

Disciplina de medicina socială (cond.: E. I. Farkas, șef de lucrări)
a I.M.F. Tirgu Mureș

ȘTIINȚA CONDUCERII ȘI TEORIA DECIZIEI ÎN MEDICINA SOCIALĂ

E. I. Farkas

Scopul conducerii științifice în medicina socială este de a determina cu ajutorul unui sistem informațional corespunzător, pe baza unor studii și experimente, cele mai adecvate forme organizatorice, tipuri de instituții și metode de lucru, care cu un efort financiar rațional, să satisfacă cu eficiență cerințele și exigențele mereu crescînde ale populației față de asistența medicală.

Azi știința conducerii a devenit o ramură independentă a activității umane, care se bazează pe anumite teorii, principii, legi și metode generale, avînd caracteristici speciale în domeniul concret unde se aplică la un moment dat.

După *Albers* H. H. (1) în fundamentarea științei conducerii un pas important l-au constituit experimentele renumite ale lui *Taylor* W. F. (12) în Statele Unite ale Americii, la sfîrșitul secolului trecut. Cercetările lui *Taylor* efectuate în *Midvale* au pus bazele studiului timpului de muncă asemănător metodei cronometrării, aplicabilă și în sectorul sanitar.

O personalitate cunoscută în evoluția științei conducerii a fost francezul *Fayol* H (3). El a împărțit această activitate în cinci etape: planificarea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Privind etapa de comandă, iată o serie de condiții care ușurează această funcție:

- a) cunoașterea temeinică a personalului;
- b) eliminarea celor incompetenți;
- c) buna înțelegere reciprocă și armonia între structura organizatorică a instituției și angajați;
- d) exemplul personal;
- e) verificarea periodică a structurii organizatorice;
- f) folosirea metodei consfăturilor pentru a ajunge la decizii;
- g) refuzul de a fi absorbit de detalii;
- h) dezvoltarea unității, energiei, inițiativei și loialității în mijlocul personalului.

Robb R (9) în anul 1910, în cadrul unor conferințe de la Universitatea *Harvard* a atras atenția asupra pericolului privind solicitarea unui număr exagerat de informații și de statistică.

Weber M. (14) în lucrarea sa „Teoria organizării sociale și economice”, apărută în anul 1947 la *New York*, cu toate că a recunoscut importanța conducerii unice, a ajuns la concluzia că forma de conducere colectivă este indispensabilă pentru o administrație în masă, impusă de societatea modernă. Într-un „model” de conducere fiecare funcție inferioară trebuie să fie obiectul (subiectul) unui organ de control superior. În acest caz, există o diviziune rațională a muncii, fiecare funcție avînd sfera sa clară de activitate. Totodată deținătorii funcțiilor trebuie să fie selecționați pe baza unei calificări tehnice.

Roethlisberger F. J. — Dickson W. J. (10) precum și Landsberger H. A. (6) au aplicat tehnica sociologică și fiziologică în problemele științei conducerii, dînd un impuls important dezvoltării teoriei despre comportamentul omului în domeniul organizării.

Decizia în cadrul științei conducerii este un fenomen social. A lua o hotărîre sau decizie înseamnă a alege între 2 sau mai multe alternative. Însă care sînt criteriile care trebuie alese? Pînă la ce limită este luarea unei decizii un proces rațional? Simon H. A. (11) arată că decizia necesită calitate în plus, pentru a se face o selecție dintr-o serie de comportamente pozitive. Problema selecției privind alternativele intențiilor poate fi supusă unui test de raționament. Acea decizie este rațională, care aleasă din intenții, dă rezultatul cel mai bun.

Ilea T. (5) arată că soluția optimă nu se confundă nici cu soluția cea mai ieftină, nici cu cea care este cea mai bună calitativ; pe de altă parte, ea nu se identifică cu cea mai simplă ori cu cea mai conformă cu normele în vigoare.

Teoria probabilităților elaborată de matematicieni și statisticieni, a fost utilă și în rezolvarea unor probleme decizionale. Ea se bazează pe observația că un număr mare de evenimente trecute pot fi folositoare în precizarea unor fenomene similare de evenimente viitoare.

Azi, în toate țările dezvoltate există multe instituții care își axează activitatea pe conducerea științifică. Astfel Institutul de știință al conducerii din New York, înființat în 1953, se ocupă cu identificarea și unificarea cunoștințelor științifice, grupează 3000 de membri din 50 de țări, din care 4 state socialiste din Europa. Are și o revistă trimestrială „Management Science”.

Cu sediul la Bruxelles, începînd din 1959, își desfășoară activitatea Asociația europeană a centrelor de perfecționare în conducere.

Sub egida CAER a avut loc la Praga, în noiembrie 1965, simpozionul „Informarea economică și tehnico-economică a organelor și cadrelor de conducere”. În același an, a fost organizată la Moscova „Expoziția internațională de mecanizare și automatizare a pregătirii și identificării informațiilor tehnico-științifice”.

În cadrul științei conducerii în ultimele două decenii a ocupat un loc deosebit cercetarea operațională. Ea are rolul de a furniza date care constituie baza deciziilor necesare. Etapele acestei cercetări sînt:

- formularea problemei;
- culegerea informațiilor;
- analiza informațiilor pentru elaborarea unui model al situației reale;
- folosirea modelului pentru a afla ce se va întîmpla în diverse împrejurări;
- alegerea modului optim de acțiune;
- verificarea în continuare a validității modelului în lumina informațiilor

proaspete.

Metodele cercetării operaționale sînt:

- programarea liniară;
- programarea dinamică,
- teoria așteptării;
- teoria secvențială și teoria program;
- teoria grafelor și metoda drumului critic;
- teoria jocurilor;
- aplicațiile statistice, serii dinamice;
- corelația simplă și multiplă;
- corelația de rang.

Elementele cheie — care permit rezolvarea cu succes a problemelor ce se pun în fața conducerii unei unități, sînt:

a) Obținerea de către organul conducător în minimum de timp a tuturor informațiilor ce l-ar putea influența în luarea unei hotărâri.

b) Prelucrarea cât mai completă și mai rapidă a acestor date.

Rădulescu C. (8) citindu-l pe **André Blanckaert** (*La technique du planning et ses applications*) scrie: „orice lucrare de organizare nu poate să fie decît o țesătură de lucruri de la sine înțelese“. A organiza nu înseamnă a improviza. Orice acțiune rațională se bazează pe o pregătire care nu lasă nimic la voia întâmplării, care ține seama de obiectivele fixate, de mijloacele disponibile și de timpul care va fi necesar sau în care trebuie încadrată acțiunea

Berlogea O. și **Krasnaseschi V.** (2) amintește de o nouă cercetare științifică multidisciplinară, axată pe adaptarea reciprocă a omului și a muncii în vederea creșterii productivității și satisfacției, care a primit în Europa denumirea de ergonomie. Ergonomia studiază, în vederea ameliorării, circuitul informațional, starea de confort, ambianța de la locul de muncă și din unitățile instituționale de muncă, privity în corelație cu coordonatele macrosociale și psihosociale. Deci pe la mijlocul secolului nostru se conturează știința „adaptării muncii la om“ — human engineering — cum se spune în țările anglosaxone.

Olteanu I. (7) subliniază faptul că „pregătirea unor conducători . . . pricepuți reprezintă nu numai o necesitate obiectivă, dar și o bună investiție.“

Wayne C. R. Roberts (13) din Biroul Internațional al Muncii, spune: „Cred că ne-am dat seama în sfîrșit că investiția cea mai rentabilă ce poate fi făcută este aceea de a pregăti conducători buni . . .“

O sistematizare a calităților pe care trebuie să le posede un conducător s-ar putea realiza printr-o clasificare a acestora în patru categorii:

a) Calități de gîndire — să abordeze situațiile particulare în mod analitic; în urma examinării în detaliu a situației să se limiteze la faptele esențiale și decisive; să gîndească constructiv și folosind experiența rezolvărilor trecute, să dea rezolvări noi, originale.

b) Calități de acțiune — să facă față incertitudinii și să-și asume riscuri calculate; să accepte responsabilități; să fie gata să ia decizii chiar dacă informațiile sînt incomplete.

c) Calități de comandă — să lucreze în colaborare cu alții, să execute deciziile prin intermediul colaboratorilor săi; să fie conștient de resursele umane și de relațiile cu oamenii; să aprecieze personal colaboratorii imediați, să le acorde încredere.

d) Calități de comportare — să accepte succesele și insuccesele cu calm și stăpînire de sine; să treacă peste insuccese și să-și concentreze repede atenția asupra obiectivului următor; să-și exprime dezacordul cu mult tact, să fie capabil de a se comporta cu mult calm, să nu se teamă de a spune „nu știu“.

Dacă la începutul conturării științei conducerii, *perfectionarea* era privită ca un efort propriu conducătorilor — azi această problemă este incurajată de guverne, universități și asociații în toate țările dezvoltate. Astfel în Belgia, în cadrul Universității din Bruxelles, este Centrul Émile Bernheim care se ocupă cu pregătirea conducătorilor. În Franța, pe lângă mari universități, își desfășoară activitatea Asociația interprofesională pentru pregătirea și perfectionarea cadrelor de conducere. În Elveția, pe lângă Universitatea din Lausanne, funcționează Școala internațională de perfecționare a cadrelor de conducere. În Statele Unite ale Americii, la 500 de instituții de învățămînt superior conducerea constituie o specialitate consacrată, 180 de instituții pot acorda titlul de licențiat în această specialitate, iar 40 din ele titlul de doctor. Cele mai însemnate sînt Harvard din Boston, Carnegie din Pittsburgh, Columbia din New York și Universitatea din Chicago.

În 1967 și în țara noastră a fost înființat un centru de perfecționare a cadrelor de conducere. Aici se demonstrează printre altele metode matematice moderne cum sînt cele referitoare la drumul critic. În același timp au fost introduse

forme de instruire ca: metoda discuțiilor în grupe, metoda „cazurilor” care prezintă participanților o situație concretă, urmînd ca cei prezenți să susțină soluțiile optime, metoda „jocurilor” care prin „modele” simulează situații ce pot surveni în viața unui obiectiv. Aici fiecărui participant îi revine un rol care în cadrul unei echipe de conducere „modelează” conducerea științifică.

Centrul este dotat cu o instalație electronică de calcul de mare capacitate, pregătind și personalul de deservire matematică al acestor mașini.



Pentru conducerea ocrotirii sănătății publice de asemenea ar fi necesară pregătirea unor cadre care să-și însușească o parte dintre metodele moderne citate. În domeniul conducerii instituțiilor medicale, sînt o serie de probleme de mare actualitate fiind însă mai rar sistematizate sub forma unui curs identic cu cel din domeniul economiei. Printre altele în asistența medicală s-ar putea cita următoarele:

a) Probleme de ordin general:

- teoria științei conducerii;
- aplicarea acestor principii la asistența medicală ambulatorie, spitalicească sau la alte sectoare ale rețelei sanitare;
- organizarea rațională a activității medicilor;
- metodologia informării și a statisticii matematice.

b) Probleme de organizare și de analiză a locului de muncă:

- planificarea;
- teoria deciziilor aplicate la asistența medicală;
- coordonarea judicioasă a capacităților materiale și umane disponibile;
- programarea și circuitul bolnavilor;
- analiza eficienței activității.

c) Metode psiho-sociologice în conducere

d) Problemele medicale și tehnice ale conducerii.

e) Probleme de legislație, financiare și de administrație sanitară în știința conducerii.

POSDCORB, formula lui *Gullick L.* (4)* poate fi și trebuie aplicată și la nivelul instituțiilor medicale, care, chiar dacă se deosebesc în privința scopului și a conținutului activității de marile întreprinderi moderne, o dată cu dezvoltarea rapidă a științelor medicale, fără a face o comparație mecanicistă, putem spune că au foarte multe elemente comune. Astfel utilizarea extensivă și ritmică a bazei tehnico-materiale, antrenarea judicioasă a rezervelor intelectuale și etice-morale disponibile, rezolvarea competentă și promptă a asistenței medicale de urgență sau curentă, dirijarea transportului medicamentelor, alimentelor, a circuitului bolnavilor, a aprovizionării unităților cu aparate sau instrumente medicale, alegerea soluțiilor optime în luarea unor decizii, ca rezultante ale unui efort de sinteză a conducătorului, lansarea sau temporizarea diferențiată a acțiunilor curativo-profilactice în ordinea urgenței lor, trasarea unor sarcini profesional-economice cadrelor, analiza eficacității rezultatelor — impun ca știința conducerii să se ridice și în sectorul medico-sanitar la rang de principiu fundamental și indispensabil.

Fiind în posesia tuturor caracteristicilor care condiționează funcționalitatea optimă a instituției sanitare pe care o conduce — directorul este obligat să urmărească operativ desfășurarea întregii activități atît pe etape cît și în perspectivă. În acest scop are nevoie de organizarea unui control științific care nu se poate

* POSDCORB = planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting.

concepe altfel decât bazat pe un sistem informațional dinamic, operativ și real. Datele să parvină simultan și din toate sectoarele cheie ale instituției medicale. Drumul pe care-l parcurge informația de la sursă pînă la decizie să fie cît mai scurt și oricînd controlabil. Pentru a putea lua decizii juste, conducătorul, pe lîngă bagajul de cunoștințe profesionale speciale, trebuie să cunoască bine o gamă largă de indicatori orientativi pe baza cărora, cu ajutorul statisticii, va putea trage anumite concluzii de jalonare. Însă stabilirea diagnosticului de sănătate publică este o problemă mult mai complexă decât efectuarea unor calcule de statistică sau bugetare. Factorii psiho-sociali au o importanță tot mai mare în conducerea marilor unități de asistență medicală. Acel director de spital care încearcă să aprecieze eficiența muncii doar pe baza indicatorilor, fetișizînd datele statistice, își asumă un risc însemnat. El trebuie să trăiască din plin viața instituției pe care o conduce, să cunoască și să descopere din nou fiecare proces de muncă, realizările și insuccesele personalului, precum și planurile, aspirațiile subalternilor. Analiza climatului social-psihologic existent între cadrele medico-sanitare pe de o parte și între bolnavi pe de alta, ridică aspecte inexplicabile prin metode statistice. Adevăratul conducător își manifestă în așa fel înțelepciunea încît se consideră *exponentul înțelepciunii colective* a colegilor pe care îi conduce. Modestia directorului se manifestă tocmai prin dorința de a învăța cîte ceva de la fiecare subaltern.

Este greșită concepția ca un conducător să-și imprime ipoteza sa prin constringere, înainte de a o fi experimentat la o scară redusă, cu riscuri mai puține și fără a dezbate rezultatele de etapă obținute împreună cu colectivul care va traduce în viață ideile lui, chiar dacă în cadrul discuțiilor vor apare și opinii opuse.

Aplicarea științei conducerii în instituțiile medico-sanitare în urma recentelor măsuri de partid și de stat luate pentru perfecționarea activității de planificare și de conducere a economiei naționale, a devenit de mare actualitate. În consecință sînt actuale cercetările științifice axate pe această temă, ca și pregătirea unor cadre de conducere care să corespundă principiilor enunțate.

Sosit la redacție: 6 noiembrie 1968

Bibliografie

1. ALBERS H. H.: Principles of Organization and Management, Ed. II. 1965. New York—London—Sidney;
2. BERLOGEA O., KRASNASESCHI V.: Rev. Învăț. Sup. (1967), 11, 7;
3. FAYOL H.: cit. 1;
4. GULLICK L.: Notes on the theory of organization, New York, Columoia Univ 1937. Inst. of Publ. Adm.;
5. ILEA T.: Conducerea științifică a unităților sanitare. Consfăt. de sãn. publ. 24—25 XI 1967;
6. LANDSBERGER H. A.: Hawthorne Revisited (Ithaca: Cornell. Univ. Press. 1958);
7. OLTEANU I.: Probl. economice (1967), 8, 77;
8. RĂDULESCU C.: Probl. economice (1967), 7, 155;
9. ROBB R.: Lectures on organization privately printed 1910, reprinted in Catheryn Sechler — Hudson (editor); Process of Organization and Management (Washington D. C Publ. Affairs Press. 1948);
10. ROETHLISBERGER F. J., DICKSON J. W.: Management and the Worker Cambridge, Harvard Univ. Press. 1939;
11. SIMON H. H.: Organizations, John Wiley New York. James G. March and Sons Inc. 1958;
12. TAYLOR W. F.: cit. 1;
13. WAYNE C. R., ROBERTS: cit. 1;
14. WEBER M.: The theory of Social and Economic Organizations 1947. New York. Oxford University Press., transl. by A. M. Henderson.