

Nie chodzi tylko o dobre wypełnienie

Czyli projekt rozwojowy w klinice stomatologicznej

Kilkunastoosobowy zespół współpracowników kliniki stomatologicznej Uśmiech Zdrowia dr Kazerooni wziął udział w projekcie rozwojowym prowadzonym przez InnerMastering® Institute. Pomimo początkowego zdziwienia tego rodzaju projektem udział w warsztatach pozytywnie wpłynął na wzajemną pracę i relacje pracowników. A to prosta droga do sukcesu w obszarze biznesowym.

Uśmiech Zdrowia dr Kazerooni to firma rodzinna, którą prowadzi polsko-perskie małżeństwo. Właścicielem i kierownikiem medycznym kliniki jest dr Ehtesham Beheshty Kazerooni – wysokiej klasy specjalista z obszaru chirurgii stomatologicznej, protetyki oraz implantologii, zaś współwłaścicielką i dyrektorką zarządzającą jest Elżbieta Kazerooni, pielęgniarka związana ze stomatologią od 1995 r.

WYSOKIE WYMAGANIA

Szeroki zakres świadczonych przez klinikę zabiegów wymaga współpracy z wykwalifikowanymi lekarzami oraz z doświadczonym zespołem asystentów i higienistów. A o to w tej branży wcale nie jest tak łatwo. Jak mówią właściciele, znalezienie kandydata do pracy z odpowiednimi kwalifikacjami i zaangażowaniem jest dziś bardzo trudne. Za realizację tego zadania odpowiada współwłaścicielka kliniki.

– **Doświadczenie, profesjonalizm, dążenie do perfekcji i nastawienie na satysfakcję klienta**

to cechy pracowników, na których nam bardzo zależy. Wiadomo, że dla wielu pacjentów wizyta u stomatologa wiąże się z dużym stresem, my chcemy ten stres zminimalizować i stworzyć w czasie wizyty przyjazną, wręcz domową atmosferę, bo to pomaga w procesie leczenia. Jednak na rynku jest niewielu kandydatów, którzy reprezentują podobne podejście co my – mówi Elżbieta Kazerooni.

Dodatkowo wysokie wymagania dr Kazerooni co do poziomu merytorycznego, podejścia do obsługi klienta, profesjonalizmu i wszechstronności personelu lekarskiego i pomocniczego stanowiły wyzwanie w kompletowaniu zespołu.

– **Od samego początku naszym założeniem było podejście do zabiegów stomatologicznych w sposób holistyczny – nie tylko profesjonalnie zajmujemy się leczeniem pacjenta pod kątem zachowawczym, ale chcemy poznać go również pod względem emocjonalnym, psychologicznym, zbadać jego sytuację i potrzeby. Z mojej praktyki wynika, że większość problemów, z jakimi przychodzą pacjenci, ma podłoże**

psychosomatyczne. Ten aspekt jest w większości klinik pomijany. Ale nie u nas – mówi dr Ehtesham Kazerooni.

MISJA NIEŁATWA DO REALIZACJI

Jak podkreśla dr Kazerooni, misją kliniki jest harmonijne łączenie sztuki leczenia z komfortem psychicznym pacjenta. Aby to było możliwe, zespół powinien reprezentować te same wartości i wdrażać je w codziennej pracy w oczekiwany przez zarządzających sposób. Okazało się, że skompletowanie personelu, który będzie miał empatyczne podejście do pacjenta – nie tylko zajmie się samym procesem leczenia, ale również zadba o jego samopoczucie od pierwszego momentu po wejściu do kliniki – jest trudne. Zwłaszcza w sytuacji, gdy właściciele nie mają doświadczenia w zarządzaniu zespołem. To powodowało, że utrzymanie stałej obsady kliniki wiązało się z ciągłą frustracją i niepokojem.

– **Przyznaję, że na początku działalności utrzymanie zespołu i wzajemna współpraca nie były najłatwiejsze. Nasze oczekiwania okazywały się trudne do spełnienia,**

współpracownicy nie rozumieli, skąd biorą się tak wysokie wymagania wobec obsługi klienta, dlaczego powinni kierować się holistycznym podejściem. Uważali, że skoro są specjalistami w swojej dziedzinie, to powinno wystarczyć. My wychodziliśmy z innego założenia – stwierdza Elżbieta Kazerooni.

Dodatkowo sami właściciele reprezentowali różne podejścia do zarządzania zespołem i wizji budowania kliniki. A to w sposób naturalny prowadziło do spięć nie tylko zawodowych, ale również osobistych. Dlatego postanowili przyjrzeć się sytuacji, w której funkcjonują i znaleźć sposób na jej zmianę.

Uśmiech Zdrowia dr Kazerooni

funkcjonuje w Warszawie od 2011 r. i przyjmuje pacjentów w dwóch siedzibach. Kilkunastoosobowy zespół składa się z lekarzy specjalistów, higienistek i asystentek/asystentów stomatologicznych.

PRACA NAD SAMOŚWIADOMOŚCIĄ

Poszukując sposobów i narzędzi, które pomogłyby w rozwiązaniu problemów zawodowych, właściciele zetknęli się z rozwojowym modelem systemowym HOPERS®, który jest metodą do badania i interpretacji stanów człowieka (jego środowiska wewnętrznego) oraz interakcji człowieka z otoczeniem. HOPERS® przedstawia człowieka w formie wielopoziomowych matryc wskazujących na jego specyficzne zapotrzebowania na poszczególnych poziomach złożoności oraz tworzącego swoją rzeczywistość przez wysyłanie do otoczenia sygnałów emocji i uczuć. Dzięki temu można opracować spersonalizowane „matryce mocy i siły”, które prezentują dwa odmienne warianty doświadczania siebie i świata w tym samym czasie, czyli czerpania ze swojej mocy i wysyłania do otoczenia wzmacniających, pozytywnych sygnałów emocji i uczuć (matryce mocy) lub używania siły w zdobywaniu zasobów z zewnątrz i wysyłania do otoczenia osłabiających, negatywnych sygnałów emocji i uczuć (matryce siły).

Właściciele kliniki zdecydowali, że pracując z modelem HOPERS®, są w stanie lepiej poznać i zrozumieć siebie, usprawnić relacje w związku, a z czasem współpracę z personelem kliniki.

– Nasi klienci podjęli słuszną decyzję, rozpoczynając proces transformacji zespołu współpracowników od zbudowania ich własnej świadomości jako właścicieli biznesu. To kluczowy czynnik w zmianie. Wychodzimy z założenia, że podstawą każdej zmiany zespołu, którym zarządza lider, jest zmiana, która musi nastąpić w nim samym – podkreśla Katarzyna Pilipczuk, założycielka i Senior Partner w InnerMastering® Institute, który realizował projekt rozwojowy dla kliniki dr Kazerooni.

REGULOWANIE RELACJI

Praca z matrycami HOPERS® miała za zadanie znaleźć odpowiedzi na wiele pytań nurtujących właścicieli. Dowiedzieli się m.in., jakie są ich skrypty, nawyki, schematy zachowania, w jakim poziomie energii najczęściej funkcjonują, jakie wartości są dla nich istotne, co wpływa na ich postępowanie i podejmowanie decyzji, jakie style zarządzania reprezentują. Ta wiedza pomogła im lepiej zrozumieć siebie nawzajem i sprawniej funkcjonować, zwłaszcza w sytuacjach spięć i podejmowania trudnych decyzji.

– Od kiedy zrozumieliśmy, że jako ludzie funkcjonujemy w systemie, którego elementy oddziałują na siebie, wiemy, że jeśli między nami – partnerami życiowymi i współnikami wszystko będzie uregulowane, usprawnione, będziemy lepiej znali sposób, w jaki funkcjonujemy, to automatycznie będzie to wpływało na wszystko, co znajduje się w naszym otoczeniu, w tym również na współpracowników – zauważa dr Ehtesham Kazerooni.

Elżbieta Kazerooni przyznaje także, że od czasu, kiedy ich relacje osobiste i zawodowe stały się bardziej harmonijne, znacząco wpłynęło to na funkcjonowanie całego zespołu, w tym na zmniejszenie rotacji i zatrzymanie w klinice wysokiej klasy profesjonalistów. A to było dla właścicieli bardzo istotne.

– Po długim i dość wyczerpującym dla mnie okresie kompletowania zespołu świadomość, że wreszcie udało się go stworzyć, sprawiła, że poczułam dużą ulgę i spokój wewnętrzny. Często obwinięłam nas, że nie umiemy zbudować dobrze funkcjonującej grupy pracowników, dużo było w tym żalu, wzajemnych pretensji i nerwów. Kiedy zmieniłam swoje nastawienie do własnych doświadczeń, stałam się spokojniejsza, a praca z personelem uległa zmianie. Skoro zespół stał się stabilny, chcieliśmy związać go z nami na stałe. Wiedzieliśmy, że ciągle jest sporo obszarów do poprawy, a my nie mamy wystarczających narzędzi do zarządzania ludźmi. Dlatego podjęliśmy decyzję o realizacji projektu rozwojowego, którego głównym celem było zbudowanie pozytywnych relacji w zespole – przyznaje dyrektorka zarządzająca.

OBSZARY TRANSFORMACJI

Kreśląc założenia projektu, właściciele wspólnie z konsultantami InnerMastering® Institute wyodrębnili trzy, z ich punktu widzenia strategiczne, obszary transformacji. Pierwszym była współpraca w zespole – właściciele oczekują utrzymania dobrych relacji, klimatu współpracy, a to ich zdaniem w dużej mierze zależy od ciągłej profesjonalizacji i usprawniania kooperacji na linii lekarz – asysta oraz lekarz – lekarz. Dużą uwagę poświęcono stylom zachowań i asertywnej współpracy w zespole.

Drugim obszarem jest komunikacja. Od efektywnej i czytelnej komunikacji zależy bowiem sprawna realizacja procesu leczenia pacjenta, dlatego poznanie stylów komunikacji, artykułowania własnych potrzeb, porozumiewania się bez przemocy było

jednym z kluczowych obszarów pracy warsztatowej. Dużo miejsca poświęcono także zrozumieniu psychologicznych i emocjonalnych potrzeb pacjentów, jak również samych współpracowników. Okazało się, że wielu z nich nie rozumie tych potrzeb, nie umie ich rozpoznawać i w odpowiedni sposób komunikować. Naturalnie sprzyja to nieporozumieniom i konfliktom. Właściciele chcieli uświadomić zespołowi, jak ważne jest to dla podnoszenia poziomu obsługi klienta, ale również zachowania dobrych relacji w czasie pracy.

Trzeci obszar to zmiana perspektywy. Pod tym hasłem kryje się poznanie tej samej sytuacji i zachowania z punktu widzenia pacjenta, lekarza, asystentki i wreszcie właścicieli kliniki. Okazuje się, że to, co może się wydawać oczywiste dla lekarza specjalisty lub asystentki, jest nie do przyjęcia z biznesowego punktu widzenia. Jednak, aby klinika funkcjonowała, takie podejście musi być brane pod uwagę – systemowe podejście do pracy w klinice było dla wielu pracowników dużym odkryciem.

– Dla większości pracowników zaproponowana tematyka i podejście do rozwiązywania problemów były dużym zaskoczeniem. Wcześniej nie spotkali się ani z matrycami HOPERS®, ani podejściem systemowym. Nie było to dla mnie dziwne, w końcu pracujemy z lekarzami, którzy dużą wagę przykładają do profesjonalizacji z zakresu medycyny, ale kwestie związane z emocjami, psychologią, energią, dobrymi i złymi zasobami nie zawsze są ich mocną stroną – mówi Elżbieta Kazerooni.

TRUDNE POCZĄTKI

Początkowo współpracownicy byli sceptycznie nastawieni do projektu. Było zaskoczenie, zdziwienie, pytania, po co nam takie warsztaty, skoro jesteśmy specjalistami medycyny, kierujemy się pragmatyzmem. Niektórzy byli nawet zniechęceni do projektu.

– Ponieważ miałam już doświadczenie w pracy rozwojowej, wiedziałam, że takie podejście jest naturalne. Nie zniechęciło to nas do kontynuowania projektu. Dziś wiem, że warto było, bo po kilku sesjach warsztatowych stosunek pracowników do projektu zmienił się diametralnie – mówi współwłaścicielka kliniki.

Okazało się, że im dalej w las, tym drzew jest więcej, czyli coraz więcej korzyści z udziału w projekcie zaczęło pojawiać się w codziennej pracy, ale również w życiu

osobistym pracowników. Jak podkreślają właściciele kliniki, praca rozwojowa ma to do siebie, że oddziałuje na każdy aspekt życia.

– Zrozumienie tego, kim jestem, jak funkcjonuję, co wpływa na mój sposób działania, poznanie sposobów funkcjonowania innych, otwarcie się na współpracowników i poznanie narzędzi do rozwiązywania problemów znacząco zmienia funkcjonowanie człowieka. Nasi współpracownicy właśnie tego doświadczają, a my mamy z tego konkretne efekty – zaznacza dr Kazerooni.

Zdaniem właścicieli skupianie się na korzyściach już dziś przynosi pozytywne zmiany w klinice. Przede wszystkim czują to pacjenci, a to z pewnością w krótkim czasie przełoży się na zwiększenie ich liczby. Właściciele są o tym przekonani, już dziś mają pozytywny feedback od klientów. Co ważne, pozytywne komentarze i zmiana nastawienia są również udziałem pracowników kliniki.

– Cieszy mnie, że zbieram dobre opinie od personelu. Słyszę od pracowników, że po raz pierwszy od dłuższego czasu przychodzą do kliniki z przyjemnością, nie mogą się doczekać wspólnej pracy. Bardzo zależało mi, aby nasze więzi zacieśniły się bez względu na stanowisko służbowe. To się nam udaje, relacje są przyjacielskie, choć podstawą naszej pracy nadal pozostaje dbanie o profesjonalizm w działaniu. Zmotywowany, chętny do pracy i uśmiechnięty personel inaczej podchodzi do pacjenta, a pacjent bardzo szybko tę różnicę w obsłudze wyczuwa. Taki był cel naszego projektu – podsumowuje Elżbieta Kazerooni.

Katarzyna Pilipczuk z InnerMastering® Institute zwraca uwagę, że wykorzystany w klinice zrównoważony rozwój osobisty z matrycami HOPERS® jest doskonałym narzędziem zwłaszcza dla kadry menedżerskiej, od której zmieniające się organizacje wymagają ciągłej przemiany i adaptacji do nieprzewidywalnego otoczenia. W przypadku kliniki efekt pracy był szybko zauważalny. W dużych organizacjach na zmianę potrzeba więcej czasu.

– Transformacja organizacji w podejściu systemowym ma zastosowanie wszędzie tam, gdzie w centrum uwagi jest człowiek. I nie ma znaczenia, czy stosuje ją mała, czy duża organizacja. Efekt za każdym razem jest widoczny i trwały, bo wpływa nie tylko na życie zawodowe, ale również na poprawę stosunków osobistych uczestników projektu – podsumowuje Katarzyna Pilipczuk. © Anna Włodarczyk