

# ДЕСЕТТЕ ПРИНЦИПА НА МЕДИКА И МЕНИДЖЪРА

## ЧЕТВЪРТИ ПРИНЦИП: СЛЕДВАЙ ГЛАВНОТО, НО СЕ ГРИЖИ ЗА ПОДРОБНОСТИТЕ - МАНИПУЛИРАЙ

Ц. Воденичаров

### THE TEN PRINCIPLES OF THE PHYSICIAN AND THE MANAGER

#### FORTH PRINCIPLE: FOLLOW THE MOST IMPORTANT, BUT MIND THE DETAILS - MANIPULATE

Tz. Vodenicharov



Във всяко едно начинание има нещо, което е основно, което е водещо, което е **главното**. Трябва да може да го разбереш, за да го изведеш като твой приоритет, който да следваш неотстъпно. И тук препращам към втория принцип: анализирай.

Анализът е разбор на постъпващия отвън информационен масив и отделяне от този масив на **главното**.

В резултат се правят междинни изводи – теза. Антитезата е отричане на формулираните тези. Анализаторът,

опровергавайки или потвърждавайки в хода на изследването междинните тези, пристъпва към основния етап от дейността си – синтезът. Анализаторът може да е лекар или маркетинголог. Това няма значение. И в единия, и в другия случай той предписва лечението или формулира съответните препоръки към фирмата. Самолечението е опасно. Ето така действа триадата: теза – антитеза – синтеза, в условията на анализ.

По време на анализ е особено важно да не потънеш в **проблема**. Да се отърсиш от емоциите и да се извисиш над проблема. Да търсиш **главното** и в решенията си да се водиш от рационалната, а не от емоционалната логика. И на всеки етап да можеш да разбираш кое е **добро**. Правилното решение е извършването на добро. Най-правилното решение е най-голямото добро. В основата на доброто в човешки план стои императивът: *Primum non nocere!*

Ако прилагаме принципите и правилата на етиката в нашето ежедневие, то това значи, че ние владеем **мъдростта** (знанието за това какво е добро и зло, разликата между едното и другото и уменията да правим добро). Остава следващата крачка - безсмъртието, за да станем богоравни. Може би това е трябвало да бъде пътят: **изстраданата мъдрост и придобитото безсмъртие**, а не дареното безсмъртие и откраднатата

мъдрост (притчата за Адам и Ева).

Когато историята в най-пълна степен се твори не от логиката на човешките страсти (човешката глупост) и воля (патологични отклонения), а от логиката на парите (финансовият ресурс), тогава имаме появата на **Номо Оeconomicus**, който е **фундаментът на Номо Ethicus**. Всъщност развитието на човека е от външността (Номо erectus, Номо habilis) през интелекта (Номо sapiens, Номо Оeconomicus) към духовността (Номо Ethicus). Най-удивителната история е историята на нашето тяло. Тя представя резюме на цялото предшествашо развитие на живите видове и в същото време на индивидуалната ни неповторимост. Нейният прочит е ключ към разкриване тайните на живота и развитието. Мозъкът ни е снимка на Вселената в мига на зачеването ни.

Когато пиша за четвъртия принцип, пред очите ми е примерът на Микеланджело – творец с качества на бизнесмен. Двеста мъже са работили за него. Той имал изключителен организаторски талант и предприемачески дух. Обмислял не само творбите си, но и пътя за тяхното осъществяване до най-малки подробности. Умеел да стимулира и мобилизира своите сътрудници.

---

#### Нищо не е маловажно.

---

Принципът на убеждението означава убеденост в нещо a priori. Според него това, в което сте убедени, се превръща в реалност. Хората, предопределени да успеят, са убедени, че рано или късно ще го постигнат. Личното качество, което лежи в основата на всеки голям успех, е **силата на волята**.

Волята за успех бе началният ми капитал, твърди японският милиардер Хидео Савада. За бизнеса е важна философията на човека. Американските експерти са съгласни с японските си колеги в това, че трябва повече да се вярва на хората, на стратегията им и на това, което могат, отколкото на финансовите

разчети.

Пазарът е хаос. Той представлява движение на цени, хора, конкуренция, информация, страх, алчност, вяра, следвайки принципите на търсенето и предлагането. Всяко едно от тези неща се изучава подробно от група научни дисциплини, всяка една от тях може да помогне да си обясним защо пазарът днес се държи по един начин, а не по друг. Всичко подлежи на покупко-продажба, т.е. на потребление. Има **пазар на духовни ценности**, при което изкуството става търговия и търговията – изкуство.

Парите имат посока, скорост и ускорение. В обществото на потребители ускорението може да нараства благодарение на:

- новите информационни технологии;
- политиците, които дават на пазара

повече свобода в името на ефикасността.

Това е система за правене на много хора богати и на богатите още по-богати. Ерата на предприемачеството (промишлена икономика) се характеризира с това, че започваш от нулата и растеш малко по малко всяка година без заеми, при което понякога трябва десетки години, за да стане богатият по-богат. Парите се правят с продажби, а многото пари с продажба на пари. За кратко време човек може да направи много пари, като продава пари. От тази гледна точка здравният мениджър прилича повече на предприемача. Добре е да се започне от нула, да се развива фирмата без заеми, но сроковете трябва да се скъсат. Напълно възможно е здравният мениджър да е успял в рамките на пет години и преуспял в рамките на десет години. Това зависи от него самия. **На първо място** – от волята му за победа. **На второ място** – от степента на подготовка, от знанието. Аз и ръководеният от мен Факултет по обществено здраве, сме се превърнали в треньори на **лидери на промяната**. Това ще са новите здравни мениджъри, които ще управляват промяната и ще владят силата на парите. Те няма да попаднат в емоционалния капан на страха и желанието, защото онова, което ги подклажда, се нарича невежество.

Сивото вещество е най-важният фактор, движещ напред новата икономика. Повече

от всякога в историята голямата стойност (на компании, продукти и т.н.) се повдига като слост от умните идеи и бизнес моделите, които те създават.

Хората, които могат да ги предоставят, стават безценни и методите за тяхното наемане и управление се трансформират. Не случайно, вторият по богатство в света човек – Уорън Бъфет, в цената на своето могъщество, беше споделил: „Аз съм твърде обезпокоен за бъдещето на компанията. Ние имаме прекалено много пари и прекалено малко нови идеи.”

Изключително важно за един бизнес е да е основан на ценности. Няма бизнес, който да има дългосрочна перспектива, ако в същността му не стоят ценности. Това важи с още по-голяма сила за здравеопазването. Големите успехи на модерната икономика се дължат на разумното използване на човешките ресурси. Екипността изисква да делегираш права и да изграждаш доверие. В новото хилядолетие образованите работници ще бъдат основен фактор в трудовите отношения, а лидерските позиции ще се основават не върху контрола на капитала, а върху контрола на познанието. Ето защо новите здравни мениджъри (Homo Oeconomicus) ще са бъдещите етични прагматици (Homo Ethicus). Основни елементи на тяхната характеристика са:

- Безстрастност
- Рационалност
- Асоциативно мислене
- Добронамереност

Необходимо е да се научим да долавяме и разбираме главното, след което да правим баланс на интереси и да се посветим на лидерските си умения. Всичко това започва с обучение. При това задачата иска двойно решение. От една страна е необходимо медицината да се **икономизира**, т.е. медиците да имат известна степен на финансова образованост и мениджърска грамотност. От друга страна е необходимо икономиката да се **медиализира**, т.е. да се познават здравните потребности, принципите на медицината, медицинската етика, спецификата на здравеопазването.

Провалът от началото на 90<sup>те</sup> години, когато се сложиха икономисти за директори на болниците, беше обусловен от липсата на адекватна подготовка на тези хора за специфичния характер на здравеопазването и в частност на болничния мениджмънт.

Според мен, ключов момент в мениджмънта на промяната, е формирането на нова организационна култура. Тук бих си позволил да препоръчам следните подходи за преодоляване на негативните етапи на промяната:

- По-широко участие на групи от здравни професионалисти и групи от населението в моделирането на реализацията на реформата.
- Обучение на много по-широка основа чрез мобилизация на академичния и творческия интелектуален потенциал на практика.
- Постепенност в реализацията чрез решаване на приоритети. Например – въвеждане на система за първични здравни грижи, удовлетворяване на масовите здравни потребности и т.н.
- Умело използване на външни фактори на промяната (консултанти, експерти и др.)
- Разширяване и увеличаване броя на сътрудниците, инициаторите и реализаторите на новия начин на мислене.

В последните 15 години политиката в здравеопазването се прави от малък кръг „посветени”. Затова и резултатите са печални. Когато решим да извършим мащабни промени в здравеопазването, трябва да следваме два основни принципа:

1. **Публичен дебат.** Колкото повече и колкото по-различни групи от населението бъдат въввлечени в него, толкова по-добре.
2. **Консенсус.** Крайните решения в здравеопазването изискват консенсус. Необходимо е да минем през дебата, но да стигнем до консенсус.

С написаното дотук се стремя да внуша, че искреният стремеж към духовно съвършенство, съчетан със знание и умение за създаване на богатство, раждат нова генерация духовни прагматици. Ключови думи по този път са: баланс на интереси. Балансът на интереси е справедливост. Справедливостта не е нищо друго освен баланс на интереси. Тук всеки един от участниците е едновременно удовлетворен и неудовлетворен.

---

**Концентрирай се върху това, което правиш най-добре.**

---

Уорън Бъфет не е палил и гасил лампите в къщи, не е знаел как се отваря хладилника и какво има в него, но е постигнал зашеметяващи резултати в бизнеса.

---

**Съсредоточи се върху решението, не върху проблема.**

---

Уча моите сътрудници да изложат нещата в рамките на 3 минути. Една минута за идентификация на проблема, една минута за възможните решения и една минута за плюсовете и минусите на всяко едно от тях.

---

**Избягвай хората, които ти губят времето.**

---

Времето е най-ценния ни ресурс и често пъти най-безмилостно похабяван.

Когато става въпрос за управление на времето, приемам за важни следните съвети:

- Съсредоточаване върху главното
- Определяне на сроковете
- Решителност

Първото от изкуствата, което трябва да усвоим е: планиране и управление на собственото ни време, така че да може да се концентрираме върху най-важните за нас дейности и да прехвърлим останалото на други. Благодарение организацията на работа, която въвеждаме, ще имаме време да се занимаваме с онова, което желаем.

В далечната 1995 год, когато започнах да се занимавам със здравно осигуряване, вършех всичко сам. Първите няколко месеца подготвах документацията на т.нар. здравноосигурителен фонд. След това започнах организацията по набиране на абонати. После тичах да гинастанявам по болниците, когато имаше необходимост. Работех денонощно и времето не ми стигаше.

Първото нещо, от което се разтоварих беше настаняването по болниците и всичко останало свързано с т.нар. медицински дейности. Постепенно там създадох стройна организация, която продължавам да усъвършенствам. Второто нещо беше работата по документацията. Третото беше да се откажа от личен кабинет, офис и т.н. Отстъпих ги на своите заместници. В момента нямам нищо, но контролирам всичко. Концентрирал съм се върху една – единствена дейност, но тя е определяща за фирмата. Така аз имам време да ставам все по-ефективен и да следвам тази ключова част от своята философия, която бих резюмирал така:

- Улови мига
- Почитай всеки миг от живота

Защото най-високото и славно постижение на човека е умението му да живее.

---

**През колкото повече трудности преминаш, толкова по-добър ставаш.**

---

Не се страхувай, не се оплаквай, продължавай напред. Ние навлизаме в епоха, която налага да заглушим писъка на влечутото у нас (изразяващ страх и алчност). Защото освен страха и алчността, познаваме полезността, раждаща обич и се развиваме чрез целепологането. От тази гледна точка теорията за безсмислието цели да ни освободи от страха въобще и да ни превърне в истински свободни хора с висша степен на нравственост. Ето защо тя може да изиграе роля на един от инструментите за оцеляване на човечеството.

**Адрес за кореспонденция:**

Проф. д-р Ц. Воденичаров, дм, дмн  
Декан на Факултет по Обществено Здраве  
Медицински Университет - София