

Przykład zadania dla pielęgniarki poradni D: podać szczepionkę X, drogą doustną, wszystkim dzieciom w wieku Y, w rejonie Z, w terminie do końca miesiąca A. Zadanie może być traktowane jako środek do osiągnięcia celu.

7.2.3

Kierowanie, zarządzanie, przywództwo

W organizacji następuje wyodrębnienie, co najmniej dwóch rodzajów funkcji:

a) *funkcje wykonawcze* nazywane produkcyjnymi i pozaprodukcyjnymi bądź podstawowymi i pomocniczymi, w zależności od rodzaju działań realizowanych przez organizację,

b) *funkcje kierownicze* zwane też regulacyjnymi bądź zarządzaniem. Literatura przedmiotu pełna jest zróżnicowanych definicji kierowania, administrowania, zarządzania, przywództwa. Można przyjąć, że *kierowanie to oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany), zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) tak, by osiągnąć postawiony przed nim cel.*

Nieodłącznym atrybutem – możliwością kierowania jest władza.

Władza organizacyjna to każdy akt wpływu dotyczący spraw związanych z organizacją. Zachodzi ona, gdy na danego uczestnika organizacji wywierany jest skuteczny wpływ zmierzający do tego, aby podjął on jakąś czynność istotną dla organizacji. Typowymi źródłami władzy są: charyzma, tradycja, przymus, własność ludzi, własność rzeczy, uczucie, umowa-kontrakt, autorytet faktyczny.

O *administrowaniu* można mówić wówczas, gdy podstawą do oddziaływania na obiekt kierowany jest pozycja obiektu kierującego w formalnej strukturze obwarowana normami prawnymi. Termin ten jest stosowany dla oznaczenia:

1) działalności podstawowej w administracji państwowej (publicznej) i obejmuje realizację zadań państwa jako organizacji,

2) działalności kierowniczej (zarządzania),

3) działalności pomocniczej o charakterze usługowym wykonywanej przez działy, np. personalny, dokumentacji i statystyki, księgowości i finansów, sekretariatu, biura itp. Administrowanie jako forma kierowania, oparta na formalnych kompetencjach, traci stopniowo na znaczeniu, natomiast zwiększa się waga zasobów, zwłaszcza kapitału. Kapitał zaś jest oddawany do dyspozycji profesjonalnych menedżerów.

Zarządzanie jest formą kierowania występującą wówczas, gdy tytułem wywierania wpływu na obiekt kierowany jest posiadanie bądź dysponowanie zasobami o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji.

Najbardziej oczekiwaną formą oddziaływania kierowniczego jest przywództwo, czyli szczególnie proces wywierania wpływu społecznego oparty na cechach i zachowaniach lidera. U podstaw przewodzenia leżą: głęboka wiedza, umiejętności, intelekt, uznawane wartości, kreatywność, innowacyjność, wyobraźnia, intuicja i inne walory osobiste. Przywódca koncentruje się na przyszłości, jest w stanie rozpoznać zmiany w otoczeniu, których inni nie dostrzegają, nakreślić porywającą wizję, tchnąć zapał i energię w zespół, łamać stereotypy i schematy, wskazać nową drogę, dostosować organizację do otoczenia, wyprzedzić konkurencję i dlatego bywa nazywany liderem transformacyjnym. Lider działa szybko i zdecydowanie, umie ko-

munikować się z ludźmi, spotyka się z nimi, rozmawia, wymienia informacje, zdobywa ich zaufanie. Umie motywować ludzi do działania, wyzwalać potrzebę osiągania sukcesów, wytworzyć świadomość wspólnoty celu, rozwiązywać konflikty, dbać o zespół. Przewodzenia można się nauczyć, można tę zdolność rozwijać i wzbogacać, jakkolwiek wrodzone cechy osobowościowe oraz wzorce przywódcze, zwłaszcza z wczesnego okresu życia, wpływają na styl bycia przywódcą.

7.2.4

Grupa, zespół, praca zespołowa

Znamiennym zachowaniem przywódcy jest dbanie o zespół i rozwój jego członków, gdyż grupy i zespoły wyznaczają w pewnym stopniu zachowania jednostki.

Grupy formalne, w odróżnieniu od samorzutnych grup koleżeńskich i grup interesów, są określone w strukturze organizacyjnej. Grupa składa się z kierownika i bezpośrednio podległych mu pracowników, jej zadania wynikają z podzielonych celów organizacji. Grupę formalną stanowi, np. ordynator oddziału X i bezpośrednio podlegli mu lekarze. Organizacje powołują także grupy zadaniowe, w skład których zalicza się ludzi współpracujących w celu wykonania określonego zadania.

Grupa zadaniowa różni się od poprzednio omówionej tym, że nie składa się jedynie z osób podległych jednemu przełożonemu, dotyczy ludzi z różnych działów organizacji. Grupy zadaniowe są częściej znane pod nazwą grup (komitetów, komisji) problemowych. Przykładem może tu być komitet ds. zakażeń szpitalnych, komisja ds. etyki badań naukowych itp. W praktyce dnia codziennego nie rozróżnia się grup i zespołów, chociaż zespół to więcej niż grupa, ale samo przemianowanie grupy na zespół nie zwiększa automatycznie jej efektywności. Nie każda grupa ludzi jest zespołem.

Zespół to taka grupa ludzi, która ma wspólne cele i jest świadoma, że do ich osiągnięcia potrzebne są wysiłki każdego z jej członków oraz pełne zaangażowanie ich wszystkich. Jest to grupa współpracująca ze sobą, aby osiągnąć więcej, niż mógłby osiągnąć każdy z członków zespołu z osobna. Ta grupa ludzi musi dostrzegać potrzebę wspólnego działania, musi sama uważać się za zespół, dbać o rozwój każdego członka, o dobrą atmosferę, wzajemnie się szanować.

Zarówno grupy, jak i zespoły ustanawiają własny zbiór norm, wśród których normy dotyczące jakości i wydajności budzą duże zainteresowanie, zwłaszcza formalnych kierowników. Normy uzgodnione i zaakceptowane przez członków służą jako narzędzie wywierania wpływu na zachowania swoich członków.

Ochrona zdrowia pojmowanego jako pełna harmonia psychiki, ciała i duszy człowieka, harmonia człowieka z innymi ludźmi, a także harmonia z naturą wymaga wkładu wielu dyscyplin naukowych i zróżnicowanych umiejętności wielu profesjonalistów. Stąd też praca zespołowa, harmonijna współpraca, wzajemne zrozumienie, integracja, szacunek i zaufanie profesjonalistów zajmujących się zdrowiem uznawane są za jeden z podstawowych warunków efektywności. Wskazują na to wyniki badań naukowych, stanowisko ŚOZ i innych uznanych autorytetów głoszących, że bez pracy zespołowej skuteczna opieka zdrowotna nie jest możliwa. Autorzy badań naukowych konstatują, iż interdyscyplinarne zespoły terapeutyczne zapewniają skuteczniejszą opiekę zdrowotną (poprawę wyników), obniżają bezpo-