

O prymacie pracownika nad pacjentem

# Kelleher w szpitalu

Robert Młodach



Zadałem kiedyś swoim pracownikom pytanie, kto jest najważniejszy w szpitalu – lekarz, pacjent czy właściciel? Bez wahania odpowiedzieli – pacjent! W głosach dało się wyczuć irytację, że mogłem mieć wątpliwość. Nie macie racji – odpowiedziałem, wprawiając ich w pewne zakłopotanie.

Podejrzanie, że mam na myśli organ założycielski, wzbudziło widoczny niepokój. Nie sądzicie, że to wy jesteście najważniejsi? – zapytałem. Część podchwyciła pomysł, widząc w tym solidny fundament roszczeniowy. Jesteśmy najważniejsi, no cóż, to będzie szefa kosztować – dało się wyczuć. Większość jednak zrozumiała, że moje słowa były czymś więcej niż tanią próbą zyskania aplauzu. Pogląd, że istotnie mogą być najważniejszym elementem szpitala, krystalizował w ich umysłach, by po chwili przekształcić się w pewnik. To oczywiste – wykrzyknęli.

## Zmienić myślenie

Zwykło się uważać, że dla każdego przedsiębiorstwa najważniejszy jest klient i działania organizacyjne muszą być jemu właśnie podporządkowane. U nas najważniejszy jest pacjent – pobrzmiwa w misji niejednego ośrodka. Jednak w sferach gospodarki, gdzie

przedsiębiorca ma przewagę nad klientem, gdyż ten bezwarunkowo potrzebuje jego produktów, a rynek funkcjonuje w ramach ograniczonej konkurencji lub silnej regulacji, zaspokojenie potrzeb klienta osiąga się znacznie lepiej, koncentrując się na pracowniku. Wyprzedzającym epokę, niekwestionowanym tego liderem był i pozostaje Herb Kelleher – twórca spektakularnego sukcesu Southwest Airlines. – *Jeśli uznajesz, szanujesz, dbasz, chronisz i nagradzasz swoich pracowników, oni będą traktować siebie nawzajem i klientów przyjaźniwie, z dbałością i szacunkiem. Jeśli pracownicy są zadowoleni, zadowoleni będą klienci, a jeśli klienci są zadowoleni, satysfakcję będą mieli także udziałowcy (właściciele)* – mawiał Kelleher i tak kształtował swoją organizację. Southwest, mały, rozpoczynający działalność w 1971 r. start-up, stał się najpotężniejszą amerykańską kompanią lotniczą, jedyną, która bez uszczerbku przetrwała kryzys 11 września.

## Równowaga

Lotniczy transport pasażerski i ochrona zdrowia mają zaskakująco wiele podobieństw. Aby zarządzać tym złożonym mechanizmem w skomplikowanym otoczeniu rynkowym, Kelleher przyjął rewolucyjną wówczas strategię równowagi głosu kapitału i pracowników. Wybicie na plan pierwszy interesu pracowników wynikało z faktu, że kapitał ze swej natury ma uprzywilejowaną pozycję. Bezbolesne pokonanie przez Southwest kryzysu w sektorze transportu lotniczego nie byłoby możliwe bez równoczesnego pełnego zaangażowania ludzi i mądrej polityki finansowej przedsiębiorstwa. Jedno i drugie nie narodziło się jednak 11 września 2001 r. Firma od początku istnienia, a więc przez 30 lat, tworzyła fundament takiej równowagi, dzięki czemu kryzys był tylko czasem intensywnej pracy, a nie rozpaczliwego poszukiwania rozwiązań.

W ochronie zdrowia zasadzie równowagi interesów kapitału i personelu hołdują wybitne ośrodki medyczne z całego świata. Jednak zasada ta nie jest tylko dla wybranych. Winien ją stosować każdy, kto dotyka dylematów zdrowia i źródeł jego finansowania, szczególnie wobec spowolnionego rynku. Sektor ten na fundamencie kapitału tworzą ludzie, a dialektyka ścierających się tu interesów ma prowadzić do jego optymalnego rozwoju – nie destrukcji. W szpitalu warto sięgnąć po doświadczenie Kellehera. ■