

Univerzitet u Sarajevu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

IZAZOVI RUKOVOĐENJA U DOBA PANDEMIJE COVID-19

Završni magistarski rad

Studentica:
Aida Tucaković

Mentorica:
Dr.sc. Dženana Husremović

Sarajevo, januar, 2022

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Teorije rukovođenja i pandemija	2
1.2. Fiedlerova teorija vođenja	2
2. CILJ I PROBLEM ISTRAŽIVANJA	3
2.1. Cilj istraživanja	3
2.2. Problem istraživanja	4
3. METODOLOGIJA	4
3.1. Ispitanici	4
3.2. Postupak	4
3.3. Instrumentarij	4
4. REZULTATI	5
4.1. Izazovi rukovođenja u pandemiji povezani sa zadacima	5
4.2. Izazovi rukovođenja u pandemiji i međuljudski odnosi	7
4.3. Izazovi rukovođenja u pandemiji - organizacija posla i sistema	10
5. DISKUSIJA	21
6. ZAKLJUČAK	26
7. LITERATURA	27
8. PRILOG 1	28

Izazovi rukovođenja u doba pandemije COVID-19

Aida Tucaković

SAŽETAK:

Ovaj rad bavi se ispitivanjem izazova rukovođenja u doba pandemije COVID-19, određenije, izazovima rukovođenja u zdravstvenim institucijama u doba pandemije COVID-19. S tim u vezi cilj ovog istraživanja jeste identificirati i objasniti izazove rukovođenja u zdravstvenim institucijama u kontekstu pandemije Korona virusa. Budući da je zdravstveni sistem na prvom udaru kada govorimo o Korona virusu, veoma je bitno istražiti na koji način su menadžeri zdravstvenih institucija dočekali Korona virus, da li su spremno dočekali Korona virus i na koji način su odgovorili na novonastalu situaciju. Još jedno od pitanja na koje ovaj rad daje odgovor tiče se vještina i kompetencija menadžera u zdravstvenim institucijama. Drugim riječima, koje su vještine, sposobnosti i kompetencije potrebne za rad u uslovima pandemije COVID-19, te koje strategije motivacije koriste i na koji način pristupaju i razgovaraju sa svojim zaposlenicima. Budući da se radi o kvalitativnom istraživanju, kao metoda prikupljanja podataka korišten je intervju. Ispitanici su bili menadžeri zdravstvenih institucija u Bosni i Hercegovini. Metodom analize sadržaja dobivenih podataka zaključak je da zadaci sa kojima su se suočavali rukovodioci predstavljaju poseban izazov koji je izmijenjen prirodom novonastale situacije, a koji je u uzajamnom odnosu sa osobinama rukovodilaca. Na sve to, ono što posebno utiče na ovaj odnos jesu osobine zaposlenika i njihova percepcija rukovodioca i situacije. Na osnovu svega rečenog kao zaključak možemo istaći da su rukovodioci prepoznali važnost timskog rada i dobre komunikacije kao ključne elemente uspješnog poslovanja.

Ključne riječi: rukovođenje, izazovi, COVID-19.

1. UVOD

Svjedoci smo da su početkom 2020. godine stizale zastrašujuće vijesti i slike iz Kine, iz grada Wuhana u pokrajini Hubei. Gotovo sve privredne djelatnosti počele su pratiti pojavu, do tada nepoznate bolesti respiratornog sistema koja je ubrzo dobila i službeni naziv – COVID-19 – korona infekcija. Radi se o virusu iz skupine RNA-virusa Coronaviridae koji su uzročnici akutnih respiratornih infekcija u zimskim mjesecima, a poznati su već od 1965. godine. Kineski su znanstvenici ubrzo sekvencirali virus i podijelili taj podatak s ostatkom svijeta, a radi se o novoj vrsti RNA-virusa koji do tada nije bio zabilježen kao uzročnik bolesti u ljudi. Genomske analize ukazuju da se SARS-CoV-2 vjerojatno razvio od soja nađenog u šišmiša, dok je za sad nepoznat sisavac koji bi bio potencijalni amplificirajući intermedijarni domaćin između šišmiša i čovjeka (Štajduhar D., 2020). Broj oboljelih i zaraženih rastao je eksponencijalno iz dana u dan te odnosio sve veći broj života. Svjetska zdravstvena organizacija proglasila je 31. januara 2020. epidemiju korona virusa javnozdravstvenom prijetnjom od međunarodnog značaja (PHEIC) te upozorila svijet na opasnost brzog širenja epidemije i velikog broja nepoznanica u vezi s virusom. Vrlo brzo zbog ogromnog broja oboljelih, ali i sve više umrlih od COVID-19, u mnogim je zemljama proglašena pandemija, prva nakon pandemije virusa svinjske gripe (SIV) ili virusa gripe svinjskog podrijetla (S-OIV) 2009. godine (WHO, 2020).

Velike promjene koje su nastupile u cijelom svijetu proglašenjem pandemije uzrokovane SARS-CoV-2 virusom odrazile su se i na zdravstveni sistem cijelog svijeta.

Tako su, na primjer u Domu zdravlja Zagreb (hrcak.srce.hr) u cilju optimizacije rada, neposredno prije proglašenja epidemije organizovani sastanci svih službi na kojima su uposlenici dobili sve potrebne informacije o načinu rada, izazovima vezanim uz nabavku zaštitne opreme i svega potrebnog za rad u novonastaloj situaciji. Pored svakodnevnih sastanaka uživo, komunikacija je ostvarena i putem interneta, telefona te društvenih mreža. Također, učinjene su dodatne prilagodbe radnih prostora i procesa rada, organizovane su još dvije nove, izdvojene COVID 24-satne ambulante za

potrebe trijažnih pregleda bolesnika sumnjivih na COVID-19, kao i telefonske linije za komuniciranje sa pacijentima, sa jasnim i brzim informacijama. Također, prema preporukama izrađeni su protokoli za trijažiranje na ulazu u zdravstvene stanice, provođene edukacije i standardne mjere koje se provode za dezinfekciju, čišćenje, mjere prevencije i kontrole infekcije i pravilno korištenje zaštitne opreme. U cilju podizanja svijesti o važnosti pridržavanja mjera, kako zaposlenih tako i pacijenata izrađeni su edukativni plakati o mjerama higijene i opasnosti od prijenosa zaraze, postavljeni na visokorizičnim mjestima, liftovima, ogradama, stepenicama, ulazima u toalet te na ostalim vidljivim mjestima. Na kraju, bilo je potrebno organizovati rad, uz zajedničku saradnju svih i uvažavanje činjenice šta je tačno čiji posao u određenom dijelu sistema, kao i ulaganje stvarnih napora usmjerenih prema integraciji sistema s ciljem olakšavanja brige o svakom čovjeku u svim njegovim potrebama.

1.1. Teorije rukovođenja i pandemija

Pandemijska situacija i izazovi sa kojima su se suočavali rukovodioci govori u prilog tome da je rukovođenje dvosmjerni proces i da uključuje ne samo osobine rukovodilaca, nego i prirodu zadataka koji su izmijenjeni u pandemijskim okolnostima, ali i osobina radnika i njihovu percepciju rukovodioca i situacije. Ove elemente opisao je Fred Fiedler u svojoj teoriji vodstva (Fiedler, 1963). S obzirom na to da je cilj ovog istraživanja identificirati i objasniti izazove rukovođenja, te ispitati koje su to vještine, sposobnosti i kompetencije potrebne za rad u, možemo reći, nesvakidašnjim uslovima, odnosno uslovima pandemije COVID-19, i koje strategije motivacije koriste i na koji način vođe pristupaju i razgovaraju sa svojim zaposlenicima, kao adekvatna teorijska podloga našla se Fiedlerova teorija vođenja.

1.2. Fiedlerova teorija vođenja

Prema Fiedlerovoj teoriji (Fiedler, 1963) ljudi postaju vođe, ne samo zbog karakteristika svoje ličnosti, već zbog različitih situacijskih faktora, te povezanosti između vođe i tima. Njegova glavna postavka je da se stil rukovođenja mora dovesti u vezu sa zadatkom i situacijom u kojoj se određeni zadatak realizira. Rukovodilac je osoba, navodi Fiedler, koja usmjerava i koordinira aktivnosti grupe u skladu s postavljenim

zadatkom. Također ističe da se rukovodioci međusobno razlikuju po vrsti motivacije za rukovođenje: jedni su usmjereni na uspostavljanje dobrih odnosa s ljudima kao osnove za izvršenje zadataka, a drugi su prvenstveno orijentirani na zadatak, a na drugom mjestu su im dobri međuljudski odnosi. Na temelju razlika u motivacijskoj hijerarhiji rukovodilaca, Fiedler je utvrdio dva osnovna stila rukovođenja: permisivni stil - (demokratski, nedirektivni, sudjelujući) način je rukovođenja usmjeren na ljude i dobre međuljudske odnose, direktivni stil – autoritativan, autokratski ili stil orijentiran na zadatak. Fiedlerova istraživanja trebala su dati odgovor na pitanja kada je dobro primijeniti direktivni, a kada permisivni stil rukovođenja. Tražeći odgovor na to pitanje, Fiedler (1963) je stvorio model za analizu usklađenosti stila i situacije rukovođenja. Rukovodioci koji su orijentirani na dobre odnose sa svojim zaposlenicima bit će uspješni i postići će najbolje rezultate u situacijama koje se smatraju umjereno povoljnima. To su situacije u kojima dva od tri spomenuta situacijska faktora mogu biti nepovoljna. Rukovodioci koji imaju dobre odnose sa zaposlenicima škole, na primjer, neće imati poteškoća u vođenju škole i ako mu delegirana moć položaja nije znatna, a strukturiranost programskih zadaća koje treba realizirati nije posve jasna. U školi u kojoj su narušeni međuljudski odnosi neće biti problem stvoriti povoljnu situaciju onim rukovodiocima koji imaju stil rukovođenja orijentiran na zaposlene, a imaju podršku „odozgo“ i jasno strukturirane obaveze zaposlenih. Iako su istraživanja pokazala da Fiedlerov model nije bez slabosti ipak se mnogi slažu da je dao najveći doprinos razumijevanju i poboljšanju vođenja i izboru rukovodilaca. (House i Mitchell, 1974).

2. CILJ I PROBLEM ISTRAŽIVANJA

2.1. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja jeste identificirati i objasniti izazove rukovođenja i vidjeti koja su to rukovodilačka ponašanja bila najefektivnija u zdravstvenim institucijama u doba pandemije COVID-19.

2.2. Problem istraživanja

Ispitati koje su vještine, sposobnosti i kompetencije vođa u zdravstvenim institucijama u Bosni i Hercegovini potrebne za rad u uslovima pandemije COVID-19, te koje strategije motivacije koriste i na koji način pristupaju i razgovaraju sa svojim zaposlenicima.

3. METODOLOGIJA

3.1. Ispitanici

U ispitivanju je učestovalo 10 rukovodilaca zdravstvenih institucija u Bosni i Hercegovini. Dva ispitanika bili su rukovodioci privatnih Poliklinika, dok su preostalih osam, direktori državnih bolnica. U ispitivanju je bilo uključeno osam direktora i dvije direktorice. Gradovi koji su obuhvaćeni u ovom uzorku su Konjic, Mostar, Čapljina, Stolac, Bugojno, Hadžići, Sarajevo i Tuzla.

3.2. Postupak

Ispitanici su kontaktirani putem e-mail-a. E-mail poruka je sadržavala kratko predstavljanje, uputu u koju svrhu se provodi istraživanje i šta je sama svrha istraživanja, te molbu za provođenjem intervjua, putem Zoom-a, sa direktorima tih zdravstvenih institucija. Rukovodioci su mogli sami da odaberu termin intervjua. Nakon dobivenog pristanka, provedeni su intervjui koji su u prosjeku trajali oko 45 minuta. Svi intervjui su snimani pristankom ispitanika. Nakon svakog intervjua pripremljeni su transkripti koji su potom analizirani metodom analize sadržaja. Ovaj postupak je trajao 3 mjeseca.

3.3. Instrumentarij

Upitnik koji je posebno izrađen za ovo istraživanje sastojao se od 21 pitanja dizajniranih na osnovu Fiedlerove teorije vodstva. Protokol je podijeljen na tri cjeline. Prva cjelina odnosi se na sami zadatak, odnosno pandemiju pred kojom su se našli ispitanici, te s tim u vezi nosi naziv Usmjerenost na zadatak. Ova cjelina sadrži jedno pitanje i tri

potpitanja. Druga cjelina odnosi se na međuljudske odnose, te s tim u vezi nosi naziv Usmjerenost na ljude. Ova cjelina sadrži jedno pitanje i sedam potpitanja. Posljednja cjelina, odnosi se generalno sa samu organizaciju, način rada i rukovođenja te s tim u vezi nosi naziv Organizacija posla i sistema. Ova cjelina sadrži 19 pitanja. Protokol intervjua dat je u Prilogu 1.

4. REZULTATI

4.1. Izazovi rukovođenja u pandemiji povezani sa zadacima

Prvi dio pitanja, koja su bila korištena tokom intervjua, odnose se na dio Usmjerenost na zadatak. Prvo pitanje na koje su ispitanici odgovarali jeste pitanje „Da li je situacija sa pandemijom Korona-19 virusa promijenila način rada menadžmenta u odnosu na period prije pandemije? Ako jeste, na koji način?“ Odgovor svih deset ispitanika jeste da se situacija u načinu rukovođenja apsolutno promijenila dolaskom pandemije COVID–19. Pojedini rukovodioci su obrazložili da je dolaskom Korona virusa način rukovođenja morao biti potpuno prilagođen novonastaloj situaciji, a što najbolje oslikava odgovor jednog od ispitanika:

„Svakako da je uveliko utjecala na rad. Našli smo se svi tamo gdje do tada nitko nije bio, dakle suočili smo se sa novim problemima do tada nepoznate bolesti, te je trebalo jako puno raditi na organizaciji posla, svakodnevno upoznavanje uposlenih sa novonastalom situacijom, brinuti o nabavci potrebitih protuepidemijskih mjera, iste sprovoditi u djelo te u skladu s time gledati da naši pacijenti sa strane naše medicinske etike i sprovođenja Hipokratove zakletve ne budu ni u čemu zakinuti, u dijelu primarne zdravstvene zaštite odnosno, prve crte liječenja i preventive, te odbrane od tako raširenog virusa, a koji nam je svima donio mnogo problema u radu te velike troškove.“
(Ispitanik).

Iz ovog odgovora vidimo da su se rukovodioci, kao i njihovi zaposlenici susreli sa novom situacijom, kojoj su se morali prilagoditi i naći način rada koji će najbolje

odgovarati rukovodiocima i zaposlenicima, ali i konzumentima njihovih usluga, odnosno pacijentima.

Dva ključna izazova koja su identificirana kada su u pitanju rasporedi zadataka, praćenje njihovog izvršenja i delegiranje su nemogućnost korištenja ustaljenih metoda rasporeda zadataka i neizvjesnost, odnosno potreba da se svakodnevno mijenjaju i revidiraju zadaci. Pojava COVID odjeljenja i zahtjev koji se postavio pred rukovodioce da formiraju nove timove i definiraju do tada nepostojeće radne zadatke bili su veliki izvor stresa za rukovodioce u smislu preuzimanja dodatne rukovodne odgovornosti.

“Raspored radnih zadataka se svakodnevno mijenjao, ovisno o praćenju broja zaraženih odnosno praćenja incidence (novonastalih slučajeva) u određenom vremenu te sagledavanja činjenica da je iz dana u dan duži vremenski period bivao sve veća i veća potreba, a nama je time iziskivala veće napore u radu i organizaciji naših radnih timova koji nisu bili pošteđeni ove pošasti.” (Ispitanik).

Umanjenje osjećaja anksioznosti zbog povećane odgovornosti omogućavale su odluke Kriznog štaba i one su bile referentne tačke za definiranje rukovodnih odluka jer su doprinosile postavljanju strukture i smanjenju neizvjesnosti. Tome u prilog idu i odgovori rukovodilaca koji kažu:

„Na prijedlog Federalnog Kantonalnog Ministarstva Zdravstva osnovan je Opštinski krizni štab prije pojave pandemije u Bosni i Hercegovini. U skladu sa prijedlozima Ministarstva Zdravstva na nivou Doma zdravlja osnovali smo Krizni štab u februaru mjesecu. Osim menadžmenta, Krizni štab je činio dr. specijalista epidemiolog, šefovi službi i glavni medicinski tehničar.“ (Ispitanik), i odgovor,

„Svaka ustanova može definirati članove kriznog menadžmenta koji će odrediti protokol u slučaju bilo kakve krizne situacije. Definiranje takvog protokola odnosi se na standardiziranje postupaka koji će pratiti članovi kriznog menadžmenta u vanrednim okolnostima. Što je protokol kvalitetnije definiran, to je komunikacija prema ostalim zaposlenicima stručnije odrađena.“ (Ispitanik).

Kada je u pitanju participativno rukovođenje u situacijama visoke neizvjesnosti i nestrukturiranosti zadataka (bilo zbog složenosti zadatka, bilo zbog nepostojanja prakse u njegovoj organizaciji i provođenju), svi rukovodioci su prepoznali važnost uključivanja radnika i istakli su da su radnici imali mogućnost da učestvuju u donošenju najvažnijih odluka. To pokazuje odgovor:

„Apsolutno, zaposlenici su bili sastavni dio onoga procesa protivepidemijskih mjera i oni su ustvari imali i ključnu ulogu u tome kao zaposlenici.“ (Ispitanik).

Tipične odluke u izmjenama organizacije posla za vrijeme pandemije odnose se na uvođenje dodatnog smjenskog rada, uključivanje većeg broja zaposlenih u COVID-timove te uključivanje većeg broja zaposlenih u turnusni rad. S obzirom na ovu tvrdnju, bilo je važno ispitati na koji način su rukovodioci organizovali rad zaposlenika u situaciji pandemije.

“Rad uposlenih se odvijao prema rasporedu rada, što turnusa, što dnevne smjene. Svi djelatnici, ovisno o svojim kvalifikacijama su bili rotirani od rada u Hitnoj medicinskoj pomoći, rada sa zaraženim Covid osobama, rada putem telefona do rada u obiteljskim ambulancama. Sve je to uvijek pratilo osoblje u radu na dijagnostici, odnosno ginekologiji, pedijatriji i sl.” (Ispitanik).

4.2. Izazovi rukovođenja u pandemiji i međuljudski odnosi

Osim izazova vezanih za izvršavanje zadataka, drugi veliki izazov sa kojim se rukovodioci susreću je odnos između zaposlenika i rukovodilaca.

Na pitanje koliko se promijenio odnos rukovodstva prema podređenim ispitanici su generalno istakli da se taj odnos nije mijenjao u određenom poslovnom kontekstu, samo se promijenio način rada, gdje su sada zaposlenici na neki novi način, prilagođeni novonastaloj situaciji, obavljali svoj posao.

„Pa tu nije bilo bitnih promjena u odnosu na vrijeme prije pandemije. Sistem u zdravstvu je sistem subordinacije, prema tome oni su sada samo dobivali druge zadatke u odnosu na one koji su imali uobičajeno.“ (Ispitanik).

„Odnos je zasnovan na međusobnom razumijevanju i prije a posebno u toku pandemije gdje je pružena maksimalna podrška.“ (Ispitanik).

Prema odgovorima ispitanika, uglavnom su reducirani fizički kontakti i dužina trajanja sastanaka, dok je sa druge strane došlo do pojačavanja socijalne podrške koja je zaposlenicima bila itekako potrebna.

„Smanjenje je bilo u smislu manjega obima poslova, uobičajenih, u zdravstvenom sistemu. Smanjili su se primjerice uobičajeni konsultativni pregledi, smanjili su se recimo hladni programi, operativni programi ako je u pitanju neka operacija. Također smanjio se i broj usluga, recimo u oblasti laboratorijske dijagnostike, radiološke dijagnostike itd. Sve je bilo podređeno i usmjereno prema Covid pacijentima.“ (Ispitanik), i odgovor

„Smanjiti stresne situacije a pojačati međusobnu podršku i saradnju.“ (Ispitanik).

Kada govorimo o odnosu rukovodilac-zaposlenik, pretpostavlja se da zaposlenici od svojih nadređenih očekuju socijalnu podršku za posao koji obavljaju. Ta podrška može biti u obliku emocionalne podrške, materijalne ili finansijske podrške i neke druge. Prema odgovorima ispitanika, prvi nivo podrške koju su zaposlenici tražili odnosila se na zaštitu njihovog zdravlja i sigurnosti na poslu, a to je zaštitna oprema. Tome u prilog govori odgovor:

„Uglavnom, očekivana je podrška u vidu obezbjeđenja adekvatnih uslova za rad i sredstava rada, prvenstveno zaštitne opreme i dezinfekcije.“ (Ispitanik).

Kada govorimo o načinima komunikacije između rukovodilaca i zaposlenika, pretpostavljamo da su se kanali komunikacije promijenili u pandemijskim okolnostima, te da su potencijalno uvedeni novi, putem kojih je olakšana komunikacija između rukovodilaca i zaposlenika. U skladu sa odgovorima ispitanika, pored sastanaka uživo, više su korištene socijalne mreže, Viber, Skype, Zoom i slične platforme, u odnosu na period prije pandemije.

„Komunikacija se odvijala na isti način kao i prije pandemije samo uz povećan oprez, zbog svih propisanih mjera zaštite. I prije pandemije smo se pored sastanaka uživo, čuli i preko Vibera ili telefona, ukoliko je neka hitna situacija.“ (Ispitanik).

S obzirom na to da je pandemija COVID-19 bila neuobičajena situacija u svijetu upravljanja organizacijom, rukovodioci su prepoznali potrebu za uključivanjem zaposlenika u donošenje odluka o radu u novonastaloj situaciji. Odgovori ispitanika ukazuju da bez timskog rada, uspješan rad jedne organizacije je izuzetno teško organizovati.

„Da, zaposlenici su preko svojih šefova i odgovornih lica službi, uključeni u sve procese donošenja odluka koje se tiču organizacije rada.“ (Ispitanik).

„Naravno, bez jednog timskog rada, rad u ovakvoj jednoj branši bi bio nemoguć.“ (Ispitanik).

„Apsolutno, zaposlenici su integralni dio ovoga procesa u epidemiji.“ (Ispitanik).

„Naravno, samo uz timski rad je bilo sve moguće i i dalje je tako.“ (Ispitanik).

Prema odgovorima ispitanika, u situaciji pandemije COVID-19 nije se ukazala potreba za otpuštanjem kadra, nego naprotiv, postojala je potreba za zaposlenjem dodatnog kadra.

„Ne apsolutno, naprotiv, postojala je povećana potreba za prijemom uposlenika zato što su te preventivne mjere iziskivale 24-satnu angažovanost cjelokupnog zdravstvenog kadra. S obzirom na novnonastalu situaciju zaista smo svi bili primorani da budemo angažovani 24 sata, te se iz tog razloga zaista otvorila jedna velika potreba za prijemom novog kadra.“ (Ispitanik).

Rukovodioci su zajedno sa svojim zaposlenicima prepoznali potrebu za zapošljavanjem dodatnog kadra, a kao glavni razlog zapošljavanja novih zaposlenika ispostavio se povećani obim posla koji je nametnula pandemijska situacija.

„Da. Zbog situacije u kojoj su radnici svakodnevno oboljevali od korona virusa, a zbog korone oformljena su dva nova bolnička odjela COVID odjel i Trijažni odjel, neophodno je bilo primiti u radni odnos nove radnike.“ (Ispitanik).

„Zaposlili smo dva sanitarna inženjera na određeno vrijeme, a nudili smo i mogućnost volontiranja, te je bilo i volontera medicinskih tehničara.“ (Ispitanik).

„Uposlili smo dodatni kadar medicinskog osoblja, jedan medicinski tehničar i jedna medicinska sestra.“ (Ispitanik).

„Pa kao što sam već prethodno naveo, postojala je potreba za novim snagama, za novim zdravstvenim kadrom, te smo s tim u vezi otvorili konkurs za prijem novih radnika, jer kao što sam već rekao, pred nama je bila jedna nova, nepoznata situacija za koju nismo bili pripremljeni.“ (Ispitanik).

„Da, upravo radi povećanog obima posla.“ (Ispitanik).

„Da, zaposlili smo nešto medicinskog osoblja koje nam je pomoglo i pomaže u radu, trebalo bi nam i više, ali nemamo sredstava za iste.“ (Ispitanik).

„Novonastala situacija je zahtjevala angažovanje četiri medicinske sestre/tehničara zbog povećanog obima posla.“ (Ispitanik).

Svjedoci smo da je pandemija COVID-19 prisilno odredila restriktivne mjere fizičkog kontakta, ali su, prema odgovorima ispitanika, susreti sa zaposlenim, odnosno, otpuštenim kadrom organizovani uživo, uz maksimalno poštivanje propisanih epidemioloških mjera.

„Zaposlenici i volonteri su se javili telefonom putem oglasa, a intervju je održan uživo uz poštivanje svih postojećih mjera.“ (Ispitanik).

„Intervjui su održani uživo, ali opet moram napomenuti da smo se strogo pridržavali propisanih mjera, jer zaista nije svejedno dovesti u opasnost i vlastiti a i tuđi život, izlaganjem potencijalnoj zarazi.“ (Ispitanik).

„Susreti prilikom zaposlenja su organizovani licem u lice, ali uz poštivanje svih propisanih mjera.“ (Ispitanik) i odgovor „Konkurs je bio raspisan i podijeljen na društvenim mrežama, a sa novim zaposlenicima susret je bio organizovan uživo, uz poštivanje svih propisanih mjera.“ (Ispitanik).

4.3. Izazovi rukovođenja u pandemiji - organizacija posla i sistema

Pored izazova vezanih za održavanje dobrog odnosa između rukovodilaca i zaposlenika u pandemijskoj situaciji, jedan od glavnih izazova sa kojim se rukovodioci susreću jeste organizacija posla i sistema.

Prema odgovorima ispitanika, najveći izazov sa kojim su se rukovodioci susreli u periodu pandemije jeste prilagodba novim uvjetima, odnosno reorganizacija postojećih službi i organizacija novih COVID timova.

„Najveći izazovi su bili kako organizovati adekvatan bolnički smještaj za COVID pacijente, kako obezbijediti dovoljno lijekova, kisika, zaštitne opreme, medicinske opreme, dezinfekcije, a istovremeno organizovati da pružanje zdravstvene zaštite „ostalim pacijentima“ bude koliko-toliko kontinuirano.“ (Ispitanik).

U skladu sa odgovorima ispitanika jedan od izazova je bio pronaći adekvatan način suočavanja sa novonastalim promjenama, gdje se moć timskog rada pokazala kao rezultat uspješne organizacije posla.

„Is početka jako teško, jer smo mi privatna Poliklinika i sve je na našim leđima, i finansijski, i psihički i socijalno i zdravstveno, fizički, i sve skupa je bilo jako izazovno. Ali uz timski rad i dobre i vjerne uposlenike uspjeli smo se suočiti, i evo nadam se, pobijediti ovu pošast.“ (Ispitanik).

„Pa kao što sam već prethodno rekao, voditi jednu instituciju nije lagano, ali uz dobar tim, sa kojim se možete dogovoriti sve, sve postaje lakše. Zaista od zaposlenika nisam primao nikave primjedbe, nikave žalbe, tako da mi je i to bila olakšavajuća okolnost u upravljanju organizacijom. Promjene sa kojima smo se suočili, nisu bile nikakve sa kojima se i cijeli svijet nije suočio. Igrom slučaja, medicinari su u ovom periodu na prvoj liniji fronta, i jednostavno smo se suočili na najbolji način na koji smo znali.“ (Ispitanik).

„S početka pandemije bilo je vrlo teško u rješavanju svakodnevnih novonastalih problema, ali radilo se u momentu, odlučivalo se uvijek s osvrtnom na djelatnike, da imamo zdrave ljude i izdvajanje sredstava koliko imamo u datom momentu.“ (Ispitanik).

Također, kada govorimo o izazovima, rad od kuće je prepoznat kao jedan od njih, te odgovori ispitanika ukazuju da rad od kuće u zdravstvenim institucijama u pandemijskim okolnostima nije nemoguć i svakako da predstavlja izazov, ali polovica ispitanika ovakav način rada ne smatra adekvatnim.

„Zdravstvena zaštita je specifična oblast gdje je vrlo nezgodno, odnosno nemoguće obavljati djelatnost putem rada od kuće, tako da je ta opcija isključena.“ (Ispitanik).

Govoreći o načinu održavanja sastanaka u pandemijskim okolnostima, prema odgovorima ispitanika, sastanci sa zaposlenima su prilagođeni propisanim mjerama zaštite, uz smanjenu dužinu sastanaka i redukciju fizičkog kontakta.

„Sastanci su održavani u našim prostorijama u Poliklinici, ali smo poštovali sve propisane mjere. To su bili brzi, koncizni sastanci, gdje se tačno znala svaka tačka dnevnog reda. Raspravili bismo svaku po na osob i nastavili sa daljim radom.“ (Ispitanik).

„Sastanci su održavani uživo, ali, kao što sam već rekao, uz poštivanje svih epidemioloških mjera i uz najmanje moguće zadržavanje u prostorijama.“ (Ispitanik).

„Sastanci sa radnim osobljem su jedna neophodna i svakodnevna obaveza zdravstvenog sistema bez obzira je li mirnodobsko, ratno ili epidemiološko stanje, tako da su se sastanci održavali svako jutro, u zakazanom vremenskom periodu prema svim protokolima. Naravno, uz maksimalno poštivanje epidemioloških mjera, i u takvoj jednoj situaciji nastojali smo da obavimo posao kao što smo obavljali i u vremenima prije pandemije.“ (Ispitanik).

Također, odgovori ispitanika ukazuju na prepoznavanje potrebe za dodatnim edukacijama zaposlenika i rukovodilaca u cilju što boljeg savladavanja izazova pred kojim su se našli, gdje su u prvom redu provođene edukacije o pravilnom nošenju zaštitne uniforme, maski, odijela, održavanja instrumenata, kao i ostalih mjera dezinfekcije.

„Apsolutno, prema svim preporukama Javnog zavoda za zdravstvo nastojali smo da ispoštujemo sve zadate mjere. Mjere prevencije u vidu dezinfekcije, kontrole infekcije, čistoće podigli smo na maksimalni nivo, mada u zdravstvenom sektoru higijena je istanca broj jedan neovisno od iskušenja u koja zapadne zdravstvo. Što se tiče edukacija one su provođene jer SZO je nalagala ovoj nepoznatoj pošasti neka nova pravila, s kojima moramo živjeti u ovom vremenu. S tim u vezi morali smo edukovati uposlenike gdje su edukacije bile uvrštene u sastanke koje sam prethodno spomenuo.“ (Ispitanik).

„Obzirom da smo mi zdravstvena ustanova, te mjere u suzbijanju bolničke infekcije su se svakako provodile u našoj kući putem edukatora FZZJZ i KZZJZ. Bile su edukacije svog zdravstvenog osoblja, prvo po pitanju zaštitne uniforme, maski, odijela i rukavica, održavanje instrumenata te kako pojačati sve mjere dezinfekcije od djelatnika do prostora. Sve se to primijenilo u našoj ustanovi.“ (Ispitanik).

Kada govorimo o načinima prilagodbe pandemijskoj situaciji, prema odgovorima ispitanika, izrada novih protokola za rad je odgovor novonastaloj situaciji.

„Izrađen je krizni plan Bolnice za upravljanje pandemijom, koji je redovno revidiran, a u njemu su opisane sve procedure za rad i postupanje u situaciji pandemije.“ (Ispitanik).

„Da. Postojao je već protokol po kojem naša organizacija radi, ali smo u novonastaloj situaciji, izradili i novi, kojega smo se pridržavali i kojega se i dalje pridržavamo. Stavke u protokolu su manje-više iste, kao i u periodu prije pandemije, samo smo sada pojačali mjere zaštite i uveli neka nova pravila, po preporukama Kriznog štaba.“ (Ispitanik).

„Apsolutno, jer svaka vanredna situacija zahtijeva posebne protokole koji će se naknadno dopunjavati mijenjanjem postojećeg stanja i potencijalno koristiti u naučne svrhe.“ (Ispitanik).

Također, odgovori ispitanika ukazuju da je od izuzetne važnosti poznavanje rada na uređajima za održavanje života, ne samo u pandemijskoj situaciji nego i u vremenu prije pandemije.

„Da, naravno. Sav medicinski kadar je obavezan da zna rukovati uređajima za održavanje života.“ (Ispitanik).

„Da apsolutno jer se podrazumijeva da medicinski radnici moraju poznavati rad na svim aparatima koji se nalaze u njihovom domenu rada.“ (Ispitanik).

„Djelatnici koji treba da znaju ovu tehniku rukovanja uređajem za održavanje života svakako znaju raditi sa istim i provodili su sve te usluge koristeći svoje znanje, iskustvo i požrtvovan rad.“ (Ispitanik).

U skladu sa odgovorima ispitanika, rukovodioci su također prepoznali važnost podizanja svijesti zaposlenika i pacijenata o štetnosti COVID-19, te su u skladu s tim pomoću plakata, medija, informativnih materijala, nastojali da provedu ove mjere.

„Sve od koristi (plakati, obaviještenja, upute, naredbe i sl., a po preporukama raznih štabova, službi, ministarstva smo polijepili ove materijale na ulazu u Polikliniku kao i unutar prostorija istih.“ (Ispitanik).

„Naravno, nastojali smo svakodnevno da podignemo svijest kako naših uposlenika tako i građana putem medija, društvenih mreža itd. No nažalost naišli smo na različita tumačenja same pandemije, gdje su se pojavila različita mišljenja o štetnosti virusa. Tako da smo, morali smo „voditi borbu“ kako sa samom pandemijom tako i sa mijenjanjem mišljenja stanovništva da je Korona virus jedna obična zavjera.“ (Ispitanik).

„Mi nismo pokušali sve, nego smo svakodnevno radili na realizaciji poštovanja svih epidemioloških mjera, poručivali smo kolika je važnost poštivanja mjera, nošenje maske, zaštita i čistoća ruka, poštovanje razmaka, održavanje higijene pojačanom dezinfekcijom, nastojali smo svakodnevno novim informacijama doći do svakog pojedinca i napraviti da bude upoznat o važnosti primjene ovih mjera.“ (Ispitanik).

Kada govorimo o zaštiti mentalnog zdravlja na poslu, posebno u pandemijskim okolnostima, prema odgovorima ispitanika, kao potencijalni načini brige za mentalno zdravlje zaposlenika prepoznati su odlazak na psihoterapije, svakodnevni brainstorming kao i reorganizacija smjenskog rada.

„Jedan uposlenik je bio logoroičan, pa smo kroz zajednički dogovor došli do zaključka da je odlazak na terapije i neka savjetovanja najbolje rješenje.“ (Ispitanik).

„Svi zaposlenici Doma zdravlja su prihvatili veliku odgovornost da pomognu građanima, a odgovornost je veliki teret. Mentalno zdravlje je jedno od bitnijih stavki za očuvati, posebno u periodu COVID-a. U cilju rasterećenja osoblja, na sastancima smo pokušali da radimo brainstorming, pa da vidimo šta predstavlja najveći teret za svih.“ (Ispitanik).

„Naravno da jesam jer samo poštivanje ovakvih „radikalnih mjera“ predstavlja dodatno opterećenje za jednog zdravstvenog radnika. Svjesni smo da su zdravstveni radnici morali nositi, a i dalje nose, zaštitna odijela u kojima je jako teško obavljati svoj posao, te su im takvi uslovi dodatno otežali rad što je na koncu predstavljalo dodatni pritisak na cjelokupno psihološko stanje. U nastojanju da promijenim, odnosno poboljšam ovakvo stanje, uveden je, umjesto dvanaestčasovnog turnosnog rada, osmočasovni rad, te su umjesto dvije, radile tri smjene. Na kraju se ovakav način rada pokazao uspješnim jer je osoblje imalo više vremena za odmor od jedne teške situacije.“ (Ispitanik).

Također, pored zaštite mentalnog zdravlja, važno je očuvati i motivaciju zaposlenika. Prema odgovorima ispitanika primijećen je znatan umor i pad motivacije kod zaposlenika, pa je kao potencijalno rješenje primijenjeno angažovanje većeg broja osoblja i volontera, reorganizacija timova kao i finansijska potpora.

„Više je bio primijetan umor nego sam pad motivacije, jer su moji uposlenici zaista tu da pomognu pacijentu kojemu je pomoć potrebna. Istina je da je bilo više posla u smislu poštivanja svih restriktivnih mjera, ali mi smo zdravstveni radnici, tako da nam je donekle i normalno ovo stanje.“ (Ispitanik).

„Nije primijećen pad motivacije zaposlenika, naprotiv cijelo vrijeme je postajala velika motiviranost za rad i pomaganje pacijentima.“ (Ispitanik).

„Slično kao i za prethodno pitanje, svi zaposlenici su prihvatili jednu veliku odgovornost da pomognu svim građanima. To jest veliki teret. Pad motivacije je bio prisutan kod pojedinaca zbog premorenosti. Zbog toga smo češće mijenjali sastav timova i angažovali veći broj osoblja kao i volontera.“ (Ispitanik).

„Nažalost da. Radnici su bili jako umorni i iscrpljeni zbog suočavanja sa nepoznatom situacijom. Svakodnevnim prilivom ogromnog broja pacijenata, uticao je na to da veliki broj kadra doživi sagorijevanje, iz razloga što je nažalost bilo nemoguće udovoljiti svim zahtjevima u istom trenutku, svim pacijentima u istom trenutku, a što se tražilo od nas. Također, veliki pritisak medija na zdravstvene radnike, da ne obavljaju svoj posao dostojanstveno, dodatno je uticao na pad motivacije zaposlenika. Kao rukovodilac, nastojao sam da napravim jednu pozitivnu atmosferu unatoč svim izazovima sa kojima

smo se susreli, tako što smo na sastancima pokušali razgraničiti šta je važno a šta ne, koje informacije su dobre za naše mentalno zdravlje a koje ne. Moram spomenuti i finansijsku potporu, gdje sam i na taj način pokušao da motivišem i psihički rasteretim svoje uposlenike, mada se ovaj način podizanja motivacije nije pokazao veoma učinkovit.“ (Ispitanik).

Prema odgovorima ispitanika, pored novih protokola za rad, izrađeni su i krizni planovi za rad u slučaju pogoršanja situacije vezane za COVID-19.

„Apsolutno da, kao što sam već rekao izrađen je novi protokol koji se naknadno dopunjava, te u slučaju pogoršanja situacije poštovat ćemo postojeći protokol, i naravno pomno pratiti šta se dešava u našem okruženju kada je u pitanju epidemiološka situacija.“ (Ispitanik).

„U slučaju pogoršavanja trenutne situacije, imamo plan za rješavanje epidemiološke situacije.“ (Ispitanik).

„Da naravno, uvijek imamo u rezervi neki pomoćni plan u slučaju da se desi „najgore.“ (Ispitanik).

Govoreći o političkim organizacijama koje potencijalno komuniciraju sa zdravstvenim institucijama, gledajući odgovore ispitanika prepoznato je da državne institucije održavaju komunikaciju sa onim organizacijama koje političkim putem mogu pomoći njihovoj ustanovi, dok to nije slučaj sa privatnim sektorom.

„Ne, mi smo zasebna ustanova koja je u komunikaciji samo sa drugim zdravstvenim institucijama.“ (Ispitanik).

„Da, apsolutno jer u našoj Općini primarna zdravstvena zaštita je podređena Opštinskom političkom vodstvu, a sekundarna zdravstvena zaštita Kantonalnom zdravstvenom sistemu, odnosno zdravstveno političkom sistemu.“ (Ispitanik).

„Da, naravno, to je neizbježno.“ (Ispitanik).

„Komunikacija je ostvarena sa Kriznim štabom Općine Konjic kao i sa svim strukturama Općine,“ (Ispitanik), i odgovor „Mi smo u stalnoj komunikaciji sa osnivačem Vlada HNK i Općinom Konjic.“ (Ispitanik).

Kada govorimo o preuzimanju odgovornosti za potencijalne posljedice koje se mogu javiti pri radu organizacije, u skladu sa odgovorima ispitanika, rukovodioci su spremni preuzeti odgovornost u slučaju bilo kakvog negativnog ishoda.

„Rukovoditelj ustanove je odgovoran za rad iste, te uz pomoć svih svojih djelatnika, a po na osob stručnog vijeća, nastoji voditi ustanovu ka što većem i boljem napretku iste.“ (Ispitanik).

„Snosim odgovornost za rad ustanove u skladu sa zakonom.“ (Ispitanik).

„Da apsolutno, sve što se dešava u mom domenu odgovornosti zdravstvenog sektora prihvatam.“ (Ispitanik).

Ako pretpostavimo da mišljenje javnosti o COVID-19 formiraju , naprimjer, mediji koji šalju krive informacije o štetnosti i posljedicama virusa, prema odgovorima ispitanika, polovica njih je prepoznala potrebu za angažovanjem glasnogovornika ispred njihove institucije, koji bi bio zadužen za stalno obraćanje javnosti u svrhu pružanja najboljeg odgovora o stanju situacije izazvane COVID-19, dok druga polovica ispitanika smatra da taj posao obavljaju Krizni štabovi kao i ostali mediji koji utječu na formiranje javnog mnijenja.

„Mislim da Krizni štab već obavlja taj posao, tako da bih taj dio ostavio njima.“ (Ispitanik).

„Mi ispred naše institucije nismo imali nekoga ko će svakodnevno obavještavati javnost o novim slučajevima. To smo prepustili kriznim štabovima.“ (Ispitanik).

„Mislim da bi to bilo korisno, mada mi nastojimo putem sredstava javnog informisanja, i naše web stranice da pravovremeno obavještavamo javnost o svim aktuelnostima vezanim za rad bolnice.“ (Ispitanik).

„Da, mi smo angažovali tim ljudi koji su imali ovlaštenje da se obrate javnosti.“ (Ispitanik).

„Naravno da, jer svakodnevna komunikacija sa građanima trebala bi imati za cilj upoznavanje građana o štetnosti virusa i o posljedicama koje nepoštivanje mjera može

izazvati. To može biti putem društvenih mreža, putem medija javnog servisa i slično.“ (Ispitanik).

„Na volonterskoj bazi sam angažovala glasnogovornika, djevojka koja je završila fakultet komunikologije.“ (Ispitanik).

Također, u skladu sa odgovorima ispitanika, prepoznata je potreba za iznošenjem informacija o utrošku redovnih i doniranih sredstava, gdje ispitanici podrazumijevaju da ovakve informacije treba da budu dostupne javnosti.

„Da, sve mora biti javno i transparentno posebno donirana sredstva.“ (Ispitanik).

„Sva sredstva bilo donirana ili redovna su javna i transparentno raspoređena prema zakonskim odredbama, odnosno pravilnicima ustanove.“ (Ispitanik).

Iako su ispitanici bili podijeljenog mišljenja kada je bilo govora o političkim organizacijama i njihovoj komunikaciji sa zdravstvenim institucijama, prema odgovorima ispitanika, politika je previše umiješana u zdravstvo te rad jedne zdravstvene ustanove u potpunosti ovisi o politici.

„Nažalost jeste jer politika forsira poželjne i podobne a ne one koji bi trebali biti na mjestu koje zahtijeva poznavanje medicinske struke, a to su ljudi koji su završili medicinske fakultete i adekvatne specijalizacije i srodne grane. Recimo prilikom biranja novih rukovodilaca komisije za prijem dolaze iz političkih struktura a manjim dijelom iz medicinskih struka, te samim tim vidimo da je politika itekako umiješana u zdravstveni sistem.“ (Ispitanik).

„Jeste, mi smo potpuno ovisni o politici i politikama.“ (Ispitanik).

Također, iako je već bilo govora o rukovodiocima i preuzimanju odgovornosti za posljedice pri radu njihove organizacije, ako konkretizujemo problem i pitanje usmjerimo prema poznavanju stope smrtnosti pri radu zdravstvene ustanove, prema odgovorima ispitanika, polovica njih poznaje informaciju o stopi smrtnosti u radu njihove ustanove, dok s druge strane, druga polovica smatra da su ovakve informacije u nadležnosti određenih političkih institucija.

„Mi sve podatke dostavljamo Zavodu za javno zdravstvo HNK/Ž koji daje konačne statističke podatke o svim uslugama i bolestima, pa tako i za smrtnost.“ (Ispitanik).

„Ova informacija je u nadležnosti Ministarstva zdravlja i Socijalne skrbi HNK/Ž Mostar, tako da ja ne mogu dati odgovor na ovo pitanje.“ (Ispitanik).

„Takve i slične podatke svaki rukovodilac treba da posjeduje.“ (Ispitanik).

Mi smo za 2020. godinu od 5091 hospitaliziranog pacijenta imali 180 smrtnih slučajeva.“ (Ispitanik).

„U periodu Covida mi smo imali jednog djelatnika koji je umro a imamo 100 uposlenika.“ (Ispitanik).

Prema odgovorima ispitanika, kao važne preporuke kolegama, ali i budućim rukovodiocima u pandemijskoj situaciji prepoznati su važnost timskog rada kao i održavanje dobrih međuljudskih odnosa i poštivanje hijerarhije zaposlenih.

„Dobro definisani protokoli liječenja i put pacijenta, kao i jasni ciljevi i zadaci svakog člana tima u liječenju i njezi su neophodni za što bolje functionisanje u svakodnevnom radu, ali i u slučaju pandemije.“ (Ispitanik).

„Ne gubiti ljubav za čovjeka te vodeći se time uvijek naći mogućnost za zaštitu zdravstvenog stanja istog.“ (Ispitanik).

„Da naravno, iz našeg rada, naučili smo da je timski rad jedini pravi način uspješnog poslovanja“ (Ispitanik).

„Da, obzirom da sam ja stariji kolega, te da čovjek onoliko vrijedi koliko svog znanja prenese na druge ljude, u ovom slučaju na rukovodioce zdravstvenih ustanova, preporučio bih da se i kolege i građani pridržavaju svih uputa koje SZO plasira. Nadalje, kao savjet za kolege, rukovodioce zdravstvenih institucija preporučio bih kontinuirane edukacije koje su ključne u ovakvim vremenima, kao i ozbiljno pristupanje svim izazovima koji potencijalno mogu doći. Ali, i pored novonastale situacije i svih izazova koje je pandemija donijela, poštivanje medicinske etike mora biti na prvom mjestu, a to je da je pacijent uvijek prioritet.“ (Ispitanik).

„Iz mog iskustva, jako malo ima onih koji su voljni pomoći u ovako kriznim trenucima. Smatram da bi taj neki timski rad i zajednički rad trebao biti podloga za dobru

organizaciju. Naravno, treba se znati hijerarhija uposlenih i treba se poštovati ta hijerarhija, ali upravo kroz dobar timski rad sve bi bilo puno bolje i lakše, a što se tiče preporuka, apelovao bih da malo ljudi osvijeste da treba da budemo tu jedni za druge, ne samo u ovoj pandemiji, nego i u nekim normalnim okolnostima.“ (Ispitanik).

Na kraju, pretpostavlja se da su rukovodioci i zaposlenici izvukli određene lekcije iz izazovnog perioda u kojem su nastojali obavljati svoj posao što bolje, pa su ispitanici kao glavne naučene lekcije koje će potencijalno nastojati inkorporirati u budućnosti u način upravljanja organizacijom naveli važnost timskog rada i dobre komunikacije kao ključne elemente uspješnog poslovanja.

„Dobra komunikacija i timski rad su preduslov uspješnog funcionisanja kako u svakodnevnom radu tako i u kriznim situacijama.“ (Ispitanik).

„Neke glavne lekcije koje sam kao rukovodilac ove ustanove naučio, jeste da u ovakvim, vanrednim okolnostima, ne možemo funkcionisati ako se ne ponašamo kao tim.“ (Ispitanik).

„Međusobno uvažavanje, odgovornost u novonastaloj situaciji, odgovoriti zadatku na najbolji mogući način.“ (Ispitanik).

„Prošla iskustva su mi dala za pravo da analiziram ne tako daleko ratno stanje i stanje pandemije, gdje sam uočio drastične razlike u sistemu rukovođenja, a sličnosti između ratne i pandemijske situacije. Obje situacije i ratna i pandemijska donose strah od nepoznatog, velike stope smrtnosti, velike posljedice po psihičko zdravlje građana, otežanu socioekonomsku situaciju, kao i narušenu međuljudsku komunikaciju. S obzirom da sam imao iskustva u rukovođenju u ratnim vremenima, ključna komponenta vođenja jedne zdravstvene ustanove bila je poštivanje reda. Poštujući red, i u takvim vremenima uz ogroman priliv ratnih pacijenata, olaškali smo rad zdravstvenom kadru, gdje je ishod bio uspješno liječenje ranjenih i oboljelih pacijenata. S druge strane, kada govorimo o pandemiji generalno, svjedok sam da upravo nepoštivanje reda dovodi do zbunjenosti zdravstvenog kadra te nemogućnosti obavljanja posla u njegovom punom kapacitetu. Ono što je glavna naučena lekcija za sve nas, kako za mene kao

rukovodioca jedne zdravstvene ustanove, tako i za sve kolege, rukovodioce, mora se primjenjivati i poštovati koordinacija i subordinacija, jer samo tako uspjeh je zagarantovan.“ (Ispitanik).

5. DISKUSIJA

Sistemi zdravstva suočeni su s najozbiljnijom krizom u ovom stoljeću uzrokovanom globalnom COVID-19 pandemijom. Kriza uzrokovana COVID-19 pokazala je sličnosti i razlike u kapacitetu sistema zdravstva, ali i načinu rukovođenja između zdravstvenih organizacija. Pokazalo se da se jedino dijeljenjem “tereta” intervencije i timskim radom može ostvariti cilj uspješno vođene zdravstvene organizacije (zdravi-gradovi.com).

Cilj ovog rada bio je identificirati i objasniti izazove rukovođenja u zdravstvenim institucijama u doba pandemije COVID-19, kao i koje su vještine, sposobnosti i kompetencije rukovodilaca potrebne za rad u uslovima pandemije COVID-19, te koje strategije motivacije koriste i na koji način pristupaju i razgovaraju sa svojim zaposlenicima. Kao što je već rečeno, pandemijska situacija i izazovi sa kojima su se suočavali rukovodioci govori u prilog tome da je rukovođenje dvosmjerni proces i da uključuje ne samo osobine rukovodilaca, nego i prirodu zadataka koji su izmijenjeni u pandemijskim okolnostima, ali i osobina radnika i njihovu percepciju rukovodioca i situacije. S tim u vezi izazovi sa kojima su se susreli rukovodioci mogu se podijeliti u tri skupine, i to izazovi rukovođenja u pandemiji usmjereni na zadatak, izazovi rukovođenja u pandemiji i međuljudski odnosi i izazovi rukovođenja u pandemiji - organizacija posla i sistema. Ove elemente opisao je Fred Fiedler u svojoj teoriji vodstva (Fiedler, 1963), te se kao adekvatna teorijska podloga za ovaj rad našla upravo Fiedlerova teorija vođenja. Prema odgovorima ispitanika dva ključna izazova koja su identificirana kada su u pitanju rasporedi zadataka, praćenje njihovog izvršenja i delegiranje su nemogućnost korištenja ustaljenih metoda rasporeda zadataka i neizvjesnost, odnosno potreba da se svakodnevno mijenjaju i revidiraju zadaci. Kada govorimo o izazovima rukovođenja vezanim za međuljudske odnose, tada govorimo o odnosu rukovodilac-zaposlenik. Fiedler (1963) navodi da je rukovodilac osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti grupe u skladu sa postavljenim zadatkom, te je

usmjeren na uspostavljanje dobrih odnosa s ljudima kao osnove za izvršenje zadataka. Kao najveći izazov u okviru dijela koji se odnosi na relaciju rukovodilac-zaposlenik prepoznato je da se taj odnos nije mijenjao u određenom poslovnom kontekstu, samo se promijenio način rada, gdje su sada zaposlenici na neki novi način, prilagođeni novonastaloj situaciji, obavljali svoj posao. Također, prema odgovorima ispitanika, bilo je potrebno prepoznati koju vrstu podrške zaposlenici očekuju od svojih rukovodilaca, gdje se ispostavilo da se podrška koju zaposlenici očekuju od svojih rukovodilaca odnosila na zaštitu njihovog zdravlja i sigurnosti na poslu, a to je zaštitna oprema. Slično se recimo dešava i zdravstvenim institucijama koje su u državama članicama Evropske unije, gdje je prepoznata podrška u vidu angažiranosti timova za brz odgovor u dijalogu, na licu mjesta ili u virtuelnom prostoru, zatim u vidu diskusije o tehničkim, složenim ili teškim opcijama u pogledu oporavka i reformama potrebnim za izgradnju otpornih i pouzdanih sistema rukovođenja (apps.who.int).

Pored ovih izazova, prepoznati su i izazovi koji se odnose na komunikaciju između rukovodilaca i zaposlenika. Došlo je do potpune promjene kanala komunikacija, gdje se sada više koriste društvene mreže i online sistemi komunikacije. Komunikacija uživo je svedena na minimum, ali je pojačana online komunikacija. Međutim, ono što se ispostavilo kao ključni faktor u savladavanju izazova vezanih za održavanje dobrih međuljudskih odnosa jeste potreba za uključivanjem zaposlenika u donošenje odluka o radu u novonastaloj situaciji. Odgovori ispitanika ukazuju da bez timskog rada, uspješan rad jedne organizacije je izuzetno teško organizovati.

Kada govorimo o dijelu koji se odnosi na izazove rukovođenja i organizacija posla i sistema, prema odgovorima ispitanika, najveći izazov sa kojim su se rukovodioci susreli u periodu pandemije jeste prilagodba novim uvjetima, odnosno reorganizacija postojećih službi i organizacija novih COVID timova. Bilo je potrebno pronaći adekvatan način suočavanja sa novonastalim promjenama, gdje se moć timskog rada pokazala kao rezultat uspješne organizacije posla. Također, odgovori ispitanika ukazivali su na prepoznavanje potrebe za dodatnim edukacijama zaposlenika i rukovodilaca u cilju što boljeg savladavanja izazova pred kojim su se našli, gdje su u

prvom redu bile provođene edukacije o pravilnom nošenju zaštitne uniforme, maski, odijela, održavanja instrumenata, kao i ostalih mjera dezinfekcije.

Kao još jedan od načina podizanja svijesti o štetnosti COVID-19 rukovodioci su prepoznali potencijal u informativnim plakatima, medijima, te informativnim materijalima. Pored dodatnih edukacija, koje su se provodile u cilju što boljeg savladavanja izazova pred kojim su se našli rukovodioci i zaposlenici, prema odgovorima ispitanika kao jedan od načina prilagodbe pandemijskoj situaciji bio je izrada novih protokola za rad, koji su praćeni dodatnim protokolima i planovima u slučaju pogoršanja pandemijske situacije. Slično se dešava i u zemljama Evrope, gdje SZO kroz Evropski program rada podržava izradu planova sigurnosti u zdravlju, čiji je dugoročan cilj izgradnja otpornijih sistema zdravstvene zaštite (apps.who.int).

Također, kao važni izazovi u okviru dijela organizacija posla i sistema, bili su očuvanje mentalnog zdravlja zaposlenika kao i očuvanje i jačanje motivacije, gdje su rukovodioci uspješno savladali ove izazove primjenjujući odlazak na psihoterapije, svakodnevni brainstorming kao i reorganizaciju smjenskog rada. Važno je spomenuti da je i kroz Evropski program rada primijećeno da izazovi koji direktno utiču na mentalna stanja pogađaju sve uzraste i društvene grupe. Među njima se nalaze povećanje obolijevanja i očajanja, perzistentna prevalencija depresivnih i anksioznih poremećaja kod mladih, povećanje broja slučajeva samopovređivanja i suicida, i nezadovoljene potrebe ljudi sa demencijom ili poremećajem iz autističnog spektra. Specifične potrebe odnose se na sagorijevanje zdravstvenih radnika na radu, potrebu suočavanja sa posljedicama krize COVID-19 po mentalno zdravlje i potrebu da se podrži otpornost zajednica pogođenih sukobima. Kao način rješavanja ovog problema, SZO prepoznaje potrebu formiranja strukture za razmjenu iskustava i angažiranje čelnih ljudi u državi, aktivista i inovatora u uslugama, zatim stimulirati osnovno i primijenjeno istraživanje na teme mentalnog zdravlja, uz apostrofiranje odnosa između zdravstvene zaštite, socijalne zaštite, zaštite u zajednici i uloge primarne zdravstvene zaštite, presjeka mentalnog zdravlja i roda, i uloge privremene i hronične finansijske neizvjesnosti, kao i omogućiti nacionalni dijalog o politikama mentalnog zdravlja i psihosocijalne pomoći sa ciljem da ključni prioriteti u sferi mentalnog zdravlja budu uneseni u nacionalne politike i planove (kao

što je prevencija u svim sektorima, digitalizacija usluga zaštite mentalnog zdravlja, deinstitucionalizacija psihijatrijskog liječenja i ulaganje u srazmjerne strukture u zajednici, te saradnja između mreža zdravstvene i socijalne zaštite (apps.who.int).

U ovom radu, prema odgovorima ispitanika, u cilju povećanja motivacije angažovan je veći broj osoblja i volontera kao i finansijska potpora, dok se recimo kroz Evropski program rada podržavaju napori za formulisanje nacionalnih strategija za unaprijeđenje uvjeta rada i zadržavanja i motiviranje postojećih kadrova, kao i usklađivanje obrazovanja, obuke i proizvodnje budućih kadrova sa zdravstvenim potrebama stanovništva, uključujući zahtjeve u pogledu oporavka nakon COVID-19 (apps.who.int).

Ono što je još važno spomenuti jeste i činjenica da su rukovodioci iznijeli svoje zapažanje o povezanosti zdravstvenih institucija i ustanova koje političkim putem mogu pomoći njihovoj organizaciji, gdje je prepoznato da je politika previše umiješana u zdravstvo te rad jedne zdravstvene ustanove u potpunosti ovisi o politici. Slično se dešava i u zemljama Evrope. Naime, ljudi veoma vrednuju život u sigurnim i podsticajnim zajednicama, gdje društveno i fizičko okruženje pogoduje fizičkom, psihološkom i socijalnom zdravlju i blagostanju. Očekuju da institucije nadležne za zdravstvo zaštite njih i njihove porodice od prijetnji po zdravlje i blagostanje provođenjem usmjerenih programa i politika zaštite javnog zdravlja sa ciljem da se usmjere na determinante zdravlja, podsticanjem drugih sektora da zdravlje unesu u sve politike, promocijom inicijativa koje se bave determinantama zdravlja sa zelenim ulaganjima u buduću ekonomiju blagostanja. U društvima koja su u procesu modernizacije, ova očekivanja mogu biti naglašenija. Čelni ljudi u zdravstvu veliki dio autoriteta crpe iz načina na koji reaguju; ukoliko javnost smatra da su podbacili, kazna brzo stiže u obliku izgubljenog povjerenja, autoriteta ili legitimiteta. Javne politike za zaštitu javnog zdravlja stoga su isto onoliko politički značajne koliko i tehnički neophodne za kretanje ka univerzalnoj pokrivenosti zdravstvenim uslugama (apps.who.int).

U konačnici, kada je bilo govora o potencijalnim preporukama i načinima rukovođenja koje bi rukovodioci nastojati inkorporirati u buduće poslovanje u pandemijskoj situaciji prepoznati su važnost timskog rada kao i održavanje dobrih međuljudskih odnosa i poštivanje hijerarhije zaposlenih. Kada govorimo o Evropskom programu rada, kriza COVID-19 povećala je autoritet SZO/Evropa kao izvor smjernica na osnovu dokaza. SZO/Evropa pokazala se kao korektan, neutralan i kompetentan partner koji institucijama nadležnim za zdravstvo pomaže kod teških odluka o politikama i izazovima u implementaciji. Kao preporuke za rukovođenje u pandemijskoj situaciji istakli su organizaciju dobrovoljnih stručnih provjera i razmjene dobre prakse između zemalja na ključne teme zdravstvene politike, uključujući strukturne i druge reforme i upravljanje promjenama, kao i pokretanje panevropske akademije za transformativno liderstvo, sa programom za mlađe službenike sa ciljem izgradnje kapaciteta za javno zdravlje i participativno upravljanje (apps.who.int).

Pored ovih preporuka mogu se istaknuti i mjere koje je Europska unija predložila u cilju bržeg ekonomskog oporavka od COVID-19, gdje su za osiguranje zdravstvenog sistema i infrastrukture (the new EU4Health programe) predloženi ogromni EU poticaji (Europska komisija, 2020).

6. ZAKLJUČAK

Pandemije zaraznih bolesti su krizne situacije svjetskih razmjera koje u prvom redu predstavljaju prijetnju globalnom zdravlju ljudi. U vrijeme ovih kriznih situacija, poseban akcenat se stavlja na rad zdravstvenih organizacija i njihove angažiranosti u cilju što uspješnijeg savladavanja izazova koje pandemija sa sobom nosi. Pandemija COVID-19 donijela je sa sobom velike izazove pred kojima su se rukovodioci zdravstvenih institucija našli, te koje su potencijalno pokušali savladati. U ovom radu su prikazani brojni izazovi pred kojima su se rukovodioci zdravstvenih institucija u Bosni i Hercegovini i njihovi zaposlenici našli kada je u pitanju organizacija rada i način rukovođenja u pandemijskim uvjetima. Kao glavni zaključak u cilju savladavanja ovih izazova ističe se da je prepoznata važnost timskog rada, održavanje dobrih međuljudskih odnosa kao i poštovanje hijerarhije zaposlenih. Međutim, u ovakvim kriznim situacijama se vide svi propusti i nedostaci zdravstvenog sistema jer pandemijska kriza očito nije samo zdravstveno pitanje, već je usko isprepletena s političkim, socijalnim i ekonomskim pitanjima, koji zahtijevaju niz određenih mjera. U sve složenijem i nepredvidljivijem svijetu postavlja se izazov planiranja, pri čemu treba pronaći i težiti najboljem modelu rukovođenja i razvoju zdravstvenog sistema kako bi se zaštitili životi, posebno onih koji su najugroženiji.

7. LITERATURA

Europska komisija (2020). COVID-19: 10 things the EU is doing to ensure economic recovery. Preuzeto s

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/priorities/eu-response-to-coronavirus/20200625STO82007/covid-19-10-things-the-eu-is-doing-to-ensure-economic-recovery>

Fiedler, F. E. (1963), A contingency model of leadership effectiveness. *Urbana: Group Effectiveness Research Laboratory*, University of Illinois.

House, R. J. i Mitchell, R. R. (1974), Path-Goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*.

Ispitanici, 2021.

Izvor sa interneta: [http://www.zdravi-gradovi.com.hr/media/56822/epoha22-web\(1\).pdf](http://www.zdravi-gradovi.com.hr/media/56822/epoha22-web(1).pdf) (Datum pristupa: 18.10.2021).

Izvor sa interneta: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/343445/WHO-EURO-2021-1919-41670-58196-bos.pdf> (Datum pristupa: 20.10.2021).

Izvor sa interneta: <https://hrcak.srce.hr/file/354859> (Datum pristupa: 27.11. 2020).

Štajduhar D. Koronavirusna bolest 2019: sažetak publikacija za radnike u javnom zdravstvu i primarnoj zdravstvenoj zaštiti. Dostupno na: www.stampar.hr/sites/default/files/Aktualno/novosti/covid_19_sazetak_2020_03_30.pdf (Datum pristupa: 15. 11. 2020).

WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Dostupno na: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. (Datum pristupa: 26. 11. 2020).

8. PRILOG 1

PROTOKOL

Kriza vezana za Korona virus je sigurno i Vama, kao direktoru, menadžeru ili voditelju tima, nametnula brojna pitanja o tome kako trenutno postaviti poslovanje, kao i kako se što prije poslovno oporaviti nakon nje. Svakodnevno slušate upute Kriznog štaba i nastojite donositi najbolje odluke. Znete da i Vaši zaposlenici slušaju iste upute te da imaju iste informacije kao i Vi. I oni trebaju svakodnevno donositi razne odluke vezane za novonastalu situaciju. Za neke odgovore su im dovoljne javne upute, ali za neke im trebaju upute njihovih rukovodilaca. Primjeri nekih od pitanja koja ih mogu brinuti su sljedeća: „Trebam li ograničiti vlastito kretanje, kako bih time smanjio/la širenje virusa, bez obzira što nisam zaražen/a?“, „Kako reći klijentima da se ne rukuju sa mnom, iako oni to žele?“, „Kako ćemo nastaviti s poslovanjem kada nam se otkazuju narudžbe, ne dolazi potrebna roba i sl.?“, „Trebamo li ići na sastanke unutar i izvan organizacije i je li to neodgovorno?“, „Je li poslovanje organizacije sigurno, kao i moj posao unutar nje?“. Zbog svih ovih potencijalnih pitanja, važno je da upravo Vi, kao voditelji, „prevedete“ te opće upute vezane za Vašu organizaciju i specifičnosti Vašeg poslovanja.

UPUTA

Poštovani/a,

u svrhu izrade završnog diplomskog rada provodim istraživanje koje za cilj ima ispitati izazove rukovođenja u doba pandemije COVID-19, određenije, izazove rukovođenja u zdravstvenim institucijama u doba pandemije COVID-19. S tim u vezi cilj ovog istraživanja jeste identificirati i objasniti izazove rukovođenja u zdravstvenim institucijama, kao i prisustvo vještina, sposobnosti i kompetencija rukovodilaca, potrebnih za rad u uslovima pandemije COVID-19. Molim Vas da odvojite 30 minuta kako biste kroz intervju, organizovan putem Zoom platforme, odgovorili na postavljena

pitanja. Molim Vas da budete iskreni. Ne postoje tačni i netačni odgovori. Unaprijed se zahvaljujem na Vašem doprinosu koji će mi u konačnici omogućiti izradu završnog diplomskog rada.

Ukoliko imate dodatnih pitanja možete se obratiti na mail:

aida.tucakovic7@gmail.com

PITANJA

I dio: Usmjerenost na zadatak:

1. Da li je situacija sa pandemijom Korona-19 virusa promijenila način rada menadžmenta u odnosu na period prije pandemije? Ako jeste, na koji način?
 - a) Da li se promijenio način raspoređivanja zadataka, praćenja njihovog izvršenja, što se delegiralo, a što ne?
 - b) Da li ste u proces organizacije posla Vaših zaposlenika, uključili i same zaposlenike?
 - c) Na koji način ste organizovali rad zaposlenika u situaciji pandemije Korona virusa?

II dio: Usmjerenost na ljude:

2. Kako se promijenio Vaš odnos prema podređenim?
 - a) Što ste morali smanjiti u tom odnosu, što ste morali pojačati?
 - b) Koju vrstu podrške su od Vas više očekivali, a koju manje u odnosu na vrijeme prije pandemije?
 - c) Usljed novonastale situacije, da li ste promijenili i način komunikacije i kanale komunikacije sa zaposlenicima? Što ste dodatno uveli?
 - d) Da li ste prilikom donošenja odluka o radu u novonastaloj situaciji,

uključili i zaposlenike?

- e) Da li ste u novonastaloj situaciji otpustili zaposlenika/više njih? Iz kojih razloga?
- f) Da li ste u novonastaloj situaciji zaposlili zaposlenika/više njih? Iz kojih razloga?
- g) Na koji način je organizovan susret sa zaposlenicima koji su otpušteni/zaposleni (uživo/online)?

III dio: Organizacija posla i sistema:

- 3. Koji su za Vas bili najveći izazovi u upravljanju u ovom periodu?
- 4. Kako ste se Vi snašli i suočili sa promjenama koje su se od vas očekivale u smislu upravljanja organizacijom?
- 5. Da li ste razmatrali način rada od kuće za one uposlenike koji mogu raditi na takav način?
- 6. Na koji način ste organizovali sastanke vezane za cjelokupni rad Vaše radne organizacije?
- 7. Da li se u svrhu suzbijanja i širenja zaraze, uz redovitu edukaciju i standardne mjere koje se provode za dezinfekciju, čišćenje, mjere prevencije i kontrole infekcije, provodila i dodatna edukacija zdravstvenog i nezdravstvenog osoblja po preporukama Javnog zavoda za zdravstvo?
- 8. Da li su u novonastaloj situaciji izrađeni protokoli za rad u novim uvjetima pandemije COVIDA–19, posebno za COVID odjele posebnog dežurstva te testiranja pacijenata?
- 9. Da li su Vaši zaposlenici obučeni/istrenirani za rukovanje uređaja za održavanje života?

10. Da li ste i na koji način pokušali podignuti svijest o prisustvu Korona virusa kako Vaših zaposlenika tako i pacijenata (edukativni plakati o važnosti poštivanja mjera, stikeri, dezinfekciona sredstva, trake za poštivanje pravilnog razmaka između pacijenata...)?
11. Da li ste kroz Vaš rad, u kontekstu pandemije Korona virusa, primijetili narušavanje mentalnog zdravlja Vaših zaposlenika? Ako jeste, na koji način ste pristupili i potencijalno riješili ovu situaciju?
12. Da li ste kroz Vaš rad, u kontekstu pandemije Korona virusa, primijetili pad motivacije Vaših zaposlenika? Ako jeste, na koji način ste pristupili i potencijalno riješili ovu situaciju?
13. Da li posjedujete plan u slučaju pogoršanja situacije vezane za pandemiju Korona virusa?
14. Da li postoji komunikacija sa onim institucijama koje mogu političkim putem pomoći Vašoj ustanovi?
15. Da li Vi kao rukovodilac prihvatate odgovornost za posljedice pri radu ustanove u novonastaloj situaciji?
16. Mislite li da je neophodno aktivirati glasnogovornika koji će biti zadužen za stalno obraćanje javnosti?
17. Da li mislite da utrošak redovnih i doniranih sredstava treba da bude javan i transparentan?
18. Da li mislite da je politika isuviše umiješana u zdravstvo?
19. Da li znate kolika je stopa smrtnosti u Vašoj ustanovi?

20. Da li imate neke preporuke za rad za rukovodioce organizacija u vrijeme pandemije Korona virusa?

21. Šta su glavne naučene lekcije koje ćete nastojati inkorporirati u budućnosti u Vaš način rukovođenja organizacijom?

