3.3.4. Komunikacija med vodji

Komunikacija šele v zadnjem času postaja bolj konstruktivna, opaža se sinergija med vodji. Vendar je komunikacija zelo rahločutna, predvsem brez ustreznega poznavanja njenih zakonitosti in pravil. Vodje komunicirajo predvsem na način "zmagam-izgubiš", vse premalo pa na način "zmagam-zmagaš". Edino slednji način pripelje do sprejemljivega dogovora za obe strani in njegove izpeljave. Vodje v timu redko iskreno sodelujejo, raje uveljavljajo svoje interese in interese svojega tima.

3.4. MOTIVACIJA NA KIR-U

Materialna motivacija v obliki stimulacije je premajhna spodbuda za dobro delo, saj ni bistvene razlike med dobrim in slabim delavcem. Pri večjem odstotku variabilnega dela osebnega dohodka delavca in objektivnih ter poštenih merilih za ocenjevanje dobrega dela bi motiviranost gotovo narasla.

Nematerialna motivacija v obliki nagrad, pohval in podobno je zelo skopa. Zelo redko pohvalimo, raje se hvalimo. Ne zavedamo se moči pohvale, drugače bi jo pogosteje izrekli. Bojimo se, da bomo kaj izgubili, vendar vedno le pridobimo. Sodelavec, kateremu je naša pohvala namenjena, nas ceni in je zadovoljen, da smo opazili njegov trud in uspeh. Zagotovo se bo naslednjic še bolj potrudil in bo rad sodeloval z nami. Vendar mora biti pohvala vedno upravičena. Če jo delimo vsevprek, izgubi vrednost in postane neučinkovita, orodje za manipulacijo.

3.5. IZOBRAŽEVANJE IN STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE NA KIR-U

Pridobivanje znanj je na inštitutu pomemben kazalec organizacijske klime. Pripravljenost za izobraževanje na raznih stopnjah (podiplomski študij, študij na VŠZ, magisterij, izpopolnjevanje na kongresih, seminarjih, tečajih in podobno) iz leta v leto raste. Spoznali smo, da z znanjem, ki smo ga pridobili v času študija, ne moremo uspešno opravljati svojega dela 40 let. Počasi se vse več ljudi zaveda, da je stalno izobraževanje (tudi neformalno) stil življenja sodobnega človeka.

Težave nastanejo pri stroških izobraževanja. Klinični center namenja premalo sredstev za izobraževanje posameznim klinikam. Vodje klinik in inštitutov potem bolj ali manj uspešno delijo sredstva med posamezne profile delavcev. Pogosto si moramo zato šolnino plačevati kar sami, kot da izobraževanje ni v interesu tako visoko strokovne ustanove, kot je Klinični center.

3.5.1. Izobraževanje vodij

V Kliničnem centru zaenkrat ne izobražujemo vodilnega kadra v smislu managementa. Vodilni kader, ne glede ali je to nižji, srednji ali top management nima potrebnega znanja in veščin, ki so potrebni za to delo. Zato prihaja do nesporazumov in napak, ki so popolnoma nepotrebne in zavirajo razvoj, negativno vplivajo na komunikacijo in na organizacijsko klimo v celoti.

4. RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KLIMI

Odločila sem se za anketiranje radioloških inženirjev, saj jih je poleg zdravnikov radiologov, višjih in srednjih medicinskih sester ter strežnic številčno največ, obenem pa je to tudi moj poklic. Podatke sem statistično obdelala in grafično prikazala s pomočjo računalniškega programa Excel. Grafikoni so palični in krožni.

Opazovala in ocenjevala sem tudi sestanke na vseh nivojih organizacije. Želela sem ugotoviti, kako različno vodenje sestankov vpliva na soudeležence. Uporabila sem tabelo s 13 kazalci za dober sestanek. Vsak kazalec je bil ocenjen po ocenjevalni lestvici od 1 - 5. Ocene sem statistično obdelala in rezultate predstavila v Tabeli 1.

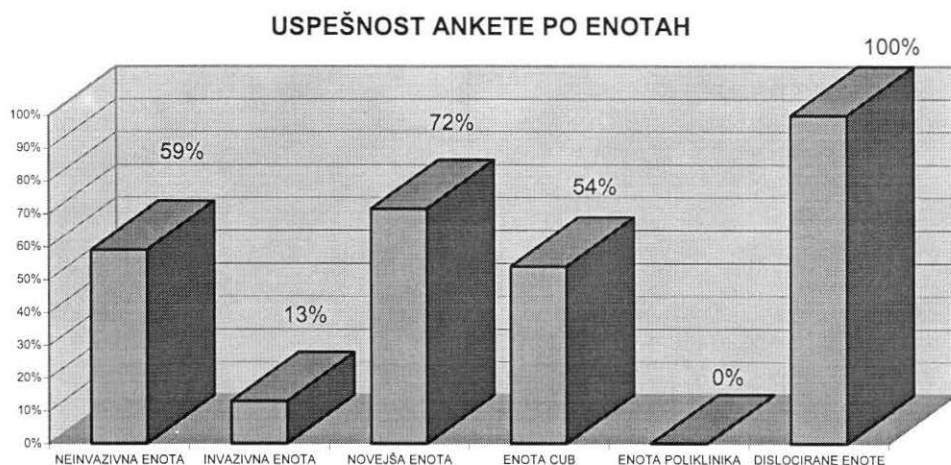
Pogovarjala sem se s sodelavci raznih profilov in skušala ugotoviti, kakšno je vzdušje na KIR-u. Neformalna komunikacija osvetli probleme tudi z drugega zornega kota. Ta del raziskave je bil zame najbolj poučen in zanimiv. Težava je bila le v tem, da je ocena rezultatov, kljub temu, da sem se trudila ocenjevati objektivno, vendarle subjektivna. Navsezadnje pa tudi organizacijsko klimo občutimo najbolj na svoji koži, torej subjektivno.

4.1. REZULTATI ANKETE

Anketirala sem 74 radioloških inženirjev. Na anketo jih je odgovorilo 37 oz. 50%. Pisna vprašanja zaprtega tipa so bila sestavljena iz treh področij:

- **o vodenju** - "Ali želite opravljati vodstveno funkcijo?",
- **o izobraževanju** - "Ali želite nadaljevati študij na VŠZ?"
- "Ali želite aktivno sodelovati pri pripravi strokovnih izobraževanj znotraj organizacije?" in
- **o notranjem kroženju** - "Ali želite krožiti med enotami?
Obkrožite enote, na katerih bi želeli delati."

Anketa je bila izvedena v letih 1998 in 1999.

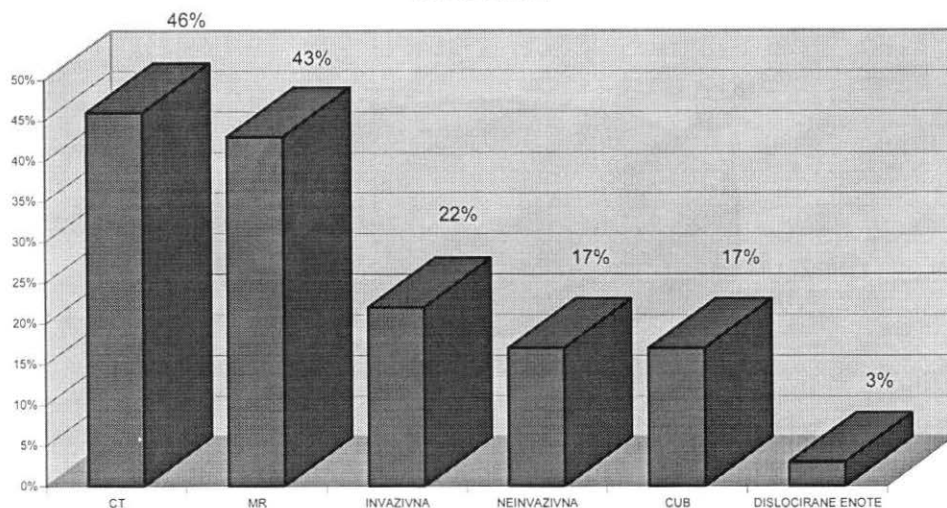


Slika 1. Uspešnost ankete po enotah

Na anketo je odgovorilo na:

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Dislociranih enotah _____ | 100 % rad. inž. |
| 2. Enoti novjše dejavnosti _____ | 72 % rad. inž. |
| 3. Enoti neinvazivne dejavnosti _____ | 59 % rad. inž. |
| 4. Enoti CUB _____ | 54 % rad. inž. |
| 5. Enoti invazivne dejavnosti _____ | 13 % rad. inž. |
| 6. Enoti Poliklinika _____ | 0 % rad. inž. |

KROŽENJE



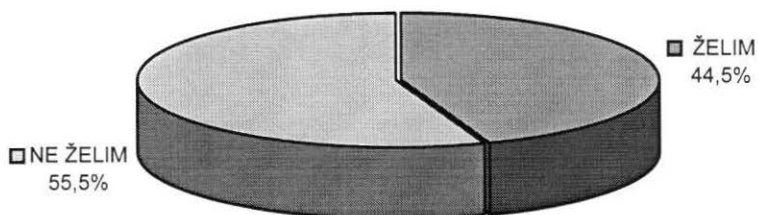
Slika 2. Kroženje

Tehnologija vrtoglavo napreduje in če ji ne sledimo, nas povozí čas. To večina že spoznava.

Pokazalo se je, da je zanimanje za kroženje na posameznih oddelkih različno, kar je razvidno iz odgovorov, izraženih v odstotkih. Delavci bi najraje krožili na :

- Enoti **novejše** dejavnosti, ki vključuje:
 - slikanje z računalniško tomografijo (**CT**) _____ 46 % in
 - magnetno resonanco (**MR**) _____ 43 %.
- Enoti **invazivne** dejavnosti _____ 22 %.
- Enoti **neinvazivne** dejavnosti _____ 17 %.
- Enoti **CUB** _____ 17 %.
- **Dislociranih** enotah _____ 3 %.

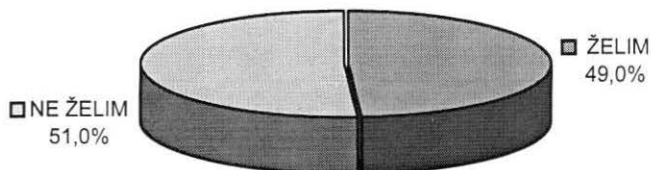
ŽELIM POSTATI VODJA



Slika 3. Vodenje

Vodstveno funkcijo bi želelo opravljati kar **44,5%** vseh, ki so odgovorili na anketo. Vendar si želeti še ni dovolj. V zdravstvu se ne izobražujemo za vodje in brez teh znanj tudi dobro voditi ni mogoče. Mi pa si šefa predstavljamo v zastareli obliki. Napredujemo pogosto zaradi dosežene "starosti".

ŽELIM NADALJEVATI ŠTUDIJ NA VŠZ

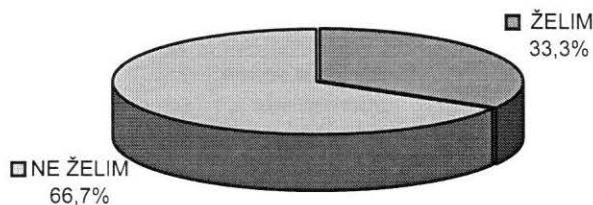


Slika 4. Izobraževanje

Pokazalo se je veliko zanimanje za nadaljevanje študija na Visoki šoli za zdravstvo. Ob ustrezni podpori vodstva Kliničnega centra in KIR-a (materialni in nematerialni) se ni bati za izobrazbo.

49 % vseh, ki so odgovorili na anketo, bi želelo nadaljevati študij na VŠZ.

ŽELIM AKTIVNO SODELOVATI



Slika 5. Pripravljenost za aktivno sodelovanje

Začenjamo spoznavati, da je stalno izobraževanje nujnost. Načelo "Spremeniti se ali umreti" je čedalje bolj pomembno. Tretjina bi želela aktivno sodelovati pri izpopolnjevanju, pripravljanju strokovnih predavanj za sodelavce, izboljševanju delovnih pogojev in podobno.

4.2. REZULTATI OPAZOVANJ SESTANKOV

Pripravila sem si vnaprej določene kriterije, po katerih sem opazovala uspešnost sestankov. Tako sem se laže izognila pristranskemu ocenjevanju. Delno sem uporabila priporočila za sestanke po Tavčarju, (1996), delno pa sem jih prilagodila našim razmeram.

Zajetih je 34 sestankov, od katerih je 6 sestankov z managerskega vrha, 11 sestankov srednjega managementa in 17 rednih timskih sestankov posameznih skupin. Točkovala sem jih po lestvici.

OCENJEVALNA LESTVICA:	zelo slabo _____	1
	slabo _____	2
	dobro _____	3
	zelo dobro _____	4
	odlično _____	5

Povprečna ocena sestankov na inštitutu je **3,2**.

Zanimivo je, da so si bili sestanki ne glede na različnost udeležencev in nivo v organizacijski strukturi, po ocenah zelo podobni.

Tabela 1. Ocena sestankov

KAZALCI	OCENA	VZROKI	REŠITVE
Jasen cilj in smoter sestanka.	3.8	Premalo časa za natančno pripravo sestanka.	Pripravi nameniti dovolj časa.
Pravočasno razposlano gradivo in dnevni red.	3.2	Sestanki običajno sklicani na hitro.	Pripravi nameniti dovolj časa.
Točnost prihoda vodje sestanka.	4	Vodja ima istočasno dve funkciji: medicinsko in vodstveno.	Manjša obremenjenost vodij, boljša organizacija časa.
Točnost prihoda udeležencev sestanka.	3	Nepravočasno napovedani sestanki, več funkcij, narava dela (urgenca), nezanimanje, mnenje, da je sestanek le izguba časa.	Pravočasen sklic, pravilno vodenje, učinkovitost in uresničevanje dogovorov sestanka.
Upoštevanje teme sestanka.	3.5	Udeleženci radi razpravljajo in se oddaljujejo od teme.	Več sestankov, če obstajajo problemi, poznavanje pravil za komuniciranje na sestankih za vodjo in vse udeležence sestanka.
Obvladovanje težavnih udeležencev.	2.9	Nepripravljenost za izmenjavo stališč.	Vodja vodi razpravo in ne dovoli brezplodne izgube časa.
Usmerjanje razprave.	3.1	Nejasni cilji in smotri sestanka.	Jasni cilji in smotri, vodja mora pridobivati večšine moderatorstva.
Način izražanja različnih mnenj.	3.6	Osebnostne značilnosti, lastno preценjevanje ali podcenjevanje.	Poznavanje poslovne komunikacije.
Spoštovanje vseh udeležencev.	3.8	Nespretnost vodje, nevezgojenost udeležencev.	Poznavanje poslovne komunikacije, vzpodbujanje pasivnih.
Dobra priprava vodje na sestanek.	3.1	Vodje v zdravstvu običajno nimajo organizacijskih znanj.	Ustrezno izobraževanje.
Je čas, ki ga namenimo sestanku izkoriščen?	3	Oddaljevanje od teme, dolgovozno komentiranje, neučinkovitost.	Priprava na sestanek, ustrezno vodenje.
Izoblikujejo se skupna stališča, naredijo povzetki in sklepi.	3	Sestanek se pogosto na hitro zaključi, pomanjkanje časa.	Zapisani povzetki in sklepi naj postanejo pravilo vsakega sestanka.
Je sestankov dovolj?	2.2	Vodjem se ne zdi potrebno podrejenim prenašati vseh informacij. To se jim zdi izguba časa.	Izobraževanje vodij in razvijanje managerskih sposobnosti.

4.3. REZULTATI POGOVOROV

Najtežje je bilo objektivno ocenjevati pogovore, a hkrati najlažje zaznati kvaliteto organizacijske klime. Pogovarjala sem se s 43 sodelavci vseh profilov, kar predstavlja 26.7% vseh zaposlenih na KIR-u.

Ocenjevala sem:

- stil komuniciranja,
- zadovoljstvo pri delu,
- pripadnost inštitutu,
- pozitivno ali negativno miselno naravnost,
- zaupanje vodstvu in
- smisel za humor.

Po moji oceni je na KIR-u:

- 20 % zelo pozitivno naravnanih članov tima,
- 30 % zelo negativno naravnanih članov tima in
- 50 % članov nekje vmes.

Prav teh 50 % "mlačnih" je najbolj dovzetnih za spremembe organizacijske klime.

5. RAZPRAVA

6.1. ANKETA

• **Uspešnost ankete po enotah**

Pomemben kazalec organizacijske klime na inštitutu je bil polovičen odziv na anketo, ki se je po enotah močno razlikoval. Na enotah, ki so se slabo odzvale na anketo je organizacijska klima bolj neugodna, kaže se pomanjkanje sinergije. Enote ne delujejo kot tim, ampak kot skupine, sestavljene iz posameznikov. Nimajo skupnih ciljev, komunikacija je slaba, nezaupljivi so do vodstva in podobno.

Nekatere enote se ograjujejo in ščitijo svoje interese, ki niso nujno v skladu z interesi inštituta. Mnoge enote nimajo svojih ciljev, ki so kompas vsakega

delovanja. Tako se energija posameznikov izgublja, kar povzroča izgubo motivacije.

Zanimiva pa je bila reakcija po objavi rezultatov ankete. Povečalo se je zanimanje, sodelavci so se predramili, želeli so razne informacije. Monotonija je bila razbita in pričakovali so še več.

• Kroženje

Na inštitutu je prevladovalo splošno prepričanje, da le redko kdo želi krožiti med enotami. V glavnem večina želi ostati na enem delovnem mestu, brez sprememb.

Res je, da so tisti, ki so naklonjeni napredku in spremembam bolj množično odgovorili na anketo, zato je razumljiv presenetljiv rezultat. Samo 5% anketiranih ne želi krožiti, pa čeprav le za določen čas. V glavnem so to starejši sodelavci.

Večina pa želi spoznati delo na drugih enotah. Nekateri so se odločili za eno, nekateri za več enot.

• Vodenje

Bistvo dobrega vodenja je, znati ustvariti okolje, v katerem bodo imeli ljudje voljo do dela. Morda so glavni vzrok za težave in razprtije med ljudmi motnje v sporazumevanju. Mnogi vodje niso prepričani, da je potrebno ljudi o vsem obveščati. Naj delajo svoje delo, pravijo, in naj ne zapravljajo časa z govorjenjem. To je strahotna napaka, ki najbolj škoduje vodji samemu.

Vodja, ki se ne zna ali noče dobro sporazumevati, preprosto ne bo nikoli sposoben uspešno opravljati svojega dela ali doseči dobrih rezultatov. Če ne izvemo informacij iz "prvega vira", se začenjajo govornice, kar povzroča zdrahe med ljudmi. Če ni resničnih informacij, se začenjajo širiti neresnične. Zato mora biti čimmanj skrivnosti in veliko podatkov.

Bistveno za vse managerje je, da dojamejo moč negativnega odnosa in si prizadevajo vcepiti ljudem spoznanje o pomembnosti pozitivnega ozračja na zdravstveno stanje in počutje bolnikov.

Negativni tim ni nikoli motiviran tim. Nemotiviran tim pa ni nikoli uspešen tim.

Danes ni dovolj imeti ustrezne izobrazbe in izvajati navodila. Potrebno je znati misliti. Zato stari načini vodenja niso več učinkoviti. Vendar formule za dobro vodenje ni.

Novi voditelji bodo tisti, ki prevzemajo odgovornost za svoje življenje, ki si znajo vlivati občutek moči in ustvariti okolje, v katerem se bodo tako počutili tudi ljudje okrog njih. Znati morajo pridobiti dobre sodelavce in ustvariti pozitiven tim.

Pri nas so sposobni in nadarjeni vodje izredno redki, saj sistem ni stimuliral njihovega nastajanja. Vodje ne poznajo specifičnih metod vodenja.

Vodenje in uvajanje sprememb v javnih zdravstvenih zavodih postaja v novih družbenih razmerah čedalje težje in zahtevnejše. Zdravstvene potrebe so večje, finančni viri so omejeni, uporabniki zahtevajo kakovost storitev. Pogosto pa vodje nimajo znanj iz področja organizacije in managementa in se bolj ali manj uspešno spopadajo z vodenjem sami.

Direktor zavoda ni osebno odgovoren za poslovni uspeh zavoda, zato je njegova vloga managerja nedorečena. Poleg vodenja še naprej opravlja svoj osnovni poklic.

Vodje na srednji ravni imajo premalo pooblastil za učinkovito vodenje, tako ostaja vse skupaj bolj na koordiniranju nalog.

Dober vodja naj:

- ima pred seboj jasen cilj,
- pokaže ljudem priložnost za nadaljnji osebni razvoj, jim daje možnost izobraževanja in izpopolnjevanja,
- bo dober poslušalec, naj zaupa in spoštuje sodelavce, naj bo odprt in naklonjen,
- ceni ljudi in jih spodbuja s pozitivnimi izzivi, negativnim pa se izogiba, pohvali njihove pozitivne lastnosti, veseli se njihovih uspehov,
- širi pozitivno energijo, nikoli naj ne bo ciničen in sarkastičen.

Spoštovanje si moramo vedno zaslužiti. Uspešno vodenje je vodenje z zgledom.

Kar zahtevamo od drugih, moramo biti pripravljeni tudi sami storiti.

Vodja mora poznati in določiti dosegljive cilje. Stalno se mora izpopolnjevati po načelu "vedno lahko delamo bolje". To mora prenesti tudi na podrejene.

Dober vodja ne hiti, ne sme postati "leteči vodja". Vzeti si mora čas tudi za razmišljanje, saj mora biti ustvarjalen in inovativen. Ljudi naj ne priganja, naj jih zmotivira, da gredo za njim.

Vodja mora biti samozavesten, verjeti mora v svoj uspeh in v sodelavce. Zaupati jim mora naloge, da ne postane preobremenjen in s tem neučinkovit.

Uspešen vodja se ne boji tekmecev, saj sposobnih ne moremo nikoli ustaviti. Potrudi naj se, da je sam dober in prenaša naj svoje znanje. Dober vodja se meri tudi po tem, koliko uspešnih sodelavcev je vzgojil. Zasluge za uspehe naj prizna celotnemu timu. Naj bo odločen in ne pretirano popustljiv. To prinaša neenakost med člani in vodja izgubi spoštovanje. Pri odločitvah naj bo vztrajen in pravičen. Zna naj se vživeti v druge in jih razumeti, pa čeprav se z njimi ne strinja.

Vodja mora biti za svoje delo odgovoren, prav tako za delo svojih podrejenih. Do nadrejenih in podrejenih mora biti lojalen.

Svoje podrejene mora vodja pooblaščati za naloge. Vedno mora paziti, da pove, kaj od njih pričakuje in sicer:

- kaj je treba narediti,
- zakaj je to potrebno in
- kdaj naj bo delo končano.

Podrejeni naj potem sami izpeljejo nalogo, vodja oceni le rezultat. Pazimo, da pri podrejenih ohranjamo osebno zavzetost s pohvalo in ne pretirano grajo, če je kaj narobe.

Učinkovit vodja je tisti, ki motivira ljudi za dosego visokih rezultatov, in ne le tisti, ki jih sam dosega.

Postaviti mora jasno začrtane kriterije in cilje za:

- napredovanje,

- izobraževanje,
- nagrajevanje in
- ustvarjanje pozitivne klime.

Sposoben mora biti za oblikovanje vodstvenega tima in paziti na ugodno klimo znotraj njega. Pri tem mu pomagajo načela sodobnega managementa.

Pomembni so:

- redni sestanki med vodji, ki se naj vedno končajo s sklepi,
- poudarki na usposabljanju vodij in
- sprotno reševanje problemov ter skupno iskanje najboljših rešitev.

• **Izobraževanje**

Stalno izpopolnjevanje naj postane filozofija organizacije in vsakega posameznika. Glede na rezultate ankete, ki pokažejo veliko zanimanje za izobraževanje (vsak drugi, ki je odgovoril na anketo se želi izobraževati), se je ta filozofija v posameznike že naselila. Potrebno bo pa še kar precej naporov, da bo ta filozofija postala cilj organizacije. Učenje mora biti kontinuiran proces, podprt s strani vodstva. Klima v organizaciji naj vzpodbuja zaposlene k samoizobraževanju, učenju od sodelavcev in iskanju informacij. S tem se okrepi sodelovanje in povezanost sodelavcev. Vendar ni pomembno učenje kar tako, naučiti se moramo "učiti se".

Dobro je vedeti, da znanje v dobrem timu krepko presega znanje najboljšega posameznika v njem. Dobri timi pa sestavljajo uspešno organizacijo.

• **Pripravljenost za aktivno sodelovanje**

Pripravljenost za aktivno sodelovanje v organizaciji obstaja, zato jo je potrebno izkoristiti. Ljudem je treba zaupati naloge in odgovornost zanje. Potrebno je oceniti sposobnosti posameznikov in jim omogočiti aktivno delo na kateremkoli področju, kjer se lahko izkažejo. Če bodo vključeni v odločanje o stvareh, ki jih zadevajo, bodo motivirani za iskanje najboljših rešitev, ki jih bodo tudi radi uresničevali.

5.2. SESTANKI

Pri ocenjevanju sestankov sem ugotovila, da so v povprečju slabo načrtovani, pripravljeni in vodeni. Nekateri udeleženci sestanka ne preberejo gradiva, zato se izgublja čas za pojasnjevanje. Ponavadi ne znajo komunicirati, pa ne najdejo skupne rešitve in trmasto ostajajo vsak pri svojih stališčih. Sestankuje se v časovni stiski, kar pripelje do hitrega zaključka sestanka. Ni nujno, da se izoblikujejo skupna stališča, naredijo povzetki in sklepi. Zanimivo je, da se kvaliteta sestanka ne razlikuje bistveno glede na managerski nivo. Občutno premalo je sestankov z vodji na nivoju srednjega, še manj pa na nivoju nižjega managementa. Informacije ne pridejo iz prve roke, ampak nastajajo na hodnikih.

Sestanek ni dovolj sklicati. Biti mora načrtovan, organiziran, usmerjan in nadzorovan. Ne sme jih biti preveč, niti premalo. Potek sestanka in njegova učinkovitost vplivata na udeležence, ki ustvarjajo določeno klimo v organizaciji. To pomeni, da dobro pripravljeni in vodeni sestanki, ki so učinkoviti in se končajo s sklepi, ki se potem seveda tudi uresničujejo, precej prispevajo k ustvarjanju dobre organizacijske klime.

5.3. POGOVORI

V skupini so odnosi drugačni in tudi izražanje osebnega mnenja ima svoje meje. Včasih ljudje raje povedo, kar jih moti, če so sami s sogovornikom in če mu zaupajo.

Med neformalnimi pogovori s sodelavci vseh profilov sem prišla do nekaterih ugotovitev, ki jih motijo:

- **slaba informiranost**

- premalo sprotnih informacij, ki se nanašajo na samo delo, na poslovanje,
- nepoznavanje dolgoročnih in kratkoročnih ciljev KIR-a,
- premalo (včasih nič) sestankov z vodji traktov, vodji timov in direktorjem.

- **ravnodušnost:**

- zaradi ohlapnih meril imajo ljudje občutek, da so za dobro delo opeharjeni, zato se jim ne zdi vredno truditi,

- pravila niso za vse enaka,
 - prevelika centraliziranost oblasti, čeprav formalno ni centralizirana.
- **medosebni odnosi**
 - premalo sodelovanja med različnimi poklicnimi profili, veliko nasprotovanja,
 - premalo medosebne pomoči med člani,
 - premalo odkritosti in zaupanja,
 - ponekod v timu ni sinergije.
 - **napredovanje:**
 - vodstvo iz objektivnih in subjektivnih vzrokov ni naklonjeno izobraževanju in napredovanju, posameznik je bolj prepuščen sebi.

Če bi nam uspelo te negativne ugotovitve obrniti v pozitivne, bi naredili največ za izboljšanje organizacijske klime in s tem posredno na uspešnost in odličnost organizacije.

Vsaka odlična zdravstvena organizacija pa prispeva k dvigu kakovostne ravni zdravstva v Sloveniji.

5.4. UKREPI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME NA KLINIČNEM INŠTITUTU ZA RADIOLOGIJO

- **Jasni cilji in vizije**

Zdravstveni zavodi morajo jasno opredeliti svoje cilje in jih kar najbolje uresničevati. To pa lahko le z ustreznim načinom ravnanja z ljudmi. Naloga vodstva je usklajevanje medicinskega in nemedicinskega dela dejavnosti. Spodbujati mora strokovnost in inovativnost.

Namen KIR-a je biti vrhunska medicinska ustanova v Sloveniji na področju diagnostično-intervencijskih rentgenoloških posegov, ultrazvoka, računalniške tomografije in magnetne resonance in biti učni center za Medicinsko fakulteto in Visoko šolo za zdravstvo (Jevtič, 1993).

Iz tega izhajajo **temeljni cilji razvoja KIR-a** :

- vrhunska tehnološka oprema,
- vrhunska strokovna usposobljenost zdravnikov radiologov in radioloških inženirjev,
- jaz pa dodajam še dva pomembna cilja, in sicer izvajanje svoje dejavnosti po sistemu celovite kakovosti in
- postati učeča se organizacija.

Dobro in koristno za organizacijo je:

- **imeti jasno vizijo,**
- **razmišljati na način** - nič ni nemogoče,
- **spodbujati** vztrajnost in potrpežljivost.

6. SKLEPI

Za izboljševanje in vzdrževanje organizacijske klime na Kliničnem inštitutu za radiologijo so po mojih ugotovitvah nujne naslednje točke:

- 1. Reorganizacija.**
- 2. Razvoj vsakega posameznika.**
- 3. Spodbujanje njegove odgovornosti in inovativnosti.**
- 4. Vsak naj dela tisto, v čemer je dober.**
- 5. Iskanje sposobnih novih kadrov.**
- 6. Rotacija in napredovanje na vodilnih in drugih delovnih mestih izključno zaradi uspeha.**
- 7. Poznavanje jasnih ciljev in poslanstva organizacije.**
- 8. Kratkoročno in dolgoročno planiranje.**
- 9. Dobra komunikacija na vseh nivojih.**
- 10. Pametna kontrola in nadzor.**
- 11. Ustvariti učinkovit sistem nagrajevanja in dajanja priznanj.**
- 12. Situacijski stil vodenja.**
- 13. Iskanje informacij, izobraževanje in izpopolnjevanje - postati učeča se organizacija.**
- 14. Delovanje po načelih TQM-ja v dobro bolnika in delavca.**

Organizacija je živa in celo svoje življenje se oblikuje njen značaj - organizacijska klima.

LITERATURA

ADIZES I, MOŽINA S, MILIVOJEVIĆ Z, at al. Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei - Sinteza, 1996.

BOHINC M. Model matrike - uvaanje sprememb v sistemu zdravstvene nege. V: Zbornik 16. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1997: 119 - 25.

BOHINC M, IRŠIČ A. Zadovoljstvo bolnikov kot element kakovosti v zdravstvu. V: Zbornik 17. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1998: 81 - 8.

ČESEN M. Management celovite kakovosti v javni zdravstveni službi. V: Zbornik 15. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1996: 357 - 62.

DENNY R. O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.

EVANS R, RUSSELL P. Ustvarjalni manager. Ljubljana: Alpha center, 1992.

FERJAN M. Učeča se organizacija. V: Zbornik 18. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1999: 155 - 62.

JEVTIČ V. 70 let Inštituta za radiologijo v Ljubljani. Ljubljana: Klinični center v Ljubljani, 1993: 93 - 114.

KEENAN K. Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996.

KEENAN K. Kako upravljamo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996.

KEJŽAR I. Vloga komunikacij v managementu. V: Zbornik 17. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1998: 137 - 43.

KOROŠEC V. Management, vodenje, avtoriteta in hierarhija v organizacijah v postmoderni - informacijski družbi. V: Zbornik 16. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1997: 58 - 61.

KOVAČ J. Oblikovanje timske organizacije v podjetju. V: Zborniku 15. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1996: 363 - 71.

LIPICHNIK B. Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management) / Bogdan Lipičnik, Drago Mežnar. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.

LOBNIKAR B, PAGON M. Emocije na delovnem mestu: Pomen čustev za organizacijsko uspešnost in učinkovitost. V: Zbornik 16. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1997: 539 - 48.

MADDUX R. Oblikovanje teama. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992.

- MAROLT J. Timsko zasnovana organizacija. V: Zbornik 17. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1998: 364 - 9.
- MAROLT J. TQM kot izziv teoriji in praksi managementa. V: Zbornik 16. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1997: 237 - 42.
- MAYER J. Stili sporazumevanja kot vir nesoglasij med strokovnjaki in managerji. V: Zbornik 15. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1996: 661 - 7.
- MOŽINA S, TAVČAR M, KNEŽEVIČ A. Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja Maribor, 1995: 149-91.
- OVRETVEIT J. Health Service Quality. Oxford: Blackwell Scientific Publications, 1992.
- PEGG M. Pozitivno vodenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
- PLUT T, PLUT H. Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995: 24 - 5.
- REKAR M, ORBANIĆ J, ANDREJČIČ R. Motivacija menedžmenta kakovosti. V: Zbornik 15. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija 1996: 57 - 63.
- RITONJA S.A. Ali je koncept celovitega obvladovanja kakovosti lahko učinkovit tudi v zdravstvu? V: Zbornik 16. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1997: 140 - 6.
- RITONJA S.A. Sodobna spoznanja o managementu sprememb in organizacijskem razvoju in njihova uporaba za izboljšanje kakovosti v zdravstvu. V: Zbornik 18. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1999: 885 - 91.
- RITONJA S.A. Strategija in strateško načrtovanje zdravstvene dejavnosti. Neprofitni management 1998; 4: 28 - 31.
- RUPNIK A. Komunikacija. V: Zbornik 15. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1996: 127 - 39.
- SMOLE T. Vodite, drugače boste vodeni ! V: Zbornik 16. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1997: 191 -6.
- SVETIC A. Kako ravnati z zaposlenimi za obvladovanje kakovosti pri delu. V: Zbornik 17. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1998: 682 - 7.
- SVETIC A. Strateški viri ravnanja s človeškimi viri v zdravstvu. V: Zbornik 16. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1997: 135 - 9.
- TAVČAR M. Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996: 228 - 96, 310 - 26.
- TAVČAR M. Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management, 1997.
- TRČEK J. Medsebojno komuniciranje in kontaktna kultura. Radovljica: Didakta, 1994.

VILA A. Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994.

ZALETEL M. Delitev dela v zdravstvenem in negovalnem timu. V: Zbornik 18. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1999: 326 - 32.

ZALETEL M, STRAVNIK M. Vpliv sistema primarne zdravstvene nege na izboljšanje kakovosti zdravstvene nege. V: Zbornik 17. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1998: 559 - 66.

ZALETEL M. Vpliv nematerialnih in materialnih spodbud na kakovostno izvajanje zdravstvene nege. V: Zbornik 16. posvetovanj organizatorjev dela. Kranj: Moderna organizacija, 1997: 126 - 34.