

الأطباء يشفون أنفسهم

تحمل القيادة إمكانية إظهار أسوأ ما عند الشخص مثلما تحمل إمكانية إظهار أفضل ما عنده، ولا يتحمل الأطباء هذا النوع من الضغط أفضل مما يتحمله أي شخص آخر، حسبما يلاحظ من نزوعهم للطلاق، والانتحار، وسوء استعمال المواد. إن صفتي القيادة والشدة متطابقتان. ما الذي يقوله لك الطبيب عندما تؤدي بك الشدة إلى ارتفاع الضغط الدموي، والصداع، وألم الصدر؟ تخلص من الشدة. لذلك، ما هي نصيحتي عندما تؤدي القيادة إلى الشدة؟ حسناً، إذا كنت لا تستطيع ترك عملك، يجب أن يتغير شيء ما. الأكثر من ذلك، كثيراً ما يجد الأطباء والإداريون التنفيذيون أنفسهم في مواقع قيادية بدون أن يكونوا قد تلقوا أي تدريب في القيادة. يجب أن يكون تقييم الذات في صدارة قائمة نشاطاتك المتكررة، فاصغ جيداً لما يقال لك وستجد النصيحة في هذا القسم مفيدة.

عندما تصف العربات في دائرة، لا تطلق النار للداخل

هذه هي نصيحتي المفضلة. فعندما تأتي اللجنة المشتركة لإجازة المستشفيات إلى البلدة، تصف العربات على شكل دائرة

على عجل. وأثناء المسح الذي تقوم اللجنة المشتركة للمستشفيات، لا بد أن تجد خطأ ما. هناك عدد كبير جداً من المرضى يعالجون في القاعة، أو أن خزانة الأدوية ليست مقفولة، أو أنه لا يمكن الوصول إلى غرفة الملفات، أو أن الموظفين يبدون سعداء أكثر من اللازم، أو أن هناك انتقاداً طبخته اللجنة لكي تبرر وجودها. عندما تذكر عيوب مستشفى في تقرير اللجنة، فإنها تصبح عرضة للدعاية السيئة مما يفقدها الزبائن، لذلك يهرع الجميع للاختباء. أول ارتكاس في المستشفى هو إيجاد شخص ما يلقي عليه اللوم، وتوجيه غضب إدارة المستشفى إلى أي مكان إلا على الذات. يجتمع الأطباء والمرمضات في «اجتماع أزمت» وتبدأ الأصابع بتوجيه اللوم. ينقلب كل شخص على الشخص الآخر في محاولة لإيجاد كبش فداء لأخطاء الماضي.

عندما كان المستوطنون الأوائل للغرب الأمريكي يسوقون عرباتهم عبر البراري في أرتال، كانوا يتعرضون للهجوم في بعض الأحيان. وكان الخط الرئيسي في الدفاع هو ترتيب العربات في دائرة، ووضع النساء والأطفال في المركز، وتسليح المدافعين على المحيط، وإطلاق النار للخارج على المهاجمين. هل يمكن أن يخطر على بالك أن تطلق النار للداخل.

ستأتي أوقات صعبة، لا شك في ذلك. وقد تحصل مناسبات تتطلب أفعالاً تأديبية في خضم القتال. ولكن، عندما ينقلب الأشخاص ذوو العزيمة القوية والذين هم عادة أذكاء ومتحمسون ضد بعضهم البعض بدلاً من الوقوف ضد عدوهم الحقيقي، عندها سيخسرون المعركة، وحتى إن ربحوها، فإن عدد الضحايا سيكون كبيراً، وفي مثل هذه الحالات تنفذ القيادة الحقيقية الموقف. إن الاتهامات الداخلية المضادة في الوقت الذي يتطلع فيه الجميع إليك لإيجاد الحل والدعم تؤدي عادة إلى فقد المعنويات الفوري، وقد لا تستطيع أبداً أن تتعافى من ذلك الوضع.

لقد قمت بتدريب الطلاب على إنعاش تمثيلي لمرضى مصابين إصابات شديدة، حيث كان الأشخاص يطلبون بأدوات التجميل ويطلب منهم أن يتظاهروا بالتدهور سواء قام الطلاب بالخطوة الصحيحة أم لا. إي أن الضحية يفترض أن تتدهور بدلاً من أن تتحسن، وهذا شيء مجافٍ للمنطق. تحصل مثل هذه الأمور في الحياة الحقيقية والهدف هنا هو أن أرى كيف يعمل الطلاب مع بعضهم البعض وكيف يستجيبون للشدة. يسوء وضع الضحية أكثر فأكثر، وفي نهاية العرض يموت.

في كل مرة، تصاب المجموعة في البداية بالذهول.

وخلال النشاط، يصاب شخص واحد على الأقل بالإحباط ومن ثم بالغضب، منتقداً شخصاً آخر لأن المريض لم يتحسن. لا بد أن هناك خطأ ما، أليس كذلك؟ يظهر عادة أن الشخص الأكثر وضوءاً يظن أنه هو شخصياً قد أفسد الأمور. ربما يكون قد أفسدها فعلاً، ولكن في كثير من الأحيان لا يكون قد أفسد شيئاً. قد يبدأ الشخص الذي فقد حديثاً صديقاً أو فرداً من أفراد العائلة، أو كان مشتركاً في وفاة مريض، بالبكاء. بعد فترة، يعارض الطالب المتمرد ما جعلته يمر به، بينما يظن الطالب المعجب بنفسه أن التمرين بكامله غبي لأن الممثل لم يقارب الواقع. يبدؤون بالجدال مع بعضهم البعض حول معنى ما حصل، ثم تصبح النزاعات شخصية. وفي محاولتهم لإيجاد شخص يلومونه على ما حصل، يكتشفون نقاط ضعف بعضهم البعض. إن الطالب غير المستقر فعلاً أو اللئيم يحتاج لإيجاد شخص، أي شخص، يستطيع توجيه اللوم إليه. عندما تصبح الأمور بشعة، أ تدخل وأشير إلى مدى صعوبة الفريق في التلاحم مع بعضه في الظروف الصعبة.

كم يحمل المدير من المسؤولية في إحداث النزاع الداخلي الذي ينبثق من قوة خارجية؟ إنه يحمل مقداراً كبيراً من المسؤولية إذا لم يوجه العملية. دعنا نفترض أن شركتك قد

انتقلت لتوها إلى مكتب جديد، وتطلب في هذه العملية أن تستبدل أو تطور العديد من الأنظمة. إن التغيير صعب وسيكون الناس غير مقتدرين ومتعبيين إلى أن يستقروا في المحيط الجديد. لا يعمل نظام الهاتف الجديد بشكل جيد، ويستاء زبائنك من قلة التواصل، ولا يعمل منظم الحرارة بشكل جيد ويشكو الجميع من البرودة الشديدة، وتأتي لوحة اسمك وفيها ثلاثة أخطاء في التهجئة وقد طبعت رموز شهادتك بشكل معكوس. عندما تجمع مساعدي التشغيل وتساءل ما الذي يحصل، تستطيع أن تتركهم يتبادلون اللوم ويصرخون على بعضهم البعض، وحينها يكون الخطأ خطأك أنت، أو تقيم بشكل منهجي جميع أنظمتك، وتكلف طاقم تنظيف لترتيب المكان، وتقدم علاوات مقابل كل هذا الجهد الذي بذل.

إذا كانت هناك مصيبة كبيرة، خبيء العمل الداخلي القذر إلى ما بعد القيام بما يجب عمله لحل المشكلة. عندما تحضر لجنة المسح لتحاول أن تخلق الفوضى الداخلية التي ستبني عليه قضيتها في التأنيب الرسمي، فلا تستسلم لهذه السياسة. وإذا كان لديك حضور الذهن الذي ترتب فيه العربات في دائرة، أشهر بنادقك، وصوب إلى الخارج، وليس إلى الداخل.

لا تأخذ هفك معك إلى المنزل

جو غرفة الطوارئ هو أكثر ما يمكن أن يكون شدة ومفاجأة في الطب. فلا يريد أحد من المرضى أن يكون هناك. إن المشاعر الأساسية هي الألم، والخوف، وعدم الصبر، ويريد المرضى غير المتعبين جداً أن يعالجوا ويخرجوا بسرعة، بينما أولئك المتعبون حقاً مصابون بالخوف وقد يكونون حتى يحتضرون. ليس هذا كعيادة طبيب العيون، حيث يوجد شخص لديه بعض التجاعيد التي تحتاج للشد. إن غرفة الطوارئ صاخبة، وسريعة، ومنهكة.

يفترض الجميع أنني أتمرّن لكي أحافظ على لياقتي، لكن في الواقع أنا أتمرّن لأنفس بعض الضغط قبل أن أعود للمنزل متوقّعا من عائلتي أن تفهم كم عانيت اليوم في غرفة الطوارئ. يجب أن أجد طريقة لتخفيف الضغط، لأنه ليس من العدل أن أحمل همومي معي إلى المنزل. كيف يمكنك أن تتوقع من العائلة أن تفهم نوع الشدة التي لا تسمح للشخص فقط بالعمل، بل أيضاً بالسيطرة وابتخاذ دور القوة الرائدة، في وسط عاصفة الطوارئ المزدهم؟ أحتاج إلى تهدئة نفسي أو أن أرى عائلة تسرع للاحتماء عندما تراني أدخل المنزل.

ولكن، صدق أو لا تصدق، فإنني الآن أتطلع لعملتي

السريري كفترة راحة من ضغوط عملي في الشركة. إن العديد من القرارات الطبية تبدو أكثر استقامة، ولا تحكمها دوافع السيطرة والأرباح. أكون متعباً بعد قضاء يوم في رؤية المرضى، لكن أقل تعباً بكثير من يوم أقلق فيه على مالكي الأسهم، وعائدات الاستثمار، وما إذا كان بإمكان شركة أن تصبح عامة أم لا. عندما تكون أعباء اليوم مرهقة، لا تكون القيادة إلى المنزل ممتعة. ولكن، إذا لم أستطع أن أتحوّل إلى الهدوء أو على الأقل أحافظ على هدنة عاطفية، عندها أصبح دُبا متوحشاً، ويظهر ذلك في المرأة التي هي عائليتي.

هناك عدة أسباب تجعلك تترك مشاكلك في المكتب، فلا يستطيع أحد في المنزل أن يساعدك، ولا يوجد أي سبب يجعلك تتوقع أنهم يستطيعون ذلك. إنني أجد أن الكلام عن العمل عندما يكون كثيباً لا يهضم بسهولة. لماذا يتوجب على زوجتك وأولادك أن يستمعوا لتذمرك؟ بل حتى لماذا يجب على أي شخص أن يستمع له؟ حتى ولو كنت تحب عملك، فإن الوقت خارجه يجب أن يكون منشطاً، وأن يظهر كإنسان، ويظهر أن هناك شيئاً في الحياة أكثر من عقد الصفقات. إذا كنت تستطيع أن تشارك في شيء مرض، حتى ولو كان بسيطاً، فإن ذلك سيجعل عملك يبدو أكثر تميزاً وشيئاً تتطلع إليه، بدلاً من أن تخشاه. وعندما يكون مزاجك معكراً، فإن ذلك يشبه

السعال وسط الناس. في المرة التالية التي تدخل فيها من الباب وتهدر في وجه شخص ما، تخيل أنك تتقيأ في وسط دار العرض السينمائي، سيهرع الجميع إلى الخارج.

تنازل

كل من يشاهد التلفاز يرى أن غرفة الطوارئ هي أقرب شيء من الطب للغرب الوحشي. إنه مكان تواجهك فيه الأشياء، سواء كنت مستعداً أم لا، ولا يسمح بترف فحص المشاعر الداخلية. إنه وسط غير مبرمج لأزمات طبية كبيرة يتخللها كل ما يمكنك تخيله من الشدائد الطبية والاجتماعية. تحتاج كل مواجهة لحل، لذلك فإن بيئة غرفة الطوارئ هي بيئة اتخاذ قرارات. إذا كنت طبيباً متردداً ولا تريد دفع الأشياء للأمام، فإن غرفة الطوارئ لا تلائمك.

في اليوم الاعتيادي، يمكنني أن أتوقع اتخاذ ما لا يقل عن ستة قرارات «كبيرة»، يتخذ معظمها بسرعة وأنا مراقب في ظروف الشدة. هذه عملية يوقدها الأدرينالين وتلطفها الخبرة. عندما تظهر الأزمات في تناوٍ سريع، فبعد كل حالة صعبة، هناك أجزاء من الثانية للتأني، قبل أن تخوض في غمار اتخاذ القرار التالي. أنا معتاد على أن أكون في موضع المسؤولية، وأن ينتبه الناس إليّ، وأن أسكت التعليقات التي لا ضرورة لها.

قد تكون هذه طريقة قاسية للقيام بالأعمال، لكن لا يوجد دائماً الوقت الكافي للتعامل اللطيف.

شدة الحالات التي أواجهها في غرفة الطوارئ جعلتني في نفس الوقت أفضل وأساء في قدرتي على التعامل مع المشاكل خارج العمل. أنا جيد جداً في التفكير الارتجالي، ولأنني لا أخاف من مواجهة الكثير من حالات الحياة والموت، فإنني لا أخاف بسرعة في الأزمات الكبيرة في مكان العمل. عندما تنفجر مشكلة كبيرة في إدارة الأعمال، فكم ستكون أسوأ من الحاجة لإعادة تشغيل القلب المرتجف أو تأمين طريق هوائي في وجه مهشم؟ هذا جيد، لأنني أستطيع أن أحافظ على توازني عندما يكون الآخرون يجرون ويصرخون كدجاجات خاوية الدماغ. لكن القدرة على تدبير الأزمة لا تفيد كثيراً، ويمكن في الواقع أن تعطي نتائج معاكسة، عندما تواجهني مشكلة أقل حدة في العمل أو مشكلة من أي نوع خارج العمل. أنا مبرمج جداً لأن أتعامل مع المشاكل الكبيرة بحيث أنني لا أحتمل المواضيع التي تبدو أقل أهمية (بالنسبة لي)، خاصة عندما تأتي من عائلتي. الأكثر من ذلك، يمكنني حتى أن أصبح متردداً، لو تصدقني، إذا لم يكن القرار كبيراً بما يكفي، أو إذا كان لدي خيارات كثيرة جداً أو وقت فسيح للتفكير. ضعني أمام رجل يتزف بشدة من جرح بليغ تراني منظماً وهادئاً أشد الهدوء. وضعني أمام

أولادي وأنا أحاول اتخاذ قرار ما إذا كنا سنذهب في رحلة على الدراجات أو في نزهة على القدمين فتراني كالمشلول. الأسوأ من ذلك، قد أنزعج لأنهم يعتقدون أن هذا القرار أمر كبير.

انظر في تصرفاتك بشكل دقيق. هل تجد أنك تصرخ على جماعتك لأن أسئلتهم مزعجة، هل «لديك أمور أكثر أهمية تقلق بشأنها؟» هل تجد نفسك تقول «لا يهمني الأمر» رداً على نصف الأسئلة التي يسألك إياها مساعدوك وموظفوك؟ هل تظن فعلاً أنك يجب ألا تكثرث للأمور الصغيرة؟ إذا كنت في موقع المسؤولية، وطلب منك شخص ما أن تعطيه رأيك، أعطه رأيك ولا تتصرف بقلق. ما لم يكن الشخص الذي يطلب الرأي معتمداً على الآخرين بشكل مريض، أو غير قادر على اتخاذ أي قرار، أو متملقاً، فإن إدخالك في الأمور الصغيرة هو طريقة الناس في الحصول على تقييم راجع وعلى دعم منك. الأكثر من ذلك، إن ما لا يهتمك قد يكون مهماً جداً بالنسبة لهم. عندما تكون مع أناس آخرين، فليس لك إلا أن تتألف معهم، إلا إذا كنت مستعداً لأن تعاني من عواقب سخطهم.

المنشار الآلي مخصص للأشجار وليس للبشر

أطلق على كبير إداريين تنفيذيين مشهور لقب «المنشار

الآلي رقم «1». لا أعلم ما إذا كان فخوراً بهذا اللقب أم لا، لكنني أمل ألا يكون سعيداً به. إن المنشار الآلي مخصص للأشجار وليس للبشر، وقد قدمت شخصياً العناية لمصابين جرحهم المنشار الآلي ولم يكن المنظر جميلاً.

لا يوجد لمداخلة المنشار الآلي مكان في إدارة الأعمال. يجب تجنب البتر ما لم يجبر المرء على قطع طرف قد تآذى بشكل غير قابل للإصلاح، لأن إزالة جزء من الجسم تحدث تشوهاً، وهذا يغير حياة المرء طوال عمره ويسبب عجزاً جسدياً ونفسياً بغض النظر عن الأناقة التي تم بها البتر.

ينطبق مثال المنشار الآلي على تشبيه قاس كبتر وحدة أعمال فاشلة، أو تصغير حجم الشركة للتحكم بالنفقات، أو تسريح العمال الذين لم يساهموا بعد في تحقيق الأرباح. يحمل ذلك صورة قاطع الأغصان بالجرح الخشن، والقص، والسرعة، وكون الأمر نهائياً. ما هو البديل في عصر الاندماج والتوحيد هذا؟

أظن أن البديل هو البراعة والحنان، باعتبار أن قطع جذع الشجرة لا يجب أن يكون كإجراء جراحة تنضيرية على قدم مهروسة لمحاولة إنقاذ حياة إنسان، بل كمداخلة لتشذيب الأغصان، وليس كالحصاد الشامل. يجب أن يكون فيه إحساس

بشعور الشخص الذي سيجرى له البتر، والذي لن تعود الأشياء بالنسبة إليه كما كانت من قبل أبداً.

قد يقوم المدير التنفيذي بحركة انعكاسية هدفها إرضاء مالكي الأسهم بقص وحدة عمل فاشلة، وقد يكون العمل ضرورياً، لكن هل يجب أن يتم ذلك بمرح ودون اكتراث، أم بحزن وندم عميقين؟ إن أصحاب بنوك الاستثمار يجبون القادة الأقوياء وكقاعدة عامة لا يشعرون بالارتياح مع الإداريين التنفيذيين الذين يعملون برأفة. لكن يجب ألا ننسى أبداً أنهم يجنون المال عندما ترتفع الأسهم ويجنون المال عندما تنخفض. باختصار، إنهم يعيشون على الصفقات. إنهم أصحاب بنوك ويأتون بالثروات ولكن ليس بالضرورة بالرضى. يجب على التنفيذي أن يرضي مجتمع الاستثمار، لكن يجب عليه أن يتحمل نتائج وقع قراراته على حياة موظفيه، فالأسلوب مهم هنا. نضطر من وقت إلى آخر أن ندع الناس يذهبون، ويحتاج داء السرطان أن يستأصل في بعض الأحيان، لكن لا يقص أي شيء قبل أن تؤخذ البدائل بعين الاعتبار.

لا تنس أن المنشار قد يترد للخلف. إن منظر الحديد الحاد الساخن وهو يمزق ثيابك ويتر عبر عظامك منظر لا ينسى بسهولة. اشكر الله أن الناشر لا يسمح لي أن أضع الصور هنا.

إن المنشار الآلي سلاح قوي جداً يحتاج إلى ذراعين قويين للتحكم والمناورة به، إنه يقطع بخط عريض وهو غير مصمم للتفاصيل الدقيقة. باختصار، إنه ليس أداة دقيقة، إنه صخب وصارخ، ويعرف الجميع أنك تستعمله، لأنه يوقظهم من نومهم.

إن ما أريد قوله هو أنني أعتقد أن لقب «المنشار الآلي» 1 كان من الأفضل أن يكون «المعجز 1»، «غير المعقول 1»، أو مجرد «1». كان من الممكن أن يتسم الرجل بنفس القوة، لو شاء أن يظهر كذلك، وكان من الممكن أن يأخذ سمة النحات على الخشب بدلاً من سمة الخطاب. كان وول ستريت قاسياً معه لأنه لم ينجح، لكنني أتساءل ما إذا كان الناس الذين صنع لهم فرص عمل شاكرين، وهذا في رأيي له نفس أهمية رأي وول ستريت. إن القارئ الذي يهزأ ويظن أن هذه الكلمات تعني أنني لست صارماً أو أنني لا أفهم ما الذي تحتاج إليه إدارة الأعمال مخطئ في ظنه. فكر في الأمر في المرة القادمة التي تقطع فيها الخطب، فمجرد انزلاق بسيط يكفي لوضع الفأس في قصبة رجلك.

ليس إعادة الهندسة سهلة بالنسبة لأي شخص

الأطباء مدربون على ممارسة الطب، لا إدارة الأعمال.

الأسوأ من ذلك، أنهم قد لا يكونون مدربين على استعمال الكمبيوتر في الطب. ما هي أكبر مواضيع إعادة الترتيب في العناية الصحية؟ إدارة الأعمال في الطب ونقص جمع المعطيات. يختار الأطباء من قبل معظم لجان القبول في كليات الطب على أساس درجاتهم، وأدائهم الممتاز في نشاطات تخصصية، وعلامات الاختبار العالية، وكل هذا غير مبني على مداخلة كفريق من أي ناحية من النواحي. إن طلاب الطب أشخاص أقوياء، يختارون ويدرسون بأفضل الطرق للاستجابة لحالات الشدة حيث يجب أن تجرى تعديلات سريعة وتقدم المكافآت في معظمها على أساس النتيجة المرتبطة بالأداء المنفرد. إضافة إلى ذلك، فإن كمية المعلومات التي يجب أن تدرس وتحفظ كمية هائلة، حتى قيل أن طالب الطب في يومه الأول مقصر عدة سنوات في قراءته، وأنه لن يلحق أبداً. يتعلم المرء طرقاتاً نبيلة للقيام بالأشياء في كلية الطب، وعندما يخرج إلى الممارسة العملية، فإنه لا يجد الوقت لتبديل السلوك أو التقنيات، لأن مثل هذا التعليم المستمر ينتهك الإنتاجية، وهذه حالة تصبح أسوأ بسبب نقص ما يسد له من مال. العادة تصبح قاعدة.

إن أبطال التغيير في نظام العناية الصحية ليسوا هم مقدمي الخدمات، وفي الواقع، لقد أدرك المرضى، والإداريون،

وموظفو الدولة الحاجة للقيام بالأشياء بشكل مختلف وقد تولوا زمام الأمور غير السريرية في العناية الصحية. وهذا ليس جيداً، لأنه يعزز دور الطبيب كفني، بدون النظر في النواحي الأخلاقية للطب.

هل هذا عدل؟ أظن أنه غير عادل من ناحية ما. ربما لم يكن ذنبي أنني لم أتعلم كيف يجري التقييم الذاتي والتغيير. لكنني أجاهد عندما تتطلب مني الظروف ذلك. قارن الجراح بعازف بيانو في حفلة موسيقية. يمتلك الموسيقيون مواهب خارقة ويبدلون جهوداً هائلة في التمرين، ولكن حالما يتم تعلم المسرحية الموسيقية، فإن العلامات الموسيقية لا تتبدل. إن البيانو بيانو، ويمكن أن يتطلع المرء للعزف على نفس الآلة مرة بعد مرة، حيث المفاتيح بنفس القياس واللون، وهي دائماً في نفس المكان. خذ الآن جراح قلب. يجب عليه أن يتعلم أولاً كيف يحفر ويقطع، ويستغرق ذلك عشر سنوات بعد كلية الطب. ثم بعد سنوات قليلة، يلزمه أن يتعلم كيف يجري العمليات من خلال منظار الألياف الضوئية، ثم بعد بضع سنوات عليه أن يتعلم استخدام الليزر، ثم ربما يحتاج بعد بضع سنين أن يتعلم كيف يعالج برجل آلي. تتبدل الطعوم والأدوات كل بضع سنين، وكذلك تتبدل المضادات الحيوية، والأدوية المستعملة لمعاكسة رفض الأعضاء المنقولة، وطرق التشخيص،

وهكذا دواليك. إن التغيير صعب، لأن الطرق القديمة كانت ناجحة، ربما ليس بالمثالية الكاملة. يأتي الآن فوق ذلك كله الاقتصاد، ولجان المراجعة التي تعتبر النتيجة العظيمة أمراً حتمياً، مهتمة فقط بتكاليفها. ربما كان التغيير ضرورياً، لكن ذلك لا يجعله أقل إيلاماً. ولم نبدأ حتى بالكلام عن الكرامة والاستغناء عن الخبرة مقابل التقنية الحديثة.

يمكن أن يكون التحول جذرياً وصعب القبول. كيف تأخذ حصان سباق وتحوله إلى حصان جر يتبع الخيول الأخرى في رتل، أنفاً للذيل، وتوبخه وتضربه بالسياط إذا حاول أن يسلك طريقاً جديداً؟ هل هذا ما تعنيه إعادة الهندسة؟

أظن أن المشكلة الكبرى في إعادة الهندسة هي أنه لا يوجد فهم أساسي للهندسة السابقة. بعبارة أخرى، لتغيير طريق حيوي وجعل الجميع يقبل هذا التغيير، يجب على الجميع أن يفهم كيف كانت تجرى الأشياء قبل التغيير، بحيث يكون هناك إطار للمرجعية. لا يكفي أن تقول «إن هذا كله خطأ، يجب عليك التغيير». يجب عليك أن تستثمر الوقت في فهم نقطة بدايتك، بحيث يمكن لكل شخص أن يكون جزءاً من العملية وأن يفهم الرحلة من البداية حتى النهاية، فالتاريخ مهم جداً.

الشخص المحب للتغيير نادر. ويريد الأشخاص الذين يعانون أن يرتاحوا من الألم، ويريد الفقراء أن يحصلوا على المزيد من المال، ويستمتع المستكشفون المصابون بالبرد بدفء الملجأ، لكن معظم الأشخاص القانعين الذين لديهم الطعام والمأوى مرتاحون فيما هم عليه. نحن مجبولون على العادة، ونميل إلى أن نتناول نفس الأطعمة، ونشاهد نفس العروض، ونترلج على نفس المنحدرات، لأن المألوف آمن وسهل، ولا تختلف الشركات في هذا الأمر.

تغيير الطريقة التي نقوم فيها بأعمالنا عملية شاقة تظهر حتماً عيوب شخص ما، لذلك يتجنب معظم الناس ذلك. وإعادة الهندسة، التي تعني أن شيئاً ما في الواقع لا يجري بشكل صحيح، تتضمن تغييراً في التكاليفات، وتبديل أعمال الموظفين، وربما إقالة البعض منهم. هناك مقاومة طبيعية لذلك، ما لم يتم بالتغيير أشخاص مهنتهم في الحياة هي دخول الشركات بهدف التحليل والتغيير.

كيف تحدث وسطاً للتغيير؟ أظن أن ذلك يمكن أن يتحقق بتكليف الناس عمداً بمهمات خارج نطاق خبرتهم وما يرتاحون إليه، ومن ثم دعمهم بالوقت والموارد لكي ينجحوا في هذه

المهمات . يجب أن يطلب من كل موظف أن يعطي توصيات للتغيير مرة كل سنة على الأقل، ويجب أن يكافأ من يقدم التغييرات التي تقبل، ويجب أن يكون التعليم عملية مستمرة. إذا كان عليك أن تعزف نفس الآلة طوال عمرك، فتعلم أغاني جديدة وغير إيقاعها. اعزفها أمام جمهور مختلف، ولا تعزف دائماً من أجل المال. اعزف لتستفيد. ستجد الجمهور أكثر تقديراً، ولكن بنفس الروح الناقدة.

قول الحقيقة ليس سهلاً دائماً

يأخذ تطبيق هذا المبدأ العديد من الأشكال في مهنة الطب. على المستوى الأساسي، من حق المريض أن يُخبر عن حالته بشرح كامل يقدم له على مستوى يمكنه أن يفهمه. من السهل أن تتكلم في مستوى أعلى من مستوى السامع، حتى بقصد أن يكون هناك القليل من التواصل الخاطئ. وكثيراً ما يجري ذلك، قصداً أو دون قصد، للتظاهر بوجود فجوة ثقافية أو للمحافظة على السيطرة. أنا شخصياً أعتقد أن هذه طريقة الشخص الكسول، لأن ترتيب الأفكار في ذهن شخص ما يتطلب جهداً أكبر. ولكن، عندما يكون نقل المعلومات أمراً ضرورياً، فإن الالتزام به قد يكون العامل الحاسم الذي يحدد

العلاقة بين الطبيب والمريض، خاصة عندما لا تكون الأخبار سعيدة. يتخاطب الأطباء مع بعضهم البعض «بلغة طبية»، غالباً ما تكون مختصرة ومجردة من العواطف. يشار للمرضى بأسماء حالتهم المرضية (اذهب وشاهد الهجمة القلبية في الوحدة)، وهناك أسماء دارجة للشخصيات الجامدة والبليدة (المتشنجون)، كما أن العناصر الأساسية للاتصال هي الاختصار والاصطلاحات. ويعاكس ذلك تماماً المداخلة التي يجب أن تتبع مع المرضى.

لا بأس من تخفيف وطأة الأشياء إذا كان ذلك سيساعد المريض على تخطي محنته، أو حتى تحريف الحقائق قليلاً عندما تكون الحالة كثيفة وهناك حاجة لبث الأمل. هناك حدود أخلاقية لا يمكن تخطيها تتعلق بتعديل الحقائق الذي يجرى لمصلحة المريض، لكن هذه حالات نادرة. وكثيراً ما يكون الطبيب أكثر استعداداً للحوادث الكبيرة من استعداده للأمور اليومية التي تشكل معظم التزاماته في العمل.

أنا أخشى من الجلوس مع أبوين شابيين لأخبرهما أن طفلهما قد مات. ينتهي كل إنعاش لضحية من ضحايا توقف القلب بفاجعة لشخص ما. كلب العائلة عض الطفلة ويجب

على شخص ما أن يخبر الأم أن ابنتها تحتاج إلى طعم جلدي سوف يبقى ندبة طوال العمر، إن أباك مصاب بداء الزهايمر ولن يستطيع أن يتناول طعامه بنفسه، إنك مصابة بكتلة في الثدي.

رباه! إن هذه اتصالات صعبة تحتاج إلى الوقت والحنان. بينما أنا أصارع مشاعري الخاصة، عاكساً في كثير من الأحيان الرعب والحزن على نفسي وأنا أتخيل أن البؤس موجه نحو عائلتي، يجب علي بشكل أو بآخر أن أنتبه للكيفية التي تقرأ بها رسالتي. كم يصغون إلي؟ متى أراجع وأدعهم يحزنون؟ إذا كانوا في حالة من عدم التصديق، هل أكرر الحقائق، أم أعانقهم، أم أمشي بعيداً وأقول أنني سأعود بعد دقائق؟ ماذا إذا كانوا لا يتكلمون اللغة؟ كما ترى، فإن قول الحقيقة ليس دائماً سهلاً أو كافياً. يجب علي أن أشعر بالحقيقة وأن أعيشها بينما أنقلها للمريض، حتى أستطيع أن أتوقع رد الفعل وأن أتصرف بطريقة توصل الرسالة وتقدم الدعم في الحالات الصعبة.

يسألني الناس كيف أتعامل مع العواصف العاطفية التي تحصل في غرفة الطوارئ. إن الجواب هو الدموع على انفراد، ليس لأنني أخشى من أن أظهر مشاعري للمريض، ولكن لأن فريقي يجب أن يشعر بثباتي. إنهم يعلمون كيف نعاني جميعاً من آن لآخر، لكن هناك قيمة للمداخلة المحترفة من قبل القائد، وهذا اختيار شخصي ينجح معي.

الأمر أسهل في موقع الشركة، ما لم يكن عليك أن تخبر شخصاً أنه على وشك أن يطرد أو أن الشركة سوف تفلس. إن أسوأ الأخبار التي يجب عليك أن تنقلها هي أن شخصاً ما لا يقوم بعمله بشكل جيد أو أنه لا يجتهد في عمله بما يكفي. الأكثر من ذلك، هو أن الجميع يتكلمون نفس اللغة بشكل أساسي مع أنه يوجد احتمال الفهم الخاطئ عندما يدخل الشخص في الاصطلاحات الفنية. من الضروري أيضاً التأكد من أن الناس سيتكلمون بصراحة إن كانوا يحتاجون إلى الشرح أو التوضيح، فلا أحد يستفيد عندما يجلس الشخص صامتاً خوف الحرج. يحصل ذلك عندما يفرض الجو العام الانتقاد وإطلاق الأحكام بدلاً من التعليم والدعم.

حتى لا يبدو هذا الكلام ليناً جداً، دعوني أقول أنني لا أشجع جلسة العلاج الجماعي عندما تكون المواضيع المطروحة هي الأداء والتوقعات. من المناسب والضروري للمدير الكبير أن يعرب عن عدم سروره عندما يكون هناك عدم كفاءة وقلة إنجاز. مع ذلك، يجب أن تكون مرحلة جمع المعطيات هادئة وموضوعية، ويجب أن تناسب العقوبة الجريمة. يجب ألا ينسى المدير الذي يدقق في أعمال موظفيه باستمرار، أن الاعتدال هو الرسالة الواجب طرحها.

لكي تكون جيداً في التواصل، يجب أن تجعل الجميع

يتكلمون نفس اللغة على نفس المستوى، وأن يعملوا بهدف تحقيق فهم شامل، بدلاً من تشكيل حاجز دخاني، ما لم تكن تلك رغبتك أنت. لكن التفاوض موضوع مختلف ويجب أن يُستثنى من هذه النصائح.

تعلم أثناء العمل

قبل أن تستدعي الاستشاريين

يدعي الفيلسوف الساخر أن الفارق بين الاستشاري والكشاف هو أن الكشاف يشرف عليه الكبار. هناك بالطبع أسباب وجيهة تستبدل تفكيرك الإبداعي بمصدر خارجي، لكنها ليست بالكثرة التي تظنها. إذا كان يتوجب عليك أن تستدعي خبيراً حقيقياً أو إذا لم يكن لديك الوقت الكافي لإنهاء مشروع حيوي، عندها يمكن للاستشاري الجيد أن يكون كالمنقذ للحياة. ولكن، إذا أصبح استعمال الاستشاريين عادة منتظمة، فهذا يعني أنك تعرج في مسارك.

لماذا يستدعي أطباء الطوارئ الاستشاريين لمساعدتهم في معالجة مرضاهم؟ إليكم الأسباب:

- يحتاج المريض إلى عناية خاصة. مثال على هذا

حالة مريض الهجمة القلبية الذي يحتاج إلى مختبر القثطرة لإجراء رأب الأوعية أو المريض المصاب بجروح مشوهة والذي يحتاج إلى مهارة جراح التجميل. هذا سبب وجيه.

- غرفة الطوارئ مزدحمة جداً وهناك حاجة للمزيد من الأيدي العاملة لتفريغ المنطقة السريرية. إذا أصبح وقت الانتظار للمرضى طويلاً جداً، يمكن لطبيب إضافي أن يساعد في تحريك المرضى. هذا سبب وجيه.

- إن الاستشاري ملتزم بالقدوم إلى غرفة الطوارئ كجزء من برنامج، أو فريق. مثلاً، هناك فريق رضوض يُنادى لكي يأتي عندما يظهر مريض مصاب بمستوى معين من الإصابات أو بألية معينة للأذية. هذا سبب وجيه.

- يظهر «شخص مشهور» كمريض. يمكن أن تكون الشهرة حقيقية، مثل نجم سينمائي، أو رجل سياسي. وهو على الأغلب سيتحدث عن كل شيء ويتذمر حول الانتظار قبل تقديم الخدمة. إن إدخال الاستشاري يعني بشكل أو بآخر معايير مزدوجة. أليس بقية المرضى مهمين؟ هذا سبب هامشي.

- يريد طبيب الطوارئ خبرة ثانية، إما لأنه ليس

متأكدًا من التشخيص أو لأنه لا يريد أن يقبل
الخطر الطبي القانوني لوحده. يمكن أن يكون
ذلك جيداً أو سيئاً، حسب من سيدفع الفاتورة
وكم يزعج ذلك المريض. يكون جيداً إذا قدمت
معلومات جديدة مفيدة وسيئاً عندما يكون الأمر
مجرد نقل للمسؤولية.

تظهر الأمثلة السابقة أن الاستشاري يمكن أن يعرف بعدة
تعاريف بهدف تحقيق طيف متنوع من المهام، لكن عمل
الاستشاري ربما كان عملاً إبداعياً في مشهد طبي واحد (أول
مثال). في أكثر الحالات، يكون لاستدعاء الاستشاري علاقة
بالقوة العاملة، أي التعزيز الضروري لإبقاء العملية متحركة
باتجاه الذي يحدده القائد الحقيقي. لذلك، ما هو الإبداع في
غرفة العمليات؟ إنه دمج القصة المرضية والفحص السريري
الذين يقودان الطبيب إلى وضع التشخيص. لذلك، ما لم يكن
هناك طريق علاجي واضح مباشر، فإن الإبداع يعني تكامل
الأدوية، والجباثر، والغرز، والأربطة، والخدمات الاجتماعية،
والاستشارات النفسية، والتدخل في الأزمات، وجميع الأشياء
المتنوعة الأخرى التي تنقل المريض من منطقة الانزعاج الأقصى
إلى عملية الشفاء. يجب أن يتم ذلك بين الطبيب والمريض

الذين، عادة، ليس بينهما علاقة سابقة. ما هي ميزة الاستشاري هنا؟

إنها مرة أخرى قضية القوى العاملة، ما لم تكن قد وصلت إلى طريق إبداعي مسدود أو كنت متعباً جداً إلى حد أنك لا تستطيع أن تسيطر على خيالك، من المفيد أحياناً وجود شخص يشارك في تحمل الأعباء، والاستشاري يفيد كصديق حميم. في حالات أخرى، يمكن أن تكلف عملية مرهقة لشخص ما، ومن ثم القيام بالمهام الأخرى الأكثر يسراً أو قابلية.

من البديع رؤية كيف يستخدم الاستشاريون في الطب، اعتماداً على آلية الدفع. في جو الأجرة مقابل الخدمة، يستعمل الاستشاريون بكثرة، ويكلف المريض أو شركة التأمين بالدفع. في جو العناية المدارة، حيث يجب أن يدفع لكامل العناية المقدمة من مبلغ محدد سلفاً، يتدنى استعمال الاستشاريين، لأنه ينقص من أرباح شخص ما.

ينظر لاستعمال الاستشاريين في المجال التنفيذي على أنه علامة قوة وعلامة ضعف. إن الاعتبار المهم هو معرفة كيفية إدارة استشارييك. عندما يسألني شخص ما، ماذا تعلمت في

كلية إدارة الأعمال؟ أجيب «تعلمت كيف أستعمل الاستشاريين». في برنامج تنفيذي لسنة واحدة، سنحت لي الفرصة لأن أكون خبيراً عالمياً في المحاسبة، والتحليل المالي، والتسويق، والتخطيط الاستراتيجي. واجهت خبراء في هذه المجالات، وراقبت نوعية العمل والأداء اللذين بلغا ذروتها في إنجازات رائعة. أفادني ذلك فائدة لا حد لها في ارتقائي السلم كمدیر وناصح. بينما كان يمكن أن أدخل في مجال معين من الخبرات، فإنني أصبحت إدارياً عاماً للضرورة. كثيراً ما أحتاج للاعتماد على عمل الآخرين، وأظن أن جميع الموظفين عندي هم في الواقع استشاريون لي لذلك يجب علي أن أقيس مقدار جودة عملهم. تستطيع أن تحدد مستويات الناس العالية فقط عندما تستطيع أن تدرك المستويات العالية، وهنا تكمن القيمة الحقيقية لتعلم إدارة الأعمال. تصبح خبيراً في الذي تمارسه؛ أما الباقي فعليك أن تدركه وتحكم عليه، فتقبله أو ترفضه.

اذهب من الأعلى للأسفل ومن الأسفل للأعلى،

ولكن تذكر أن زبائنك هم من يدفع ثمن الخدمة

يدهشني أن العديد من الأطباء منزعجون من مفهوم خدمة الزبون. ربما كان ذلك ينبع من التفسير التقليدي للعلاقة بين

الطبيب والمريض. بينما يخدم الطبيب المريض، فإن دور المريض هو قبول حكمة الأطباء بدون انتقاد، إذعاناً لمعلوماتهم الرفيعة وافترضاً أن الطبيب سوف يستطيع بشكل تلقائي أن يقوم بما هو في مصلحة المريض العليا.

لقد تبدل الزمن. وأصبح ينظر للعناية الصحية على أنها سلعة باهظة الثمن مؤلفة من أجزاء عديدة يمكن استبدالها، بما في ذلك الرجال والنساء الذين يسمون أنفسهم بالأطباء. يدفع الزبون الفاتورة، لذلك فإن الكلمة، بشكل متزايد، هي له. إن الحصول على رأي ثان أمر بسيط بالمقارنة مع الترخيص، والمراجعة المتزامنة، وبرامج التأكد من الجودة، والتدقيق. أدرك أصحاب العمل أن أكبر نفقاتهم بعد الصناعة هي العناية الصحية، وهذا لا يسرهم. يمكننا أن نطبق أي أسلوب إداري نختاره في العناية الصحية، سواء كان مرتباً من الأعلى للأسفل من قبل منظمي الخطط الصحية والمستشفيات، أو من الأسفل للأعلى من قبل الأطباء والممرضات، لكن الفكرة الأساسية هي أن المرضى أو من ينوب عنهم هم الذين سيحددون من منا يمارس الطب وكيف وأين سيسمح لنا بالقيام بذلك. في تخمين أخير، لن أدهش إذا رأيت أمريكا تطور برنامج الصحة القومية، لكن ذلك سيكون له أثر فاجع على خيارات المستهلكين، وربما

لن يصبح ذلك حقيقة إلا بعد أن يؤدي هرم السكان، والتقنية، والأدوية الجديدة إلى إفلاس برامج استحقاق العناية الصحية.

تلغى التكاليف الباهظة اليوم من النظام بسرعة كبيرة، لذلك فإن المعايير القادمة للأداء سوف تتعلق بالنتيجة والرضى. وحيث أنه لا يوجد قاعدة بيانات قومية واسعة تقارن بها النتائج، فإن الرضى والمقاييس غير الموضوعية الأخرى عن تجربة العناية الصحية تشغل بال الجميع.

هل يبدو هذا الكلام مألوفاً؟ هل تعاني من مشكلة في قياس ما تعتبر أنه مهم في أعمالك؟ هل يركز زبائنك على جدول أعمال مختلف تماماً عما تحدده أنت كمقياس للرضى؟ متى كانت آخر مرة سألت فيها الزبون ما هو مهم له حقاً، ومن ثم عملت بموجب ذلك؟

يحدد زبائنك ما يريدون. وقد لا تعرف طلبات الخدمات أية حدود، لكن يجب عليك ضمن تعاريف اتفاق الخدمات المدارة أن تقدم الخدمة المطلوبة. إن تحقيق التوقعات المالية سوف يؤمن لك شعبية عند المحللين، لكن تحقيق توقعات زبائنك سوف يبقيك عاقلاً. يأتي ولاء الزبائن من عدد كبير من الأمور غير الملموسة، مما يجعل الحوار بينك وبين زبائنك حتى أكثر أهمية. إذا كنت تكسب زبوناً جديداً، افهم ذلك

الزبون. ولا تحاول أن تكون كمن يريد أن يثبت ذيل الحمار.

عندما يكون المريض موصولاً بشاشة مراقبة الضغط الدموي، يمكنني أن أنظر إلى الأرقام وأن أعرف مكاني. وعندما يكون المريض متألماً، فإن التقييم شخصي، ويجب أن أستخدم فهمي للعملية لكي أحدد ما إذا كنت أحرز أي تقدم. بينما يمكن في بعض الأحيان أن تأسر زبوناً من خلال ظرف ما، فإنك إذا لم تحقق حاجاته، فلن تسنح لك الفرصة لتخدمه مرة أخرى.

كن أخلاقياً

تظهر الأخلاقية في طرق عديدة، لكنها في عالم الأعمال تتعلق بالمال. بعبارة أخرى، يفقد الإداريون أعصابهم عندما لا يستطيعون أن يحققوا الأرقام المطلوبة. إن أهم عرضين لاقترب حصول تراجع أخلاقي مالي هما: المبالغة في قدراتك واختصار الطريق. وللأسف، لا يمكن أن تضمن طريقك إلى الجنة. يعمل الإداريون العظماء «ضمن أنفسهم»، ويفهمون نقائصهم، ويحاولون التحسن على الدوام، وينظمون تعليمهم المستمر لكي يحققوا حاجات زبائنهم، فتحسين الذات خدمة أخلاقية، وليس ممارسة لتبجيل الذات.

يعالج الطبيب مريضاً مصاباً بجرح في الجبهة، ويكون طول الجرح أربعة إنشات فقط (عشرة سنتيمترات)، لكن السجل يظهر أن جرحاً بطول ستة إنشات قد خيط. إذا كان الهدف هو جمع المال، فإن ذلك تزوير. هل يستحق الأمر ذلك العناء؟ أظن أن ذلك يعتمد على ما إذا كنت تظن أن قوة المال تستحق إمكانية خسران الترخيص، والسمعة، والمهنة، ناهيك عن انتهاك علاقة الطبيب مع المريض. هل يجب أن يكون لدى الأطباء قيم عالية؟ نعم، أظن ذلك.

أخبر مدير وول ستريت باستمرار أن الأرقام ربع السنوية سوف تكون قريبة من التقديرات، لكنه يعلم أنه لا توجد أية فرصة لتحقيق ذلك ولا حتى كفرصة بقاء كرة ثلج في الصحراء. يمكن لبعض اللاعبين الحسابي الأنيق أن ينقل بعض النفقات وأن يسجل بعض الإيرادات القليلة الإضافية، لكن ذلك، من الناحية الفنية، تزوير. هل يستحق الأمر العناء؟ أظن أن ذلك يعتمد على ما إذا كنت تعتقد أن الحفاظ على أسعار أسهمك مرتفعة بشكل اصطناعي يستحق فقدان السمعة، وحقن مجلس الإدارة، أو حتى التقييد خلف القضبان. هل يجب أن يكون لدى الإداريين قيم عالية؟ نعم، أظن ذلك.

لا يوجد أي عذر مقبول لأي خرق للالتزامات الأخلاقية،

في الطب ولا في الأعمال. إن اختصار الطريق، بينما تتباهى بإنجازاته، هو أسرع مدخل للمنحدر الزلق للخداع الذي يطبق لتغطية احتيال سابق. أنا لا أشير إلى أمراض مثل الإدمان، الذي يجعل الشخص غير فعال، لأن هذا في النهاية مأساة شخصية تتلف الإنسان بالكامل. لكنني أشير إلى السلوك الخاطئ الذي يرتكب لجمع الثروة بغير حق، وإلى انتهاك المبادئ والثقة الموجودة في الإطار الأخلاقي. إن اضطراب العمل الحاصل في النهاية هو خرق للاستقامة سرعان ما يصبح معلومات عامة. وعندما يحصل ذلك، فقد يستطيع المرء أن يستمر في القيادة باستعمال التهيب، لكن الاحترام يُفقد ويذهب معه الولاء الشديد الذي يصبح ضرورياً عندما تتعرض الشركة للأزمات.

أشفق على الآخرين قبل نفسك

لقد أصغيت إلى أطباء يتذمرون ويشتكون من العناية المدارة، وإلى إداريين يئنون من أصحاب بنوك الاستثمار. إن ضرورة معالجة المرضى ضمن ميزانية محددة غيرت ملامح الطب تماماً وبدلت توقعات الدخل ونمط المعيشة للعديد من الأطباء. وسواء كنت توافق على عقيدة العناية المدارة أم لا، فإنها ستبقى موجودة بشكل أو بآخر.

يا ويلتاه؟ ربما، لكن ذلك لن يفيدك كثيراً. إن الأطباء ليسوا مدربين على التغيير، وربما يقول البعض أنهم مدربون على عدم التغيير. إنهم يتعلمون مجموعات معينة من الأدوية، ويتعلمون تقنيات معينة في العمليات، ويغمرون بالمعلومات الطبية إلى درجة أنه في الوقت الذي يتخرج فيه الطبيب الشاب من كلية الطب، فإنه يكون في حالة من فرط التحميل الحسي. عندما يبلغ الدين المتراكم عليك أكثر من مئة ألف دولار، وقد أمضيت في الدراسة عشرين سنة، وتمرت لمدة خمس سنوات أخرى لكي تصبح أخصائياً، ويتوجب عليك أن ترسخ جذورك، فليس ذلك تماماً الوقت المناسب الذي تريد أن تسمع فيه أن عليك أن تتطلع إلى ساعات عمل أطول، وكمية من المال أقل.

إذاً، هل تنغمس في الشفقة على نفسك وتبقى بعيداً إلى أن يذهب جميع مرضاك إلى شبكة أخرى ولا تستطيع حتى أن تغطي نفقات مكتبك الأساسية؟ هل تشتم البيروقراطية، وتلوم تدخل الحكومة على كل شيء، وتغلق عيادتك، وتلغي أحلام حياتك؟ بالطبع لا! بل تعيد تدريبك، وتعيد ترتيب أدواتك، وتكتشف ما يبدو أن جميع الآخرين قد تعلموه، وتتغير. إذا

كنت لا تستطيع أن تتعلم كيف تتأقلم، فإن الجيل الجديد من الأطباء، الذي عُرس في الفلسفة والعادات والتي أنت غير مستعد لقبولها، سوف يكون سعيداً بالعناية بمرضاك.

لقد سمعت أطباء يرفضون أن يشار إلى مرضاهم على أنهم «زبائن» لأن هذا الاسم يعني تقليل أهميتهم، لكنني أظن أنه تحسين لها. نحن أخيراً نواجه حقيقة أن المريض له الخيار، وأن هناك عاملاً مهيمناً من الخدمة في تقديم الطب لا يمكن تجاهله. إن هذا لا يقلل بأي شكل من الأشكال الاحترام المترافق مع مهنة الطب لشدة تمرين الأطباء، وأخلاقيهم في العمل، وتحملهم للمسؤولية. مع ذلك، فالحقيقة أنه قد يكون هناك عدد كبير من الأطباء، ولا يملك أي طبيب لوحده قفلاً على السوق.

يحب الأطباء أن يشتكوا من طول ساعات العمل، خاصة أثناء التمرين. لم يقل أحد أبداً أن الأمر سيكون سهلاً. ومع أن جعل الأطباء المتمرنين يعملون حتى الإرهاق أمر غبي وخطير، فهناك الكثير الواجب تعلمه ولا يوجد الوقت الكافي لتعلمه. لا يملك أحد حقاً إلهياً بأن يكون طبيباً. تدخل مهنة الطب وأنت تعلم أن هناك توضحيات. إذا كنت تريد أن تقدم هذه التوضيحات، عندها ستصبح طبيباً وستطلع إلى مهنة احترافية

مرموقة في حياتك. إذا لم تكن تريد أن تقدمها، فاعمل في بيع برامج الكمبيوتر.

يمكن أن يشعر المدير التنفيذي في عمله أنه عرضة للشدة ومعزول، فالعارضون يطلبون شروطاً أكثر ملاءمة، ويريد الموظفون زيادة الرواتب، ويقلل سوق الأسهم من قيمة قطاعك، ويريد مجلس الإدارة نتائج مرضية، والآن! بينما تقوم بالمهام العديدة في غمار الإدارة العليا، فإنك تميل إلى التفكير لماذا يبدو الموقف لا إنسانياً. عندما تشعر بالأسف على نفسك، تراجع قليلاً وحدد ما إذا كانت الحالة غير عادلة، أم أنها مجرد شعور بالتعب. كثيراً ما يكون كل ما تحتاج إليه للخروج من هذا الجو هو «يوم من الصحة العقلية». ولكن، مهما كان الحل لمشاكلك الحالية، فلا تهلك نفسك في الشعور بالأسف، لأنك غير مجبر أن تكون فيما أنت فيه. أعني أنه فعلاً لا يوجد ضرورة لوجودك هناك لا جسدياً ولا عاطفياً. يُدفع لك تعويضات سخية لتقوم بعمل عالي المستوى ترغب نظرياً أن تقوم به. فإذا كنت قد بدأت تمتعض مما يفعله نمط حياتك أو حاجات عملك في نفسك، فخذ إجازة أو قم بالتبديل. لا يؤدي إحساسك بالأسف على نفسك سوى إلى التأثير على علاقاتك في العمل والمنزل، ويجعل الناس يبتعدون عنك. من يريد أن يكون قرب فاشل حزين؟

أنا لا أجادل ضد جعل المطلوب من الوظيفة معقولاً، أو ضد تشجيع مداخله صحية للعمل والتوازن بين مكتبك وبقية العالم، بل إن ما أقوله هو أن جميع الأشخاص الموهوبين يملكون الخيار. إن الشخص الذي يعلم كيف ينظم وقته ويقوم بعمله يمكنه دائماً أن يحدد المعايير التي يبني عليها عمله. إن هذا صحيح بالتأكيد بالنسبة للإداريين التنفيذيين، وهو صحيح أكثر بالنسبة للأطباء.

الثعابين لا تقرأ الكتب

أتذكر صبيّاً صغيراً أحضر لغرفة الطوارئ للمعالجة بعد أن عضته حية مجلجلة. عندما سألته ماذا حصل، قال أنه كان يمشي في الغابة عندما انطلقت حية من الأرض وعضته في رجله. كان الصبي يبكي ساخطاً «لم تجلجل الحية، لم أسمع أي شيء. لقد تعلمنا عن الحيات في المدرسة والمفروض أن تجلجل الحية قبل أن تهجم. ليس هذا بعدل».

كل ما استطعت أن أقوله له كان شيئاً سمعته منذ عدة سنوات من خبير في الحيات المجلجلة «يا بني، إن الثعابين لا تقرأ الكتب».

تحصل أمور سيئة وأمور جيدة، وفي كل من الحالتين،

نادراً ما يكون ذلك حسب الخطة وفي كثير من الأحيان تحصل بشكل مختلف تماماً عن الشكل الذي يفترض أن تحصل فيه. من المفترض أن تهز الحية المججلة أجراسها عندما تهدد، محذرة المفترس الممكن من الاقتراب. لكنك يمكن أن تقترب من الحية بسرعة أكبر من أن تتيح لها فرصة لأن تجلجل، أو قد لا تكون الجلجلة فعالة بسبب طرح الحيوان إهابه، أو قد لا تشعر الحيات بالرغبة في الجلجلة. إذا عضت الحية فأنت الخاسر.

من الضروري أن تعلم كيف تتبع الكتاب، ولكن الأكثر ضرورة هو معرفة كيفية الاستجابة والإبداع. إن إنعاش ضحية من ضحايا الرضوض الكبيرة يعطي أوضح الأمثلة على الحاجة للتقييم، والاستجابة، ومن ثم إعادة التقييم. إن أكثر عادة يصعب غرسها في الطبيب الشاب هي إدراك أهمية إعادة التقييم، أو عدم قبول الحالة الراهنة. إذا كان الكتاب يقول أن المريض لن ينخفض ضغطه الدموي قبل أن يفقد ثلاثين في المئة من حجم دمه، فإن ذلك ليس ضماناً أنه لن ينخفض ضغطه الدموي عندما يفقد كميات أقل بكثير. ومع أن الصورة التقليدية التي تظهر فيها الهجمة القلبية هي ألم في مركز الصدر ينتشر إلى الفك السفلي واليد اليسرى، فسرعان ما يكتشف طبيب الطوارئ أن الهجمة القلبية يمكن أن تترافق مع ألم

بالكتف الأيمن أو بدون أي ألم على الإطلاق. إن أقوى الستيرويدات المضادة للالتهاب التي تستعمل لعلاج الارتكاس الأرجي يمكنها هي نفسها أن تسبب ارتكاساً أرجياً شديداً!

لقد عقدت مرة اجتماعاً مع شركة موردة كبيرة لأكتشف أنها على وشك الإفلاس، وأن الخدمات الضرورية التي كانت أعمالي تعتمد عليها تماماً سوف تتوقف. وحيث أنه لم تكن توجد خطة طوارئ، فقد كان من الممكن لهذه الحادثة أن تؤثر بشدة على قدرتنا على خدمة زبائننا، وكنا على الأغلب سنفقد زبائن مهمين. لم يكن لدينا مصدر احتياطي كافٍ، لأنه من المفترض أن مورديننا أقوياء.

كان العمل الذي لزم لإعادة بعث سلسلة مواردنا عشرة أضعاف ما كان يلزم لو كنا مستعدين بشكل كافٍ. كان ذلك درساً لن أجراً على نسيانه وتكرير الخطأ مرة أخرى.

أفضل الأطباء كانوا مرضى من قبل

التقمص العاطفي قوة هائلة في الطب، ويجب أن تكون كذلك في إدارة الأعمال. ولكي نفهم أفضل طريقة نعتني بها بالمرضى، فمن الضروري أن يمضي الأطباء بعض الوقت كمرضى أو أن يقوموا بتمثيل دور المرضى. ويمكن أن يكتمل

هذا التمرين أيضاً بأن تكون والد طفل مريض، في الوضع الذي يكون فيه الشخص عرضة فعلاً لسطو النظام والخدمات التي يقدمها العاملون في العناية الصحية. يعطي هذا التمرين الشعور بالتواضع، حيث يدرك المرء كم يصبح الشخص معتمداً على من يقدم له العناية في تجربة المرض الطاغية. ضع نفسك مكان المريض، وسوف تصبح ضعيفاً، وباحثاً عن الأمل، والراحة، وعن نهاية للمعاناة. تخيل فقدان شخص عزيز، أو فقدان شيء مهم حقاً في حياتك. وفكر بعد ذلك في الثقة التي يضعها الشخص في الطبيب وكم يتوق لأن يُسمع، وأن يفهم، وأن يدعم. إن الأطباء الذين يتمتعون بسلوك غير كفء على طرف سرير المريض قد لا يكونون مرضوا أبداً أو لا يكونون قد تعاملوا مع مرض شخص عزيز عليهم.

يحتاج المريض لأن يعلم أن طبيبه «كان هناك مرة»، وأنه يمكنه أن يقدر معاناته، وأنه متحفز لأن يجد له الشفاء بأسرع ما يمكن. يجب أن يبني الطبيب الثقة، لكي يحفز مريضه ولكي يسهل التواصل عندما تتعقد الحالة. إن إحدى الطرق الأصلية والفعالة للقيام بذلك هي إظهار التعاطف، ليس بطريقة لا مسوغ لها، ولكن بالإحساس والافتناع. إذا كنت تعتني بالمريض بنفس الطريقة التي تعتني فيها بفرد من أفراد عائلتك، فلا عيب في أن

تدع المريض يعرف ذلك. إن جعل العلاقة شخصية، ضمن حدود الحفاظ على القيادة المناسبة والاستقلالية الذاتية، طريقة إيجابية جداً تشجع المريض للنظر إلى الطبيب على أنه متعاطف. ليس هناك أي خطأ في البوح للمريض أنك كطبيب قد مررت بحالة مماثلة، وأنت تفهم مخاوف المريض من منظور شخصي جداً. يعطي ذلك مريضك بعض الثقة بأنه يعامل ككائن بشري له حاجات حقيقية، وليس كرقم في الإحصاءات وقد يحب والد أو والدة الطفل المريض أن يعرفا أن لديك أطفالاً، فكلنا لدينا آباء يكبرون ويضعفون.

ضع نفسك مكان الشخص الآخر كلما سنح لك ذلك. ما أسرع ما تريد أن يشاهدك الطبيب؟ ما أسرع ما تحب أن تستدعى مرة أخرى؟ كم تحتاج من الشرح؟ هل تحب أن تسمع عن المعالجات البديلة، أو عن نسبة فرص النجاح؟ هل تريد استشارة ثانية؟ هل تريد أن تمسك يدك، أو أن توضع قطعة قماش رطبة على جبينك؟ ما هي أعظم مخاوفك وما أسرع ما تريد أن ينظر فيها؟ إذا استطعت أن تقدر فعلاً حاجة من تقدم لهم الخدمات والذين أنت مسؤول عنهم، عندها لا يمكنك إلا أن تقدم خدمة أفضل.

فضلاً عن ذلك، انقل هذه المداخلة إلى الأطباء الشبان

المتمرنين الذين تتولى مسؤولية الإشراف عليهم. ما هي الضغوط التي يتعرضون لها؟ ما هي المساعدة التي يحتاجون إليها؟ إن مدى قدرتك على أن تعمل كمعلم وكنموذج يعتمد على قدرتك على استعادة ذكريات عندما كنت في تلك المرحلة، وكيف كنت تفضل أن تُعامل.

كنت مرة مريضاً في غرفة الطوارئ، مستلقياً على ظهري، وأنا «أنظر إلى الأضواء فوقى». لقد تعذبت بسبب صحة أولادي ودعوت الله أن يمنح الأطباء الذين كانوا يعتنون بهم الشفقة والحكمة. أجبر نفسي، بأقصى ما أستطيع، أن أعيد التفكير في هذه الحالات بما يكفي لتقدير كيف يمكنني أن أولد صلة عاطفية، أو على الأقل فاعلة، مع المريض. إذا كان هدفي هو إزاحة المعاناة أو على الأقل تقديم توجيه، فإنني يجب أن أقدم ما يحتاج إليه المرضى فعلاً، وليس ما أريدهم أن يحتاجوه أو يظنوا أنهم يجب أن يحتاجوه. ولا يبطل ذلك حقي في الرأي أو مسؤوليتي عن إخبارهم الحقيقة، بل أنه يعزز حقي ومسؤوليتي.

ربما كانت المخاطر أقل في ساحة الشركة، ولكن ذلك فقط من ناحية الحياة والموت، لأن حاجات الناس هي نفسها. هناك حالات صعبة عديدة تظهر على شكل الحصة في السوق،

والأرباح والخسائر، والدخل ربع السنوي، وتوقعات السوق العام. قد لا يكلفك الفشل طرفاً من أطرافك بالمعنى الحرفي، لكن ماذا عن المكانة الذاتية، والترقية الضرورية، وسمعتك المهنية؟ إن هذه مواضيع حيوية تتطلب من المدير أن ينظر في أفضل طريقة يتعاطف فيها مع الموظفين، والاستشاريين، ومالكي الأسهم، والزبائن.

كم هو هذا الكلام عملي؟ ويصبح أكثر صعوبة كلما ارتقى المرء في إدارة الشركة، مما يعني في كثير من الأحيان مداخلات أوسع وتكليف أكثر للإداريين في المستويات الأدنى. إن الخطأ هنا هو أن تحشو الشركة تحتك أو حولك بأشخاص غير متعاطفين لا يمكنهم أن يكونوا كبش فداء في المواقف العصبية. إذا كان قساة القلب منكم لا يستطيعون أن يتعاطفوا ولا أن يوظفوا معهم أشخاصاً متعاطفين، فإنكم تصنعون وسطاً مصيره الفشل. هذه ليست تحررية تحزن القلوب، لكنها نصيحة عملية للإداريين الذين يعتقدون أن طريقتهم في التعامل مع الناس تعبر كثيراً عن طريقتهم في التعامل مع أعمالهم.

عندما يكون أداء شخص ما سيئاً، اسأل نفسك ما هي المساعدة الضرورية لتحقيق التحول، وحدد كيف يجب أن تقدم. إذا كان الجواب إيجابياً، فقم بما تستطيع أن تقوم به.

وإذا كان سلبياً، ضع نفسك في مكان الفاشل واسأل «هل أستسلم؟» إذا كان من المهم أن تقدم شيئاً ويمكنك أن تقدمه، عندها فكر في القيام بذلك، إلا إذا كان استراتيجيتك تقودك للاعتقاد أن الانتقاء الطبيعي هو أفضل الطرق. يمكنني أن أؤكد من تجربتي الشخصية أن المداخلة المتعاطفة شاقة أكثر، لكنها عندما تنجح، فإنها مرضية أكثر من حل الذراع الطويلة التي تنال الجميع.

الحاجة التقنية الماسة

الحاجة التقنية الماسة هي القوة التي تدفع الشخص إلى استعمال الحل العالي التقنية، الباهظ الثمن عادة، لمشكلة ما عندما يكفي حل أكثر بساطة. المثال من الطب هو أن تطلب اختبارات غير ضرورية وباهظة الثمن، عندما يكون التشخيص وضع مسبقاً بشكل جازم. لا داعي لاستعمال الأجهزة لمجرد أنها موجودة، ويجب عليك أن تستعمل ما تحتاج لاستعماله لأسباب وجيهة جداً. إن التحدي الذي تقدمه التقنية هو أن تفهمها بشكل جيد يكفي لأن تطبقها بشكل منطقي. ولا أجادل في أنه يمكنك أن تحصل على معلومات غزيرة جداً، لكن يمكنك بالتأكيد أن تحصل على معلومات زائدة وغير ضرورية.

ستكون هناك دائماً تحسينات. انظر ماذا حصل لآلات التصوير الرقمية في السنتين الأخيرتين. في أي نقطة سوف تكون راضياً بما يكفي بجودة ما هو متوفر وتقوم بالشراء؟ انظر في شبكة المعلومات. هل تستثمر في استراتيجية لشبكة المعلومات أو تنتظر الآخرين لينيروا لك الطريق؟ أعتقد أن ذلك يعتمد على طبيعة العلاقات في أعمالك. إذا كان شركاؤك في التجارة يتوقعون أن يتصلوا بك عبر شبكة المعلومات، فيجب أن تجد حلاً بسرعة. وإلا، فإنه يمكنك أن تصبر، لأنه مع مرور كل يوم، تصبح الحلول أقل تعقيداً، وأسهل تطبيقاً، وأرخص ثمناً.

إذا كانت أعمالك كبيرة، فيجب عليك أن توظف موظف تقنيات. إن وظيفة كبير موظفي المعلومات قد ملئت بالإحباط، لأن مهمة الموظف لم تكن فقط أن يعطي رأيه في شبكات المعلومات ومقدميها، بل أنها تتطلب أيضاً إدخال الأطباء في استعمال الكمبيوتر في ممارسة الطب. إن تطبيق التغييرات السلوكية مختلف جداً عن اتخاذ قرار فيما إذا كنت ستطبق حلاً سلوكياً أو لا سلوكياً. من الناحية السياسية للتقنية، يجب عليك أن تحظى بدعم قادة مهتمين. ذلك صحيح بالنسبة للتقنية العامة (مثل أنظمة المعلومات) إضافة للتقنيات الخاصة (مثل القشاطر القلبية). إن الحلول التقنية في العناية الصحية

التي أوجدها الإداريون لم تحظ بقبول حسن إلا عندما ناصرها فعلاً المقدمون للعناية الصحية، والذين أخذوا النصيحة من مقدمين آخرين، فكلما كانت التقنية معروفة أكثر وموثوق بها، كان ذلك أفضل.

يجب أن يكون موظف التقنيات في شركتك على إطلاع واسع على كيفية قيامك بالأعمال ويجب أن يحظى بدعمك الكامل لتطبيق التقنيات الأساسية، وأقترح ألا تكون التطبيقات القليلة الأولى تغييرات كبيرة في العمليات. دع كل شخص يعتاد على الأدوات الجديدة، وهذا فيه من الصعوبة ما يكفي، قبل أن تتوقع منهم أن يتأقلموا مع الطرق الجديدة. سوف تستمر دائماً الحاجة الماسة للتقنية، ولذلك يجب أن تدار بعناية.

مسالك الحنان بسيطة ومباشرة

إذا كنت قد أعرت الانتباه للصفحات التي سبقت هذه الصفحة، فلا بد أنك لاحظت فكرة الحنان عدة مرات. ذلك لأن السلوك الحنون مهارة مكتسبة يشبه تعلمها من جميع النواحي تعلم إيقاف نرف من الأنف أو تشخيص هجمة قلبية.

الحنان في المنظومة الطبية هو مركب من التعاطف، والرحمة، والمغفرة، واللطف. إنه شعور معقد قد يبدو وكأنه

في غير محله في غمار النشاط المسعور لغرفة الطوارئ، حيث تتخذ القرارات السريعة المنبثقة من حالات الحياة والموت. يكون الحنان في الكثير من الأوقات شعوراً متأخراً، يقدم للعائلة بعد أن يُفقد شخص عزيز، أو عندما يدرك أن شيئاً مريعاً قد حصل أو أنه على وشك الحصول. ليس هذا في غير مكانه، بل أنه إبداعي. الأكثر فاعلية أن تكون حنوناً مسبقاً، ناسجاً موقفاً مهماً بالفعل ضمن نسيج العناية بالمريض. لا يتعارض ذلك مع وضع العناية الحرجة، بل أنه في الواقع، قد يكون المظهر الوحيد الذي يحافظ على عنصر من الإنسانية في الوضع المجرد عن الإنسانية.

يجب أن يكون الفعل الحنون، من منظور المريض، بسيطاً ومباشراً. لا يقصد منه أن يجعل النتيجة الطبية أفضل، بل إن المقصود منه هو مساعدة المريض في اجتياز حالة صعبة ومخيفة حين يثق أنه يوجد فعلاً عنصر من العناية. لا يستمد الحنان قوته من الخبرة الفنية، بل من العلاقة مع المريض التي تولد فهماً مشتركاً.

مثال بسيط عن الحنان هو عندما أمسكت والدتك بجبينك بينما كنت تتقيأ في المرحاض، ومن ثم قامت بغسل وجهك. كنت ستنجو بدون تلك المساعدة، لكنها أظهرت لك أنها مهتمة بك، وذلك هو أهم شيء يمكن أن يقدمه أي إنسان لك. عندما

يكون لدي مريض خائف، فإنني أحاول أن أبني تواصلاً، بمجرد عبارة أو تصرف بسيط يوحيان أنني أفهم المعاناة، وأني بالتالي مكرس تماماً للتخلص منها.

كذلك الأمر في إدارة أعمالك. يدهشني دائماً الحد الذي يذهب إليه بعض الناس ليخفون حقيقة أنهم يتألمون. يتجنب مندوب خدمات الزبائن، الذي يتعثر في مهمة كلف بها، مقابلي في الاجتماعات، وحتى يتجنب التقاء أعيننا. أعرف أن هناك خطأ ما، وأنه في سبيله إلى الفشل أو أنه قد فشل بالفعل. هل يظن أنني لم أمر بهذا من قبل، وأني لم أعان كما يعاني؟ ليس الأمر كبيراً، لكن أناه تقف في طريقه. يريد أن يشير إعجابي، وأن يكون مجرداً من العواطف، وأن يستغني عن المساعدة. وأريد أن أقرب منه بطريقة يفهم منها شيئين: أنني أفهم كيف تسير أعمالنا وأن من واجبي مساعدته. أقدم العرض بخصوصية وسرية. لماذا لا تدعني أساعدك في ذلك؟ لقد مررت بنفس الحالة وأستطيع أن أساعدك لكي تنجح. بعد أن تنتهي، ستنال أنت الثناء كله.

الشكل الآخر الأقل جمالاً للحنان هو «الاستقالة» في الوقت المناسب. فقد يفشل الشخص أحياناً، ولا يوجد أي شيء تستطيع عمله لكي تنتشله. إن الروتين التقليدي هو أن

تطرده. لكن جعله يحتفظ بكرامة وجهه ليس فكرة سيئة، حتى لألد أعدائك. لذلك، بمد غصن الزيتون، فإنك تنهي علاقة غير ناجحة دون أن تنهي طريقاً مسلوفاً وضرورياً للفرص المستقبلية وحتى ربما للصدقة.

السباق إلى خط البداية

نحن نعيش حياتنا ونؤسس أعمالنا لكي نعبر خط النهاية. ليست الدنيا سباقاً، وكذلك ليست الأعمال سباقاً. هناك معالم على الطريق، تجعلك متأكداً، لكن يجب أن ينظر للعملية على أنها استثمارية، ما لم يكن المرء يطمع في ربح سريع. لقد تعلمنا مرة أخرى من جديد بشكل مؤكّد أن حوادث السيولة المالية يمكن أن تعني الحصول على ثروة عظيمة، أو بالعكس، تمييع أعمال مهلهلة.

لقد ربط تحديد تسلسل الجين البشري بسباق لخط البداية. أحب هذا المثال وأحب فكرة أنه يوجد الآن مقدار أكبر نتعلمه بحيث لا يمكن للمرء أن يتوقع أن يسبر أعماقه خلال فترة حياة واحدة. فكر بجميع الأمور الرائعة التي تترافق مع البداية: الولادة، الجديد، الشباب، الخلق، النمو، التصميم، الأساس، الاكتشاف، إلخ. فكر الآن بالنهاية: الموت، النهاية، التصفية، الخراب، الهرم، الفشل، الانكماش.

إذا كانت لديك أهداف طويلة الأمد،

فإنك تحتاج إلى حلول طويلة الأمد

إعادة التأهيل البدني نادراً ما تكون عملية سريعة. فالسيدة التي تصاب بحادث أثناء التزلج وتفقد سلامة أربطة ركبتيها يمكن أن تتوقع عملية جراحية، وبضعة أسابيع على العكازات، ومن ثم برنامجاً شاقاً من تمارين التقوية والعودة التدريجية للنشاط الطبيعي. تستغرق العملية الجراحية ساعات قليلة، بينما يمكن توقع استمرار فترة الشفاء عدة أشهر. بدون وجود برنامج للعلاج ومعالج فيزيائي عليم يمرن المريضة ويقيس مدى تقدمها، فإن الحوصلة النهائية قد لا تكون مثالية وتنتهي بعجز على الأمد الطويل. إن الهدف هو الشفاء الكامل، الذي يدعمه العمل الجراحي، وإعادة التأهيل، وتعديل النشاط الرياضي المستقبلي. نادراً ما تكفي الجراحة لوحدها كحل مرض. ويجب أن يتمتع المريض بالصبر وأن يتعاون مع الخطة، حتى ولو كان هناك بعض العوائق البسيطة. تجرى إعادة تقييم للمقدمة العلاجية إذا لم تلَبّ النتائج التوقعات أو إذا كانت هناك اختلاطات.

إذا كنت تريد تقوية أسهمك في السوق، مثلاً، بإحداث نوع جديد من المبيعات أو تغيير صورة شركتك، فمن الصعب

أن تقوم بذلك بين ليلة وضحاها. هناك دائماً على الأغلب مقاومة، حتى ولو كانت خفية، للتغيير ولبدء برامج جديدة. إن التغيير السريع في استراتيجية السوق، أو المشروع الجديد، أو الدعاية المثيرة، أو حتى التملك الجديد لاختراق قطاع من السوق يقدم دفعة بداية، تماماً مثلما يخطط الجراح الأربطة. لكن، المتابعة هي التي تحدد النجاح أو الفشل لجهودك الجديد. أين تريد أن تكون بعد ستة أشهر، وبعد سنة، وبعد ثلاث سنوات؟ ما هي البنية التحتية التي يجب أن تحضّر وتدعم وأنت تصل إلى المعالم التي حددتها؟ أين تقع نقاط التصحيح، وإلى من سيعهد التقييم؟ هل لديك رأس المال لكي تتقدم بجهودك في مسارها الطويل؟ هل توقعات الفريق هي نفسها توقعات كبير الإداريين؟ هل لديك خطة أم أن هذا إجراء ارتجالي؟ إننا دائماً في غرفة الطوارئ نستجيب، ونخمن (نعم نخمن)، ونحاول لنحيط المشكلة الحادة بأوسع تشخيص ممكن، ثم نركز على التشخيص المحتمل المشكوك به. مع أنني أكره الاعتراف بهذا، فإننا في كثير من الأحيان نستجيب أكثر من أن نخطط، ونبغي أن «لا نفوت شيئاً» أكثر من أن نكون دقيقين تبرر أفعالنا كلفتها. ذلك لأنه غالباً ما يتقدم إلى غرفة الطوارئ مريض لا يعرفه الطبيب، وبدون سجلات طبية، ويتعجل الحصول على بعض الراحة. تتطلب خطط

العناية طويلة الأمد تفكراً ومتابعة. في إدارة الأعمال، مع أنك بالتأكيد تحتاج لأن تضع بعض الغرز وتقوم بعض العظام، فإنك يجب أن تجاهد لأن تكون منظماً ومرتباً، وأن تتجنب عقلية العناية الحادة وبالتالي أن تضع نشاطك ضمن إطار له منظور طويل الأمد.

ضع صورة عائلتك على مكتبك

يذكرك ذلك أن تضع الأمور في نصابها وأن تعامل الآخرين دائماً كما لو كانوا أفراداً من عائلتك. عندما تحاول أن تشق طريقك عبر مشكلة صعبة، اعتمد على الخبرات الشائعة والأمثلة التي يمكن أن يفهمها كل من يخصه الأمر.

هناك العديد من الحالات في الطب يجب أن يتم فيها اتخاذ قرارات صعبة، إما لتقديم العلاج أو لعدم تقديمه. يمكن أن تكون المشاعر جياشة، خاصة في غرفة الطوارئ، فما ينظر إليه الطبيب على أنه عداً وعدم ثقة من جانب الأهل، قد يكون في الواقع مجرد تنفيس عن القلق، أو الحزن، أو اليأس. إن التواصل الذي يأتي على شكل محاضرة أو الذي ينظر إليه على أنه من جانب واحد في الوقت الذي يجب أن يكون فيه اتخاذ القرار مشتركاً، يستنزف طاقة ثمينة من المهمة المعنية، والتي يجب أن تكون توجيه اهتمام الجميع إلى تحسين حالة المريض.

قبل أن أتكلّم مع المريض أو مع فرد من أفراد عائلته، أتخيل دائماً ما هو أسلوب التخاطب الذي أفضله، لو أنني وضعت في موقف مماثل. إن الأسلوب الذي أفضله هو الأسلوب المباشر والمنطقي، مع بعض الإيحاء أن الطبيب يقدر معاناتي وهو مهتم بإيجاد حل فوري. أتوقع أن يخصص لي وقت لشرح المفاهيم الصعبة، وأن يسمح لي أن أسأل العدد اللازم من الأسئلة التي تسمح لي بمعرفة مشكلتي والتفرعات التي يمكن أن تنتج عن أي قرار. أحب أن يكون لي الخيار، إذا كان هناك أي خيار، وأريد أن يشرح لي كل شيء على مستوى فهمي. أريد أن أعامل كأني فرد من العائلة.

على الرغم من المحاولة الجيدة للتواصل، فإن المستجيبين قد لا يتخذون قراراتهم بسرعة مما يزعج الطبيب غير الصبور، الذي يحتاج إلى اتخاذ القرارات بالتوقيت المناسب، لمصلحة المريض، ولمصلحة تنظيم الوقت. هناك قلق شرعي من أن هناك مرضى آخرين تجب رؤيتهم وأن وقت الطبيب أمر مهم. ما لم تكن هناك حاجة صادقة لاستشارة ثانية، فإنني إذا وجدت أمماً تسأل ما إذا كان طفلها يجب أن يعطى المضادات الحيوية أم لا، أو ما إذا كان الجرح يحتاج فعلاً للخياطة، أخبرها أنني أنا لدي أيضاً أولاد، وأن هذه هي الطريقة التي كنت سأعالج فيها أولادي. ليست هذه العبارة البسيطة خدعة رخيصة لنيل

موافقتها، بل أنها تذكرة لي بأهمية تذكر أنني في وقت ما سوف أكون المستقبل لنصيحة مماثلة، ويسمح ذلك لي بالتعبير عن اهتمامي بطفلها على مستوى مقدس أكثر حتى من مستوى الطبيب.

عندما يجلس أمامي مدير المبيعات في شركتي، وقلبه يخفق وحدقتا عينيه متسعتان، ويجثم مرتعداً وهو يتوقع التأنيب الذي يخشاه، فإن كل ذلك الأدرينالين الجيد يضيع في استجابة «اهرب أو قاتل». يجب أن يكون قد تعلم منذ وقت بعيد أنني لن أضيع وقته أو وقتي في التأنيب. ويجب على الطفل الناضج أن يتمكن من أن يأتي إلى والده (معلمه) ويتوقع أن يجد ذراعاً قوية يستند عليها وأن يجد حلاً للمشكلة. إن الحب والاحترام لا يعنيان تقبل أنواع السلوك الأقل من المستوى المطلوب، لكنه يعني تقديم المثال الجيد، والاتصال الواضح، والسماح للشخص أن يرتكب بعض الأخطاء بينما يكون نموذجه الممتاز الخاص. تذكرني صورة عائلتي أنه بنفس الطريقة التي أسمح فيها لأولادي بمزايا الشك، وأنا أعلم تماماً متى يحاولون بأقصى ما لديهم ومتى يتكاسلون، كذلك يجب أن أدمج الموظفين بنفس الطريقة.

وأخيراً، فإن اللمحة السريعة لصورة العائلة أو الأصدقاء

بشكل متكرر تساعد على إبقاء كل شيء في منظوره. كم مرة سمعت شخصاً يقول «إن عملي مهم، لكن عائلتي تأتي أولاً». يصعب الجدال عكس ذلك، لكن ربما كانت الفكرة الأفضل هي «إن عائلتي وعملي مهمان. أنا أحافظ على التوازن بينهما وأحاول أن أتعلم منهما كل يوم، حتى أستطيع أن أكون الأفضل في كل من العالمين».

تذكر لماذا وكيف أصبحت طبيباً

أصعب جزء من أي عمل هو إبقاؤه مثيراً للاهتمام. هناك أسباب عديدة تجعل الناس يصبحون أطباء، لكن أكثر الأفكار الأساسية هي إرادة ورغبة التعلم، بشكل مكثف في البداية، وبشكل متقطع بقية العمر. لو نظر أي منا إلى الوراثة إلى مهنته الطبية وحاول أن ينتقي أقصى لحظات الرضى، فإنه سيجد أنها تترافق مع تجربة تعلمنا فيها شيئاً أو طبقنا فيها معلومات خاصة بطريقة أفادت شخصاً في حاجة. يحب معظم أطباء الطوارئ تحدي التفكير الفوري، وقبول المسؤوليات التي تتوجب بسبب الشدة الحاصلة من الاضطراب لاتخاذ قرار سريع في حالة حرجة. يصبحون أقل فاعلية عندما لا يستطيعون الاستمرار بالتعلم بسرعة كافية لمواكبة الطب الحديث، أو عندما يمضون عدداً كبيراً من الساعات في الخنادق ويبدؤون بالانطفاء. أخيراً،

إذا لم يعودوا فضوليين لسبب أو لآخر، فإنهم يملون، وهذه بداية النهاية.

لا يستطيع الأشخاص في المناصب الإدارية العالية لا أن يتشبثوا بالوضع الراهن ولا أن يخافوا من النمو وتشجيع الآخرين على النمو. إن نمط المحافظة على نفس الشيء لا يقود الأشخاص ولا الشركات إلى النجاح. لقد أصبحت طبيباً لكي أتعلم أن أساعد الناس، وعندما وجدت نفسي في موقع يطالب بتعليم كثيف، ذهبت إلى كلية إدارة الأعمال. لقد شغلت مناصب إدارية عالية في شركات تجارية، مما قدم فرصاً مستمرة للتعلم وتطبيق معلومات جديدة. وأنا مستمر الآن بممارسة الطب ومساعدة المبتدئين في تأسيس شركات تجارية. ما هو المبدأ المشترك؟ الاستكشاف. شيء جديد. يجب أن أكون حيث تحصل الأحداث، وليس في المكان الذي حصلت فيه مسبقاً. أنا أعلم أنني تاجر معلومات، وأنا مستعد للقيام بالتعديلات المهنية بحثاً عن نشاطات محفزة وعصرية.

إذا أصبحت طبيباً لكي تساعد الناس، فلا تدع قيود العناية المدارة تقف بينك وبين مرضاك. وإذا أصبحت كبير الإداريين التنفيذيين لكي تدخل نموذجاً جديداً في الاتصالات عن بعد،

فلا تدع منافساً يستأسد عليك لكي تخضع. إذا أصبحت طبيباً لكي تجد شفاء للسرطان، فاجمع التبرعات للأبحاث إلى أن يبح صوتك. وإذا أصبحت مديراً تنفيذياً للتسويق لأنك مللت من الهراء المذاع للأطفال عبر التلفاز، فادخل إلى عقولهم وعلمهم أهمية أن يدرسوا ويساعدوا إخوانهم من البشر. إذا أصبحت طبيباً لكي ترد بعض الجميل للمجتمع، فاخدم مرضاك بحنان وكن مؤيداً لهم عندما يحاول الآخرون أن يقتصدوا في تمكينهم من طلب العلاج الحديث للأمراض المستعصية. وإذا أصبت محللاً في وول ستريت لكي تمكن الناس من القيام باستثمار ذكي للأموال التي جاهدوا في جمعها، فاعرف الحقيقة وقدمها بشكل مباشر.

من الرائع أن يكون لديك أبطال وأن تقلد الأشخاص العظام الذين سبقوك. تتظاهر طفلة صغيرة أنها ربحت الأولمبياد، ونحن نبتسم مبتهجين. حسناً، إنها تعتقد أنها تستطيع أن تكون أفضل من في العالم. إذا لم تكن تعتقد أنت أيضاً ذلك، فإنها هي يجب أن تكون كبيرة الإداريين التنفيذيين، لا أنت.

إن أعمالك مهمة، وربما أكثر أهمية لأشخاص آخرين منك أنت. إذا كنت في موضع المسؤولية، فإن مسؤوليتك أنت

الأطباء يشفون أنفسهم

حماية وتنشئة ما أنت مسؤول عنه . إذا لم تكرس نفسك بالكامل
فإن ذلك يعني قلة احترام للذين لا يملكون سلطتك وبالتالي لا
يملكون نفس الفرص التي تملكها لتحقيق تأثير إيجابي .

عندما أدخل إلى غرفة ما ويطلب شخص مني المساعدة،
فإن ذلك يذكرني لماذا أصبحت طبيباً، وأنا أحب ذلك .