

**DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI
ÎN
ORGANIZAȚIILE SĂNĂȚII**

- EXCELENȚA ÎN SERVICIILE DE NEUROCHIRURGIE -

Tehnoredactare computerizată: Ameluța Vișan
Coperta: Daniel Țuțunel

Copyright © 2007
Editura Universitară
Director: Vasile Muscalu
B-dul Nicolae Bălcescu 27-33,
sectorul 1, București.
Tel./Fax. 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CIUREA, ALEXANDRU VLADIMIR

**Dezvoltarea managementului în organizațiile
sănătății : excelența în serviciile de neurochirurgie /**
prof. univ. dr. A. V. Ciurea, dr. V. Gh. Ciubotaru, asist.
univ. E. Avram. - București : Editura Universitară, 2007

Bibliogr.

ISBN 978-973-749-147-3

I. Ciubotaru, Gheorghe
II. Avram, E.

65.012.4:614
616.8-089

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate Editurii Universitare.

Distribuție: tel/fax: 021 - 315.32.47
021 - 319.67.27
comenzi@editurauniversitara.ro

ISBN 978-973-749-147-3

Prof. Univ. Dr. ALEXANDRU VLADIMIR CIUREA

Dr. VASILIE GH. CIUBOTARU

Asist. Univ. EUGEN AVRAM

**DEZVOLTAREA
MANAGEMENTULUI
ÎN
ORGANIZAȚIILE SĂNĂTĂȚII**

- EXCELENȚA ÎN SERVICIILE DE NEUROCHIRURGIE -



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București**

Autori:

Cap. I: A.V. Ciurea, V. Ciubotaru, E. Avram, R. Mircea.

Cap. II: IV, VI-IX: A.V. Ciurea, V. Ciubotaru, E. Avram.

Cap. III: A.V. Ciurea, V. Ciubotaru, E. Avram, Anca Buliman.

Cap. V: A.V. Ciurea, V. Ciubotaru, E. Avram, Mihaela Adina Ciurea.

Cap. X : A.V. Ciurea, V. Ciubotaru, E. Avram, Eva Gheorghică.

Coautori:

1. Dr. Anca Buliman - Manager General Spitalul Clinic de Urgență Bagdasar-Arseni, București (capitolul III).
2. Dr. Eva Gheorghică, șef secție ATI, Spitalul Clinic de Urgență Bagdasar-Arseni, București (capitolul X).
3. Dr. Radu Mircea, șef secție neurochirurgie, Spitalul județean Brașov (capitolul I).
4. Dr. Mihaela Adina Ciurea, preparator universitar UMF «Carol Davila», București (capitolul V).

PROF. UNIV. DR. ALEXANDRU-

VLADIMIR CIUREA este medic primar neurochirurg, doctor în științe medicale, profesor de neurochirurgie la Universitatea de Medicină și Farmacie „Carol Davila”. Este Vicepreședinte al Federației Mondiale a Societăților de Neurochirurgie (WFNS), Președintele Societății Române de Neurochirurgie (RSN), Președintele Societății Române de Neuro-oncologie (SNOR). Din 1989 este șeful Clinicii I de Neurochirurgie a Spitalului Clinic de Urgență Bagdasar-Arseni. Între anii 1997-2005



ocupă funcția de director general al acestui spital. Contribuțiile sale în dezvoltarea practicii medicale neurochirurgicale, premierele operatorii realizate, intensa activitate de cercetare s-au materializat într-o operă vastă ce constituie un punct de reper fundamental în domeniul neurochirurgiei.

Este autor principal în 15 monografii din domeniul neurochirurgical, dintre care menționăm „Patologia neurochirurgicală pediatrică” (1980), „Craniofaringioamele” (2005) și „Actualități în cavernoamele intracraniene”, (2005). Este coautor în 21 de tratate neurochirurgicale; implicat în 17 proiecte naționale și internaționale de cercetare în perioada 2000 și 2005, înființând practic departamentul de cercetare în neuroștiințe al Spitalului Clinic de Urgență „Bagdasar-Arseni”, București.

În țară și în lume i s-au acordat nenumărate premii și distincții medicale (selectiv):

1981 - *Premiul Academiei* pentru monografia „Patologia neurochirurgicală pediatrică” (Editura Academiei, București, 1981) (în colaborare);

31 Mai - 2 Iunie, 1992 - *Our policy in myelomeningoceles - experiences in 66 cases* (în colaborare), Berlin (Germania) ESPN XIII-th Congress;

1995 - *International cultural diploma of honor* - The American Biographical Institute;

1995 - *Gold Record of Achievement* - The American Biographical Institute;

1995 - *Deputy Governor* - *ABI Research Association's Board of Governors*;

1995 - *International Who's Who of Intellectuals* - International Biographical Centre Cambridge;

1996 - *Marquis Who's Who in the World*;

2001 - *Doctor honoris causa*, Universitatea „Dunărea de Jos”, Galați, România;

2001 - *Cheia orașului Aalborg și „Statutes of Christian the 4ths Guild”*;

2002 - *Marquis Who's Who in the World*;

2004 - Medalia *Meritul pentru învățământ* (13.12.2004);
2004 - *Premiul de excelență Medic.ro*;
2004 - *Diplomă de Onoare*, Prefectura Municipiului București,
01.12.2004;
2005 - *Premiu de excelență* pentru lucrarea *Craniofaringioamele* (Editura
Universitară «Carol Davila», 2005, București) (în colaborare);
2005 - *Premiul pentru tratate în domeniul medicinei*;
2006 - *Diplomă de Excelență* pentru cartea *Traumatologie cranio-cere-
brală*, (Editura Universității „Carol Davila”);
2006 - *Cetățean de Onoare al Municipiului Brașov*;
2006 - *Zece pentru România*, Nominalizat la categoria „Cel mai bun
chirurg pentru anul 2006”;
2007 - *Title of Honorary Membership* - Roumanian Society of Pediatric
Surgery.

Decorații/ Medalii:

2000 - Ordinul Național *Serviciul Credincios în grad de Comandor*
(Monitorul Oficial al României, partea I, nr. 669/16.12.2000);
2004 - Medalia *Meritul Sanitar* (Monitorul Oficial al României, nr. 1179/
13.12.2004, art. 6. Decret 1090);
2004 - Ordinul și Medalia *Meritul pentru Învățământ* (Monitorul Oficial
al României, nr. 1181/13.12.2004, poziția 134. Decret 1097);
2005 - Placheta „Acad. Prof. Dr. Constantin Arseni”, cu ocazia împlinirii
a 30 de ani de la fondarea Clinicii I de Neurochirurgie București, pentru întreaga
activitate profesională;
2005 - Medalia *Turkish Neurosurgical Congress*, Antalya, Kemer, May
2005.

În domeniul managementului, Prof. Dr. A.V. Ciurea a urmat între anii
2004-2005 două mastere de specialitate și, de asemenea, a publicat o serie de
studii și cercetări. Ca rezultat al experienței sale manageriale, Prof. Dr. A.V.
Ciurea a elaborat, în clinica pe care o conduce, un sistem de management
bazat pe: organizarea activităților în trei sectoare, supervizare și control repetat,
comunicare în grupuri și între grupuri semi-autonome, expunerea repetată a
expectațiilor de calitate. Valorile organizaționale promovate în Clinica I
Neurochirurgie sunt: excelența, spiritul de echipă/colegialitate, satisfacția
profesională. „Pentru a se dezvolta și motiva profesional oamenii trebuie
învățați, educați și controlați mai des, astfel încât să facă față unor condiții de
limită bine precizate” - acesta este principiul de bază al managementului
promovat de Prof. Dr. A.V. Ciurea în Clinica I Neurochirurgie, această
variantă-feedback dovedindu-se cea mai eficace pentru profilul de
neurochirurgie pediatrică și neurochirurgie generală al secției.

DR. VASILIE GH. CIUBOTARU este medic primar neurochirurg, doctor în științe medicale. Este Șeful clinicii III Neurochirurgie de la Spitalul Clinic de Urgență Bagdasar-Arseni. Realizări profesionale deosebite: prima ventriculocisternostomie endoscopică în România (în colaborare); prima determinare intraoperatorie a potențialelor evocate în România (în colaborare); introducerea microscopului operator și asistarea endoscopică în abordul transsfenoidal al tumorilor hipofizare; primul abord transfenoidal endoscopic al unei tumori hipofizare în România (în colaborare). Este Trezorer al Societății Române de Neurochirurgie din 1990; organizator a peste 20 de manifestări științifice naționale și internaționale; peste 100 de participări la evenimente științifice; peste 30 de studii de specialitate publicate în periodice prestigioase din țară și străinătate (selectiv): „Infundibuloma. Case Presentation”, Rom. Neurosurg., New Series, 1993, II,2, pp 165-167 (în colaborare); „Abscessed Encephalitis on a Cerebral Angiomatous Background”, Rom. Neurosurg., New Series, 1993, II,2, pp 177-179 (în colaborare); „Prognosis Factors In Ruptured Anterior Willis Circle Aneurysms. A Study On 225 Operated Cases”, Rom. Neurosurg., New Series, 1994, III,1, pp 3-15 (în colaborare); „Complications Medullaires de la Meningite Tuberculeuse”, Med. Mal Infect., 1995, 25, pp. 1183-6 (în colaborare). Este în mod constant prezent la cursuri și stagii de perfecționare în țară și străinătate printre care: 25.11-01.12.1995 XI. International Course on Clinical Neurosurgery, Hanover-Germany; 11-15.03.1996 Second Erlangen Pituitary Surgery Seminar, Neuro-chirurgische Klinik der Universität Erlangen - Nurnberg, Germany; 5.05.1997 Cours de Neurochirurgie organisé par la SNCLF, Marrakech, Maroc; 18-20.04.2001 International Workshop On Neurosurgical Endoscopy, Paris, Franța; 21-23.06.2002: Management Spitalicesc - Noțiuni de bază - IMMS, București; 2-3.11.2006: 2nd International Workshop on Neurosurgical Endoscopy, Istanbul, Turkey. În secția III Neurochirurgie, Dr. Vasile Ciubotaru a ales ca soluții manageriale: organizarea activităților și personalului în două sectoare, supervizarea secvențială, cu feedback periodic, comunicarea multidirecțională între posturi și sectoare, creșterea gradului de autonomie al salariaților : „pentru a se dezvolta profesional, oamenii trebuie responsabilizați, astfel încât să învețe să facă față cât mai multor situații” - reprezintă principiul care s-a dovedit cel mai eficient. Valorile promovate în secția III sunt: promptitudine, calitate, climat organizațional suportiv.





PSIHOLOG EUGEN AVRAM este Asistent universitar, titular în Catedra de Psihologie a Facultății de Psihologie și Științele Educației de la Universitatea din București (din anul 2003); Psiholog în serviciile de neurochirurgie ale Spitalului Clinic de Urgență Bagdasar-Arseni (din anul 2005).

Pregătire master: *Psihologie organizațională și economică*, Facultatea de Psihologie a Universității din București (2002-2004); *Managementul sistemului de sănătate*, Facultatea de Sociologie și Asistență Socială, Universitatea din București (2005-2006); *Psihoterapii cognitiv-comportamentale*, Universitatea „Titu Maiorescu”, București (2005-2007).

În 30 de studii și cercetări publicate, la 20 de evenimente științifice naționale și internaționale a abordat problematica managementului în sistemele de sănătate și învățământ. Susține implementarea în organizațiile sănătății a unor practici de management modern, bazat pe date de cercetare. A reprezentat Spitalul Clinic de Urgență Bagdasar-Arseni și Societatea Română de Neurochirurgie la o serie de evenimente științifice și întâlniri cu tematică de management. A coordonat mai multe apariții ale *Revistei de psihologie organizațională*.

Studii și cercetări cu relevanță în sănătate (selectiv): „Bazele managementului sanitar”, *Revista de psihologie organizațională*, 2004, vol. IV, nr. 1-2; „Aplicații ale managementului participativ în organizațiile sanitare”, *Neurochirurgia Iași*, vol. VI, nr. 1-2 (în colaborare); „Direcții ale schimbării și dezvoltării organizaționale în sănătate”, *Management în sănătate*, 2005, anul IX, nr.2, iunie (în colaborare); „Eficientizarea structurilor organizatorice ale spitalelor”, *Management în sănătate*, anul IX, nr. 3, septembrie, p. 32-40 (în colaborare); „Leadership-ul în organizațiile sistemului de sănătate”, *Management în sănătate*, 2006, anul X, nr. 2; „Sănătatea la locul de muncă – obiectiv prioritar în clinicile de neurochirurgie”, *Infomedica*, 2006, 3, pp. 26-33 (în colaborare); „Standarde naționale ale practicii în domeniul psihologiei clinice”, *Revista de psihologie organizațională*, vol. VI, nr. 1-2, pp. 157-183; „The organizational-managerial excellence in the field of neurosurgical services”, în volumul „*Conferința Internațională de psihologie - Centenarul Psihologiei la Universitatea din București, 26-29 octombrie, 2006*”. Activitatea sa de cercetare s-a concretizat în două granturi CNCSIS și două granturi CEEX.

*Managementul și neurochirurgia au câteva caracteristici comune:
Intervențiile necesită cel mai înalt grad de responsabilitate!
Acțiunile trebuie să implice cel mai înalt nivel de pregătire și precizie!
Fiecare moment este fundamental!
Fiecare gest este esențial!
Fiecare detaliu contează!*



PREFACE

Professor Cary L. Cooper, CBE

This book represents an innovative and timely contribution to the literature of management development because it highlights the issues of management in the context of the Romanian health system. It draws on the international literature in the field of management and organizational behavior, and applies it to the health care professionals in neurosurgical services. The authors have drawn on an extensive research in the management sciences, management development, leadership, team building and the quality of working life areas, and applied them to the context of providing the most efficient and effective neurosurgical services to their patients. By covering all aspects of management, from organizational structures to finance to human resource management in the preliminary chapters, they have argued the importance of understanding these broad constructs for health care providers and administrators as well. But they have gone even further by exploring the doctor-client relationship, the importance of leadership in health, the significance for patient care of building teams and working together in groups, and working between groups of providers. They have also highlighted the importance of job satisfaction and the quality of working life not only for health care professional well being but also for patient care as well. The human resources, people, are certainly the most important aspect of any organization and in particular a health system. As the old Chinese proverb goes, „if you are planning for one year, plant rice; if you are planning for ten years, plant trees; if you are planning for a hundred years, plant people”.



This is truly a unique venture into creating excellence in health care which goes far beyond just the neurosurgical services or even the Romanian health system, it has made a significant international contribution by leading the way in marrying management theories, research and practice to the delivery of health care services. The authors have created the necessary link between the

management of people and organizational structures, and their impact not only on health care professionals, but also on patient or client satisfaction as well as health. For all too long, health systems in Europe and elsewhere have not realized the significance of the extensive literature in the field of management and its usefulness in health care delivery, with the exception in some cases in operational research, but this book has truly transformed the traditional health management books in the field. As the old saying goes, „if you always do what you always did, you’ll always get what you always got!”.

This book is different, innovative and will make a difference. I would like to congratulate the authors for an outstanding job and hope that this book not only transform Romanian health care but also European health services as well.

Cary L. Cooper, CBE, is Professor of Organizational Psychology and Health at Lancaster University, England; he is also Pro Vice Chancellor of the University, President of the British Association of Counselling and Psychotherapy and former President of the British Academy of Management. He was awarded the CBE by the Queen in 2001 for his contribution to organizational and occupational health.

Management Development in Health Organizations The Excellence in Neurosurgical Services

ABSTRACT

Management development in healthcare services is an actual, global, far-reaching concern. As P. Drucker asserts, in the next years healthcare management will not only have to develop, but will offer extremely valuable contributions to the development of this science. As a response to the permanent need of development, to the present exigencies, the management of the Romanian Society of Neurosurgery (RSN) decided to launch a project with the purpose of achieving organizational-managerial services excellence. The National Management Development in Neurosurgery Services Program comprises several steps: documentation, diagnosis of several organizational life dimensions (activities, finances, technical system, workplace attitude, organizational culture, etc), intervention design, optimization measures implementation, result evaluation.

Currently, there are a series of exigencies and arguments that sustain the necessity of management development in healthcare and implicitly in neurosurgery services (NS): global, European, national exigencies. The arguments hint at: involving the healthcare managers in the start-off of several development projects, organizational risk, the research and management programs unrolled in other countries healthcare as well as the ones developed in the organizational-managerial environments in our country.

Understanding the extra-organizational environment is an important stage of the diagnosis, comprising the analysis of the main issues, controversies, difficult moments as well as the solution propositions registered in the healthcare system, following the manner in which several fields were operated, such as: the economic system management, the regulations management, the change strategic management, the organization management, the technical system management, human resources management, image management, beneficiary relationship management, scientific development, objective management. In all these fields several analysis and comments were made, conclusions were enounced regarding the progress of the reforms unrolled in the healthcare system up until the present moment.

An important chapter of diagnosis is represented by the minute analysis of the management of the representative organizations abroad: the hospitals. In order to elaborate development projects, the documenting stage must convey

a clear image of the problems taken place in these organizations, of the potential risks, of the development and efficiency increase of the hospitals.

Our utmost attention was given to the manner in which things should be dealt with in accordance with the standards of excellence and of total quality management. Two directions are introduced in the theoretical and practical approach of excellence: organizational-managerial excellence (organizational management processes, strategy, politics, and human resources) and services' measurable quality excellence. A short history and a systematization of the concrete directions in the two fields proved to be of use for each orientation. To promote excellence, total quality management (TQM) in NS is bound to focus on the analysis regarding the attitudes, principles, new directions of the TQM programs, including the possible risks proved absolutely necessary, relevant in the end being the manner of making the general practices practically operational.

The new approach - for excellence – of the relationships with the neurosurgery services beneficiaries promotes a new view in which: the healthcare services solicitant is no longer considered the „invalid” or „patient”, but „client”, „beneficiary”; the relationship with the client is no longer boiled down to communicating the diagnosis, but to explaining it, is no longer about outlining the prognostication, but about organizing several supplementary services for social integration and rediscovering the meaning of life; the treatment aims at saving lives, but also increasing their quality after the neurosurgical intervention; the beneficiary is offered „all the conditions” and not „as many conditions as possible”, from the most modern technology to the accommodation conditions and the well educated conduct of the personnel. The client is no longer regarded as a passive subject, but as an active person that holds responsibility not only as referred to his health estate and its personal life quality, but also in what the health status and life quality of the personnel is concerned.

The development of organizational structures in NS is conceived as a staged process: diagnosis of the organizational structures' dimensions (specialization; standardization; formalization; configuration; traditionalism) and implementation of several structural measures of actual demands (job redesign, development/change of standards, control patterns, rules, etc).

Leadership is a dimension that needs to be more and more explored in the system of organization management abroad. Training the leaders is a prerequisite of excellence. We opt for transposing the leadership theories into a new configuration: presenting a multidimensional profile of the excellence leader in NS. The most recent breakthroughs in the field are to be assimilated as organizational conducts patterns in healthcare.

The training/development of excellence teams in NS is a priority objective of RSN. The determining factors of the team's efficacy, the workgroups functioning models, the possible solutions for developing the teams are subject to NS research, where a great importance is held by building team spirit, elaborating mechanisms to coordinate the members of the neurosurgical, clinic and emergency teams. The research example and the results of other studies on medical teams offer modern perspectives on the management of interaction between the members of a team and the members of a team in neurosurgical healthcare system.

The services' excellence is indirectly dependent on the excellence of work conditions, and in this context promoting the quality of life at the workplace becomes a fundamental direction in the management of neurosurgical services. The emphasis is set on those practices that contribute to the promotion of a healthy, invigorating work environment, to supporting the importance of organizational trust, of work satisfaction, of organizational justice, of self-esteem at the workplace.

In order to establish the trends in management development in NS, RSN supported the build-up of a specialist's team for organizational counseling that went through 3 years of training. This team conducted researches at the Bagdasar-Arseni Emergency Hospital with the purpose of elaborating excellence promoting projects and programs on the basis of scientific studies' results. We established as general research objectives the following: 1. identifying the main areas that need development programs; 2. measuring a set of quantity indicators; 3. outlining relevant qualitative data; 4. elaborating a diagnosis report. The general intervention objectives were: 1. identifying the development needs; 2. elaborating programs for organizational-managerial quality/ research-development. Starting with these general objectives, secondary and operational objectives were put forward. The first phase of research included two neurosurgery clinics and the anesthesia and intensive therapy department (AITD). Information was extracted by applying the method of observation, of conversation, the organization's documents study, questionnaire-based inquiry (95 items, the answers were given on a Likert scale referring at the frequency of manifestation of the behaviors presented in the items text: from 5 - almost always to 1 - almost never). The instrument was applied under the same form in all sections in order to perform the comparative and correlation analysis. Important data was obtained on activity indicators, human resources, technical and financial system. Starting with empirical observation, we have anticipated that there are significant differences between the different types of departments, between the professional experience categories, in what the studied variables are concerned. We have assumed that the indicators are connected, constituting a complexity of factors, important in the professional life of the employees.

The understanding of the relations between the variables points out aspects of the work psychology of the hospital employees. In neurosurgery, the activities have a high degree of importance and emergency. The content of the work is complex, stimulating, the relationships with the superiors are highly important for the motivation of people, for their development. The working style in which priorities shift involves role ambiguities at times, which correlates with the dimensions of organizational trust. The employees successfully solve these contradictions each time, but the physical and psychological cost is felt: over-solicitation and negative emotions appear at the workplace. In neurosurgery, self-esteem has a special meaning, solving highly complex problems to save human lives connects the complex connections of all attitude variables with the issue of self-esteem at the workplace.

Differential analyses have shown which are the priority areas of intervention in departments and at personnel category level. The results show that the sample susceptible for establishing management processes is represented by the nurses in the first place. To them, the processes of professional and organizational integration must take the shape of intensive training and organizational socializing. The data put forward by the employees in the AITD department may set the grounds for elaborating management trends. Their supervising is multiple, all the doctors in the hospital may visit patients in AITD, the department is highly fragmented, and the management style is exclusively task-oriented. The material endowments, the leadership's orientation towards the personnel, the redesign of several optimization procedures for the characteristics of the job, the support of the group's cohesion through team-building practices are the most important trends in hospital management.

The study of the organizational commitment in hospital revealed the following predictor categories: the occupation (the superior position) explains 1.9% of organizational attachment; seniority in the department - 4.8%; work satisfaction - 2.8%; salary satisfaction - 4.4%; self-esteem at the work place holds a major role in the commitment degree of the employees, explaining no less than 12.25%; receptivity - 1.6%; interactional justice - 5.7%; peer relationships - 2.25%; organizational identification - 7.8%. These variables explain 43,5% of the organizational commitment in hospital. Hence it is understood which the targets of management are in order to increase the degree of commitment of the employees. This phenomenon is fundamental in healthcare; many aspects of the organizational conduct and many aspects of the performance in relationship with the clients can not be standardized. One of the characteristics of working in healthcare is that the quality level of the work mostly depends on the individual degree of involving, the personal commitment, which can not be regulated through norms and practical guides.

Our research has scientifically proved a series of aspects of the professional life of the personnel in neurosurgery services. Thus, we understand that the management interventions will be focused on optimizing organizational circuits, which proved to be susceptible to the applying of special management programs.

Other researches will follow, comprising neurosurgery services all over the country. We do not exclude the fact that following the structuring of the National Program for Management Development in Neurosurgery Services, we could propose a Global Project of the like for all the neurosurgery services all over the world.

Our paper is unique as far as we know, up until the present time there was no other paper written on the neurosurgery services management. Theoretical and practical knowlege, especially pictures of the neurosurgery clinics or during the neurosurgical interventions combines across the paper, for the first time in management.

Professor A.V. Ciurea, MD, PhD

Vice-President, WFNS „at large”

(World Federation of Neurosurgical Societies),

President of the Romanian Society of Neurosurgery (RSN),

President, Society of Neuro-Oncology from Romania (SNOR),

Chairman, Neurosurgical Clinic 1, „Bagdasar-Arseni” Hospital
10, Av. Berceni, Bucharest 4, code 75622 ROMANIA

www.rsn.ro, rsn@bagdasar-arseni.ro,

eav.management@gmail.com

T-F +40-1-3347388; -3347350

CUVÂNT INTRODUCTIV

Elaborarea unei lucrări cu tematică de management aplicat în sănătate este, fără îndoială, un demers complicat și curajos. Aceasta, în primul rând pentru că managementul este o știință complexă, acumulările în acest domeniu fiind impresionante și, în al doilea rând, pentru că activitatea din serviciile de sănătate implică nenumărate mecanisme manageriale (decizionale, de coordonare, de concentrare maximală pe unități de timp limitate, gestiune a resurselor, mobilizare, etc.), mecanisme care nu pot fi ușor de teoretizat. Cu atât mai mult se relevă complexitatea structural-funcțională din serviciile de neurochirurgie. Pentru a rezolva prima provocare, autorii au decis să selecteze din literatura de specialitate organizațional-managerială acele conținuturi informaționale de primă importanță și relevanță pentru activitatea din sănătate și, în special din neurochirurgie, conținuturi care constituie baza de cunoștințe utilă pentru dezvoltarea managerilor din aceste servicii. Cu privire la complexitatea mecanismelor activității manageriale din sănătate, am apelat la cunoștințele noastre de management sanitar, și, mai ales la experiența noastră de conducere și activitate pentru a ilustra, pe de o parte, maniera în care modelele științei managementului pot fi aplicate în realitatea medicală și, pe de altă parte, maniera în care anumite realități ale activității din sănătate pot fi cuprinse în grila de analiză științifică a teoriilor și metodologiilor organizațional-manageriale, putând fi urmate de intervențiile pentru dezvoltare.

Am găsit în literatura de specialitate organizațional-managerială o serie de teorii, cercetări, experimente care au constituit un veritabil izvor de înțelegere a funcționalității vieții organizaționale a spitalului, am descoperit numeroase studii efectuate în mediile sanitare, designul lor putând a fi reluat în studii pe eșantioane autohtone. De asemenea, am constatat că în marea lor majoritate, lucrările care anunță din titlu tratarea problemelor de management în sănătate sau management sanitar, se rezumă, însă, la reluarea oarecum mecanică a unor teorii sau modele, fără a opera adaptări la realitatea vieții, activității și personalului din organizațiile sănătății. Cu atât mai mult se resimte lipsa cercetării în domeniul managementului din sănătate.

Actual, se vorbește intens de schimbarea legislației din sănătate sau a legislației cu privire la activitatea spitalelor, de posibile soluții economice, de

reforma managerială, de integrarea europeană, etc. Realitatea a dovedit că aceste reforme au lăsat responsabili din unitățile medico-sanitare cu aceleași probleme. Schimbarea are permanent loc, însă rezultatele nu sunt proiectate și, implicit nu se pot consemna. Literatura medicală abundă de expuneri cu privire la inconsistențele sistemului național de sănătate, se emit uneori și soluții, am putea spune că a apărut o nouă știință, a crizelor din sănătate.

Fără îndoială că activitatea din toate serviciile medicale este influențată de factorii de context socio-economici, însă factorii manageriali interni nu pot fi neglijați. Personalul angajat în sănătate are de-a face deseori cu acțiuni de importanță și urgență maximă, în condiții de muncă marcate de insuficiențele sistemului de sănătate. Tranziția socială și economică se pare că nu se va sfârși prea curând, reformele vor continua în același stil, așa încât managerilor din sănătate nu le rămâne decât să continue să caute soluții interne și să încerce să depășească prin mecanisme interne o parte din problemele existente. Despre incapacitatea de a se oferi sănătății resurse pe măsura necesităților aproape că este inutil să mai amintim, însă creșterea calității serviciilor, îmbunătățirea relațiilor dintre practicieni și beneficiari, optimizarea comunicării, climatului la locul de muncă, reducerea stresului ocupațional, creșterea satisfacției și securității în muncă, a calității vieții în organizație sunt aspecte care pot fi tratate direct de către decidenții din unități, rezultatele finale convergând direct către ameliorarea condițiilor de lucru și a calității serviciilor. Probleme au toate sistemele de sănătate din lume. Așadar, încă o dată se relevă importanța elaborării unor proiecte și programe de management în sistemele și structurile sănătății. Indiferent dacă există sau nu probleme, preocupările pentru dezvoltarea organizațional-managerială trebuie să fie permanent prezente.

Nici un proiect de schimbare în sănătate nu se poate realiza fără revederea și analiza piedicilor generale și specifice cu care se confruntă viața medicală autohtonă corelat cu diagnoza organizațională din fiecare unitate medico-sanitară. Fără un diagnostic complet nu putem proiecta intervenții care să ducă la rezultate reale. Intervenția fundamentată pe date de cercetare este legea care trebuie să primeze. Pregătirea oamenilor este capitală pentru a trece peste situațiile dificile din structuri. Nu putem, însă, reduce această pregătire doar la cunoștințele și abilitățile de specialitate, este nevoie de mai mult, de abilități care să permită angajaților să își coordoneze eforturile, să comunice maximal eficient, să facă față emoțional la orice situație, să nu fie luați prin surprindere niciodată, să fie mobilizați pentru acțiune. În ceea ce ne privește, noi ne punem întrebarea: Cum putem avea astfel de super-oameni, care să muncească intens și să fie și satisfăcuți din punct de vedere profesional? Răspunsul este anunțat chiar din titlul lucrării: prin dezvoltarea managementului în organizațiile sănătății, în serviciile de neurochirurgie!