



الطبيب قائد، يتمرن أولاً في العلوم وبمقدار أقل في المهارات الاجتماعية، فإن المتوقع منه أن يكون مثالاً. بعد عائلتك، تثق أكثر ما تثق بطبيبك. ما هي صفات الطبيب التي يجب أن يضاهاها المدير التنفيذي لشركة؟ أولاً وقبل كل شيء، الاهتمام بالزبون. بعد ذلك، أتوقع من قادة الشركات الذين يتقاضون مكافآت مالية جمة أن يحترموا مالكي الأسهم إلى أقصى حد ممكن (مساعدة المريض على الشفاء والانتعاش)، وأن يظهروا النزاهة، أن يبقوا منطلقين، ويدعموا موظفيهم، ويعلموا ويتواصلوا، وأن يكونوا مستعدين للقيام بتوضيحات شخصية. إن ملاحظات سلوكي وسلوك أطباء آخرين تؤكد رأيي أن الدروس التي نتعلمها من العناية بالمرضى كثيراً ما يمكنها أن تطبق في مجال إدارة الأعمال. وكما أن الأوركسترا تحتاج إلى قائد فرقة موسيقية، فإن المستشفى تحتاج إلى قيادة طبيب. تتقدم أفضل الشركات عندما تقاد بشكل عبثي، فالتركيز في هذا القسم هو على الأفراد.

الأطباء مجبولون على العادة

ينقل التعليم الطبي والتمرين الطبي للطبيب عادات كثيراً ما تكون مبنية على الآراء مثلما تبنى على الحقائق. من المعتقد أن عدم التقيد بمعايير التشخيص المنطقية والمحسنة يؤدي إلى استخدام زائد للموارد، مثل الزيادة في طلب الاختبارات والاستقصاءات غير الضرورية. ولمحاربة هذه الظاهرة هناك اتجاه نحو «الطب المعتمد على الدليل». لا يخالف أي طبيب، في لحظة تفكير، أن هناك شيئاً يجب أن يتعلمه (دائماً!) عن الأدوية والتقنيات والاختبارات الجديدة والعلاقات بين الطرق السريرية والنتائج. لكن يتطلب الأمر مضاعفة الجهد للتأثير في شخص مشغول ومرتاح في ممارسته لكي يتبنى طريقة جديدة لفعل الأشياء (التغيير)، بالمقارنة مع الجهد اللازم لإقناع المبتدئ بحكمة نفس المداخلة. عندما نكون اسفنجة جافة، نتعلم «كيف هي الأشياء فعلاً». في أثناء تلك العملية، نكون فضولين متسائلين، لأننا نكون رأينا. وبعد ذلك، عندما نصبح أقل فضولاً وننتقل من التعلم إلى الممارسة، من الصعب أن نتبنى أساليب جديدة أو نصدق الطرق الجديدة. نشعر أننا نستطيع أن نتدبر أمرنا بما نعرف وربما حتى نعارض أن نستمر في بذل الجهود الضرورية لمواكبة المعلومات الجديدة التي تنهمر من المختبرات وأجنحة البحث.

بسبب السرعة المسعورة للعمل في غرفة الطوارئ، فإن كل من يمارس الطب هناك بشكل منتظم يكون تيار سير عمل خاصاً به. يحب بعض الأطباء أن يشاهدوا المرضى حالما يوضع كل منهم في غرفة، وأن يقوموا بتقييم سريع لمن هو مريض ومن هو ليس بمريض. يحب البعض الآخر أن يركزوا على شخص واحد وأن يقللوا إلى أدنى حد «تعدد المهمات»، معتمدين على الممرضات لكي يدقوا ناقوس الخطر إذا كان هناك شخص بحاجة إلى اهتمام أكبر. وآخرون يفضلون أن يسمح طلاب الطب المرضى، ويسمحون لهم بالعمل بشكل مستقل وأن يكونوا كمصفاة تصفي المرضى للطايم الطبي. يضاف إلى هذه الأساليب الطرق التي يدون فيها المرء الملفات الطبية. إذ يحب بعض الأطباء أن يكتبوا، ويحب البعض الآخر أن يملوا، ويستخدم القليل منهم الكمبيوتر، ويحب البعض أن يتبعه كاتب يسجل مثل كاتب خبير بالاختزال. يمكن لكل طريقة أن تصنف حسب تفاصيل العملية، هل أحب أن أكتب خلال الفحص، أم مباشرة بعد الفحص، أو في نهاية اليوم، عندما أنتهي تماماً من رؤية المرضى؟ أنت تدرك الفكرة. يجب أن أضع آلية عمل تناسبني، وأعدلها فقط بسبب القيود التي تفرضها بيئة غرفة الطوارئ أحياناً. أنا مجبول على العادة. إن أي شيء

يحمل إشارة «تقدم» أو «تحسين» يواجه أولاً بالتشكيك، لأنني أجد أن التغيير صعب.

إن الأمر لا يختلف أبداً في إدارة الأعمال ما لم يكن هناك التزام من قبل الشركة للتعليم والتغيير، وكل منهما يتطلب الوقت والموارد ومقارنة مع الجهد، فالتعليم يجب أن يدعم بسلوك كبراء الإداريين وبالسياسات التي تدعمه لكي يحصل فعلاً. إن التوتر الحرج هو بين الأداء والإنتاجية من جانب، وبين الوقت وطرق الأداء من ناحية أخرى. عندما يجرب الناس تقنيات جديدة، فإن منحني التعلم يسبق التحسين، والطريقة الوحيدة لتجنب هذا هو القيام بعمليات موازية، القديم مقابل الجديد، إلى أن يلحق الجميع بالركب، ويتطلب ذلك موارد مضاعفة.

هل من المعقول أن نتوقع من موظفينا أن يخصصوا بعضاً من وقتهم خارج العمل لتحسينات متعلقة بالعمل؟ ربما، إذا كان لهذا الجهد تطبيقات في أمور حياتهم الأوسع، مثل المقدرة واحترام النفس. ولكن سياسة التعليم التطوعي تعني أن عدداً معيناً، ربما كان كبيراً، من العاملين لن يصرفوا الوقت اللازم لدراسة المواضيع التي لها أهمية كبيرة بالنسبة لشركتك. وحتى

لو فعلوا ذلك، فإنهم سيتعاملون مع عملية التعليم باللامبالاة. أظن أنه من الأفضل أن تبذل جهود التعليم هذه في موقع العمل أو في مكان آخر على نفقة الشركة. ويقدم ذلك رسالة إيجابية قوية، ويضمن أن التعليم مناسب ويعرض بشكل جيد. يحصل عيب قاتل تقوم به عدة شركات عندما تتجاهل تطوير الموظفين الموجودين، وتختار استبدال موظف جديد مكان شخص أصبحت مهاراته قديمة العهد. إن هذا التصرف يعطي انطباعاً سيئاً حول قدرتنا على تقدير الموظفين ويعكس بديلاً منفعياً للعملية الأعد، لكن الأكثر تثبيتاً في النهاية، من آليات التعليم. يجب أن يكون لدى كل مدير خطة للتعليم والتمرين وطريق مهني لكل موظف، ما لم تعتبر الوظيفة عملاً عضلياً صرفاً غير ماهر.

حتى في هذا الوضع، تنمو الشركة بشكل أقوى إذا تطورت من ضمن نفسها، وإذا كانت تستطيع تشجيع العمال على أن يكونوا بنفس حماس الشخص الجديد. يتطلب الإبداع في الأعمال أن تمرن العضلات، وإلا فإنها ستضمحل.

البس حذاء الرياضة واستعد للجري

عندما يسألني أحدهم كيف هو عمل المناوبة في غرفة الطوارئ، أقول أنه مثل المباريات العشوائية، غير أنه يجب

عليك أن تقوم بالأقسام العشرة للمباريات في نفس الوقت وبدون راحة بينها. إن بعض أطباء الطاقم الطبي يرتاحون بتفويض عمل الحراسة لأشخاص آخرين، لكنني لا أثق بالناس بما يكفي لذلك. أجري من غرفة إلى أخرى، لكي أحصل على انطباع عن كل مريض، ولكي أميز المريض من غير المريض. ويمكن للتقييم الدقيق أن ينتظر إلى ما بعد. بهذه الطريقة، لا يفلت أحد من بين أيدي الأطباء الصغار دون أن يكتشفوا وجود هجمة قلبية أو زائدة دودية قد انفجرت. إن هدفي هو أن أرى كل مريض في غرفة الطوارئ قبل أن يراه أي طبيب آخر، لذلك عندما أستمع إلى تقييمهم، أعرف مسبقاً ما إذا كان تفكير زميلي الناشئ يسير في الاتجاه الصحيح.

هناك أوقات تكون غرفة الطوارئ مزدحمة بشكل لا يمكن معه تطبيق هذه السياسة، خاصة إذا انشغلت بمريض أو مريضين بحالة حرجية. يجب علي عندها أن أعتمد على الأطباء الآخرين والممرضات لكي يبقوني مطلعاً على ما يجري في غرفة الطوارئ. لكن حقيقة الأمر هي أنني أنا المسؤول، ويجب إما أن أكون هناك أو أن يكون هناك شخص يمكنه أن يقوم بالعمل مثلي أو بشكل أفضل.

سمّ ذلك الإدارة بالتجول، أو الإدارة باليدين العاملةتين، أو

ما تريد، ولكن يجب عليك أن تلبس حذاء الرياضة وتستعد للجري. إذا جلست خلف المكتب طوال اليوم، تكبس الأزرار، وتجري مكالمات هاتفية، ولا تتصل أبداً مع الناس الذين يشغلون أعمالك، فإنهم لن يعلموا فعلاً كيف تفكر وما هو المهم بالنسبة لك. يجب أن يروك وأنت تعمل، لا أن يسمعوا فقط كيف كنت ستعالج الموقف لو كنت هناك. إن هذا يشمل الجميع، حتى كبير الإداريين التنفيذيين. وأكثر من هذا، يجب عليك أن تطبق ما تعظ به. فإذا كان الآخرون يبذلون قصارى جهدهم، وهناك عشرة مرضى ينتظرون أن نراهم، فإنني لا أتوقف لتناول وجبة طعام ذات خمسة أصناف بينما يعمل الآخرون في ساعة الغداء ويظهرون تفانياً كاملاً للمهمة. إذا كنت تضغط على موظفيك لأن يعملوا ساعات زائدة يوم السبت، وأن يركبوا الباصات الرخيصة على الطرق الخطيرة في جبال الروكي، فمن الأفضل لك ألا تستعمل طائرة خاصة في أعمالك الروتينية.

كل شخص يمر بيوم صعب

للذات وجهها السيئ وهناك ميل طبيعي للشخص القوي الإرادة لمقاومة قبول المساعدة، خاصة عندما يقدمها أشخاص يحاولون أن ينالوا إعجابه. تعلمت درساً عندما كنت طالب طب

أحاول أن أفتح خطأً وريدياً لامرأة شابة كسرت رجلها. كان لديها وريد كبير في ذراعها وكان يجب أن أدخل القثطرة فيه بدون أية صعوبة. للأسف، فإن الوعاء الدموي كان يتدحرج بعيداً عن القثطرة كل مرة أنقب فيها جلدها، لذلك استمررت بالفشل. وجاء من خلف كتفي صوت يترنم بما كنت أخشاه: «هل تريد أن أساعدك في هذا؟» كان ذلك صوت كبير المقيمين، الطبيب المشرف الذي، بناءً على توصيته، سوف أحصل على درجتي.

أخذت عرضه على محمل التحدي، بدل أخذه كعرض مخلص للمساعدة. «لا شكراً، أستطيع القيام بذلك».

قال: «بالتأكيد، وإذا كنت لا تمانع فسأبقى قريباً فيما لو وجدت مشكلة». ثم وجه تعليقه التالي إلى ضحيتي «إنه فعلاً جيد في القيام بهذا».

ترافق تصميمي مع الغضب. ألم يدرك أنه كان يجعلني أتوتر؟ وخزت المسكينة مرتين قبل أن تتوسل إلي بأن أدع شخصاً آخر يجرب. عندما نظرت من فوق مرفقها، ورأيت الدموع تنهمر على خدها، أدركت كم أصبحت خسيساً عديم الإحساس، فقط لكي أنال درجة. رفعت رأسي وغمغمت: «هل يمكن أن تساعدني؟».

تلمس كبير المقيمين بلطف أعلى وأسفل ساعد الشابة إلى أن وجد تماماً ما كان يبحث عنه، ثم شرح لها برقة ما الذي كان سيقوم به. وبحركة عفوية من رسغه، أدخل القثطرة في وريد لم يكن مرئياً بالنسبة لي، وظهرت الدفقة المباركة من الدم، وانتهت العملية.

لقد أراني ماذا يعني أن يكون لك ذوق. وبينما كان ينظف ما خلفته، شكر المريضة لأنها تحملت بروح رياضية، وأكد لها: «أتعلمين أنه أحد أفضل طلاب الطب لدينا. كل شخص يمر بيوم صعب».

أفخر اليوم في أنني أستطيع أن أسحب الدم من الصخر، ولكنني أعلم أيضاً أنه إذا لم أستطع فعل ذلك بمحاولة أو محاولتين، فإن الأفضل أن أدع شخصاً آخر يحاول. ليس الأمر منافسة، إنها مهمة ويشعر المريض بألم حقيقي. ربما لم يعزز فشل الطبيب حبه لذاته، لكن المريض يقدر فعلاً أن يقوم شخص ما بالعمل.

في جو الشركة، يعني الحصول على نوع المساعدة التي تطلبها أن تكون في بيئة توجد فيها الموارد الملائمة. إذا كان يصعب عليك دائماً القيام بالعمل بانتظام، فربما كنت تحتاج لأن تفكر بتغييره، ولكن إذا كان الأمر مجرد يوم سيئ، فدع شخصاً

يساعدك. وإذا كنت أنت الرئيس، فكر في النشوة التي يمكن أن تحصل لنائبك في أن يصبح مفيداً بشكل واضح، ومن ثم يُثنى عليه لذلك. لا تنس مجلس الإدارة، إنه يريد أن يعرف أن الشركة بأيدٍ أمينة، ولكن يريد أعضاؤه أن يشعروا أحياناً أنهم جزء من العملية بشكل يساهم في حل المشكلة.

مستوى الدعم الذي تحتاج إليه كمدير تنفيذي يعتمد على قدراتك الغريزية والمدى الذي تسمح فيه ذاتك بطلب المساعدة. إذا لم تكن متأكداً كيف سيتلقى الآخرون هذا التصرف، جربه في مستويات صغيرة متزايدة. اعرف من يساعدك لكي يذيع ذلك على العالم، ومن يعتبر السلوك التعاوني مكافأة، ومن يساعدك دون أنانية وبدافع من اهتمام حقيقي بالشركة وبمصلحتك.

مهما كانت في النهاية طريقة تعاملك مع وضع صعب، أدرك متى تعاني من يوم صعب، وحاول أن تتخطاه. أدركه دون أنانية وبدافع من اهتمام حقيقي بالشركة وبمصلحتك، يساهم في حل المشكلة. إن أفضل طريقة لتحويل حالة إحباط إلى نتيجة إيجابية هي أن (1) تحدد ما إذا كان يجب أن تنجز المهمة، (2) تقوم بتقييم صادق لرؤية ما إذا كنت أنت الشخص الذي يجب

أن يقوم بالعمل، (3) دع شخصاً آخر يظهر بمظهر حسن بينما يتم العمل الضروري ويرضى الزبائن. وعندما تطلب المساعدة، ابتعد عن الطريق ولا تعطل منقذك. وإذا لم تكن حقاً ستسلم العنان، فابق على فرسك.

المستشفى ليست مكاناً

يجب على الناس أن يكونوا فيه

المستشفى مكان منعزل جداً، ولا يريد المرضى في الواقع أن يكونوا فيه. فالمكوث في المستشفى يعني المرض، والألم، والمعاناة، والانفصال عن العائلة والأصدقاء، ويعني مصاريف غير متوقعة، وفقد السيطرة، والانزعاج الكامل المترافق مع فترة غير مخطط لها ولا بد منها من الأسر. حتى في الولادات، والجراحة التجميلية، والفرصة المتاحة للشفاء فإنه لا يوجد أحد يرغب في البقاء في المستشفى. إن البقاء في المستشفى يعني عادة الانقطاع عن النشاط اليومي الطبيعي والانفصال عن الأشياء، أياً كانت، التي يرغب الشخص القيام بها. إن هذه الخدمة التي هي من أهم أعمال الخدمات يجب أن تجاهد لتحقيق أعلى التوقعات في منشأة تخدم زبائنها في وقت هم أشد ما يكونون فيه عرضة للأذية. وإذا كنا نتحدث عن الضغوط، فاضرب الرقم بعشرة في غرفة الطوارئ، لأنه لا يوجد سوى

وقت أقل حتى للتفكير بوسائل الراحة.

أنت بالتأكيد لا تريد أن يشعر مرضاك أنهم في المستشفى، ولا حتى أنهم في عيادة طبيب. إن الانتظار الطويل، والكثير من الاستثمارات التي يجب أن تملأ، والكثير من المصاريف، والشرح غير الكافي، كل ذلك يعطل أعمالك. فكر في أعمالك، خاصة في قسم الخدمات. يكره زبائنك نفس الأشياء: الانتظار، والاتصالات الهاتفية والتعليمات المشوشة، والوجبات المتأخرة والطعام البارد، والمرحب بك الذي يبدو أكثر غضباً منك. يمكنني أن أكتب كتاباً كاملاً عن شركات بيرغر كنغ، وبنك ويلز فراغو، وسيرز، وكيف يحافظ هؤلاء دائماً على زبائنهم؟

تحاول العديد من المستشفيات أن تجعل التجربة أفضل لمرضاهها. لقد حاولوا أن يتعلموا من صناعات الخدمات الأخرى، لكنهم طبقوا أيضاً حلولاً يمكن أن تتبناها شركات لا تقدم العناية الصحية. هاك بعض البرامج التي يبدو أنها قد نجحت:

1. المدافعون عن المرضى هم أشخاص مهمتهم الدفاع عن المرضى، وليس المستشفى. إنهم يتدخلون مباشرة دفاعاً عن الأشخاص الذين لا يستطيعون أن يدافعوا عن أنفسهم بشكل فاعل،

مما يعني بشكل أساسي كل من يأتي إلى المستشفى. يكون هؤلاء عادة في غرفة الطوارئ على شكل «متطوعين» أو «سيدات يرتدين اللون الزهري»، لأنه إذا لم يكن هناك ميزانية للمدافعين عن المرضى، فإن هذه هي المهمات التطوعية التي تحقق أكثر مقدار من الرضى.

2. قم بإملاء الاستثمارات قبل رؤية المريض واشمل فيها صورة المريض. إن هذا يعطي لمسة شخصية وليس غزواً لخصوصية المريض. أظن أن معظم الناس يحبون أن يروا أنك تعرف شيئاً ما عنهم، وأن المؤسسة تتذكرهم.

3. وحد الفواتير وأخرجها مباشرة. ليس هناك ما يشوش أكثر من أخذ عشرين فاتورة مختلفة لنفس المباشرة الطبية، وتلقيها بعدها بـ 18 شهراً، عندما تكون محاولة معرفة ما حصل بلا جدوى. أعلم أشخاصاً غيروا من يقدم لهم العناية الصحية لتجنب العمل الورقي المرهق، والمكرر، والبطيء.

4. راقب سلوك كل من يتلقى مخابرات هاتفية من الزبائن.

5. ضع الموظفين الشيطيين أمام الزبائن الذين يجب أن يقفوا في الصف لكي تقدم لهم الخدمة. كم

تظن أن مؤسسة السيارات ستوفر إذا كان بعض الموظفين المدنيين لديها، والذين هم أبطأ الموظفين وأقلهم حماساً للعمل، ينالون تعويضاتهم على أساس عدد الزبائن الذين يخدمهم الموظفون كل ساعة؟

6. أعط استثناءات للأشخاص كلما استطعت إذا كان ذلك لن يؤثر على العمل. ما مدى صعوبة أن أعطي المريض ضماداً زائداً لكي يغير ضماده صباح اليوم التالي؟

امزج الألوان الفاتحة،

لا اللون البني

يمكن أن يكون لضم المعالجات تأثيرات باهرة. قد يساوي واحد زائد واحد أربعة. ويمكن أن يؤدي تجرع دواء واحد لمعالجة ارتفاع الضغط الدموي ويمكن إضافة دواء آخر

يعالج المشكلة بطريقة أخرى ويكون له تأثير رائع. ولكن، إذا استمررت بإضافة الأدوية، فإنك تصل إلى نقطة تناقص الفوائد، ومن ثم إلى التأثيرات الجانبية.

اخلط اللون الأحمر بالأصفر تحصل على اللون البرتقالي.

اخلط الأحمر بالأزرق ينتج اللون البنفسجي . اخلط الأخضر بالفضي وانظر إلى الشفق القطبي الشمالي المتألق . اخلط الأصفر والأحمر والأزرق والأخضر والفضي وستحصل على اللون البني ، وهو لون الطين .

إن الشركة التي تتخصص في تأمين خدمات شبكة المعلومات للمستشفيات شركة سباق ، والشركة التي تنسق سجلات المرضى وتوزعها بشكل فعال على الكمبيوترات شركة عبقرية ، والشركة التي تقدم أدوات تدبير أوتوماتيكية لداء السكري شركة ملهمة . إن لكل من هذه الشركات خطة وهدفاً ، ويمكن تقييمها ، ويمكن لمحلل في وول ستريت أن يفهمها . ادمج الشركات الثلاث بغرض الحصول على نمو سريع وسوف يتكون لديك تمساح له ريش وجهاز عصبي مركزي لكلب البراري . لا يمكن لأحد أن يفهم ذلك ، وستنحدر أسعار أسهمك إلى الحضيض .

يجب أن تصر في كل وحدة أعمال ، ولكامل المؤسسة على وجود بيان قيمة ، أي عبارة موجزة محكمة تشرح خدماتها . يمكن أن يكون ذلك شعاراً لها ، ولكن ذلك ليس لازماً . كقاعدة عامة ، عندما لا تستطيع أن تدمج بيانات القيمة ، فإنك لا تستطيع أن تدمج الشركات . ماذا يحصل عندما تدمج

بيانات قيمة مثل «فقط نقد»، مع «بدون سيطرة؟» مع «أعد كتابة القواعد» مع «استمع بمزيد من الفهم؟» أستطيع أن أعد «الاندماجات المتوازنة» على يد مقطوعة واحدة. إذا نظرت إلى الاندماجات المسعورة التي ترافقت مع هوس شبكة المعلومات في السنوات الأخيرة، فإن التشبيه الوحيد الذي يمكن أن يفهم هو إضافة طريق آخر لمتاهة الجرد، بينما لا يزال هنالك طريق واحد فقط للخروج. لقد اتحدت أنظمة المستشفيات الجامعية الكبيرة، في بوسطن وكاليفورنيا، وأطلقت شعارات طنانة كتوحيد الخدمات والسيطرة على المصاريف، في حين كان الباعث الحقيقي هو السيطرة على سوق الأسهم. لكنهم لم يفهموا السوق، وبالتأكيد لم يكونوا يعرفون كيفية الإدارة. وهكذا، بدلاً من تبسيط الأمور، جعلوها أكثر تعقيداً، مضيفين طبقات من البيروقراطية دون إعطاء الصلاحية لمن يقدم الخدمات. «يا للدهشة» فإن هذه الاستراتيجيات لم تنجح، وفقدت ملايين الدولارات بكل معنى الكلمة لدعم التشابكات التي شكلها المفكرون الذين لم يفهموا طبيعة العناية الصحية، لأنهم لم يهتموا أبداً بأي مريض. وتتوحد اليوم شركات صناعة السيارات الرئيسية، ولكنني أتوقع أنها ستعاني من نفس المصير، لأن قادة الهتاف لهذه الصفقات ليسوا العمال على خط الإنتاج، ولا حتى إداريي الإنتاج، بل هم أصحاب مصارف الاستثمار

الذين يبتهجون بالرسوم، وكبراء الإداريين الذين يتوقعون أن ينالوا مكاسب عظيمة. إن تحقيق النمو بالاندماجات القاسية يشبه إعطاء هرمون النمو لعملاق، والحصيلة النهائية هي شخص طويل جداً وثقيل جداً، حلت عليه لعنة الموت الباكر.

كن جدياً حول عملك،

ولكن لا تأخذ نفسك على محمل الجد

يُصنف الأطباء عادة بأنهم كبيرو الأنا. يلقنون باكراً أهمية مهنتهم، ويخلطون أحياناً بين أهمية عملهم وأهمية قيمتهم الشخصية في الكون. ومع أنه من الضروري وجود بعض الاعتزاز بالنفس لكي تحقق إحساساً من الثقة عند مرضاك، فهناك خط رفيع يمكن أن يتشكل بين الثقة والتكبر.

الشخص المريض لا يحتاج فقط إلى الدعم، بل يحتاج أيضاً إلى الاحترام. والمرض يجعلك عرضة للأذى بشكل لم يكن ليحصل في ظروف أخرى، مهما كانت الشدة. لا يجب أن يمارس أي طبيب الطب بدون أن يمضي بعض الوقت على طاولة في غرفة الطوارئ وهو ينظر إلى الضوء فوق رأسه. إنه شعور فارغ ويائس أن تصبح معتمداً بالكلية على شخص لديه معلومات خاصة، يصعب أن يشاطرك فيها وكثيراً ما ينقلها إليك

بطريقة سريعة. إذا أضفت لهذا سلوك من يعاملك وهو يشعر بالتفوق، فإن المريض الصحية يمكن أن يفقد معنوياته، أو الأسوأ من هذا أن يشعر بالغضب. إن الطب شيء خاص، ولكن ذلك لا يؤهل الممارسين لاعتبار أنفسهم أعلى من مرضاهم. ويجب أن يُحفظ الاعتزاز بالنفس إلى وقت مقارنة الأطباء مع المحامين.

في علاقات المساعدة، يسمح لك احترام المرضى والطلب منهم أن يشاركوا في شفاء أنفسهم بالكرامة الشخصية اللازمة لكي يقبل المريض مساعدتك دون أن يحس بأنه قد خُط من قدره. من ناحية أخرى، إن معاملة المرضى على أنهم «دون» يعزز القلب السلبي للطبيب على أنه أكثر - شرفاً - منك ولا يعبأ بالمعاناة. إن هذا يعني أن تأخذ عملك على محمل الجد، بدون أن تأخذ نفسك على محمل الجد. من الناحية النظرية، لقد اخترنا جميعاً مهناً لأننا نستمتع بها ولأننا نجيدها، ولا يخولنا ذلك أن نقسو على الأشخاص الذين نشرف عليهم، ولا على أولئك الذين نعتني بهم.

من الضروري أن يبذل جهد مقصود لحث الآخرين. هناك أوقات يجب فيها تبني موقف صارم أو حتى نافذ الصبر، إذا كانت تلك هي الطريقة الوحيدة لإنجاز عمل حرج بشكل فعال.

عندما أطلب من شخص في غمار إنعاش قلبي أن يدخل أنبوباً في رغامى المريض لأنه قد توقف عن التنفس، ويبدأ الطبيب المقيم بالجدال حول نوع الدواء الذي سيثمل العضلات أو حول مداخلة جديدة ما، لم يسمع بها أحد من الآخرين، فقد أصبح حاداً وأقول شيئاً من قبيل، «أنا حقاً لا أريد الكلام في هذا الآن - قم فقط بما أطلبه منك!» إن هذا غير مقبول كأسلوب تعليمي عام، ولكن علي أن أضع الحجاب أحياناً وأبقي العملية جارية. مع ذلك، فإن حاشية الكلام يجب أن تتضمن جهداً تعليمياً غير عجول، مع شرح ومناقشة للخيارات المستقبلية في حالات مماثلة. إذا «فزت» ونفخت صدرك، تذكر أن ذلك يجعلك هدفاً أكبر للرمح الذي سيُقذف لا محالة على القائد الذي يحدق بنفسه بإعجاب.

لماذا تدير شركة؟ إذا كانت الشركة عامة، يجب عليك أن تعمل بجهد «لتزيد قيمة الأسهم». هل يجعلك ذلك مهماً؟ ربما كان ذلك يجعلك تحس بالأهمية، ولكن تأكد؛ هناك الكثير من الأشخاص الذين يستطيعون القيام بما تستطيعه أنت بنفس الكفاءة أو أفضل. لذلك، ما الذي يجعلك تمكث طويلاً في منصب، أو يجعلك ناجحاً، أو حتى محبوباً؟ إن تحقيق الأرباح أمر مطلوب، لكن ذلك لا يكفي. إن خلق الفرص للآخرين يفتح لك عادة طريقاً طويلاً. من الخارج، أنت تخلق فرص

استثمار؛ ومن الداخل، أنت تخلق مهناً. يخلق المستأسدون أسباب الانتقام؛ بينما يخلق القادة فرص صنع الولاء.

توقف عن الكلام واستمع للمريض

من طبيعية شخصية معظم الأطباء أن يكونوا جازمين، وقياديين، وأن يتولوا مسؤولية الوضع. لقد اعتادوا على إعطاء الأوامر ويتوقعون من الناس أن يقوموا بما يوصونهم به. لكن ما يقصد به النصيحة كثيراً ما يأتي على شكل قول فصل صارم. وأصبح الأمر أسوأ في هذا العصر من العناية المدارة. تقاس الآن كفاءة الأطباء بالإنتاجية من المرضى، والتي تتحدد بعدد المرضى بدلاً من نوعية الممارسة. إن ما يجب أن يكون حواراً هادئاً مع المريض يتحول إلى مقابلة سريعة، وتقييم مستعجل، ومجموعة مختصرة من الإرشادات. ما الذي يُضحى به؟ إنه الوقت لأن نستمع.

الصفات الشخصية الأخرى التي يمكن أن تسيء أكثر إلى نقص تبادل المعلومات هي الرغبة في نيل إعجاب المريض وبالتالي حديث الطبيب عن نفسه. المشكلة الأخرى هي قيادة المريض في حوار موجه تقرر فيه الأجوبة مسبقاً، ولا يعطى فيه للشخص الفرصة للتفكير فيما يجيب به، أو أن يحلل الموقف بطريقة غير الهيكل المقدم له. إذا سألت المريض هل

هناك شيء يشعر به حاراً أو بارداً، كثيراً ما يكون الجواب «حاراً» بينما الجواب الصحيح هو «إنها تؤلم». إن الأسئلة ذات الجواب الثنائي تؤدي إلى تفكير محدود.

معظم الناس على أتم استعداد لأن يخبروك بما يفكرون به. إن تعلم السماع هو صفة مكتسبة. فقد لا يملك المرضى معلومات طبية معقدة؛ لكن ما سيقولونه له أهمية كبيرة في الوصول إلى التشخيص أو قياس الاستجابة للعلاج. الأهم حتى من ذلك، أنه يجب على المرء أن يقدر أهمية الاستماع للذي يحس أنه مهدد، والذي يحتاج للتعبير في نفس الوقت عن كل من حاجته للمساعدة ورغبته في الحفاظ على بعض الاستقلالية بغية احترام الذات. يجب أنؤكد حقيقة أن أكبر عامل منفرد في التسبب بعدم الرضى في علاقة الطبيب مع المريض هو إحساس المريض أن الطبيب لا يستمع، وبالتالي فإنه غير قادر على التعاطف.

الشيء الأسوأ من عدم الإنصات هو إسكات المريض بمحاولة التحدث بالكلام فوق كلامه. إذا كنت قد سمعت كامل القصة من قبل، من نفس الشخص، يمكنك عندها أن تختصر الحوار، وإلا فمن الأفضل أن تستمع لكامل الحديث. أتذكر بوضوح مريضاً قابلته أولاً طبيبة مقيمة متمرنة. كان المريض

يعاني من تفاقم قصور قلبي مزمن، وكانت الطيبة المقيمة قلقة من أن المريض قد يكون قد أصيب بهجمة قلبية غير مكتشفة. كان المريض منزعجاً، لأن الطيبة المقيمة كانت على عجلة لأن تذهب للمريض التالي ولا تريد أن تستمع لكامل القصة. قال لي المريض «لقد أردت أن أخبرها أن حبوب القلب التي أخذها قد نفذت منذ ثلاثة أسابيع لذلك لا آخذ أياً منها، لكنها كانت تتكلم بسرعة جداً حتى أنني نسيت أن أقول لها. ربما كنت أيضاً قد أخرجت ، لكنها كانت مرعبة كثيراً». ألغى ما قاله لي المريض الحاجة لفحوص معقدة باهظة لحل مشكلة يمكن أن تعزى بالكلية لعدم أخذ الأدوية الموصوفة. نعم، لقد كنت ثاني شخص يقابل المريض، لكنني كنت أعلم أيضاً أن الطيبة المقيمة كانت عرضة لأن تكون سطحية، ومتعجلة، وأنها متكلمة، وليست مستمعة. الأكثر من هذا، أنها كانت تحب أن تتكلم عن نفسها، وعما كان يجب عليها أن تقوم به، وما كانت تشعر هي به، وكيف أن كل حادثة تؤثر في نمط حياتها هي. لم يكن التعاطف يوجد في قاموسها.

للناس أسماء، ومن المهم تذكرها. كثيراً ما يصعب في غرفة الطوارئ حيث يتبدل المرضى كل ساعتين، تذكر اسم كل شخص. لذلك لدينا عادة أن نشير للأشخاص كما لو كانوا أمراضاً. نشير إليهم «بالمرارة في الغرفة 3»، أو «ألم البطن في

جناح المراقبة». لا بأس في هذا بين الأطباء والممرضات، لكنه يشبط معنويات المرضى عندما يسمعون ذلك مصادفة، لأنه يلغي الشخصية ويدل على عدم الاحترام. أنا سيئ بحفظ الأسماء، غالباً لأنني لا أنتبه أثناء التقديم، وهذه فعلاً من النواقص.

ضمن وحدة الأعمال، الأشخاص الذين لديهم أكبر الفرص في الاستمرار بالصعود إلى مناصب القيادة هم الأشخاص الذين يستمعون ويفهمون بوضوح الأشخاص المسؤولين عنهم. إن المدير الذي لا يستمع فعلاً ويفهم، والذي يظهر الاهتمام لكي يجد فرصة لأن يتكلم ويؤثر فيك بما يعتقده، لا ينال أبداً ولاء من يعمل تحت يده. لقد حضرت اجتماعاً شهرياً للموظفين سمحت فيه مديرة المكتب لكل شخص أن يتكلم باختصار، لكنها كانت تقاطعهم أو تعقب مباشرة بتفسيرها لما قدم، أو كانت تعلق بصراحة أن النقطة المهمة قد أغفلت. ليس فقط أنها لم تكن تستمع، لكنها كانت تنتهك شعور كل متحدث بقيمته الذاتية. كان ذلك مثلاً مريعاً عن الإدارة على المستوى الصغير. فرغم أن نواياها لم تكن سيئة، فإن سلوكها كان يمثل عدم الاستقرار في ذاتها وعدم الاكتراث بشعور الآخرين، لذلك استبعد نهائياً أن أفكر في إعطائها مسؤوليات إضافية في المستقبل. الأفضل أن يبقى المرء صامتاً بدل أن يتفوه بشيء غير مفيد.

المريض هو الذي يعاني، وليس أنت

سلوك الطبيب على جانب سرير المريض أقوى أدواته في العلاقات العامة. على الرغم من ذلك، كم مرة سمعت شخصاً يقول «إن سلوكه على جانب السرير فظيع» ثم يستمر مع ذلك في الحديث كيف يسمح لهذا الطبيب بالاستمرار في العناية به، وقد يدعي حتى حبه لذلك الطبيب. تلك هي قوة علاقة الطبيب بالمريض. ربما كان التفسير الأفضل لذلك هو أن المريض لا يملك خياراً أفضل.

يمكن للأطباء أن يقولوا أو يفعلوا أموراً لا حس فيها البتة. وحيث أنني طبيب أعرف أن بعض هذه الهفوات في التواصل بين الأشخاص تطلق كدعابة، أو أنها حقائق تذكر في غير وقتها، أو أنها مؤشر على الإحباط. أغبى تعليق هو «أنا مصاب بهذا المرض أكثر منك». ومع أن هذا قد يكون حقيقة، فإن المريض يدفع لك المال (أو يدفعه لشخص ما) لكي يكون متعاطفاً، لا متحجر القلب. لا بأس أن يكون الشخص حكيماً، مثل أن تنصح مدخناً بترك التدخين، وفي ظروف معينة لا بأس من أن تشارك المريض بعضاً من تجربتك الخاصة إذا كان ذلك مرشداً وحاتاً. لكن ليس من حق الطبيب أن يقرر أنه أكثر مرضاً من المريض، وأن يستخدم ذلك ليرفع التآنيب أو الشعور

بالذنب. مع أنني قمت بمناوبات في غرفة الطوارئ وأنا أعاني من وعكة صحية، فإن هذه مشكلتي أنا، وليست مشكلتك أنت.

شاهدت أطباء يمنعون الأدوية المسكنة عن مرضى مصابين بكسور في العظام لأنه عندما كسرت عظامهم هم «قاوموا الألم بجسارة». ما هذا البناء للعلاقة. قد ينظر بعض الأطباء الرياضيون بازدراء للمرضى الزائدي الوزن والقيحي الجسم. يخلط هؤلاء الأطباء بين منبر الوعظ الحسن الذي لا بأس به، وهو جزء من الحقل الطبي، ومنبر الخطابة الذي ينشرون فيه معتقداتهم الشخصية حول نمط الحياة، والدين، والسياسة.

أنت قائد إدارة أعمال، وعليك أن تتجنب لعب دور الأبوين، أو الواعظ، أو ضابط الشرطة. إذا كنت تحتاج إلى الشفقة، راجع الطبيب، وليس نائب مدير تطوير الأعمال. وإذا جاءك شخص يطلب نصيحة روتينية، ويخرج بعد سماع مأسيك وهو يشعر أنه يجب أن يُعلق على وتد الإعدام، فعليك أن تذهب أنت إلى مدرسة اللباقة.

لا أحد يحتضر على سرير موته ويقول

«أتمنى لو أنني أمضيت وقتاً أكثر في مكتبي».

كان أول مرضاي في صباح يوم من الأيام مديراً تنفيذياً

صعب المراس في شركة لرأسمال المشاريع . كان يعاني من ألم شديد في صدره، لقد أمضى حياته في السفر بالطائرات وكان يفخر بحقيقتين: الأولى، أنه ذهب للمنزل مرتين في الشهرين الأخيرين، والثانية، أنه أخيراً أصبح يعرف أكثر أبناءه المراهقين. قال أن المكافآت المالية للوظيفة «عظيمة» وأنه «سيجني الملايين» من الصفقات التي عقدها. بينما كان يعاني من الهجمة القلبية وأنا أهرع به إلى وحدة العناية القلبية لكي يجري له رأب أوعية إكليلية، كنت أتمنى أن يعيش ليرى شمس الغد.

الجسد هو المساوي الحقيقي بين الناس. يقف الجميع على نفس حقل الملعب عندما يمرضون، خاصة إذا كان الأمر شيئاً مثل هجمة قلبية أو مرض السرطان. عندما يعمل المرء في غرفة الطوارئ، فإنه يقدر حقاً كيف يمكن أن ينتهي كل شيء، وكيف أن الحادثة النهائية قد حصلت بسبب سلوك كان لا داعي له إطلاقاً. إن السائقين الثمالي هم أوضح وأشنع الأمثلة. والأقل وضوحاً هم مدمنو العمل، الذين يدعون أنهم يزدهرون مع الشدائد إلى أن تأتي اللحظة التي يسقطون فيها أمواتاً. إن الأطباء من أسوأ الآثمين، لأنهم تعلموا من أول يوم أنه يتوقع منهم أن يكونوا رزينين ولا يتدمرون، وأن يقبلوا أي عبء عمل بدون شكوى.

بغياب الحظ وحتى مع وجود مواهب عظيمة حقاً، فإن معظمنا يحتاج لأن يعمل بجهد لكي يحقق إنجازات عالية، ولا بأس في هذا. إن الإنتاجية، وحس المسؤولية، والأهداف النبيلة، والاعتزاز الشخصي تقود الأشخاص المنطقيين والمتوازنين لأن يتدخلوا مع عملهم بقوة، وحتى بشغف. ولكن، تأتي نقطة يحصل فيها تناقص في العوائد. يؤدي التعب إلى ضعف التحكيم والعمل غير المتقن، ويؤدي التعب المزمن إلى الإنهاك. إن الشدة بكل أنواعها تتراكم مع بعضها. ويعرف عن أطباء الطوارئ أنهم يعملون حتى الإنهاك، لذلك فهم يبحثون في النهاية عن بيئة أقل شدة، ولا يجب أن يكون ذلك في القبر.

يجب أن تكون العلامات المنذرة واضحة لكل مدير: الفتور، وتأرجح المزاج، والتعب، وانعدام الانتباه للتفاصيل، والموقف غير المبالي أو السلبي، والتأخر في إنجاز المهمات، والتعليقات الباردة، وعدم اللطف، والسلوك القابل للأخطاء. ويجب أن ترفع علم الإنذار الأحمر عندما تتضمن الأعراض الجسدية: الصداع المتكرر، ونقص الشهية، وصعوبة النوم، ومغص البطن، وفرط التهوية، وضيق الصدر، ربما كانت الشدة عندها تقود إلى العجز الجسدي والاجتماعي. إن أول خطوة في التدخل هي أدراك أن هناك مشكلة.

قد يعتبر القائد المتجبر أن سلوك الشدة عند الآخرين علامة على الضعف. ويمكن بالتأكيد في ظروف معينة أن يكون ذلك صحيحاً. ولكن، لا يجب أن يكون أي مدير قاسياً جداً إلى درجة أن يتجاهل مسؤوليته في الموقف الذي تحطم الشدائد فيه شخصاً ما أو تحطم الأعمال. إن دور المدير في تلك الظروف هو أن يتدخل إما ليزيل الشدة، أو ليدعم الشخص الذي يعاني من المشكلة، أو يجد حلاً آخر قبل أن يحصل عجز شديد أو خطأ فادح. إن الحل الذي أثبت جدارته عبر الزمن هو العمل كفريق، ولكن ذلك قد لا يكون عملياً في بعض الأحيان. لذلك، لا تكن قاسياً جداً في استجابتك لأولئك الذين يحتاجون مساعدتك، ما لم يكونوا رافضين للنصيحة أو التغيير. هناك شكل فني للقيادة عندما يكون هناك شخص في مشكلة عويصة، وفن في معرفة متى تقدم الاقتراحات بدلاً من إصدار الأوامر. عندما تشعر «بالدفع المقاوم» ولا تدرك أنك تدفع، قيم مسؤوليتك عن إحداث بيئة الشدة تلك.

استخدم المقاييس المفهومة

أصدرت هيئة التحكيم قرارها عما إذا كانت العناية المدارة ستخفض التكاليف أم لا، لكن لا شك أنها أدخلت مسرع إيقاع

إلى الطب. إن الوقت هو المقياس الأوحيد الذي يمكن للجميع أن يتابعه وله وحدة قياس شائعة. من الصعب عادة قياس الرضى ويخضع ذلك للكثير من النقاش، لذلك فإن إنتاجية الأطباء يمكن أن تترجم بشكل ملائم إلى عدد المرضى الذين يمكن للأطباء أن يعاينهم كل ساعة وكلفة كل مريض. هل هذا شيء معقول؟ إذا كنت تدفع على الرأس فإن ذلك منطقي. يجبر ذلك الأطباء والعاملين معهم على فحص كل قطعة من عملية تقديم العناية والتخلص من عدم الكفاءة، ولكن إذا أخذنا الأمر إلى نهايته، فإنها تجرد كل التأنق. إن إمساك اليد لا ينقذ الحياة، ولكنه يستغرق وقتاً، لذلك يجب أن يلغى.

هناك بالتأكيد فوائد من جعل مقدمي العناية الصحية مسؤولين عن الإنتاجية. لذا، على حساب ماذا نوفر المال؟ على حساب إنقاص الخيار الشخصي، والأطباء مثبطيهمة، والممرضات المنهكات، والمرضى الذين يجدون أنه من الضروري أن يبحثوا عن الحماية بالقوانين لكي يحافظوا على حقوقهم. وحتى لا أتهم بأنني مجرد طبيب متذمر آخر، دعوني أعلن أنني أدرك أن هذه المواضيع معقدة، وأن الخدمة مقابل الأجر، والنظام الطبي عالي التكلفة لهما أخطاءهما، بما فيها الاستخدام الزائد للموارد وإمكانية الاحتيال أو سوء الاستغلال. لكن ليست تلك هي نقطة البحث، فالموضوع هنا هو أن

القياسات، أو الوحدات، التي تستعمل لتحديد فاعلية البرنامج يمكن أن تعمل منعزلة عن الواقع، وأن تسبب اكتئاب الأشخاص المعنيين بدلاً من حثهم. لا يريد الأطباء أن يقاسوا كرجل آلي على خط الإنتاج، كما أن المرضى، مع أنهم لا يحبون الانتظار، لا يرغبون بالسرعة.

دعنا نتخيل أنك تدخل برنامجاً، التوقعات فيه جديدة جداً. يجب عليك أن تجد طريقة لتحديد الفاعلية، عدا عن الانطباع العام، لذلك تحتاج إلى شيء تلاحظه، أو تضع له علامات، أو تقيسه.

عندما تطبخ طعاماً ما فإنك تهتم بمنظره، ورائحته، وطعمه. لا يوجد إساءة تتضمنها هذه الطريقة من قياس جودة الطعام. ويمكن للمرء أن يقول أن عملية القياس هذه شخصية، لكن لا يمكن لأحد أن يقول أنك تستعمل المعايير الخاطئة.

دعنا الآن ننظر في مثال العناية الصحية. فرغم أن جميع التغييرات التي ترغب القيام بها يمكن أن تجمع في قياس بسيط لعدد المرضى في الساعة، فإن مجرد التفكير بهذا كثيراً ما يكون مسيئاً بالنسبة للأشخاص الذين يعتبرون عملهم فناً، وليس فعلاً آلياً. ربما كانوا مخطئين وربما كان عليهم أن يقلبوا تفكيرهم، لكنك لن تحقق ذلك بصفعهم على الوجه.

تذكر أن أضمن بضاعة تملكها كمدير هي قادتك الحكماء. لذلك، مع أنه من المفيد الإشارة إلى مساهمة تغيير آلية العمل في الفعالية، والتي يمكن أن تقاس بالتحسن في زمن الإنتاجية، ربما كانت المداخلة البناء أكثر هي قياس رضى المرضى، ونسب مختلف الموظفين التي تحرر موارد بشرية ثمينة وتوجهها نحو المهمات الحيوية، والبرامج الجديدة التي تتولد من المدخرات. بالطبع، إذا كان كل ما تريده هو توفير المال (الذي يقدم بلطف كتحسين في العمليات)، عندها لن تحب هذه المداخلة.

عند بدء مشروع جديد، خذ رؤيتك وصبها في قالب الحصيلة المرجوة. قسمها إلى خطوات متلاحقة تمثل التقدم، وحاول أن تعرف إذا وصلت إلى هناك، ما هي الفائدة بالنسبة للممثلين، وما هي الفوائد بالنسبة للمشاهدين؟ هل يشعرون بها أم هل يستطيعون قياسها؟ إذا كنت تريد أن تسوق برنامجك الجديد، ما هو القياس الذي تجده أكثر فاعلية من منظور البيع؟ هل سيكون عاماً أم مخصصاً؟ هل ستكون المقاييس التي تختارها لقياس فاعليتك داعمة لنفسها وبفسها، أم أنها ستثير شعوراً سلبياً ورد فعل؟ هل تستطيع أن تربط بين المكافأة بقياس للتقدم مناسب؟ هل يمكن أن تصبح العملية نفسها، بدل الحصيلة، هي الجزرة؟ لا تقلل من أهمية تأثير الدرجات

المخيبة على الشخص الذي يبحث عن دفعة إيجابية، وليس عن تحديد مستوى بالأبيض والأسود يبدو نهائياً ويمكنه أن يكون محرجاً.

انفخ روح الثقة، لا الخوف

كما في وضع أي شركة أخرى، يوجد هناك سلم هرمي في الطب. يتضخم ذلك في الأمكنة التعليمية، حيث الخيلاء والأبهة للعميد، وذوي الكراسي الأكاديمية، والأوصياء، وجميع المانحين والأشخاص المميزين الذين يقررون مصير المركز الطبي. تتضاعف البيروقراطية عادة على حساب التطوير على مستوى «الجنود»، وهناك العديد على سلم الترقية يحسدون أولئك الذين يجلسون في مواقع القوة.

هناك عدة طرق للقيادة، بعضها رائع وخلاق، وبعضها بشع ومشبط. وكما علمني أحد رؤساء أقسام الجراحة من قبل، فإنه يستطيع أن يجعل كبير مقيميهِ يقوم بأي شيء يأمره به عن طريق التهديد، ولكنه لن يولد إلا القليل من الولاء.

من ناحية أخرى، إذا صرف بعض الوقت في غرس الثقة في أطبائه المقيمين، فإنهم سيتبعونه إلى نهاية الأرض ويتحملون الكمية الهائلة من العمل.

يصنع القادة الحقيقيون قادة آخرين، ويحصلون خلال العملية على أسهل طريقة لتكوين فريق. ببساطة، إن هذا يعني أنك إذا كنت تنوي تعليم وملاحظة طلابك، وكنت في أثناء ذلك تبحث باستمرار عن قادة، فإنك ستحصل على أفضل فرصة لوضع تقييم دقيق عن كل شخص تلاحظه. إن المدير الذي يعمل بشكل أعمى على جداول التنظيم بدون أن يكون لديه معلومات كافية عن الأشخاص الأساسيين سيقع في مفاجآت غير سارة، تأتي عادة في أسوأ الأوقات الممكنة.

لكي يستطيع الناس أن يتعلموا ويستحثوا، فإنهم يحتاجون إلى نموذج رائد. إن الدافع الذاتي، أو «النار في الأحشاء»، أمر مرغوب فيه لكنه نادر، ويحتاج معظم الناس لأن يُحتَضَنَ لا أن يرعى كالمواشي. من التقليدي في الطب أن يترك الطلاب، ومن ثم المقيمون، يطيطرون بأنفسهم، أي أن يوضعوا في مسؤولية عن مرضى شديدي المرض ومن ثم عدم تقديم إلاّ اليسير من الدعم. النظرية هي أن الشخص يتعلم عندما يقوم بالعمل، وأن شبه الأخطاء لها قيمة تعليمية ذاتية تبرر الخطر على المرضى.

كان لحادثتين، واحدة إيجابية وواحدة سلبية، حصلتا في

الأيام الباكرة من تمريني الطبي، أثر ضخّم على موقعي تجاه الطب والتعليم. في الحادثة الأولى، فرزت إلى جناح الطب الداخلي، واستقبلت مريضاً حالته معقدة وجاء بصورة سريرية مشوشة.

طلب مني، كجزء من تقييم المريض، أن أقوم «بتحضير الذأب»، مما يعني إمضاء ساعات لتحضير شريحة زجاجية عليها لطخة دموية من المريض، ملونة لكي تظهر نوعاً معيناً من الخلايا الدموية. كان التحضير شاقاً، وكنت وحيداً بدون إشراف، واستمررت بالقيام بأخطاء، مخرباً شريحة وراء شريحة. في الساعة الثانية صباحاً، بعد أن كنت قد أمضيت على الجناح ثماني عشرة ساعة، كنت متعباً، ونزقاً، وبدون حافز. بينما كنت على وشك الاستسلام، أمسكت يد متينة بكتفي وطلب صوت صارم: «دعني أرى ماذا لديك».

استدرت مستعداً للشتم لكنني وقفت محدقاً مباشرة في وجه أشهر أستاذ فخري جامعي في أمريكا، والذي كان لا يزال يتجول في المستشفى كمتطوع غير مأجور في جميع الساعات بحثاً عن أطباء شبان يعلمهم ومرضى يفيدهم. نظر في المجهر، ولاحظ التلوين غير الكافي، وهز رأسه. أخذت استعدادي لأن أهان، ولكنه بدلاً من استعمال قدراته الفكرية المتفوقة ليرعبني،

قال بحكم الحاصل: «ابتعد قليلاً»، وجهاز المحضر بتسلسل نظامي، ومن ثم أراني ما كنت أبحث عنه «خلية الذأب». ثم علمني أن أتبع مثاله ومرنني حتى النجاح في إكمال مهمة لم أحاول أن أعيدها مرة أخرى، حتى يومي هذا. عندما شكرته، هز كتفيه دون مبالاة قائلاً: «سوف تصبح طبيباً».

كان المثال الثاني أقل إرضاء. قبل أن يسمح لي ببدء الجولات السريرية، أجريت برنامجاً تجريبياً يسمى «التشخيص السريري» لكي أتعلم فن مقابلة وفحص المرضى. كلفت بأخذ قصة مرضية والقيام بفحص سريري كامل لرجل يشتبه بإصابته بتشمع في الكبد. عندما دخلت إلى غرفته، كان قد عاد لتوه وقد أجريت له خزعة كبد، والتي تشمل غرز إبرة مجوفة في كبده للحصول على قطعة من ذلك العضو للفحص المجهرى. كان قد وضع له ضماد كبير على بطنه، وكان الجلد المحيط بالشاش ملوناً باللون البرتقالي وهو يفوح برائحة المطهر.

سألته العديد من الأسئلة، ورغم أنه لم يكن مرتاحاً، فقد كان متعاوناً جداً. طلبت منه أن يقف ويمشي حوالي الغرفة، ثم ضغطت على بطنه، وجعلته يسعل، ويعصر، وما إلى ذلك مما يشوش فترة نقاهته بعد الخزعة. بدا متعباً، لكنه لم يكن أسوأ

مما يتوقع منه. شكرته، وتركت الغرفة، ومشيت إلى المكان الذي يكتب فيه الأطباء سجلاتهم لكي أسجل ملاحظاتي.

بعد دقائق قليلة، وقف طبيب شاب غاضب على محطة الممرضات وصرخ: «من فحص المريض الذي أجريت له خزعة كبدي؟ من هو الغبي الذي فحصه؟».

سقط قلبي في معدتي وبدأت بالتعرق: «أنا فحصته».

«يا مجنون، ربما تكون قد قتلته! ألا تعلم أنه يجب أن يبقى دون حراك ست ساعات بعد الخزعة؟ ربما كان ينزف حتى الموت في هذه اللحظة! تعال إلى هنا».

كان الطبيب المقيم محقاً في منع الحركة، لكن كان يبدو أن المريض جيد. مع ذلك، ما الذي أعرفه أنا؟ لم أكن طبيباً، ولم يخبرني أحد بذلك. كنت خائفاً بما يفوق الوصف، وكان ذلك أول مريض لي، وقد يموت الآن بسببي! لم أكن أعرف ماذا كان يجب أن أفعل، ولم يكن لي ركن ألجأ إليه، لذلك جلست في تلك الغرفة في الساعات الست التالية ويدي على راس المريض، أقيس نبضه وأسأله كل خمس دقائق فيما إذا كان يشعر بأنه جيد. كان يريد أن ينام، وتوسل إلي أن أتركه، لكنني لم أفعل.

فيما بعد، اتصلت بالمشرف علي في التشخيص السريري.

ضحك وأخبرني أنني قد أثبت من قبل طبيب مقيم مشهور بقساوته على طلاب الطب وأنه يجب ألا يحز ذلك في قلبي. بكل صراحة، يجب أن أقول أن هذا المثال سوف يبقى معي دائماً كمثال على الكيفية التي يمكن أن تتحول فيها فرصة تعليم رائعة إلى تجربة مريعة. لو أنني نُبِهت إلى خطئي بطريقة حضارية، لكنت قد أصبت بنفس الخزي مما قمت به، لكنني لم أكن لأهان. بعد فترة من نفس الأسبوع، اعتذرت من الطبيب المقيم، ومن ثم قلت له أنه إن عاملني بمثل هذه الطريقة مرة أخرى، فإنني سأسوي الوضع خارج المستشفى. كان محقاً، لكنه كان حقيراً. لو أنه استعمل عقله بدل أناه، لكان قد حظي بشخص موال له.

إذا كان كل ما تحتاج لمعرفته قد تعلمته

في مرحلة الحضانة، فإنك ستقتل الكثير من المرضى

يجب كل شخص الشعار الجيد، لكن لا تتجاوز الحد. أعتقد أن الناس يتحفزون بطريقة سلوكك أكثر من صورة النسر الذي يحلق على وادي غراندكانيون، مع عبارة مقتبسة حول الدين، وعمل الفريق، وتحقيق أحلامك.

يعتقد بعض الناس أن الشخص يتعلم كل ما يحتاج فعلاً إليه في مرحلة الحضانة. تعلمت الحق، الولاء، الرحمة، المشاركة،

الصداقة، الرياضة، الحب، الأزهار، الجرو، ندف الثلج، استعمال
المرحاض. لكنني أعتقد أن أهم شيء تعلمته في مدرسة الحضانة
هو أي طرف من علبة الحليب يجب أن أفتح. دون أن أهمل
«الطرف الناعم» مما نقوم به في الطب، وكم هو مهم أن نعتني
حقاً بالناس، فإنه لو كان كل ما احتجت لمعرفته قد تعلمته في
مرحلة الحضانة، فإن مرضاي سيقعون في ورطة كبيرة. قد
يحبونني أو يكرهونني للطريقة التي أمسك بها أيديهم أو أظهر لهم
الاحترام، لكنهم يحيون أو يموتون اعتماداً على حسن قراءتي
لصورة الأشعة أو خياطتي للجرح. يهتم الشافي الكامل بأجساد
وأرواح مرضاه، ولكن إذا كان يجب أن أختار بينهما، فإنني
سأختار الطبيب الذي يعرف ماذا يفعل بجسدي.

أنا عادة أول من يقول أن المرء يجب ألا يقلل من أهمية
قيمة «الموارد البشرية». أنا لا أعني بهذا خطط الإدارة الدقيقة
للأرباح، وملصقات التعريف للسماح بالوقوف بمواقف سيارات
الشركة، وبرامج مساعدة الموظفين. إن هذه ضروريات لا
يمكن حتى لأكثر الإداريين قساوة أن يهملها. لكن ما أعنيه
بالموارد البشرية هو التطوير الكامل لجميع النواحي في
الموظفين، والاهتمام بكل مهاراتهم التقنية وكيف تطبق هذه
المهارات بشكل صحيح في بيئة مبنية على التفاعلات البشرية.
إنه برنامج تعليم للكحول.

الرجل الذي يقوم بخلط الدهان والذي لا يجب عليه سوى أن يضغط الأزرار وقيس شدة اللون في طيف من اللون البرتقالي لا يجب عليه أن يخضع لتمرين في خدمات الزبائن. لكن الشخص الذي يقف على الطاولة الأمامية والذي يجيب على الهاتف يجب أن يعرف كل شيء عن الطريقة التي يفكر فيها الناس بالمرض ويشعرون به. تصبح مهارات الأشخاص متطلبات تقنية للأداء ويجب أن تقاس، أو على الأقل أن يعلّق عليها بشكل منتظم. لكن، يمكنك أن تبالغ في ذلك وينتهي بك المطاف في شركة من المتحمسين الذي يركزون جداً على الاستجابات العاطفية لزبائنهم حتى أنهم ينسون هوية زبائنهم الأساسية. إن الأناشيد والمعالجة بالعطور تسليات رائعة، ولكن إذا كنت تريد برنامجاً خاصاً في مكان العمل لكي تقلل من الشدة، أليس أكثر منطقية أن تعالج السبب الأساسي، وأن تحاول تقليل المستوى المتأصل من الشدة؟ إن رأيي الشخصي هو أن الأشخاص غير المستقرين داخلياً أو الذين يعانون من عقدة الذنب هم أكثر الناس إصابة بالشدة. إذا كانوا يقومون بعملهم جيداً، فإن الشعور بالذنب يتعلق عادة بعدم التوازن بين العمل والمنزل. إذا لم يكونوا يقومون بعملهم جيداً، فإنهم يكونون عندها غير مستقرين، وعليك إما أن تحاول تحسين أداءهم إلى المستوى المطلوب، أو أن تجد لهم شيئاً آخر

يقومون به. يتركز الحل عادة بشكل أساسي على المظاهر التقنية من العمل، ومن ثم على أمور المشاعر والأمر الحساسة. إن بيئة العمل اللطيفة والعلاقات الطيبة بين زملاء تُدعم بالأداء الجيد.

لا تكفي قيود المعصم الذهبية

هناك العديد من الأجزاء المكونة لغرفة الطوارئ في مستشفى تعليمي، يتطلب كل منها قائداً: الممارسة السريرية، وإدارة الأعمال، وتمارين المقيمين، والسياسات الأكاديمية، والأبحاث. إن المجموعات الفرعية التي تتطلب خبرات إضافية هي العلاقات الاجتماعية، والتسويق، وممارسة التمريض، والعناية قبل دخول المستشفى، والأدوات والموردين، وسياسة الصيدلية، وتعليم طلاب الطب، وأحياناً مركز للسموم، ومركز للرضوض، والنقل الطبي الجوي.

يندر وجود إنسان يستطيع أن يدير بشكل مثالي جميع هذه العناصر، لذلك يكلف رئيس طب الطوارئ مهمات مختلفة لأعضاء الهيئة، الذين يتوقع من كل منهم أن يكون طبيباً ممتازاً بالإضافة لكونه قائداً فاعلاً في حقله الخاص. يقوم الرئيس بقيادة هذه السمفونية حسب القواعد التي وضعتها الجامعة، والمركز الطبي، والمجتمع المحلي. وبما أن طب الطوارئ هو

اختصاص حديث نسبياً، فهناك أماكن شاغرة عديدة للقيادة، ولا يوجد العدد الكافي من الأشخاص لملئها. يهاجر الأشخاص ذوو المواهب إلى أماكن توفر الفرص بسرعة، لأن لديهم الحافز الداخلي ولأن هناك حاجة ماسة لهم، ولذلك فإن هجرة الأدمغة تشكل عاملاً مؤثراً. ليس من الواقعي أن تستطيع أن تمسك بالإداريين في مراتب متوسطة بدون سلسلة من الترقية المنتظمة أو بدون وضع قيود ذهبية عليهم، وأظن أنه حتى هذه الرواتب المغرية نادراً ما تكون كافية.

حاولت جهدي دائماً أن أحافظ على أفضل الأشخاص لأطول فترة ممكنة، لكن ذلك لا يجاري حكمة «أحط نفسك بأذكى أشخاص تستطيع جمعهم، واعمل على أن يبدوا بمظهر لائق». إذا كان لدى الناس طموح، فعندما يصبحون فعالاً بالمظهر اللائق، فإن طموحهم يدفعهم إلى الانتقال للأمام. إذا كنت تهتم بحياتهم المهنية، كما كنت تتوقع من الآخرين أن يهتموا بحياتك المهنية، فإنك ملزم عندها أن تكون جيداً معهم، مما يعني مساعدتهم في التقدم للأمام. وبذلك تكون قد سببت فراغاً، وتبدأ العملية مرة أخرى من جديد.

الوسيلة الوحيدة لمعكسة أثر النضوج، وفي النهاية رحيل القادة الذين تربوا في «منزلك» هو الاستمرار بالتعليم،

والتمرين، والحصاد، ومن ثم تعيين موظفين جدد. إن هذا هو أهم دور منفرد لكبير الإداريين. فالدمار هو مصير المؤسسات التي ليس فيها تجديد مستمر من ضمنها على مستويات كبراء وأواسط الإداريين، عاجلاً أو آجلاً، لأنها تصبح تحت رحمة قدرات الأعضاء الجدد الذين يتوقع وجود نسبة من الفاشلين فيهم. أنا لا أقول أنه يجب أن يكون التوالد داخلياً تماماً، لأنه لا يجب عليك أن تبدأ عملية النضج من مستوى الداخلين الجدد للشركة متأملاً أن تطور كبير الإداريين التنفيذيين التالي من هناك. المداخلة الأكثر منطقية بكثير هي أن تنزل مستويين في مخطط المنظمة وترى من أين يمكنك أن تطور لكي تحافظ على التوازن في الأعلى. في غرفة الطوارئ، الأمر الطبيعي هو أن تصبح رئيساً من موقعي الرئيس المساعد أو المدير السريري، لأنه هذه هي المواقع الأشبه بموقع نائب الرئيس. لتشجيع تعيين دماء جديدة، يرتب المرء دائرة من التعيين أو التمرين لأحد هذين الموقعين أو كليهما، ثم يرى كيف تسير الأمور، وبعد ذلك يبدأ تطوير الرئيس الجديد، الذي قد يبقى أو لا يبقى، حسب طول فترة التأخير اللازم للارتقاء. في شركتك، يجب عليك دائماً أن تضع خطة للجيل الجديد من القادة، وأن تعلم الناس بهذا القصد.

من الضروري أحياناً الاحتفاظ بالأسرار

أنا متأكد من أن ما سأقوله فيما يلي سوف يغيظ بعض المدافعين عن المرضى الذين يعتقدون أن كل مريض يجب أن يشارك في كل قرار يتخذ في مسير العناية به. يتطلب مثل هذا الموقف الفلسفي أن يعرف المريض كل شيء يمكن أن يشرح لهم بشكل معقول، وإلا كيف يمكن للشخص أن يخبر بما يكفي من المعلومات لاتخاذ قرار حيوي؟

لا يكون ذلك ممكناً في بعض الأحيان، وقد لا يكون ضرورياً في أحيان أخرى، وقد لا ينصح به في حالات معينة. صدق أو لا تصدق، ربما صح في بعض الأحيان أن تخاطب المريض والعائلة بأوضح الوجوه بتصريح يحمل نصف الحقيقة، أو حتى ما يمكن أن يعتبره معظم الناس كذباً جهاراً. لا يجرى ذلك للخداع، بل لإبقاء بصيص الأمل، الذي يهم المعالج مثلما يهم المريض. إن تلاوة احتمالات النجاة، واحتمال التشوه، أو عدد الأيام القصيرة المتبقية للحياة ببرود يحقق مقتضيات إخبار الحقيقة، لكنه نادراً ما يقدم العزاء عندما يكون الشخص متعلقاً بسبب يبقيه على قيد الحياة أو يبحث عن طريقة للتعامل مع موقف مريع.

لذلك أخفي الحقيقة أحياناً، وكذلك يفعل الأطباء

الآخرون، ما لم يكونوا آلات لا مشاعر فيها. نحن لسنا مرضى بالكذب، لكننا أطباء نحاول أن نشق طريقنا عبر حالات عاطفية معقدة أكثر من شحن أنصاف النواقل أو نشر أخبار التسويق. نحن نخفي المعلومات المطلقة الثمينة بارتعاش وبمقدار كبير من عدم الارتياح، لكننا نقوم بذلك على كل حال، لأن ذلك ببساطة هو الشيء الصحيح الذي يجب أن يفعل. أعلم أنني كلما أخفيت التفاصيل أو حرفت القصة لأجعلها تبدو أفضل مما هي عليه في الواقع، فإنني لا أرتاح وأحمل عبأ مزدوجاً - عبء أن أكون كذاباً وعبء معرفة أنني يجب الآن أن أقرر متى أغير القصة. يشعر المرضى المصابون بمرض خطير عاجلاً أم آجلاً بأحد أمرين: إما أنهم في حالة أسوأ من أن يكونوا بالجودة التي أقول أنهم بها، أو أنني غير مرتاح، وأنه لا بد أنني أخفي شيئاً ما. هناك عبء في عدم الإخبار بالحقيقة، لكن ذلك جزءاً من مسؤولية كل طبيب.

تنشأ حالة أخرى تدعو إلى عدم قول كامل الحقيقة في دور المعلم، عندما يصبح من الضروري أن تجعل طالب الطب الميؤوس من نجاحه يفهم أنه لن يكون طبيباً ناجحاً. إن هذا خطاب نادر تقوم به بمنتهى الذعر، لكن لا بد لشخص ما أن يذكر الخبر.

يكذب المرء في إدارة الأعمال لكسب الوقت أو ربما لإحباط شخص ما بيسر، لكن عدم قول الحق يولد نفس الأعباء والمخاطر. «الشيك في البريد» مثال جيد على الأمر الأول. هل من السليم إطلاق هذه العبارة إذا لم تكن صحيحة؟ ربما لا، لأن الكسب هو كسب شخصي، وليس في مصلحة الآخرين. ببساطة ليس التظاهر بالحفاظ على المواقيت مثل إخفاء الأخبار الشخصية السيئة كمحاولة لكسب الأمل. إن التورط بكذبة شخصية هدفها حماية وحدة أعمالك يحمل عواقب وخيمة، مثل التي تحصل لشركة في السوق العام لا تحقق التوقعات المالية. يمكن بالطبع، في هذه الحالة، أن تكون الكذبة قد أطلقت أولاً من قبل المحللين، الذين يعاقبون الشركة بعدئذ لأنها لم تحقق أحلامهم. إذا اقتبسنا من كورت فونيغوت: «أنت ما تتظاهر أنك هو» فيجب عليك أن تكون حذراً فيما تتظاهر به.

إن إخفاء الحقيقة المؤلمة عن شخص يمكن أن يعاني من تقييمك، أمر نبيل، وقد يكون هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله أو لا يكون، مثلما أن إخفاء الحقيقة عن المريض قد يكون هو الشيء الصحيح أو لا يكون. مع ذلك، لا يمكن أن تستمر التمثيلية إلى الأبد. تماماً مثل الأطفال في باحة المدرسة، يميل العاملون مع الشخص لأن يكونوا فظين في العلاقات الشخصية عندما يشعرون بضعف الشخص، وسوف يكشفون الدلال

الإداري قبل أن تكتشف الإدارة التنفيذية وجود المحاباة بكثير .
يسيطر ذلك عادة باسم العدالة، لكنني أعتقد أن له علاقة أكثر
بما يمكن القول أنه تمييز غير عادل .

لقد كذبت كقائد في إدارة الأعمال في محاولة لإفساح
المجال لشخص لأن يعلم انتقادي بدون الضغط، الذي يمكن أن
يكون قاسياً . بعبارة أخرى، لقد حاولت بشكل أساسي أن أهنيئ
عن قصد شخصاً لأنه قام بعمل جيد، مركزاً على الإيجابيات،
بينما كنت أشعر في الواقع أن ذلك الشخص لم يكن مناسباً، وهو
محتم الفشل . كلما جربت هذه الطريقة، كانت تفشل، لأن
الأشخاص الذين هم مصدر تعذيب يشكلون بطبيعتهم نماذج أذى
لنفس لا يمكن أن تلغى بمجرد تصرف لطيف تجاههم . يجب
أن يُعالج هؤلاء ضمن هيكل يحد من قدرتهم على التأثير السلبي
على الآخرين . لذلك، أعود إلى الجلوس مع الشخص الذي لا
يحقق ما هو مطلوب منه، وأضع كل شيء أمامه وأترك السلوك
المستقبلي يرسم الاستجابة اللازمة تجاهه .

لا تطمئن أبداً، لأن المزايا قد تكون مؤقتة

عندما يعاني شخص من ضربة شديدة على الرأس، فقد
يتمزق أحد الشرايين المهمة في الدماغ . إذا حصل ذلك، فقد
يسبب النزيف جلطة دموية تتوسع في حجمها وتسبب تنازراً

يسمى «النزف خارج الجافية». تصف القصة التقليدية الوصفية ضحية غابت عن الوعي، واستيقظت وهي تعاني من صداع، وبدأ أنها بحالة جيدة لساعة أو ساعتين، ثم دخلت فجأة في غيبوبة. مع حصول هذه الكارثة الجراحية العصبية، لا بد من إجراء عملية فورية منقذة للحياة. لذلك فإن طبيب الطوارئ الذي يهتم بمريض الرض على الرأس لا يمكن أن يطمئن أبداً.

الإحساس بالأمان في إدارة الأعمال هو إحساس كاذب. نأمل جميعاً في أن نهيمن على منافسينا، وأن نحقق المكاسب ونحافظ عليها. تبدو الأمور أفضل، ثم تبدو أسوأ. يوم الاثنين، تحلق أسعار أسهم شركة تقنية حيوية عالياً، ويوم الثلاثاء، يقول محلل في وول ستريت أنها أفرطت في بيع الأسهم فتنهار أسعار الأسهم. ما الذي حصل؟ لم تتغير الشركة؛ فقط ذهب الزخم. تتعاقد شركة إدارة عيادة طبيب بعقود للقيام بمئة عملية في غرفة الطوارئ، ومن ثم تبدل شبكة المستشفيات المستشفى تعاملها لتتعامل مع شركة إدارية أخرى بسبب اعتبارات سياسية (لا علاقة لها بإدارة أعمال غرفة الطوارئ). لا يوجد مشكلة في الخدمة، ولا يوجد مشكلة في الأطباء. ما الذي حصل؟

مثلما تشمئز الطبيعة من الفراغ، كذلك تشمئز إدارة

الأعمال من الثبات. لكن الاطمئنان هو القطب المعاكس وهو طريقة مضمونة للوقوع في المشاكل. سيأخذ منافسوك أعمالك بأي طريقة يقدرّون عليها. وإذا لم يكسبوها منك كسباً، فسيسرقونها، وإذا ظهرت غيباً أثناء ذلك، فهذا أفضل لهم، لأن ذلك سيجعل من الأصعب عليك أن تستعيد أعمالك.

إن السبب في استخدامي مثال «النزيف خارج الجافية» هو التأكيد على نقطة التعرف على النماذج. إن معظم المشاكل التي تواجهها والتي تؤدي إلى خسارة الأعمال، أو أزمة في ثقة المستهلكين، أو أي مشكلة أعمال أخرى هي جزء من موسيقى متكررة، يجب أن يكون كل مدير متمكن مستعداً لها. فلا يمكنك أن تنتظر الأمور لتحصل. بل يجب عليك أن تكون على رأس الحالات التي يمكن أن تسير بشكل سيئ، وأن تعمل مسبقاً لكي تقتلعها من جذورها وأن تصحح أية مشكلة قبل أن يتعذر تغيير الوضع. عندما يتصل زبونك باستشاري يقدم له النصيحة حول خدمة أنت مسؤول عنها، فإن ذلك يعني أنك ستودّع أعمالك. إذا كنت محظوظاً بما يكفي لأن تحصل على فترة صحو بين الضربة على رأسك وثورة الوعاء الدموي المتمزق، فمن الأفضل لك أن تضع التشخيص، وتجد الحل، وتبدأ بتطبيقه.

عندما يكون هناك جدال حقيقي حول كمال البضاعة، يجب عليك أن تخلي الرفوف وتهدي زبائنك، ولكن لا تدعي براءتك إلا بعد أن تتوفر لديك جميع الحقائق. أنا أعلم أن القانون يقول أنك بريء حتى تثبت إدانتك، لكن هذه ليست نصيحة حكيمة. عندما أتلقي شكوى حول ناحية من نواحي أداء طبيب ما، انظر بكل اهتمام في المسألة، لأن مخاطر الرهان عالية: صحة وسلامة المرضى، والسمعة الشخصية للطبيب، وصورة غرفة الطوارئ، ومكانة المركز الطبي، والمسؤولية المدنية والجنائية، إذ يمكن لهذه العوامل كلها أن تنشأ مما يبدو حادثة بسيطة. أخطر زبائني وموظفي مباشرة، وهم جميعاً مسؤوليتي، أن هذا الأمر يحظى بالأولوية القصوى. ولا أحاول أبداً أن أقلل من شأن ما يمكن أن تعنيه الشكوى، ولكنني في نفس الوقت أبقى ما أجده من الحقائق مخفياً، إلى أن أعلم مع ماذا أتعامل. عندما أتلقي رسالة تقدير عن أداء طبيب ما، أحس أنه يجب أن أتصرف بنفس الحمس، لكن توقيت التصفيق الحاد ليس بنفس أهمية توقيت تنهد الارتياح.

دع جماعتك تعرف ما الذي يغضبك

المرضى حساسون تجاه أطبائهم، بنفس حساسية الأطفال تجاه آبائهم. يصعب على الأطباء المزاجيين أن يحصلوا على

الولاء، لأن ما يتوقعه المرضى هو المداخلة الرقيقة والمزاج الجيد المستمر. كثيراً ما تحمل ممارسة الطب مشاعر جياشة، وهناك عوامل عديدة تسبب إحباط المحترف في المجال الصحي، ويأسه، وإرهاقه، وغضبه. مع ذلك، فإن الطاقم العامل والمرضى لا يقدّرون عرض المشاعر «المكتتبة». إن الاحترام الكبير، أو ربما التوقعات العالية غير الواقعية، هي التي تجعل المرضى يحزنون ويتشوشون عندما يواجهون معالجين ساخطين أو غير صبورين.

أحاول ألا أغضب من المرضى، لكن ذلك يحصل. يهان الطبيب في غرفة الطوارئ من آن إلى آخر، أو يصفع، أو ييصق عليه. إن الغضب هو استجابة البشر الطبيعية، لكن الغضب يكبح، بالتقاليد وبالسياسة. يدعم القانون الدفاع عن النفس، لكن ضرب المريض ليس تسويقاً جيداً.

إن آلية العمل مختلفة مع العاملين معك، والتوقعات عالية هنا في كل من الطرفين. أي أن الممرضات والفنيين يفقدون توازنهم عندما يفقد الطبيب أعصابه. إن الصراخ والعويل ليسا من أساليب القيادة الفعالة في بيئة العناية الصحية، وينظر لها على أنها رداءة طبع عند من يتمتع بالمزايا الرائدة. إن النظرة القاسية والمداخلة الهادئة للتأديب أكثر فاعلية بكثير، مع ادخار

الأوامر، وصفوف القتال، والقوات، للحالات الحرجة، والأوقات التي لا يكون من الحكمة استعمال اللطف والإقناع فيها.

الحل الوقائي للغضب هو تجنب المواجهة. قد يقوم الشخص في بعض الأحيان بشيء غبي جداً، أو غير مناسب، أو غير محترم، أو غير منطقي بحيث أن الغضب يتزايد دون سيطرة؛ في نصف هذه الحالات على الأقل، لم تكن هناك حدود أو توقعات معينة يضعها المغتاظ. إن معظم محترفي العناية الصحية ليسوا أغبياء، لكنهم لا يزالون يحتاجون إلى التوجيه في السلوك والأداء. إن طالب الطب الذي يرفض أن يعاين المريض غير المؤمن صحياً لم يخبر أبداً أننا نعاين الجميع، بغض النظر عن قدرتهم على الدفع؛ والطبيب المقيم الذي لا يسمح لأم الطفل أن ترافقه لوحدة العناية الفائقة لم يعرف على سياسة المستشفى. ليس معظم الناس بمتنبئين، خاصة عندما توجد قيادات متعددة. في غمار التعقيد والأنا، سوف تحصل على الولاء بالشرح أولاً والصراخ بعدئذ، وليس العكس.

دخولك في دور جديد ككبير إداريين، خاصة إذا كان تشغيلياً وكنت جديداً في الشركة، محفوف بالمخاطر. إن التغيير

صعب، ويخاف الموظفون أنك ستجلب معك مداخللة جديدة تتجاوز قدرتهم على التأقلم أو أنهم لا يحبونها. إنهم يريدون اهتمامك، أو حتى تعاطفك، لكنهم لا يستطيعون أن يندمجوا معك عاطفياً إلى أن يتأكدوا أنك ستبقى بعض الوقت. إن هذا شيء حرج تمضي فيه وقتاً كافياً لتحديد أهدافك وتوقعاتك بوضوح حول الأداء، ولتؤكد فيه القواعد التي تريد تطبيقها، ولتجعل الجميع يفهم ما يغضبك. حاول أن تقوم بذلك بطريقة تجعل مستمعيك ينظرون إليك كمورد، وليس كمسجل للعلامات، واستعمل في ذلك الأمثلة.

انجز من أجل أولادك، لا من أجل والدتك

طالما شجعتني والدتي على أن أصبح طبيباً. إن لهذه العبارة أهمية أكبر بكثير مما تخيله معظم الناس.

نحن بشكل كبير نتاج تربيتنا، تسوقنا مستويات معينة من الرغبة بالإنجاز من أجل شخص أو شيء ما. قد نقيس إنجازاتنا بالثناء والحفاوة التي نلقاها من الآخرين، متجاهلين كثيراً الشعور الداخلي للرضى الذي قد يكون قياساً أكثر صحة للأداء.

في الطب، يوجد الحاضر والمستقبل، ولا يهم

الماضي، إلّا في المظاهر التاريخية التي ترسم إطار توقعات المستقبل. إن سبب إسهاب الأطباء بشكل مفرط في القصة المرضية للمريض أو للمرض هو الوصول إلى تشخيص، وليس لاستخلاص استنتاجات عامة تؤدي إلى دروس عن القيم تقدم للمجتمع عامة. والطب الوقائي هو أقرب ما تصل إليه المهنة الطبية من التخطيط، لكن الأمر بدائي أكثر بكثير في هذه النقطة من أن يكون مفيداً، وسبب ذلك جزئياً هو أن آراء الأشخاص وما يفضلونه تتقدم كثيراً على المقدمة المنطقية التي تقول أن كل شيء متجانس يمكن أن يطبق لكي يؤثر على السلوك العام والصحة العامة. إن المسح بحثاً عن الأمراض أمر مفيد عندما ترجح فوائد الاكتشاف على أخطار وتكاليف الاختبارات، ومع ذلك، يتطلب الأمر الحافز الذاتي من قبل الأشخاص للالتزام بالأنماط الصحية أو لترك العادات السيئة.

نماذج السلوك السابق أكثر فائدة في مجال إدارة الأعمال، لأن الإداريين مدربون على أن يكونوا أكثر همة عندما يلاحظون ميولاً قد تكشف عن مشاكل أو قد تهيئ لفرص. نحن ندرس الميول وننتهز الفرص لنهيمن على السوق، ويمكن أن يطبق ذلك كمبدأ في إدارة الأعمال على الطب، لكنه لن يحظى بنفس القيمة عندما يستعمل في توجيه الجهود العلمية.

لمصلحة من تبذل هذه الجهود؟ جزئياً لإرضاء رؤسائنا. يحصل ذلك في جميع المهن ولا يختص بإدارة الأعمال أو الطب. إن إرضاء الزبائن هو استراتيجية آنية ويساعد في إبقائنا في وظيفتنا. إنه مهم من حيث أنه يدل على حاجات شخص ما قد لبيت، لكنها لا تدل بالضرورة على القيمة بعيدة الأمد بأي شكل من الأشكال الخلاقة. سواء حصلت على زبون، أو رمت عظماء مكسوراً، فإنك قمت بشيء مناسب وجيد، والذاتك سعيدة، لكن ماذا سيفيد ذلك أولادك؟

الأبحاث موجهة للمستقبل، والبرامج التشريعية التي ستنقص من التدخين ستترك تراثاً ذا أثر إيجابي على أجيال المستقبل. إن إيجاد شفاء لمرض سيجعل العالم أفضل بالنسبة لأولئك الذي سوف يأتون، حتى ولو لم يأت الشفاء في الوقت المناسب لمساعدة أولئك الذين يعانون الآن.

الموازي لذلك في إدارة الأعمال هو الشيء الذي يمكن أن يعيد تشكيل الطريقة التي تشعر بها إدارة الأعمال، أو تفكر فيها، أو تتحرك من خلالها. إنها الرغبة في تحدي الافتراضات، وتطوير علوم صناعة ما، أو نشر القوى العاملة بطريقة تولد الفرص لعمال المستقبل الآتين. عندما تقرر كيف ستمضي للأمام، اسأل كيف سيفيد ما تقوم به أبناءك. إذا

أضفت خط إنتاج جديداً، هل سيساعد على النمو ضمن صناعة ما أم هل سيؤدي إلى المزيد من الأفكار التي ستتمكن من التقدم؟ إذا استطعت أن تضع طريقة يتجاوز اقتراحك بها جني المال وتكون مفيدة فعلاً للمجتمع، حتى لأبنائك، عندها فقد يكون هناك شيء خاص حقاً فيما تنصح به. وإذا قمت، من ناحية أخرى، بعملية مالية بحثة، أو كان ما اكتسبته ملصقاً بطرف من شركتك على وشك أن يبتتر، فإن «ابتكارك» لن يكون له قيمة ثابتة.

ابق مميتها بشكل جيد

تجول في خاطري ثلاث تجارب مررت بها. عندما كنت مقيماً مبتدئاً، كانت أكثر الدورات قساوة هي الشهر الذي نمضيه في وحدة العناية الفائقة. كان ذلك يتضمن العناية بالمرضى في كل من وحدة العناية الفائقة الطبية ووحدة العناية القلبية. لأن الفصل كان خريفاً في ولاية نيو إنغلاند، كانت الوجدتان مليئتين إلى أقصى استيعابهما لأن العديد من المرضى كانوا من المتقدمين في العمر الذين يركبون الحافلات إلى ولايتي نيوهامبشاير وفيرمونت لكي يتمتعوا بمشاهدة ألوان الخريف، لكنهم يتساقطون بالمرض. كان هناك مقيمان مبتدئان فقط يكلفان بهاتين الوجدتين لفترة من الوقت، لذلك كنت

أناب ليلة و ليلة . كان ذلك يعني أن أمضي 36 ساعة في المستشفى، ثم 12 ساعة راحة، وكثيراً ما كان يمتد ذلك إلى 40 ساعة يتبعها 40 أخرى مفصولة فقط بثمانى ساعات من الراحة، لكي نستطيع إنهاء العمل. إن ذلك يعني أنك تعمل 40 ساعة متتالية دون نوم، ومن ثم لديك بضع ساعات تذهب فيها إلى المنزل، وتأكل، وتتهاوى ساقطاً، ومن ثم تستعد لدورة العمل التالية. كان عامل الإرهاق يتراكم عبر الشهر، وكان يصبح أسوأ بسبب وجوب العناية المستمرة بأشخاص يعانون من هجمة قلبية، أو سكتة دماغية، أو إنتانات شديدة، أو فشل كلوي، وما إلى ذلك. أذكر أكثر من ليلة عانى فيها مريضان أو ثلاثة من هجمة قلبية وتوفوا. كان ذلك مدى المرض الذي يعاني منه الجميع.

كانت الخدمة مرهقة، وكانت تدفع كل طبيب شاب إلى بذل أقصى حدود قدراته الجسدية والعاطفية، وكان هناك قصص انهيارات عصبية. أذكر ليالي كنت فيها متعباً جداً إلى درجة أنني بصراحة لم أعد أهتم فيما إذا عاش المريض أو مات، فكل ما كنت أريده هو أن أنام. كلما انتهت محاولة إنعاش توقف القلب بشكل أسرع، كانت عودتك لغرفة المقيم والسرير أسرع.

هل كنا نتخذ قرارات خاطئة فقط لأننا كنا متعبين جداً؟

هل تساءلنا حول قدرتنا على تحمل الصعاب؟ هل أصبح لدينا موقف سلبي وامتعاض من النظام؟ لا شك في ذلك. حاول المقيمون المبتدئون الأقوياء الصمود في هذه البيئة، ولكن في النهاية، لا يمكن لأحد الحفاظ على مستوى النشاط الذي يجعلنا دقيقين وفاعلين إلى أقصى حد. لحسن حظ المرضى والأطباء، فقد تبدل الزمان واستبدلت هذه الأنماط من البرامج الزمنية بمداخلة أكثر منطقية. مع ذلك، بتناقص الموارد وضيق الميزانيات، أتوقع أن أرى «الأيام القديمة» تتسلل من جديد إلى الطب. إن المتجبر الذي يفرض المهام سيبقى موجوداً، مهما كان حال التمويل.

لكن العادات السيئة عنيدة. عندما أصبحت عضواً في الهيئة التعليمية ومن ثم رئيس قسم إسعاف تعليمي، وضعت القوانين ووافقت على برامج العمل. مع أنني كنت أفهم ضرورة تخفيف عبء العمل على المتدربين، كنت أقل تعاطفاً مع أعضاء الهيئة وأشد حتى على نفسي. بدأت أفقد حس الزمن والإحساس بعبء العمل، ورميت بنفسي في دوامة متزايدة السرعة. قرعت حادثة واحدة صارخة من أذى النفس، جرس التنبيه بالنسبة لي شخصياً.

كنت أعمل 14 ساعة في اليوم ولم أكن أهتم بالنوم،

والوجبات، والاستحمام. كنت أصاب بالتعب والتجفاف أكثر فأكثر. بعد يوم معين انشغلت فيه كثيراً برؤية المرضى في غرفة الطوارئ، من الفجر إلى المساء، عدت إلى المنزل وأنا أحس بقليل من الغثيان في معدتي. كان ذلك الغثيان الخاطف هو كل ما يلزم لتحريض ارتكاس فيزيولوجي فظيع. حرّض عصبي المبهّم، وهو الحزمة العصبية التي تسيطر عادة (تبطئ) معدل ضربات قلب الشخص، وأدى ذلك إلى هبوط معدل ضربات قلبي من معدلي الطبيعي 55 نبضة في الدقيقة إلى حوالي 25. في هذا المعدل، لم يعد قلبي يستطيع أن يضخ كمية كافية من الدم إلى دماغي تبقيني صاحباً، لذلك فقدت وعيي. منع التعب والتجفاف جسدي من المعاوضة، لذلك على الرغم من أنه مرت بضع دقائق ازداد فيه معدل خفقان قلبي بما يكفي لأن يجعلني أصحو بالكاد، فقد استمررت بفقداني لوعيي. اتصلت زوجتي بصديق لكي يساعدني، وحُملت إلى مقعد السيارة الخلفي، وانتهى بي المطاف إلى نفس غرفة الطوارئ حيث كنت قد أنهيت لتوي يومي كطبيب مسؤول!

كان أفراد الطاقم الطبي مستائين جداً عندما رأوا رئيسهم الجديد يُسحب وقد فقد وعيه وهو مصاب بمشكلة قلبية. عملوا بسرعة وقوة، وأعطوني أدوية تسرع معدل ضربات قلبي وأدوية توقف غثياني، وسوائل وريدية تنعش خلاياي. في غضون

الساعات الثماني التالية، كنت أعود إلى عالم الحياة.

هل تعلمت من هذا الدرس؟ ليس مباشرة. في الصباح خرجت من غرفة الطوارئ لأركب طائرة من سان فرانسيسكو إلى شيكاغو لحضور اجتماع، كنت أبدو كأنني ميت أعيدت تدفئته وجلست في الاجتماع كملت عاد للحياة دون إرادة، دون أن أنجز شيئاً سوى تكرار دائرة الإرهاق. بينما كنت أطيّر عائداً إلى منزلي وأنا أشعر أخيراً بالاستنزاف الكامل، فكرت في غبائي. كنت شاباً وكان جسمي صحيحاً إلى حد ما، لذلك استطاع أن يحتمل هجمة طائرة. عزمت على شرب كميات كبيرة من الماء ولمدة من الزمن، وبحثت عن توازن بين التعب والراحة.

بعد ست سنوات، هذه المرة في وظيفتي ككبير الإداريين التشغيليين في شركة عامة، حصل لي نفس الشيء، سوى أنني كنت هذه المرة أجلس في كرسي الرفع للتزلج، الكرسي المعلق الذي يرتفع على الأسلاك إلى أعالي الجبال، عندما قررت الشدة، وقلة النوم، وارتفاع المكان، والتجفاف أن تتأمر جميعها لتفقدني وعيي. ولولا أنني ضربت مرافقي على رأسه بعضاً التزلج وأنا أسقط في كرسي الرفع، لما أمسكني ولكنت قد هويت إلى نهايتي المبكرة. أتذكر النظرة القلقة على وجوه أفراد

دورية التزلج وقد ربطوني على مزلجة وأسرعوا بي إلى أسفل الجبل. بدأت جولة جديدة من الأدوية والإمالة الوريدية ولحظة أخرى من الإحساس بسهولة التعرض المحرجة للأذى. أنا لست شخصاً لا يقهر، ويمكن للنار في أحشائي أن تحرقني.

قد لا يكون لحوافزك وحماسك حدود، لكن يوجد لجسمك حدود. لا يجب عليك أن تحترم هذا من أجل نفسك فحسب، بل يجب عليك حتماً أن تحترم هذا عند موظفيك أيضاً. كثيراً ما نحث جماعتنا على العمل، «إلى أن ينجز العمل»، أن «يقوموا بكل ما يلزم»، وأن «يعملوا بجِد الآن ويرتاحوا فيما بعد». لا يوجد فارق كبير بين مدرب كرة القدم الأمريكية الذي يطلب من اللاعبين أن يلبسوا كامل اللباس الواقى، ويتمرنوا مرتين في اليوم بحرارة 90 فهرنهايت (32 مئوية)، في بداية الموسم، وبين كبير الإداريين التنفيذيين الذي يطلب من موظفيه أن يعملوا في عطل الأسبوع وفي ساعات متأخرة من الليل بشكل مستمر. إن كلاهما مشيط للعزائم، ومرهق، وقد يشكل خطراً على جماعته. يجب ألا يكون هناك بيئة عمل مصممة لأن تكون مستغلة، ويجب أن تتحقق الحاجات البشرية من التوازن، والراحة، والصحة الجيدة، وإلا فإن الشركة ستفشل على المدى البعيد، لأن الأشخاص الجيدين سوف يرحلون أو يتساقطون.

أظهر حكمة رزينة عندما يتعلق الأمر بالقيادة. إذا كنت لا تستطيع أن تقيس مقدار الطاقة التي تحتجزها لديك، فعين مراقباً يخبرك متى أوشكت طاقتك على النفاذ. إذا كنت تدفع نفسك إلى أقصى الحدود طوال الوقت ولم يكن لديك احتياطي، فإنك عندما ستحتاج فعلاً للقيام بجهد فوق طاقة البشر، فإنك ببساطة لن تمتلك تلك الطاقة. من المدهش كم سيكون أداؤك أفضل لو أنك قمت ببعض التمارين، وحصلت على قسط كاف من النوم، ولم تفوت الوجبات. عندما أدخل الآن إلى غرفة الطوارئ، فإنني أحمل زجاجة من شراب الغاتوريد المقوي وأشربها كلها.

الشفاء الباحث عن مرض يشبه إدارة

الأعمال التي تبحث عن مخطط دخل

قد يكون بإمكانك أن تبيع المستقبل، لكن يجب عليك أن تقدم الحاضر. إذا سألت أي شخص في مهنة الطب ماذا يعني هذا، فإنه سيقول مباشرة «تقنية المعلومات». إن هذه هي أكثر المناطق وضوحاً للتحسين في العناية الصحية، ومع ذلك فقد كانت أصعبها تطبيقاً.

السبب الأساسي الذي يجعل الناس يبحثون عن العناية في غرفة الطوارئ هو أنهم يعانون من الألم، وبرنامج العناية

الصحية عامة هو عملية تشغيل من التاسعة حتى الخامسة، ومن الاثنين إلى الجمعة (من الثامنة حتى الثانية، ومن السبت إلى الخميس في بلاد العرب) ببساطة لا يمكنها أن تلبي جميع حاجات من يمرض مرضاً حاداً. إذا كنت قد أصبت بألم في السن، وحاولت أن تجد طبيب أسنان بعد ساعات العمل أو خلال عطلة الأسبوع فإنك ستفهم ما أعنيه.

أمل أن يكون المحترفون في تقنية المعلومات متبهرين. أنا أتطلع إلى اليوم الذي تستطيع فيه مؤسسة السجلات الطبية الإلكترونية القومية أن تحقق بشكل مثالي سرية المعلومات الطبية ونقلها الفعال؛ وإلى اليوم الذي ستمككني فيه شركة خدمات تطبيق الأعمال أن أطلب الموارد الطبية بأكثر حسم ممكن، وإلى اليوم الذي سيقودني فيه الذكاء الاصطناعي إلى التشخيص الدقيق. لكنني منذ سنين أستمع إلى هذه الحلول المقدمة، وأعلم أنني أحتاج إلى تاج جديد لسني، لكن هل تستطيع لطفاً أن توقف الألم أولاً؟ لقد بعثني لتوك أربعة برامج جديدة للكمبيوتر الذي يبلغ في حجمه كف اليد، وأقنعني أن أستخدم التقنية اللاسلكية. لكن أين أجد هاتفاً يعمل اتصل منه؟

أنا أبحث عن حلول بسيطة تقدم تسكيناً حقيقياً لآلام إدارة الأعمال التي يعاني منها الجميع. إن تقنية المعلومات التي تتنبأ بالأشياء التي ستقوم بها فيما بعد لا تساعدني في حل المشكلة

التي أعاني منها اليوم، وأعتقد أن جميع باعة تقنية المعلومات هكذا ببساطة. إذا كنت أعاني من «ألم» في المعلومات أو العمليات، ولم يجعلني دواؤك المسكن من تقنية المعلومات أشعر بأي تحسن، لماذا يجب علي أن أدفع لذلك؟ اعقد كمدير صفقة قاسية وأجبر بائعي تقنية المعلومات على دعم ادعاءاتهم المستقبلية بأداء اليوم.

أصرف الوقت لشرح كل شيء

يقاضي المرضى الأطباء لأحد سببين: إما أن تكون قد حصلت نتيجة معاكسة أو أن علاقة الطبيب بالمريض كانت سيئة، ويصبح كل من الوضعين أسوأ عندما لا يكون الطبيب قد اتصل بالمريض بشكل جيد. إذا كان الطبيب متعجرفاً أو معادياً، فإن ذلك يلقي الوقود على النار، وربما أصبح الطبيب والمريض أعداء.

لإرضاء الأشخاص الذين يعتمدون عليك أو الذين يحاولون أن يتعلموا منك، يجب عليك أن تمضي الوقت الكافي، وأن تتأكد أن مستمعيك ليسوا مشغولين بأمر آخرى وقادرين على الاستماع، وأن تقدم المعلومات حسب المستوى التعليمي المناسب، وأن تجمع التلقيم الراجع بحيث تتأكد من أن رسالتك قد فهمت.

العالم اليوم عالم استعجال، ويحاول الجميع، في الطب خاصة، تخفيض التكاليف. وحيث أن الوقت يعني المال وأن تمضية عدد أقل من الدقائق مع المريض يجعل شخصاً ما أكثر غنى، فإن ما هو ليس ضرورياً حتماً يعتبر صارفاً للانتباه وينظر له على أنه مصاريف غير مرغوبة. إن ضحايا هذه المداخلة هم الوقت، واللمس، واللفظ. ومع تزايد عدد الأطباء الذين يحاسبون حسب إنتاجيتهم (عدد المرضى المعالين) ومع تضائل عدد أعضاء الطاقم الطبي الذين يدعمونهم، يتوفر عدد أقل من الدقائق للجلوس ببساطة وشرح الأشياء. وهذا انعطاف مريع في الأحداث، لأنه يهدم علاقة الطبيب مع المريض ويؤدي إلى سوء فهم، وحالة من الإهمال الحقيقي أو المتصور. يريد المرضى (ويحتاجون)، على كل حال، إلى أن تتم العناية بهم، لا أن يصبحوا جزءاً من عملية إنتاجية.

هذه مشكلة محيرة، لأنك لا يمكن أن تهتمش الطبيب أكثر من حد معين. يمكن أن تنقل كمية كبيرة من المعلومات غير الحرجة بشكل مكتوب، وأن تتناقلها للممرضات والفنيون، وحتى أن تعرض على شبكة المعلومات. ولكن، عندما تشعر أن حالتك ليست حسنة، خاصة عندما تكون الأخبار سيئة، فإنه لا يوجد بديل عن جلوس الطبيب إلى جانبك، وأن يمسك يدك، وأن ينظر مباشرة في عينيك، ويصرف وقته بالاتصال معك.

فن إدارة الأعمال من هذه الناحية لا يختلف عن فن الطب. إذا أدت أعمالك بإرسال المذكرات، والإعلان عن الأخبار المهمة في اجتماع كبير غير شخصي أو عن طريق البريد الإلكتروني، وتكلف معاونيك إيصال الرسالة الشخصية الصعبة، فربما كان من الأفضل أن تكون رجلاً آلياً، وفي هذه الحالة سيكرهك الموظفون تماماً. هذا لا يعني أنك يجب أن تغني في يوم ميلاد الموظف أو أن تكشف قلبك على راحة يدك، لكنه يعني أن هناك حداً أدنى من الوقت يجب أن تكون أنت المراسل فيه، وحالات معينة في أعمالك يجب عليك أن تكون المراسل لها. إذا كنت أنت الصمغ الذي يمسك أجزاء شركتك إلى بعضها، فإنك يجب أن تسد كل شق، ولا يوجد طريقة أفضل من التحدث مع الناس.

هناك حقيقة بديهية في غرفة الطوارئ هي أنك لا تستطيع أن تقوم بفحص جدي لظهر شخص ما إذا كان مصاباً برضوض مؤلمة في منطقة أخرى من الجسم. إن الالتواء الذي يحصل من حرق شديد أو قدم مسحوقة يمكن بسهولة أن يبطل حس الألم من عظم مكسور في الرقبة. لذلك، إذا جاءت سيدة بعد حادث يمكن لآلية الأذية فيه أن تكون كافية لكسر رقبتها وقد شغلته أذية أخرى، أو أنها لم تكن صاحبة بشكل كامل، أو كان وعيها مثبطاً بالأدوية أو بالكحول، أو إذا كانت مشوشة،

فإنها تحتاج إلى مجموعة من الصور الشعاعية لاستبعاد وجود كسر في العمود الفقري.

يصح نفس الشيء عندما يكون لديك محادثة مهمة مع شخص مهم لديه أزمة يحتاج إلى حلها أو مشكلة كبيرة يريد علاجها. من المهم أن تلاحظ كيف يؤثر مجمل الحالة على انتباه المستمع. هل يستطيع كل شخص أن يسمع ما تريد قوله، أم هل الحالة قاهرة جداً بحيث أنك يجب أن تقدم المواساة أولاً قبل أن تستطيع إعطاء أية رسالة توجيه؟ لإدراك معظم المفاهيم غير البسيطة، يجب أن يكون المستمع هادئاً ومتنبهاً، بدون شعور غامر بالذنب أو الندم. يجب ألا يعارض، ويجب أن يبقى مركزاً ومنطقياً و متمكناً من اللغة، وانحراف أي من هذه الأشياء عن توازنه يمكن أن يحرف أو يلغي الرسالة. طلب مني منذ فترة وجيزة أن أقدم نصيحة إلى مدير تنفيذي يواجهه تحدٍ قضائي مفاجئ يمكن أن تكون له عواقب كارثية. مع أن طريق الحل الجيد كان واضحاً، لم يسمع نصف ما أردت قوله، لأنه لم يستطع تخطي التفكير في النتيجة الهدامة فيما لو أصبحت ورطته معروفة على المستوى العام بتصعيدها في محاكمة قانونية. كانت مهمتي الأولى أن أهدئ من روعه، ومن ثم إقناعه أن المنطق لا يدعم مداخله الشؤم والاكتئاب. قدمت بدائل استراتيجية، وأخيراً رتبت له دعماً قانونياً لحل القضية. لو

أنني قمت فقط بوضع مجموعة من التعليمات، ولم أدرك أن قلقه كان يقيده، لما كنت أقدم الكثير من المساعدة المجدية. لقد مررنا جميعاً بمثل هذا، ويجب أن أركز على ما يعنيه كون المرء مشوشاً أو مهتماً.

«سيد هولتون، أخشى أن أكون أحمل لك أخباراً سيئة. أظهر التصوير بالرنين المغناطيسي أن هناك كتلة قرب الحافة السفلية للوصل الحالبى الحويضي الأيمن لديك. إن مستوى خميرة الكرياتينين فوسفوكيناز مرتفع ويدل على وجود مشكلة وراثية في الاستقلاب تترافق مع زيادة في إنتاج حمض البول، وقد يمكن علاج هذه المشكلة بإعطاء مثبط لخميرة الكسانثين أوكسيداز». يا للهول، أخبار سيئة؟ كم هي سيئة هذه «السيئة»؟ كتلة؟ هل يعني هذا أنني مصاب بالسرطان؟ أي وصل كان ذلك؟ ماذا يعني بحق الجحيم «مشكلة وراثية في الاستقلاب»؟ كسانثين أوكسيداز؟ هذا أسوأ من اللاتينية، إنها لغة مخيفة، ويبدو كأن هناك شيئاً خطيراً جداً قد أصبت به.

دعنا نجرب بدلاً من ذلك: «السيد هولتون، لقد أعطانا أحد الفحوص التي أجريت لك، التصوير بالرنين المغناطيسي حين دخلت داخل الآلة نصف ساعة بالأمس، بعض المعلومات

المفيدة. يبدو من المحتمل أن لديك حصاة في الكلية محشورة في النقطة التي يفرغ فيها الأنبوب الذي يخرج من الكلية في مثانتك. حسب الفحوص المخبرية، يبدو أنك قد تكون تعاني من نقرس خفيف، مما يدل على أن تلك الحصاة قد تكون مركبة من حمض البول. الأخبار الجيدة هي أنه يوجد دواء يمكن أن يتوقع منه السيطرة على الحالة، حتى ولو أنك قد تكون فقدت بعضاً من وظيفة كليتك. هذا ليس نادراً، وحتماً لا ينبغي أن يكون سبباً للهلوع». لا يزال هناك الكثير من الأسئلة، ولكن في هذه المرة من الواضح أنه لن يموت أحد خلال الساعتين القادمتين.

في غمرة السرعة والنشاط، أو في اللحظة الهادئة بوجود شخص هادئ لا تدري مدى قدراته اللغوية، من السهل الافتراض أن كل شخص يفهم كل شخص آخر. إن أكثر عوامل الاتصال إهمالاً هي السؤال على فترات مناسبة ما إذا كنت مفهوماً، خاصة عندما تشرح مفاهيم صعبة أو تستعمل الكثير من الاصطلاحات أو المختصرات، ونفس الشيء صحيح عندما تكون مستمعاً. أجد أنه من الأفضل كثيراً أن أعترف بجهلي باكراً وأن أطلب تفسيرات للمفاهيم غير المألوفة من أن استمر إلى نهاية الحوار وقد توجب علي أن أتعب التفسير عودة إلى البداية.

استعمل لغة سهلة ولاحظ أن النقاشات القصيرة جميلة، وأقل احتمالاً أن تصبح مشوشة. إذا كنت تريد من الناس حقاً أن يفهموا تسلسل منطقك، قدم النقاط في بداية الحوار، وقدم التعليقات في المنتصف، وكرر النقاط مرة أخرى في النهاية.

قراءة الأفكار ليست وسيلة فعالة للتخاطب

يمكن أن يكون الأطباء سيئين في الاتصال لعدة أسباب. أولاً، لقد بدأت كليات الطب الآن فقط بالتأكيد على تعليم الأطباء مكونات الإنسانية. بالمقارنة مع كمية العلوم المحشوة في البرنامج الدراسي في كلية الطب، هناك مقدار ضئيل لأدنى حد في تعليم نفسية أن يكون المرء طبيباً. يعطى لعب الدور وتقنيات المقابلة عادة اهتماماً قصيراً، ويخصص وقت ضئيل لسبر المشاعر حول الأمراض المزمنة، والموت والوفاة، والشفقة، وتقنيات تعليم المرضى. إن علوم الكمبيوتر، وعائدات التكاليف، وتسجيل السجلات الطبية، أسهل تعليمياً، وقابلة للقياس، ثانياً، تم اختيار طلاب العديد من كليات الطب على أساس الدرجات وعلامات الامتحان العالية، وليس بسبب الجانب «الألطف» من شخصيتهم. اختير الأطباء ليحققوا إنجازات في نظام بقي بشكل تقليدي

نظاماً هرمياً للترقية. إن الأطباء مجموعة عظيمة المواهب وبالتالي مجموعة شديدة التنافس، يعمل أفرادها كل على هواه وليس كلاعبى فريق. ثالثاً، إن المواجهة مع المرض والمعاناة تأتي دفعة واحدة وليس على شكل تعرّف تدريجي، وينسحب العديد من الأطباء الشباب، بدلاً من أن يعتقدوا هذه الطريقة. وكثيراً ما يكون ذلك فعلاً ضرورياً، مع أنه ليس مرغوباً، في الحفاظ على النفس. بدون مراقبة، إن الإرهاق الحساس تجاه البشر هو عملية تعديل طويلة الأمد تتحقق بعد سنين من مواجهة المرضى. رابعاً، يشكل المرضى علاقة حب أو كراهية مع أطبائهم، الذين يطلب منهم معايير أعلى من المهن الأخرى من حيث الأداء والنتيجة. خامساً، يملك معظم الأطباء قاعدة معلومات قد يصعب ترجمتها بشكل فعال باللغة العامية، وتصبح هذه الحالة أكثر صعوبة لأن المرضى يسمعون (وهم يريدون سماع) أشياء مختلفة حسب حالتهم الصحية وحاجاتهم العاطفية. أخيراً، إن الموضوع عميق ويتطلب المزيد من الوقت للشرح، بينما قيود العناية الصحية المدارة أجبرت الأطباء على تخصيص أوقاتهم بشكل مختلف، مما يعني إعطاء وقت أقل للمريض.

قد يعرف المثقفون الاصطلاحات، لكن لديهم نفس الحاجة العاطفية للشرح والتطمين مثل المرضى الأقل ثقافة

والذين يبدون أقل اعتماداً على الطبيب. يعتمد إيصال المعلومات على الاحترام اعتماده على المحتوى، ولا يمكن للمرء أن يضمن أن الرسالة قد فهمت بشكل كامل. إذا شعر المريض أنني أكثر من الشرح، أو أنني أكلمه بفوقية، فإنني أفضل تعديل مستوى شرحي من أن يساء فهمي أو لا أفهم بشكل كامل. وإذا لم أكن متأكداً من جودة أو مدى الفهم، فإنني كثيراً ما أسأل المريض أن يعيد لي شرح ما بحثناه، بلغته الخاصة. إن أي إحياء بنظرة فضولية أو ارتفاع في الحاجب يجعلني ألجأ إلى شرح مختلف بدل الافتراض أن المريض يستطيع أن يقرأ أفكاره. في حالات عديدة، تتسبب الطبيعة الحساسة للحالة أو شدة المرض بشروء المريض، لذلك يجب أن نكرر نفس الموضوع مرة بعد مرة.

يصح المثال بالنسبة للمدير التنفيذي للشركة. نظرياً، تم توظيف إداريين لأن لديهم خبرات معينة، وبالتالي يمكن أن يتبعوا قطار أفكارك، حتى ولو تجاوز المحطة الخاطئة. لكن ذلك افتراض خطر. لماذا لا يتواصل الإداريون التنفيذيون بشكل جيد؟ أولاً، هناك عدة أشياء تدور في ذهنهم، لذلك قد يلجؤون إلى التوجيهات المختصرة.

خوفاً من أن يبدو المدير المرؤوس جاهلاً، فإنه قد لا يسأل رئيسه عن توجيهاته أو يتوخى الاستيضاح. ثانياً، يعتبر الخداع في بعض الشركات، تقنية إدارية تطبق لفرض السلطة على المرؤوسين. وهذا تصرف سخيف وغير منتج. ثالثاً، ترقى بعض الإداريين التنفيذيين من مواقع فنية لم يتعلموا فيها أبداً كيفية التواصل الصحيحة. يجب أن ينتبه لهذا الأطباء الذين صاروا إداريين تنفيذيين. وأخيراً، فإن هذا عالم مشغول، والاجتماعات هي لعنة وجود الشركات.

إن امتلاك فريق عمل عظيم يجلب السعادة. إذا نظرت بانتباه، فإنك ستلاحظ أن ما يفرق بين أعضاء الفريق في الواقع هو الطريقة التي يستطيع فيها كل عضو أن يتوقع فعل ورد فعل الأعضاء الآخرين. في الرياضة، في كرة القدم، يشبه ذلك مركب الظهير الرباعي - المستقبل، حيث يلقي الأول الكرة للثاني الذي يقذفها لبقية اللاعبين؛ ويقابل ذلك، في الطب، تعامل الجراح مع كبير الممرضين الذي يختار الأداة المناسبة ويضعها في يد الجراح بصمت بدقة متناهية. ما الذي يسمح بهذه الظاهرة؟ أستطيع أن أؤكد أنه إذا كانت تلك هي المرة الأولى التي يقوم بها الطبيب بهذه الجراحة، أو إذا كانت هذه هي أول مرة يعمل فيها المساعد مع هذا الطبيب، عندها فإن الحاجة ستدعو إلى الكثير من الكلام. إلى أن يحصل نوع من التآلف

مع الوضع ويحصل الأشخاص على فرصة لفهم ما يفضله أعضاء الفريق الآخرون، يجب أن يكون الاتصال غزيراً وواضحاً. إن فريق النجوم نادراً ما يحرز النجاح الذي يحرزه بطل الدوري.

لدي أسباب تجعلني أضع لفافة الجبس بطريقة معينة. أعتقد أن بعض الأشكال البنيوية أقوى وأكثر ثباتاً. فأنا لا أحب الحواف الخشنة، وأحب التحدي الفني في تحويل قطعة من الجبس والضماد المبطن إلى تصميم عملي نصف جذاب. وعندما يطبق أحد مساعدي جبيرة الجبس في غرفة الطوارئ، أتوقع أن أرى التصميم الذي يحظى بموافقتي. كيف يمكن لأي شخص أن يعرف ماذا أريد بدون تفسير، أو دون أن يرى مثلاً؟

عندما تنشأ حالة تحتاج إلى استجابة، فإن لديك خياراً بين أن تقوم بالعمل بنفسك أو أن تكلف به شخصاً آخر. إذا أردت من الناس أن يتصرفوا بطريقة معينة، فيجب أن تخبرهم أو تعلمهم، ولا يمكنك أن تتوقع من الناس أن يقرؤوا أفكارك. ويزداد سوء الاتصال إذا أظهرت عدم الرضى من حل لم تتدخل فيه بالأصل. هذا لا يعني أنه ليس لديك الحق أن تنزعج أو حتى تغضب إذا أظهر أحدهم قدرات أو أحكاماً دون المستوى. لكنني أطلب منك كمدير أن تستطيع التمييز بين الأشخاص الذي

كان يجب عليهم أن يكونوا أكثر إدراكاً والأشخاص الذين لم يكن بإمكانهم أن يكونوا أكثر معرفة لأنك أهملت إخبارهم. تصبح مديراً للصغائر عندما تغتصب صلاحية اتخاذ القرار المناسبة من أولئك الذين يجب أن يكونوا مفكرين مستقلين. ويمكن أن يكون ذلك تحدياً صعباً، خاصة في شركة كبيرة، لكن هذا أحد أكثر عيوب السلوك عند كبار الإداريين.

إذا تذكرني الناس، فإنني أمل أن يكون الشيء الذي يذكرونني به هو أن جماعتي لا تحتاج أبداً لأن تقرأ أفكاري حول معرفة الكيفية التي أريد أن تتم فيها الأمور. يحتاج ذلك إلى جهد واع لجمع الناس مع بعض والمشاركة في الأفكار، والاستجابات، والتوقعات.

علاج العجز للحصول على أقصى الإنتاجية

في العديد من الصناعات يمكن للعجز الناجم عن العمل أن يشكل أكبر مسؤولية قانونية ممكنة يتحملها صاحب العمل. بالنسبة للأشخاص الذين يعملون في غرفة الطوارئ، تتضمن الأسباب الشائعة للعجز أذيات الظهر (خاصة آلام أسفل الظهر من حمل ونقل المرضى)، والتعثر والسقوط، والوخز بإبرة. استعملت لمريض، والإعياء العاطفي (بما فيه الانهيار). بالإضافة إلى ذلك، يعاني موظفو العناية الصحية من قسط كبير

من الاكتئاب وإدمان المواد المختلفة. إنها بيئة عالية الشدة.

من الواضح أن تجنب العجز هو استراتيجية أكثر إرضاء من علاج العجز. لكن إذا فكرت في الأمر، فإن المنطق يتعدى تخفيض الغياب وطلبات تعويض العمال، إلى صميم ما هو ضروري لزيادة الإنتاجية.

هاك الطريقة التي تسير بها الأمور. لتجنب العجز المذكور سابقاً، تحتاج غرفة الطوارئ إلى برنامج تعليمي، وتقييم منتظم للحاجات البدنية والعاطفية المفروضة على العاملين، وتحليل وسائل العمل لتقليل النشاطات التي تؤدي إلى الأذية إلى أدنى حد، وتطبيق الطرق والقواعد التي تزيد المساعدة إلى أقصى حد في الأوقات الحرجة، والاستشارة واستخلاص عوامل الشدة في الحادثة بعد حوادث عاطفية معينة، ومراجعة الأدوات لجلب أفضل الأجهزة ووسائل تقديم الأدوية وأكثرها أماناً في غرفة الطوارئ، وأنظمة التحكم بالدواء لمراقبة صرف واستعمال الأدوية المخدرة والأدوية الأخرى. عندما تجمع كل ذلك إلى بعضه، فإن ما ستجده ليس فقط أن الحوادث العكسية تناقصت، بل أن البيئة أصبحت أكثر أماناً وسهولة. يصبح لدى الطاقم العامل الآن نظرة واضحة حول تأثير العمل على الصحة العقلية الشاملة والفردية، كما أن الأشخاص الذين هم على وشك

الانهيار يعرفون ذلك بشكل مبكر، وليس بعد أن يتهاووا. يخلق التعليم الإلزامي إطاراً للتعليم الاختياري، لأن عملية التعليم تقرب الأطباء والممرضات من بعضهم البعض. لذلك فإن التدبير ضد العجز يتضمن كل هذه الأفعال التي تؤدي إلى بيئة جو أكثر سعادة، سرعان ما تصبح أكثر إنتاجية. إن الموظفين الراضين يبقون لفترة أطول، وبالتالي يزداد المعدل الوسطي للخبرة في العمل. كما إن الخبرة في غرفة الطوارئ أمر مهم جداً، لذلك يجري العمل بشكل أيسر عندما يوجد فريق ثابت بالمقارنة مع الفريق الذي يحصل فيه تبديل متكرر في أعضائه.

يجب في أية إدارة أعمال أن تكون الأسباب الشائعة للعجز معروفة تماماً. وإذا استطعت أن تتحكم بها أو تلغيها، سوف يكون لديك فريق عمل أكثر صحة وسعادة وإنتاجاً، والأشخاص الوحيدون الذين سيعارضون هم المتمرضون. باتباع هذه النصيحة، سوف تخلق بيئة أكثر أماناً، سهلة التأقلم وموافقة لأفضل مصالح العاملين، وكثيراً ما تكون اقتراحات هؤلاء هي التي تؤدي إلى التحسين. انتبه إلى كل من الصحة البدنية والصحة العقلية، وكافئ من يحافظ على زيادة الإنتاجية.

عندما تنظر إلى المرأة، ما الذي تراه؟

يحق للأطباء أن يفخروا بأنفسهم. فالطبيب يدرس لكي يتم تعليمه ويؤسس عيادته، سنوات عديدة، ويعمل ساعات طويلة. يجب أن تنمو الأنا عند الطبيب حتى يمكنه تحمل شدة الممارسة الطبية ولكي لا يتأثر بالوسط الذي تضطرم فيه النيران السياسية والعاطفية، وتأتي مع الأنا الشخصية الخارجية. إن شخصيتك تعكس باطنك أحياناً، بينما تكون مجرد صدفة في أحيان أخرى. ويرتدي كبار الإداريين، عن قصد أو بدون قصد، أزياء معينة، وهم مهنيون للعب أدوار معينة.

ما هو النمط النموذجي للطبيب؟ إنه نمط معقد: واثق من نفسه، وذكي، وعاطفي، ومجد. مختال، ومستبد، وعنيد، وثرى. نحن دكاترة ودكتاتوريون في نفس الوقت، وهذا يضع مرضانا في موقف متناقض، فهم يريدون أن تتم العناية بهم، دون أن تتم السيطرة عليهم. عندما يتطلع الأطباء الشباب إلى معلمهم، يريدون أن يتعلموا، لا أن يرهبوا بالصياح والعبوس. مرت فترات في مهنتي كطبيب قيادي كنت منفصلاً فيها عن الواقع حولي، أتكلم بفوقية مع المرضى وأزعج من يتمرن تحت يدي. عندما يصبح ذلك واضحاً، حتى بالنسبة لي، فإنني أنظر في المرأة.

ترتبط المناصب الإدارية العالية بالقيادة، والكفاءة، والثقة، والاتصال. ونكافح جميعنا لإبقاء مظهر لائق في كل من هذه النواحي، لكننا نفشل في بعض الأحيان. عندما يحصل ذلك، كيف نعرف أنه حصل؟ هل هؤلاء الناس مرتاحون (أو غير مرتاحين) بما يكفي لإخبارنا؟ هل نحن مطلعون بما يكفي على آثار سلوكنا لكي نعرف متى يجب أن نعدله؟ أين هي المرايا، ومن يكلف خاطره باستعمالها؟

يمكنك أن تنظر معتزاً بنفسك أو أن تلاحظ عيوبك، والانعكاس على المرأة مفيد فقط إذا أبقيت عينيك مفتوحتين وأضأت النور. إن تقييم النفس مؤلم، لكنه ضروري إذا كنت تنوي أن تنمو كشخص. وللأسف، فإن معظم كبار الإداريين مشغولون كثيراً أو جامدون في طرائقهم بحيث لا يستطيعون التركيز على طريقة سلوكهم. الأكثر من ذلك، أننا نبدأ بالاعتقاد أننا قد اكتسبنا بشكل أو بآخر حق تجنب التقييم. إن التقييم بـ 360 درجة أمر مثالي، ولكن أقل ما يمكن، خذ بعض الوقت للوقوف أمام المرأة وانظر فقط للأعلى والأسفل. هل يعجبك ما تراه؟ كن صادقاً. إذا كنت من المحظوظين الذين أنعم الله عليهم بالأطفال، اسألهم وسوف يخبرونك.

كل شخص يضع ميدالية

يعمل الناس من أجل مكافآت متنوعة. ويحب كل شخص أن يقدّر عمله، ولكن ذلك كثيراً ما يكون بطرق مختلفة. هل سألت موظفيك في يوم من الأيام ما الذي يعطيهم أعظم الرضى وما هي الكيفية التي يفضلون أن يكافأوا بها على أدائهم البديع؟ إن السماح للناس بالعمل في بيئة تؤمن لهم تحقيق الإنجازات الذاتية أمر ضروري. لكن لا تفترض أن العلاوة هي أفضل تقدير لكل شخص.

أول مرة حضرت فيها مأدبة الجمعية القومية للبحث والإنقاذ، بدا لي أن كل من حضر نال جائزة على إنجاز ما. كانت المكافآت في معظمها ميداليات، وكان من تلقاها مفعماً بالسرور. إن ما تعلمته هو أنه رغم أن الخدمات والبطولات التي قدمها هؤلاء الناس كانت بحد ذاتها حوادث مذهلة، فإن الدائرة لم تكتمل إلا بعد أن قدمت قطعة من المعدن مربوطة بشريط. لم يكن الأمر يتعلق بالمال أو بالشهرة، لقد كان يتعلق بمكانة المرء في عين أقرانه.

في غرفة الطوارئ، يكون الإداريون المحترفون واقعيين ومتحررين من الانفعال، لأن ارتفاع وانخفاض المزاج لا يلائمان البيئة المتقلبة. بالنسبة لكل شخص آخر، إن النشاطات

التي قد تساهم في الرضى بالوظيفة أكثر من أن تعد. لكن من البديهي أن نتيجة المريض النهائية هي ما يجعل العامل يكافح لكي يقوم بعمل جيد وهي غايته ومبتغاه. ومع أن مساهمة كتبة التسجيل، وفنيي المختبر، وفنيي الأشعة أمر لا بد منه لفعالية العملية العلاجية، فإن معظم هؤلاء الأشخاص لا يعرفون أبداً النتيجة النهائية لمرضاهم. لذلك من الصعب تقديم ذلك النوع من المكافآت العاطفية الذي يمكن أن يسر الطبيب أو الممرضة.

يمكن أن يتم التلقيم الراجع بعدة طرق، لكن بهدف التبسيط سأقسمه إلى فوري ومتأخر، وإلى عام وخاص. يعطينا ذلك أربع تركيبات، وأنا أحاول أن استخدمها جميعاً. عندما تخطط الطيبة المقيمة الجرح بشكل أنيق، فإنني أفق إلى جانبها وأقدم المديح، الذي عندما يأتي مني يكون أمراً كبيراً. عندما يرفع المساعد الصحي الحاجز الجانبي للنقالة حتى لا يتدحرج عنها المريض ويقع إلى الأرض، فإنني أشكره بصوت عال، حتى يرى الجميع أن ما قام به كان مهماً ومقدراً. عندما أتلقي رسالة من مريض يذكر طريقة التعامل الحنونة لكاتب التسجيل، أشكر الكاتب على انفراد وأخبره أنني سأضع رسالة المديح هذه في ملفه الشخصي. عندما تعمل سيدة حسنة الطبع في القسم عشر سنوات، فإنها تتلقى هدية في لقاء اجتماعي للموظفين.

يقدر الجميع المال، لكنه يجب أن يترافق دائماً مع شيء يمكن أن يُعرض بفخر. يجب أن تكون المكافأة رسالة للموظفين ولكل شخص آخر أن هذه الإنجازات مقدرة حقاً، وأنها مهمة. ابحث عن كل طريقة ممكنة يمكنك بها أن تكرم أولئك الذين يبتغون أن يعملوا بامتياز. لا يجب أن يكون هناك أي موظف في شركتك غير مؤهل لأن ينال مكافأة من نوع ما.

لا تنفعل ما لم تكن سعيداً

الإشارة هنا هي للتعبير عن المشاعر الذي يخيف المريض الذي يتمسك بكل كلمة يقولها الطبيب. لا يجب أن يقول الطبيب «سحقاً، هذا أقبح شيء رأيته في حياتي»، أو «هذه حالة ميؤوس منها». إن الإحباط، والغضب، والخوف، واليأس مشاعر بشرية تحتاج إلى مهارة عظيمة وعمق في العلاقات لكي تظهر دون أن تحدث أثراً سلبياً. يبحث المريض باستمرار عن تأكيد أن الوضع مسيطر عليه وأن الطبيب يفهم ماذا يحصل الآن وماذا سيحصل على الغالب. إن أي دلالة على أن المريض لا يؤخذ على محمل الجد، أو أنه في خطر، أو أنه يتداعى، تولد مشاعر ذليلة يمكن أن تسبب أذية كبيرة لعلاقة الطبيب مع المريض أو لقدرة المريض على التعامل بشكل فعال مع ورطته. من ناحية أخرى، إن الحماس للعناية بتفاصيل حالة أو مرض

مريض معين وإظهار الاهتمام بها يمكن أن يقدم دعماً كبيراً. يستطيع المريض أن يعرف متى تكون صادقاً وتريد أن تشارك في إحساسه بالإنجاز والراحة في أثناء عملية الشفاء، ويريد أن يكون مساهماً، ويمكنه أن يقوم بذلك بشكل أفضل إذا أدخله الطبيب في عملية التفكير، مفسحاً له المجال بالمساهمة. يجب عند القيام بذلك، أن ينتبه الطبيب لشرح التفاصيل، دون أن يثير مخاوف أولية غير ضرورية أو لا أساس لها ويمكن أن تكون مزعجة.

لا للتأرجح في المزاج. وإذا كان هناك شيء واحد يثير جنون الناس، فهو ضرورة التعامل مع قائد قلبه مكشوف على راحتيه. إن إدارة عيادة طبية أو إدارة الأعمال ليست كالآداء في الأوبرا، يجبر القائد المجنون، في النهاية، تابعيه ومأموريه على إسكاته، لأنهم إن لم يفعلوا ذلك فإنهم سيتعرضون لضغط عاطفي يشبه الركوب في القطار الأفعواني في مدينة الملاهي.

من السهل إعطاء انطباعات أولية، لكن يجب على الطبيب أن يبقي انطباعاته لنفسه إلى أن تتوفر أدلة كافية لتشكيل رأي سديد. إن هذا تصرف حكيم من المنظور القضائي، وأيضاً عندما يفكر المرء أن الهجوم المتسرع كثيراً ما يؤدي إلى عبارات

خاطئة ويترك انطباعاً سيئاً أن المهاجم قليل المعلومات والحكمة. تذكر أن الحقيقة تقع دائماً في الوسط، وأن التعامل من موقف القوة كمدير يعني قبل أي شيء آخر التعامل من موقف الخبرة المعززة بالمعلومات الدقيقة التي تصل في الوقت المناسب.

مع أنه يوجد بالتأكيد أمثلة عن إداريين ناجحين يمكنهم أن يكونوا فائزين وفعالين في نفس الوقت، فإن هذا طريق أكثر خطورة من الحفاظ على برودة الأعصاب والظهور بمظهر الأكثر سيطرة على المشاعر الشخصية. هناك مجال للتنوع، لكن هناك شيئاً واحداً أكيداً وهو أن جيشان العواطف السلبية يشبط العزيمة، خاصة إذا حصل على الملاء، فالتأديب أمر ضروري، لكن يجب أن يتم خلف أبواب مغلقة.

إذا كنت شخصاً انفعالياً، فقد تكون هذه نصيحة صعبة. يملك العديد من الناس سمات تغطي عليهم مع الوقت. يمكن للعرض المسرحي أن يكون ممتعاً جداً. ولكنه يمكن أن يكون مربكاً جداً لغير المطلع، وهو أكثر عرضة للتفسير الخاطئ من العرض ببرودة الأعصاب. أنا لا أشجع هنا على السلوك غير الودود، أو محاولة إخماد اللحظة المستحقة من المرح أو الطيش. غير أنني أعود إلى فكرة أن الشخص الذي

يتبوأ مرتبة عالية في الإدارة يوجه عائلة تهتم بكل كلمة، وكل ابتسامة، وكل تكشيرة يقوم بها. بدون أن تصبح أبوياً أو أموياً، كن معلماً إيجابياً ونموذجاً رائداً، ثم تصرف حسب ذلك.

تصرف كمحترف في جميع الأوقات، بما في ذلك حفلات الأعياد. لا تقع في مصيدة الجو غير الرسمي الذي قد تركز فيه لشعور زائف من الأمان. لا يتعلق الأمر هنا بالجيشان العاطفي وإظهار المشاعر فقط، بل أيضاً بالتصرفات الصغيرة التي يمكن أن تكون دائماً عرضة لسوء الفهم. في النظام الطبي، يمكن للتعب والإحباط أن يؤديا إلى تعليقات غير حكيمة؛ وفي المناسبات الاجتماعية، فإن تناول بعض الكؤوس من الشراب يجعلك تبدو غيباً.

إحراق الجسور يؤدي إلى سقوط شاهق

بعد أن قيل ما قيل، فإن ذلك لا يعني أنك لا تستطيع أن تلقي شخصاً ما من أعلى الجسر من آن إلى آخر. المداخلة الصحيحة هي أن تجرح بدقة، لا أن تقطع كامل الطرف للتخلص من ثؤلول.

ليس هناك شيء أكثر إغراء من اتخاذ موقف عام من

مشكلة معينة ومحاولة تعميم الحل، لأن المداخلة الأكثر استهدافاً ستكون شاقة أو غير مريحة. ويكون ذلك أصعب بكثير عندما تتعرض للهجوم أو تحس أنك ترغب بالجدال.

جاء لاعب كرة قدم مراهق يلعب في موضع الظهير الربيعي، إلى غرفة الطوارئ. ربما كان قد فقد وعيه منذ عدة ثوان (لم يعلم أحد بالتأكيد)، لكنه كان صاحباً تماماً عندما حمله المساعدون الطبيون على النقالة ونقلوه من الملعب. تقياً الشاب مرة واحدة في سيارة الطوارئ في طريقه إلى المستشفى، وعندما فحصته، كان صاحباً، ويقظاً، ويريد معرفة من هو، وأين هو، ولماذا هو هنا. قال أنه يشكو من الصداع، لكنه أراد أن يذهب للمنزل. لم تكن رقبته تؤلمه ولم أستطع حتى أن أجد أثر ضرب على رأسه. كان فحصه العصبي طبيعياً، لذلك كان قراري الأولي هو أن أراقبه فترة من الزمن، لأتجنب نفقات التصوير الطبقي المحوري. بعد أن شرحت أسبابي لأمه، ارتاحت لقراري.

للأسف، فإن مدربه لم يكن مرتاحاً، وكما ظهر، فإنه كان أمام اللاعب الشاب المصاب مباراة مهمة وكان مدربه يريده أن يكون قادراً على التمرين بأسرع ما يمكن.

عندما أخبرته أن عدم إجراء التصوير الطبقي المحوري

سيجعلني أوصي بمرور فترة أربعة أيام على الأقل قبل العودة لممارسة الرياضة التي فيها احتكاك جسدي، طالب المدرب بشدة بتحديد مباشر لشدة الإصابة، والذي لم يكن يمكن أن يحصل بدون تصوير طبقي محوري. سمى لي أحد جراحي الأعصاب في الهيئة الطبية، وهو طبيب لم أكن قد تعاملت معه مباشرة من قبل، وطلب أن أتصل به مباشرة، لذلك قمت بالاتصال.

الشيء الذي لم أكن أعرفه هو أن جراح الأعصاب هذا بالذات لم يكن يثق بأطباء الطوارئ، كان في غرفة العمليات طوال اليوم، وكان مزاجه سيئاً. توجه إلى غرفة المريض، وقام بفحص سريع، ومضى بالصراخ علي وعلى كل شخص آخر اهتم لأن يسمع.

«سحقاً، ما الذي تزعجني به؟ هذا الشاب لا يحتاج حتى إلى تصوير طبقي. فكرة من كانت باستدعائي إلى هنا؟».

«مدرّب الشاب، قال أنك صديق للعائلة».

«تّباً له. ما اسمك مرة أخرى؟».

«أويرباخ. أنا رئيس قسم طب الطوارئ». في هذا الوقت كان كل من يقف في مدى سماع الصراخ يصغي، بمن فيهم

والدة الشاب. لم أكن قلقاً حول صحة ابنها، لكنني كنت مهتماً كيف سادبر عملية السيطرة على الأذية الحاصلة في العلاقة العامة.

«حسناً، لا يهمني أبداً ما إذا كنت بابا الفاتيكان. قم بما شئت. أجز تصويراً طبقياً أو لاتجره، لا يهمني ذلك. أنا ذاهب الآن. هل لديك حالة موت وحياة أخرى تريدني أن أعاينها لك؟» عندها، كان كل العاملين معي ينظرون إليّ ليروا كيف سأتعامل مع هذا الشخص البغيض.

ماذا كانت خياراتي؟ كانت غريزتي الأولية هي أن أستجمع القوى وأسحق الرجل أمام الطاقم الطبي، والمرضى، وعائلة المريض. ولكن، إذا هبطت إلى مستواه، عندها سأكون تلقائياً مخطئاً لأنه مهما حصل، فإنه لا يحق لأحد أن يتصرف تصرفاً سيئاً في منطقة الرعاية بالمرضى. يجعلك ذلك على خطأ، حتى ولو كنت على صواب. قررت أن أؤدب الوجد، لكن دون أن أخرب علاقة أكثر أهمية. أدخلته إلى مكنتي وطلبت منه أن يعتذر إلى المريض عن سلوكه الفظ، لكنه رفض الفرصة وتفوه من جديد بالتفاهات.

في صباح اليوم التالي، زرت رئيس قسم جراحة الأعصاب وأخبرته بما حصل. ثم أخبرته أنني لن أقبل هذا الجراح بالذات كاستشاري في غرفة الطوارئ، مما كان سيعطل كثيراً برنامج

المناوبات الخاص بهم. قال رئيس قسم جراحة الأعصاب أنه يتفهم الوضع وأنه لن يحصل مرة أخرى. اتصل المعتدي بي ليعتذر، وترك الجسر سليماً.

كانت هذه إدارة أعمال في الطب استعملت لتعزيز السلوك الشخصي اللائق. ولا يمكن لأي عملية إدارية من أي حجم أن تمضي دون حصول مشكلة، أو أثر عكسي، أو نزاع بين الأشخاص. إن المدير الانفعالي الصبياني يصرخ، ويلوح بمقشة كبيرة، وحتى قد يهدد. لكن المدير الدقيق يأخذ بعض الوقت الضروري لجمع الحقائق، ويوجه الاستجابة بعناية، ويدفع فقط من يستحق أن يدفع.

من يكثر كيف يجرون الأشياء

في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس؟

أجريت تمريني كطبيب مقيم في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، وكانت أول وظيفة لي بعد التمرين كطبيب وعضو هيئة في غرفة الطوارئ في مستشفى جامعة تيمبل في فيلادلفيا. كانت تلك الغرفة مزدحمة وتستقبل الكثير من حالات الرضوض وتعمل كشبكة أمان لمجموعة سكانية فقيرة ليس لها أي مصدر آخر للعناية الطبية. وكان الممرضات والفنيون الذين يعملون في

غرفة الطوارئ محنكين متمرسين ولديهم خبرة عملية أكثر مني بكثير. كانت طريقة أدائهم للعمل في بعض الأحيان ذات طابع خاص بهم، لكنها كانت تفي بالغرض في تلك البيئة.

كنت أظن أنني شيء مهم جداً، وبين كلمة وأخرى تخرج من فمي كنت أقول «هكذا كنا نؤدي العمل في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس». كان بعض اقتراحاتي مقبولاً، لكن لم تكن أية منها تهز الأرض. الأكثر من ذلك، لم أجد فرصة لأن أعلق بما يدل على أنني أحب طريقة القيام بالأشياء في تيمبل أو أنني كنت أتعلم أي شيء جديد. كنت أتعلم، لكنني لم أكن أدرك الحاجة لأن أشير لما هو صحيح إضافة لإشارتي لما هو سيئ. كنت أزعج الجميع.

بعد ظهر يوم من الأيام، وبعد أن رتبت جميع الأنابيب المعلقة على الحائط في غرفة العناية القلبية، معلقاً أن هذا هو الشكل الذي كانت تعلق فيه في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، جذبتني إحدى الممرضات جانباً، وهمست قائلة «بول، إذا أخبرت أي شخص مرة أخرى كيف يقومون بالأشياء في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، فإنني سأقطع لسانك. لا أحد يكثرث كيف يقومون بالأشياء في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. إنك في تيمبل الآن».

وقعت كلماتها عليّ كدلو من الماء البارد. شعرت أنني شخص غبي، لكنني أدركت أنها تؤنّبني حرصاً على مصلحتي. أعدت الأنايب إلى الشكل الذي كانت عليه، وكان ذلك درساً لا يمكن أن أنساه.

عندما تدخل في موقف جديد، خاصة عندما يكون لديك الصلاحية لتغيير الأشياء، يجب عليك أن تحترم الناس لمعلوماتهم وأن تحاول أن تفهم لماذا هي الأمور كما هي عليه. قد تثبت «طريقتك الأفضل في فعل الأشياء» في يوم من الأيام أنها فعلاً أفضل، لكنك إذا كنت تشعر بالحاجة لأن تغير كل شيء مباشرة وعلى الفور، فاعلم أنك ستزعج الناس. إن طرقهم الثابتة تشمل أكثر من عادات قديمة. يعني ذلك بالنسبة لكثير من الناس الثبات، كما يعني طريقة من طرق الحياة، ومسالك يستعملونها لتوجههم عبر الحالات المعقدة والصعبة. أظهر بعض الاحترام للخبرات المحلية، حتى ولو كنت تحتاج في النهاية لأن تقوم بالتغيير.

لا تصبح مهووساً بالشعبية

الشعبية أمر جيد، لكن لا تنس أن ما يعطي الاحترام الصادق والتعلق بالمدير قد يشمل أحياناً ممارسات إدارية ليس

لها شعبية. هناك أشياء مؤلمة على المدى القصير يجب أن تقدمها للمريض لكي تفيده على المدى البعيد. ويمكن للطبيب أن يقوم بعمل أقل أو أن يقوم به بشكل مختلف ويسعد بذلك المريض، لكن ذلك قد لا يكون أفضل ما في مصلحة المريض. أستطيع أن أمشي في غرفة الطوارئ وأبقي فمي مغلقاً أو أشير إلى ما يحتاج إلى تصحيح: المساند الجانبية للأسرة التي يجب أن ترفع، المرضى الذين يجب أن يغطوا بأغطية دافئة، السوائل الوريدية التي يجب أن تبدل، الشرثرة الزائدة بصوت عال في الأروقة. إن دفع الناس للوصول إلى ما أتوقعه منهم لا يجلب الكثير من الشعبية، لكن هذه بالكامل مسؤولية المدير المتقن لعمله. يولد ذلك مطاوعة لك، لذلك ما يهم هو كيفية القيام بالدفع بطريقة تصنع شركاء في الممارسة. إذا وصلت إلى النقطة التي تريد فيها أن تكسب المشاعر، فقم عندها بالعمل المتعب بنفسك ولا تكن وقحاً يندب الناس للمهمات دون تفكير بمشاعرهم. أفرغ بعضاً من زخافات تبرز المرضى، ولا تنظر إلى نفسك على أنك من العائلة المالكة.

من الصعب كمدير في غرفة الطوارئ أو في إدارة الأعمال أن تكون صديق كل شخص من الأشخاص. هناك سببان أساسيان لذلك. الأول هو أنه يوجد دائماً مواضيع ومشاكل تشمل بعضاً من أقرب موظفيك. عندما يجب عليك أن تتخذ

القرارات الصعبة، فمن الطبيعي أن يتوقع القريبون منك المحاباة، لكنك ببساطة لا تستطيع أن تتحيز. ثانياً، إن الظهور بمظهر التآلف مع أشخاص معينين أو خصّهم بالمودّة غير المقصودة يفسد التوازن الطبيعي لقيادتك. يجب الحفاظ على الثباتية مهما كلف الأمر.

إذا حاولت أن تبني قرارك على ما تشعر أن له شعبية، أو لأنك تظن أن قرارك سيجعلك ذا شعبية واسعة، فإنك تجازف بخطر أن تلقب بسياسي دون سبب. إن كونك الطبيب المسؤول في غرفة الطوارئ لا يعطيك الكثير من الرضى إذا كنت تتوقع تأكيداً مستمراً على مكانتك كقائد يمكنه أن يجعل جميع الموظفين سعداء. فمسؤوليتك الأساسية هي أن تهتم بالمرضى، وأن تتأكد من أن الآخرين يهتمون بالمرضى أيضاً.

تكون شعبيتك في أكبر خطر عندما تنوي إعادة التنظيم، لأنك عندها تلغي وظائف، وتنقل أناساً من مواقع مريحة، وتحدث التغيير، وكل ذلك يساهم في إحداث جو من القلق. لا يحب الناس أن يقلقوا، مما ينعكس على شكل طاقة سلبية. بالنظر إلى أن معظم الناس يبحثون عن كبش فداء، فإن شعبيتك ستتلاشى، فلا تقع في فخ محاولة تهدئة المقاومة. أثبت في مكانك وقدم معلومات مستمرة وأنت تتلقى التلقيم الإداري

الراجع، لكن لا تفقد زخمك من أجل شخص يربت على كتفك أو يبتسم لك ابتسامة من القلب. من المهم أن تمر مع الناس في أوقات عصيبة لترى كيف سيصمدون معك عندما لا يكونون مفتونين بما تحاول إنجازه.