

Motywowanie lekarzy akordem
lub kontrolami ma krótkie nogi

Skończyć z kaprałskimi metodami

System ochrony zdrowia jest szczególnie pod względem kwalifikacji i wykształcenia pracującego w nim personelu. Pracownicy wiedzy, jak nazywa się często tę kategorię zatrudnionych, jako podmiot zarządzania wymagają specjalnego podejścia. Podejście oparte na kontroli, wydawaniu kategoriycznych dyspozycji lub metody motywowania na akord mogą być skuteczne jedynie na krótką metę, w sytuacji kryzysowej. W dłuższej perspektywie powodują jednak zniechęcenie, frustrację, utratę motywacji do pracy czy wypalenie zawodowe.

Zmiany zachodzące na rynku pracy polegają w dużej mierze na tym, że maleje rola robotników, a wzrasta wykwalifikowanych pracowników profesjonalnych. Ważną funkcję pełnią tzw. organizacje wiedzy, w których większość wykonywanej pracy ma charakter intelektualny. Organizacja taka dostarcza produkty lub usługi wymagające wysokich kompetencji, wykorzystując jako główny zasób wiedzę zatrudnionych pracowników.

Większość zadań w takiej organizacji wykonują osoby dobrze wykształcone i wysoko wykwalifikowane. Grupy zawodowe określane mianem pracowników wiedzy są związane z zaawansowanymi technologiami. Są to menedżerowie, ale przede wszystkim ludzie uprawiający uznane profesje, do których należą zawody medyczne: lekarze, pielęgniarki i farmaceuci.

Sposoby motywacji

Motywowanie i kontrola pracowników wiedzy wymaga specyficznego podejścia, gdyż różnią się oni od „zwykłych” pracowników – działają w ciągłej niepewności, a ich zadania są trudne do określenia w sposób jednoznaczny, są mało opisane i ustrukturyzowane. W swojej pracy spotykają się oni z sytuacjami nieprzewidywalnymi, trudnymi do kodyfikacji, co zmusza ich do działania na podstawie własnego ich zrozumienia. Kontrola i ocena efektów takiej pracy jest bardzo trudna i jeśli w ogóle możliwa, to tylko przez ekspertów z danej dziedziny. To powoduje, że tradycyjne metody zarządzania, motywowania, kontroli i oceny nie mają zastosowania w wypadku tych grup zawodowych. Równocześnie metody zarządzania oparte na wewnętrznej motywacji stymulowanej poczuciem tożsamości zawodowej i wynikająca z tego kontrola normatywna działają w tej grupie bardzo dobrze.

Brak kontroli

Wiele badań prowadzonych z udziałem grup zawodowych zaliczanych do kategorii pracowników wiedzy, w tym zawodów medycznych, pokazało, że pracownicy ci charakteryzują się bardzo dużą motywacją i zaangażowaniem przy braku bezpośredniej kontroli. Wynika to między innymi z tego, że lubią swoją pracę i czują wewnętrzną motywację, która skłania ich do pracy, często nawet ponad to, co jest od nich wymagane. Motywacja wewnętrzna wynika z wyobrażenia o własnej pozycji oraz z tożsamości zawodowej, dzięki której osoba widzi siebie jako przedstawiciela określonej, wyróżniającej się grupy i jest przekonana, że taki właśnie „pracownik wiedzy” powinien być osobą zaangażowaną i ciężko pracującą.

Tożsamość społeczna

Tożsamość zawodowa jest jedną z tożsamości grupowych, którą jednostka rozwija w sytuacjach społecznych. Tożsamość społeczna, w najwęższym ujęciu tego pojęcia – to część świadomości własnej osoby wynika-



foto: iStockphoto

„ Pracownicy wiedzy charakteryzują się bardzo dużą motywacją i zaangażowaniem przy braku bezpośredniej kontroli ”

jąca z wiedzy o tym, do jakiej grupy społecznej się należy wraz ze znaczeniem, jakie się tej przynależności przypisuje. Tożsamość nie jest jednorodna, ale jednostka wytwarza kilka tożsamości, często konkurujących ze sobą, a różne sytuacje społeczne mogą powodować, że określona tożsamość staje się dominująca i w szczególności sposób wpływa na to, jak jednostka myśli, co czuje i jak się zachowuje.

Tożsamość organizacyjna

Tożsamość organizacyjna to szczególna forma tożsamości społecznej, pojawiająca się u osób, które skutecznie zaliczyły siebie do kategorii, jaką jest organizacja pracy. Osoby te definiują siebie częściowo jako członka



fot. iStockphoto

„ Motywowanie i kontrola pracowników wiedzy wymagają specyficznego podejścia i różnią się od tradycyjnych metod zarządzania „

określonej grupy lub organizacji i czują się psychologicznie powiązane z jej losem.

Z tożsamością bezpośrednio związane jest zaangażowanie. Funkcjonuje trójczynnikowy model zaangażowania organizacyjnego:

- zaangażowanie afektywne – emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, identyfikacja z jej celami i wartościami. Zaangażowanie tego typu jest tym większe, im bardziej rodzaj i środowisko pracy jest dopasowane do osobowości pracownika;
- zaangażowanie trwania – wiąże się z rachunkiem zysków i strat, czyli oceną dotyczącą tego, co jest dla danej osoby bardziej korzystne. W wypadku tego rodzaju zaangażowania ważna jest sytuacja na rynku pracy, pozycja w organizacji oraz osobiste relacje z kolegami z pracy;
- zaangażowanie normatywne – uwarunkowane przez normy społeczne, poczucie zobowiązania, lojalność oraz materialne i niematerialne zobowiązania pracownika wobec organizacji.

Tożsamość profesjonalna

Kolejnym rodzajem tożsamości, który może wpływać na to, co pracownik wiedzy czuje, jak myśli i jak się zachowuje, jest tożsamość profesjonalna. Wynika ona z pełnionej funkcji i powoduje, że osoba czuje się przede wszystkim członkiem grupy osób wykonujących określony zawód lub posiadających określone wykształcenie.

Tożsamość ta jest elastyczna, tworzy się w czasie, wraz z pozyskiwaniem nowych doświadczeń i łatwo się dostosowuje, szczególnie na początkowych etapach kariery zawodowej. Tożsamość profesjonalna kształtowana jest od początku edukacji zawodowej, długo przed rozpoczęciem pracy w jakiegokolwiek organizacji, dlatego ma szansę rozwinąć się wcześniej niż tożsamość organizacyjna. Jednostki kierujące się tożsamością profesjonalną będą prezentować duże przywiązanie do celów i wartości dyktowanych przez standardy profesji i duże zaangażowanie w pracę prowadzącą do realizacji tychże celów.

Konflikt tożsamości

Jednostka może prezentować dowolną liczbę tożsamości różniących się w zakresie wartości, celów lub norm, co prowadzi do konfliktu w różnych obszarach życia zawodowego. Typowym przykładem, występującym szczególnie w organizacjach wiedzy, jest tożsamość organizacyjna i tożsamość profesjonalna. Niektórzy badacze traktują te dwie tożsamości jako konkurujące i rozłączne. W przypadku uznanych profesji tożsamość profesjonalna i lojalność wobec grupy zawodowej dominuje zwykle nad tożsamością organizacyjną wynikającą z przynależności do organizacji zatrudniającej danego pracownika. Zaobserwowano to w grupie lekarzy, dziennikarzy i prawników, a także wśród przedstawicieli zawodów niebędących typowymi profesjami, czyli na przykład pracowników IT.

Tożsamość może być aktywowana przez różne sytuacje społeczne. Większość osób łatwo się dostosowuje i integruje cele i wartości różnych tożsamości społecznych. Do konfliktu dochodzi tylko wtedy, gdy różnice pomiędzy celami, normami, wartościami i postawami różnych tożsamości stają się uderzające i jednostka jest zmuszona działać jednocześnie w rolach, których tożsamości są istotnie różne od siebie. A zatem do konfliktu pomiędzy tożsamością profesjonalną i organizacyjną może dochodzić wtedy, gdy wartości organizacji nie są spójne z wartościami profesji. Na przykład organizacja charakteryzująca się kontrolą, wydawaniem kategorycznych dyspozycji, ścisłą hierarchią i wielością obowiązujących zasad i regulacji będzie niespójna z wartościami profesjonalisty, dla którego ważna jest autonomia i podtrzymywanie wysokich standardów dyktowanych przez kodeksy profesji. Taka sytuacja zdarza się pomiędzy profesjonalistą lekarzem a dużą częścią tradycyjnie zarządzanych organizacji w systemie ochrony zdrowia (szpitale, uczelnie medycznych).

Tożsamości współwystępujące bez konfliktu

Wiele badań dowodzi, że różne tożsamości nie muszą się wykluczać. Pracownik należący do określonej profesji może wykazywać równie duże przywiązanie do organizacji jak do grupy profesjonalnej, pod warunkiem że pracodawca zaspokaja oczekiwania i cele pracowni-

ka wynikające z zasad i przekonań, jakie dyktuje tożsamość profesji. Wysiłki organizacji prowadzące do podbudowania tożsamości profesjonalnej pracowników i ułatwienie im zaspokajania potrzeb dyktowanych przez tożsamość profesjonalną prowadzą nie tylko do wyeliminowania konfliktu pomiędzy tożsamościami, ale nawet do rozwinięcia i umocnienia tożsamości organizacyjnej.

Tożsamość w zarządzaniu

Istnieje związek pomiędzy tożsamością organizacyjną a satysfakcją z wykonywanej pracy. Elton Mayo w swoich badaniach przeprowadzonych w latach 30. ubiegłego stulecia wykazał, że satysfakcja z pracy jest związana z poczuciem przynależności do grupy. Zgodnie z klasyczną koncepcją szkoły HR, zadowolony pracownik jest bardziej wydajny i lojalny. Zwiększanie zadowolenia samodzielnie nie powoduje jednak wzrostu wydajności i lojalności, a także chęci do podnoszenia wysiłków na rzecz organizacji. Faktycznym czynnikiem, który na to wpływa, jest tożsamość organizacyjna i profesjonalna.

W organizacjach postbiurokratycznych elementy budujące tożsamość profesjonalną i organizacyjną, takie jak wspólne wartości, przekonania czy symbole, są ważnym narzędziem zarządzania. Jest to szczególnie istotne w organizacjach wiedzy, w których charakter pracy oraz wymagana duża elastyczność utrudniają zastosowanie tradycyjnej kontroli biurokratycznej. Pracownicy wiedzy często nie akceptują nadzoru swoich przełożonych, a kontrola normatywna oparta na systemach ideologicznych i wartościach prowadzi do wysokiej samodyscypliny. Silna tożsamość profesjonalna z kolei powoduje przyjmowanie międzynarodowych, profesjonalnych norm postępowania, które dużo lepiej sprawdzają się w kierowaniu pracą i zachowaniami niż bezpośredni nadzór.

Gdy cele i wartości organizacji są postrzegane jako sprzeczne z celami i wartościami profesji, nie można liczyć ani na duże zaangażowanie pracowników w realizację celów pracodawcy, ani na dużą lojalność wobec organizacji.

Zarządzanie profesjami medycznymi

System opieki zdrowotnej w Polsce przechodzi od 20 lat wiele przemian. Zapewne duża część koniecznych zmian ma na celu dobro pacjentów, czyli powinna być zgodna z tym, do czego dążą specjaliści medycyny. Tożsamość zawodów medycznych budowana jest na wartościach dyktowanych przez kodeksy profesjonalne, tymczasem argumenty przedstawiane przez zarządzających uwypuklają aspekty typowo finansowe, które nie znajdują odniesienia w celach i przekonaniach profesji. Jeżeli dyskusja kończy się na kwestiach finansowych i nie jest rozwinięta o tematykę interesującą specjalistów medycznych, wtedy dochodzi do konfliktu tożsamości i trudno oczekiwać zrozumienia, zaangażowania i współ-

pracy. Jeśli zatem zarządzający i specjaliści, mając być może takie same cele, mówią zupełnie innym językiem, prowadzi to do konfliktu tożsamości.

Pracownicy wiedzy nie akceptują biurokratycznej kontroli, odbierając ją jako atak na niezależność profesji. Nakazowy system zarządzania, stosowany powszechnie w systemie opieki zdrowotnej w Polsce, może raczej powodować utratę zaangażowania niż uzyskanie kontroli nad pracą specjalistów medycznych i polepszenie wyników ich pracy.

Pracownicy wiedzy budują swoją tożsamość na opinii zewnętrznej. Ze względu na wysokie wykształcenie i status łatwiej w porównaniu z innymi grupami wykształcają pozytywną tożsamość zawodową. Wysoki status zawodów medycznych zwykle nie był kwestionowany

„ Nakazowy system zarządzania, stosowany powszechnie w systemie opieki zdrowotnej w Polsce, może raczej powodować utratę zaangażowania niż uzyskanie kontroli nad pracą specjalistów medycznych „

i społeczeństwo było skłonne obdarować je wysokim prestiżem i autonomią. W ostatnich latach wydaje się, że nadmierna biurokracja i argumentacja ekonomiczna przesłoniła istotę zawodu, na której budowana jest tożsamość profesjonalna. W rezultacie coraz trudniej jest uzyskać potwierdzenie wartości tej tożsamości. To z kolei powoduje, że pracownicy wiedzy są bardziej narażeni na frustrację wynikającą z braku potwierdzenia swojej roli.

Brak porozumienia

Brak porozumienia, konflikty i trudna współpraca pomiędzy środowiskami profesjonalnymi a zarządzającymi w systemie opieki zdrowotnej w Polsce mogą być wynikiem opisanego powyżej dysonansu. Aby to zmienić, trzeba zmienić sposób definiowania celów i ich wyjaśniania przez organizacje ochrony zdrowia. Zamiast rosnącej biurokratyzacji i nasilonej kontroli należy przemyśleć sposoby społecznego uzgadniania celów i formułowania ich w duchu zgodnym z najważniejszymi wartościami kształtującymi tożsamość profesjonalną tych grup.

Barbara Koziarkiewicz