

Anna Frankowska, Alicja Głowacka-Rębała

Zastosowanie technik twórczego myślenia w zakładzie opieki zdrowotnej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, 443-454

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Anna Frankowska, Alicja Głowacka-Rębała¹

ZASTOSOWANIE TECHNIK TWÓRCZEGO MYŚLENIA W ZAKŁADZIE OPIEKI ZDROWOTNEJ

Streszczenie

Wzrastająca konkurencyjność rynku usług medycznych wymusza stosowanie nowatorskich metod w zarządzaniu zakładami opieki zdrowotnej. Specyfika usług medycznych wymaga jednak, aby świadczenie spełniało standardy medyczne względem zdrowia pacjenta, co determinuje ograniczenia w tworzeniu pakietu wartości dla klienta-pacjenta. Kreatywne myślenie to podstawowa umiejętność menedżera podejmującego decyzje i wprowadzającego innowacje w zakładzie opieki zdrowotnej. Zastosowanie technik twórczego myślenia na polu zarządzania jednostkami medycznymi może dawać ciekawe rezultaty w postaci niestandardowych rozwiązań. Wydaje się, że techniki twórczego myślenia, jeżeli są pomocne w pracy, mogą być stosowane nie tylko przez pracowników wchodzących w skład kadry zarządzającej zakładu opieki zdrowotnej, pod warunkiem, że będą służyć dobru pacjenta, a ich stosowanie nie kłóci się z podstawowymi standardami, dobrą praktyką i etyką lekarską.

Wstęp

Rynek usług medycznych jest coraz bardziej konkurencyjny. Obecni pacjenci-klienci mogą wybierać pomiędzy państwową a prywatną służbą zdrowia, jak również coraz śmielej oceniać funkcjonowanie zakładów opieki zdrowotnej działających w obu tych sferach. Bycie zatem profesjonalnym, a zarazem konkurencyjnym, oznacza dla zakładu opieki zdrowotnej stworzenie takiej oferty, która będzie pewną trwałą i niezawodną wartością dla klienta-pacjenta, da mu poczucie bezpieczeństwa i komfortu. Tworząc taką ofertę zakład opieki zdrowotnej nie tylko musi wsłuchać się w potrzeby potencjalnych nabywców, ale również wyjść im naprzeciw.

Specyfiką usługi medycznej jest jednak to, że świadczenie jej nie tylko powinno spełniać wymogi bycia przyjaznym dla klienta-pacjenta, lecz również być zgodnym ze standardami medycznymi dobrej praktyki lekarskiej i co za tym idzie doprowadzać finalnie do zapewnienia, zachowania, uratowania, przywrócenia, poprawy lub

¹ Anna Frankowska – mgr, Zakład Organizacji i Zarządzania, Katedra Nauk o Zdrowiu, Wydział Nauk o Zdrowiu, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu

Alicja Głowacka-Rębała – mgr, Katedra Profilaktyki Zdrowotnej, Wydział Nauk o Zdrowiu, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.

wzbogacenia zdrowia pacjenta². Tym trudniejsze staje się na rynku usług medycznych tworzenie pakietu wartości dla klienta.

Marketingowe podejście do tworzenia owej wartości, jak twierdzi P. Doyle, oparte jest na trzech zasadach. Po pierwsze na przekonaniu, że dokonując wyboru dostawcy danego produktu lub usługi, klient wybiera firmę, która w jego odczuciu oferuje najwyższą wartość. Po drugie na wierze w to, że klienta nie motywuje produkt jako taki, lecz możliwość zaspokojenia za jego pomocą swoich potrzeb. Po trzecie przeświadczenie, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa bardziej korzystne niż jednorazowa obsługa klientów jest budowanie z nimi relacji, w wyniku czego powstaje zaufanie i lojalność klientów, którzy w konsekwencji stale korzystają z usług firmy³.

Według założeń marketingu partnerskiego każdy z pracowników firmy (zwłaszcza firmy usługowej, gdzie wdrażanie procedur marketingu partnerskiego jest najbardziej wskazane i korzystne) winien tworzyć wartość usługową dla klienta, być współtwórcą oferty idealnej i wchodzić z klientem w korzystne relacje. Zadaniem przełożonych jest stworzenie takiej strategii, w której w implementację będzie wdrożony cały zespół począwszy od zarządu, a skończywszy na pracownikach liniowych. Aby przetrwać i prosperować w długim okresie, pracownicy przedsiębiorstw powinni być kreatywni i tworzyć innowacje⁴. Pomaga im w tym umiejętność twórczego myślenia wzbogacona przez stworzone w tym celu techniki.

Twórcze myślenie, myślenie lateralne, tworzenie innowacji – definicje

Działania z zakresu kreatywności niezbędne są w działalności przedsiębiorstwa w różnych obszarach na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Mają swoje zastosowanie w rozwiązywaniu bieżących problemów do ich zdefiniowania i zrozumienia, generowania pomysłów sprzyjających ich rozwiązaniu, wyboru i udoskonalania tych pomysłów, a także wdrożenia⁵. Czynniki sukcesu firmy, w których może mieć zastosowanie twórcze myślenie to:

- strategia,
- struktury,
- systemy kierowania,
- style przewodzenia,
- umiejętności menedżerskie,
- wiedza i przygotowanie pracowników,

² A. Bukowska-Piastrzyńska, *Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klientów*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008, s. 29.

³ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 85.

⁴ J. Mauzy, R. Harriman, *Creativity Inc., Building an Inventive Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 1.

⁵ B. Clegg, P. Birch, *Przespieszony kurs kreatywności*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 318-321; E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 46.

– kultura organizacyjna (dzielenie się wizjami)⁶.

Kreatywnym myśleniem może zatem posługiwać się każdy pracownik firmy i stosować je w praktyce zgodnie ze swoimi kompetencjami, problemem są jednak granice, które w przypadku firmy medycznej wyznaczone są w postaci standardów postępowania medycznego w danej sytuacji. Taką podstawową umiejętnością powinien dysponować jednak przede wszystkim menedżer zakładu opieki zdrowotnej.

Kreatywność to myślenie nieschematyczne, dywergencyjne, wykorzystujące wiedzę, informacje z różnych dziedzin i źródeł do tworzenia nowych, oryginalnych rozwiązań. Kreatywnością jest to, co nowe i cenne bądź w szerszej wersji – co nowe i użyteczne dla pewnej grupy osób i w pewnym okresie. Efektem kreatywności są więc nowe pomysły, będące rozwiązaniami nowatorskimi, ale jednocześnie przydatnymi w realnym świecie⁷.

Kreatywność to zdolność lub talent do tworzenia. Musi być ukierunkowana na cele firmy i służyć jako zasilanie procesu unowocześniania. Musi być postrzegana jako środek prowadzący do stworzenia innowacji⁸, która dotyczy strony praktycznej aktu tworzenia. Jeżeli podejmiemy do działania twórczego jako procesu, to zawsze kreatywność poprzedza innowacyjność – najpierw występuje generowanie pomysłu, a następnie jego realizacja. Innowacja zatem z tego punktu widzenia to praktyczna aplikacja pomysłów, tak by doprowadziły do osiągnięcia celów organizacji w bardziej efektywny sposób⁹.

Twórcze myślenie, czyli kreatywność zespołu lub osoby wprowadzona w życie, to umiejętność rozwiązywania problemu lub działania, którego rezultaty przynoszą aprobatę społeczną dając oryginalne rozwiązanie inne od dotychczasowego¹⁰, rozważanie prowadzące do znajdowania nowych sposobów postrzegania danego problemu, postępowanie nie zawsze zgodne z logiką¹¹.

Edward de Bono, z zawodu brytyjski lekarz, twórca wielu podręczników z zakresu twórczego myślenia, stworzył pojęcie myślenia lateralnego, które według niego jest pojęciem szerszym od myślenia kreatywnego, twórczego, często związanego z talentem i zarezerwowanego bardziej dla sztuki. Owo myślenie lateralne to sposób rozwiązywania problemów, który polega na spojrzeniu na dane zagadnienie z wielu stron, a nie na bezpośrednim szukaniu rozwiązania¹²; zbiór różnych stanowisk i technik, których celem jest znalezienie całkowicie nowego sposobu rozwiązania pewnych problemów – poprzez spojrzenie na nie z boku¹³. Myśleniu temu w literaturze przeciwstawione jest myślenie wertykalne (pionowe) oparte na logice, wysokim

⁶ E. Jerzyk, op. cit., s. 75.

⁷ Ibidem, s. 12.

⁸ P. Sloane, *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, GWP, Gdańsk 2005, s. 18.

⁹ A. Green, *Kreatywność w public relations*, PWE, Warszawa 2004, s. 32.

¹⁰ *Twórcze myślenie*, http://www.mind4you.pl/slownik/tworcze_myshlenie.html

¹¹ P. Sloane, op. cit., s. 17.

¹² Ibidem, s. 12.

¹³ Ibidem, s. 18.

prawdopodobieństwie wyniku, sekwencji etapów prowadzących do rozwiązania¹⁴. Myślenie lateralne „w bok” jest myśleniem z wyobraźnią, poszerzającym przestrzeń myślową i organizującym w umyśle skuteczne metody praktycznego działania¹⁵.

Do najbardziej znanych ekonomistów zajmujących się procesem innowacji należy J.A. Schumpeter, nazywany ojcem teorii innowacji. Najwcześniejsze jego definicje innowacji powstały w 1934 roku. W swoich pierwszych pracach J.A. Schumpeter kojarzy innowacyjność z indywidualnym przedsiębiorcą, który aby uzyskać dodatkowy zysk kieruje się kreatywnością. Według J.A. Schumpetera innowacyjny aspekt wiąże się z kreatywnością, dodatkowym zyskiem oraz działalnością połączoną z podejmowaniem ryzyka. J.A. Schumpeter definiuje innowacje jako rozumiane szeroko zmiany produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Do dziś stanowią one bazę do większości definicji innowacji. Autor ten w późniejszym okresie swojej działalności (1943) interpretuje innowację nie tylko jako działalność technologiczną, ale również jako zmianę organizacyjną i behawioralną¹⁶. Innowacje w organizacji mogą zatem być uznawane jako „rzeczywiste zmienne strategiczne, ponieważ pozwalają na stworzenie zdolności antycypacji i adaptacji przedsiębiorstwa do jego szeroko pojętego otoczenia”¹⁷. Rolę pobudzającą i regulującą procesy kreatywne (prowadzące do tworzenia innowacji) spełniają techniki heurystyczne¹⁸.

Wybrane techniki twórczego myślenia¹⁹

Techniki te wywodzą się z podejścia heurystycznego, które polega na rozbudzeniu fantazji, wyobraźni i intuicji²⁰. Heurystyka to z greckiego *heurisko* – umiejętność dokonywania odkryć. Najbardziej przydatne są na etapie szukania rozwiązania danego problemu. Każdy proces twórczego myślenia składa się z kilku etapów:

1. Preparacja – przygotowanie, faza definiowania, zbierania informacji.
2. Inkubacja – dojrzewanie pomysłów, wyraz podświadomego myślenia o danym zagadnieniu.
3. Ośnienie (iluminacja) – wpadanie na pomysł, apogeum w procesie twórczym.
4. Weryfikacja – ocena wartości pomysłów²¹.

Techniki twórczego myślenia w literaturze dzielone są na grupowe i stymulujące rozwój indywidualny. Praca zespołowa przynosi w organizacji większe korzyści

¹⁴ E. Jerzyk, op. cit., s.14.

¹⁵ H. Romanowska-Lakomy, *Zdolność lekarza do kreatywnego myślenia jako warunek aksjologiczny*, Sztuka Leczenia 2004, tom X, nr 3-4, s. 29.

¹⁶ H. Mazgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji a Unią Europejską*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 38-39.

¹⁷ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 19.

¹⁸ *Ibidem*, s. 95.

¹⁹ Szerzej o metodach i technikach twórczego myślenia stosowanych w zarządzaniu i ich wzajemnych relacjach: Z. Mikołajczyk, op. cit.

²⁰ E. Jerzyk: op. cit., s. 90.

²¹ Z. Mikołajczyk: op. cit., s. 96-97.

od indywidualnej. Do jednych z najczęściej stosowanych należą: technika Osborna (burza mózgów), Dyskusja 66, Brainwriting 635, technika Gordona – synektyka. Wykorzystanie tej ostatniej znalazło swoje ujęcie w jej odmianach, np. technice koloru i losowego słowa (zastosowanie analogii).

Technika Osborna (*brainstorming* – burza mózgów) jest jedną z najbardziej popularnych technik twórczego myślenia. Została zastosowana przez autora już w 1939 roku, ale wykorzystuje się ją w różnych rodzajach badań od momentu jej opublikowania w *Applied Imagination* w 1953 roku. Składa się z kilku faz: przygotowania, inkubacji, sesji burzy mózgów (swobodnej dyskusji) i weryfikacji powstałych pomysłów. Zespół biorący w niej udział powinien składać się z około 10 osób, w tym moderatora, 5 uczestników stałych i 5 gości. Sposób przeprowadzenia dyskusji podlega pewnym regułom, które są znane uczestnikom sesji. Zaliczają się do nich: zakaz oceny i krytyki pomysłów, nastawienie na ilość, spisywanie wszystkich pomysłów bez podania autora, rozwijanie, kombinowanie i modyfikowanie pomysłów współtwórców. Efektem burzy mózgów powinna być pewna liczba stworzonych rozwiązań, z których wybiera się najlepsze.

Brainwriting (635) jest odmianą poprzedniej techniki, a różni się od niej tym, że pomysły nie są głośno wypowiedane przez autorów, lecz spisywane na kartce. W sesji brainwriting uczestniczy 6 osób, siedzą one w kręgu, każda z nich ma obowiązek wygenerowania 3 pomysłów i przekazania ich osobie kolejnej po upływie 5 minut. Uczestnicy w następnej turze dopisują (często też modyfikują) pomysły niepokrywające się z zapisanymi. Przewiduje się pięciokrotny obieg formularzy w ciągu 30 minut²².

Przewodnią ideą techniki Gordona – synektyki jest znalezienie właściwej drogi do sformułowania i rozwiązywania problemów. Synektyka to z greckiego łączenie razem odrębnych elementów, pozornie niemających związku. Synektyka jako technika ma za zadanie według jej autora integrację tych elementów w nowe całości. Przy prowadzeniu dyskusji moderator przedstawia problem w sposób jak najbardziej ogólny, dając szansę uczestnikom do stworzenia różnych analogii i metafor, a następnie uszczegóławia i zawęża go, prosząc grupę o tworzenie analogii personalnej (polegającej na identyfikacji osoby poszukującej rozwiązania z problemem lub jego elementami składowymi), analogii bezpośredniej (z występującymi w przyrodzie zjawiskami i ich działaniem zbliżonym do rozpatrywanego zagadnienia), symbolicznej (w której stosuje się symbole, metafory, język poetycki – dla przekształcenia rzeczy niezwykłych w zwyczajne), fantastycznej (oderwanej całkowicie od istniejącej rzeczywistości, wyobrażanie sobie sytuacji baśniowych, niemyślenie o ograniczeniach)²³.

Technika koloru polega na tym, że do rozwiązania konkretnego problemu lub wygenerowania innowacyjnego pomysłu używamy analogii. Grupa osób stosujących tę technikę wybiera wspólnie dowolny kolor, najlepiej jeśli jest on żywy, wyrazisty. Następnie buduje listę słów kojarzących się z nim. Do danego słowa z listy buduje

²² Z. Mikołajczyk: op. cit., s. 101-102.

²³ Ibidem, s. 103.

analogie pomiędzy nim a problemem, a następnie zamienia luźne analogie na konkretne pomysły rozwiązań danego problemu. Wszystko zostaje spisane i poddane weryfikacji²⁴.

Technika „losowe słowo” podobna jest do poprzedniej w zastosowaniu analogii. Polega na przypadkowym wyborze słowa, utworzeniu dla niego jak największej liczby skojarzeń i odniesieniu ich na powrót do problemu. Ważny przy wyborze jest stopień przypadkowości, im większy tym ciekawsze rozwiązania²⁵.

Praktyczny przykład zastosowania technik twórczego myślenia do generowania pomysłów i twórczych sposobów rozwiązywania problemu

Studentom kierunku Zdrowie Publiczne kształcącym się na przyszłych menedżerów ochrony zdrowia w Uniwersytecie Medycznym w Poznaniu dano za zadanie rozwiązanie trzech problemów z zastosowaniem wybranych technik twórczego myślenia.

Pierwszym zadaniem było stworzenie za pomocą burzy mózgów nazwy dla nowo powstającego zakładu opieki zdrowotnej. Zespoły studentów na podstawie opisu usługi i specyfiki branży firm zajmujących się opieką nad ludźmi z wadami słuchu miały wygenerować opisy grupy docelowej, do której ma być skierowana oferta firmy oraz nazwy sieci gabinetów zajmujących się protezowaniem słuchu. Drugim zadaniem było, na podstawie opisu usługi i opisu grupy docelowej, stworzenie nazwy szkoły rodzenia za pomocą wykorzystania techniki Brainwriting 635.

Trzecim zadaniem było rozwiązanie studium przypadku dotyczącego obsługi pacjenta w osiedlowej przychodni. Przykład opowiadał historię alergika, który w niedzielne popołudnie dostał wysypki. W poniedziałek rano próbował zarejestrować się do lekarza specjalisty telefonicznie, niestety nie udało mu się to, gdyż telefon był permanentnie zajęty. W dusznym korytarzu poradni napotkał na kolejkę pacjentów, co więcej ustawił się w nieodpowiedniej, gdyż nie było nigdzie informacji o tym, która jest do właściwego specjalisty. Rejestratorka zapisująca do specjalisty spóźniła się. Nikt z personelu nie potrafił też podać informacji o najbliższej aptece. Lekarz przyjął, co prawda, pacjenta bez konieczności rejestracji (gdy zbadał wszystkich zapisanych na dany dzień pacjentów) i pod kątem merytorycznym obsłużył go bez zarzutu, lecz spieszył się do kolejnej pracy²⁶. Zadaniem studentów było zidentyfikowanie problemu i rozwiązanie go za pomocą techniki koloru (wybranego przez grupę) lub techniki przypadkowego słowa (wybranego z czasopisma).

Poniżej przedstawiono przykładowe rozwiązania studiów przypadku:

²⁴ *Siedem technik twórczego myślenia*, http://www.karieramanagera.pl/edukacja_i_rozwoj/innowacyjnosci_i_myshlenie/siedem_tehnik_tworczego_myshlenia.

²⁵ B. Clegg, op. cit., s. 148.

²⁶ Opracowanie własne studium przypadku na podstawie: K. Rogoziński, R.F. Nicholls, *Marketing usług na przykładach*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.

1. Zastosowanie techniki burzy mózgów.

Przykładowe segmenty docelowe wyodrębnione przez studentów w przypadku zakładu opieki zdrowotnej protezującego słuch to:

- segment 1 – osoby zdrowe w każdym wieku – profilaktyka,
- segment 2 – osoby starsze z upośledzeniem słuchu – w ramach leczenia,
- segment 3 – dzieci z upośledzeniem słuchu,
- segment 4 specjalny – artyści, muzycy i dziennikarze z upośledzeniem słuchu

Wykreowano nazwy: *Otolitum*, *Bellmed*, *Earmed*, *Hello sp. z o.o.*, *Ślimak*, *Nietoperz*, *Oaza słuchu*, *Trąbka Eustachiusza*, *Dbaj o słuch sp. z o.o.*, *Echoton*, *EchotonMed*, *Volume*, *Gumowe Ucho*, *Usłysz Komara*, *Earhelp*.

Wybrano nazwę *Otolitum*. Uzasadnienie: łatwa w wymowie, kojarzona z otolaryngologią, otoskopem – *otos* po grecku ucho, świadczy o profesjonalizmie, związana z branżą. Drugą w kolejności wskazano nazwę *Oaza Słuchu*. Uzasadnienie: nazwa polska, łagodna, budząca dobre, miłe skojarzenia.

2. Zastosowanie techniki Brainwriting 635.

W wyniku jej zastosowania powstały następujące nazwy szkoły rodzenia: *Baby Time*, *Radosny Początek*, *Ja i Moje Dziecko*, *Stokrotka*, *Bocianie Gniazdo*, *Troskliwe Misie*, *Akademia Przyszłej Mamy*, *Bocian*, *Maluszek*, *Baby Track*, *Akademia Rodzenia*, *Orzeszek*, *Pod Wilczycą*, *Fabryka Dzieci*, *Spokojny Oddech*, *Świadomy Poród*, *Radosne Oczekiwanie*, *Razem z Nami*, *Słodycz*, *Maluch*, *Fasolka*, *Pomocna Położna*, *Sama Radość*, *Biała Kołyska*, *Promyk Słońca*, *Mały Skarb*, *Supermama*, *Akademia Rodzica*, *Kangurzyca*, *Akademia Radosny Uśmiech*, *Tęczowy Poród*, *Bociania Szkołka*, *Radość Narodzin*, *Maluszek*.

3. Rozwiązanie studium przypadku dotyczącego procesu obsługi klienta.

Problem podstawowy: zła obsługa klienta – pacjenta, pacjent niezadowolony. Zidentyfikowane problemy cząstkowe: zły system rejestracji (tylko na miejscu), niewykwalifikowany, niekompetentny, niedoinformowany, niezdiscyplinowany personel administracyjny, brak standardów obsługi, zbyt mała liczba personelu medycznego(kolejki), brak organizacji pracy, chaos, złe oznakowanie wewnątrz jednostki i brak możliwości identyfikacji poszczególnych pracowników, brak strategii.

W tabelach 1-3 zobrazowano rozwiązania przedstawionego problemu z zastosowaniem technik koloru i losowego słowa. Tabela 1 pokazuje rozwiązanie, w którym studenci jako kolor wiodący wybrali zielony. Skojarzyli z nim takie słowa jak: trawa, świeżość, spokój, przyroda i wiosna. Jako rozwiązanie zaproponowali, m.in. wprowadzenie strategii marketingu partnerskiego, promocję zbudowaną wokół idei łąki i żdźbła trawy (łąka to przychodnia, a pacjent jest jej częścią), utrzymanie ładu i porządku w przychodni oraz w przekazach komunikacyjnych i informacyjnych, udogodnienia dla pacjentów w poczekalni (kawa, TV, fotele), zmiany w składzie personelu i jego podejściu do klienta.

Tabela 1. Rozwiązania problemu z zastosowaniem techniki koloru – kolor zielony

Kolor	Skojarzenie	Analogia	Rozwiązanie
Zielony	Trawa	żdźbło trawy = pacjent, a cała łąka to przychodnia, traktowanie pacjenta z szacunkiem jako elementu współtworzącego przychodnię, integralną jej część	Strategia marketingu partnerskiego. Promocja zbudowana według idei łąki i żdźbła trawy.
	Świeżość	ład i porządek, dbałość o wygląd zewnętrzny, zapach	Zmiana wizerunku firmy: jasne przejrzyste reklamy, dobre oznakowanie gabinetów i okienek, comiesięczne broszury z aktualnymi dokładnymi informacjami, w jakich dniach i godzinach przyjmują lekarze; ta sama informacja w Internecie, zadbane pomieszczenia, uprzejmość i grzeczność personelu, aromaterapia w poczekalni – zapachy dostosowane do pory roku, np. lato zapach skoszonej trawy, wiosna bzu itp.
	Spokój	prawidłowe funkcjonowanie, nowatorskie podejście (personelu), spokojna atmosfera (pracy), wystarczająca liczba personelu medycznego, brak chaosu i kolejek	Nowy wykształcony personel, zmiana podejścia do pacjenta, rejestracja telefoniczna, zatrudnienie sekretarki odpowiedzialnej za rejestracje telefoniczną i internetową, umawianie na konkretne godziny. Udogodnienia w poczekalni: kawa, TV, masujące fotele.
	Przyroda	rośliny, dużo zieleni, przyjazna atmosfera i wygląd	Dużo zieleni w poczekalni i na zewnątrz, plac zabaw z opiekunką dla dzieci.
	Wiosna	zmiana profilu działania, rozszerzenie działalności	Zatrudnienie nowych specjalistów: kardiologa, ginekologa, geriatry, zakup nowoczesnego sprzętu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników case study.

W tabeli 2 przedstawiono kolejny przykład rozwiązania problemu za pomocą techniki koloru. Tym razem wybór studentów padł na kolor niebieski. Skojarzyli go z niebem, chłodem, chmurą, wodą, niezapominajką i smurfami. Nowatorskie rozwiązania, których wprowadzenie zaproponowali to, m.in. nowa misja firmy, stworzenie procedur obsługi klienta, jasny schemat wymiany informacji, identyfikacja klienta i dokładniejsze sprecyzowanie jego potrzeb, odpowiedni sposób rekrutacji pracowników, jasny podział obowiązków i specjalizacja pracy.

Tabela 2. Rozwiązania problemu z zastosowaniem techniki koloru – kolor niebieski

Kolor	Skojarzenie	Analogia	Rozwiązanie
Niebieski	Niebo	to, co mamy stworzyć po przemianach	Pacjent w przychodni ma czuć się komfortowo – to będzie misja firmy znana wszystkim pracownikom.
	Chłód	stosunek personelu	Zniwelowanie niekompetencji poprzez szkolenia.
	Chmury	utrudnienia	Wprowadzenie metod zespołowego rozwiązywania konfliktów, zarządzanie konfliktami, jasne zakresy obowiązków i kompetencji oraz zadań dla pracowników, dogodny system motywacyjny, schemat przepływu i wymiany informacji w firmie, jasne i przyjazne procedury reklamacyjne dla pacjentów.
	Woda	„olewanie”, lekceważenie	Stworzenie procedur obsługi klienta.
	Niezapominajka	pamięć, pamiętanie o pacjencie na każdym etapie procesu jego obsługi	Identyfikowanie pacjentów zaraz po wejściu do przychodni, wszystkie informacje o pacjencie, nie tylko o jego stanie zdrowia dostępne w komputerze recepcjonistki i lekarza, wysyłanie ofert z możliwością go zainteresować zabiegami, podpowiadanie, informacje w bazie danych dostępne dla pacjenta o innych jednostkach służby zdrowia, aptekach, poradniach zabiegowych, z których pacjent może skorzystać za poradą lekarza.
	smerfy	personel przychodni, brak specjalizacji pracy, ubiór i atrybuty stosowane do profesji	Staranny ubiór zgodnie z wymogami opracowanego CI i dbałość o empatię ze strony personelu, zwracanie uwagi na tę cechę przy określaniu profilu kandydatów na pracowników przychodni wszystkich szczebli, wzięcie tej cechy pod uwagę przy ocenie pracowników, jasny podział obowiązków i pracy dla poszczególnych pracowników – specjalizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników case study.

Tabela 3 przedstawia rozwiązanie problemu z zastosowaniem techniki przypadkowego słowa. Do rozwiązania case study wybrano losowo z przypadkowego czasopisma słowo „żelazko”. Skojarzono je z rzeczami, parą, prasowaniem, pracą domową, gospodynią, pralką, praniem i efektem. Na podstawie skojarzeń ustalono rozwiązanie problemu głównego – zaproponowano m.in. wieloaspektowy sposób kontaktu z klientem (np. e-przypominanie, e-system „weź pigułkę”), pojemniki

z płynem do dezynfekcji rąk dla pacjentów, stroje odróżniające poszczególne grupy pracowników od siebie, zatrudnienie dodatkowego lekarza tylko do wizyt domowych, premiowanie specjalnych wizyt domowych, zakaz pracy na kilku etatach, nowy atrakcyjny system motywacyjny, stworzenie spójnego przekazu promocyjnego, wprowadzenie szkoleń dla pracowników z zakresu zarządzania czasem, obsługi pacjenta oraz umiejętności rozmów telefonicznych.

Tabela 3. Rozwiązania problemu z zastosowaniem techniki przypadkowe słowo – żelazko

Słowo	Skojarzenie	Analogia	Rozwiązanie
Żelazko	Rzeczy	niezbędne rzeczy: leki, recepty, karteczki, telefony, maile	Wieloaspektowy sposób kontaktu z klientem, płynny przepływ informacji medycznej, e-recepty, e-przypominanie o wizycie, e-system „weź pigułkę”.
	Para	sterylizacja, dezynfekcja, centrum sterylizacji	Podczas epidemii grypy obowiązkowa dezynfekcja gabinetów, kontrola utrzymania higieny przez pracowników, pojemniki do dezynfekcji rąk dla pacjentów, jako element odróżniający od konkurencji.
	Prasowanie	uniformy dla personelu	Stroje odróżniające poszczególnych pracowników: niebieskie-lekarze, różowe-pielęgniarki, neutralne- administracja.
	Praca domowa	wizyty domowe, odwiedziny	Zatrudnienie dodatkowego lekarza na etacie tylko do wizyt domowych, żeby rozładować kolejki, wizyty domowe jako obowiązek dla każdego z lekarzy, dodatkowo premiowane, zakaz pracy na kilku etatach w innych przychodniach.
	Gospodyni	zmiana sposobu zarządzania	Zatrudnienie dobrego, wykwalifikowanego menedżera wprowadzającego marketing partnerski.
	Pralka	praca w przychodni na wysokich obrotach	Nowy, atrakcyjny system motywacyjny np. wyjazdy, konferencje jako nagrody.
	Pranie	Zygmunt Chajzer twarzą przychodni	Stworzenie spójnego przekazu promocyjnego.
	Efekt	płynność obsługi, brak spóźnień	Szkolenia personelu, np. z zakresu zarządzania własnym czasem, obsługi klienta, umiejętności rozmów telefonicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników case study.

Powyższe rozwiązania opisanego studium przypadku pokazują łatwość wykorzystania technik twórczego myślenia przy rozwiązywaniu nawet złożonych problemów, a ponadto są nowatorskie i niestandardowe.

Podsumowanie

Przedstawione przykłady zastosowania technik twórczego myślenia do rozwiązywania problemów mogących powstawać w zakładzie opieki zdrowotnej ze

względu na ograniczone ramy objętościowe tej publikacji nie zawierają wszystkich ciekawych rozwiązań, ale w pewien sposób obrazują różnorodność i innowacyjność działań zaproponowanych przez przyszłych menedżerów służby zdrowia. Korzystanie zatem z technik twórczego myślenia przy rozwiązywaniu problemów zakładów opieki zdrowotnej wydaje się być zasadne i przydatne.

Stosowanie technik twórczego myślenia przy rozwiązywaniu problemów w zakładach opieki zdrowotnej, a zwłaszcza przy tworzeniu innowacyjnych strategii jest jak najbardziej pożądane pod warunkiem, że nie jest sztuką samą dla siebie. W stosowaniu technik twórczego myślenia nie chodzi o to, by tylko wykreować coś nowego, ale również, by później zbadać możliwości implementacji pomysłu i wprowadzić go w życie, przynosząc korzyść przedsiębiorstwu (np. w postaci zysku, lojalności klientów, likwidacji niedociągnięć oferty). Umiejętność stosowania kreatywnego myślenia przez menedżera zakładu opieki zdrowotnej (lidera) i zespołu menedżerskiego, w przypadku szybkich zmian odbywających się w otoczeniu, jest obecnie nieodzowna. Należałoby się zastanowić nad tym, czy potrzebna jest ona również każdemu innemu pracownikowi ZOZ-u, choćby lekarzom.

Niektórzy autorzy uważają, że profesjonalne postępowanie lekarza powinno wynikać z udanych decyzji i umiejętności adekwatnego widzenia sytuacji, od lekarza wymaga się zatem szczególnej umiejętności myślenia, które powinno być twórcze, a nie mechaniczne. Uważane jest to za etyczny warunek pracy lekarza²⁷. Wydaje się, że lekarze często podświadomie są użytkownikami technik twórczego myślenia. Każde lekarskie konsylium to swoista burza mózgow (a w zasadzie jej odmiana Quick Think Method²⁸), a lekarz stawiając diagnozę wykorzystuje trzy najważniejsze umiejętności niezbędne do podejmowania decyzji i kreatywnego myślenia: analizowanie, syntetyzowanie oraz ocenę²⁹.

Prawdopodobnie techniki twórczego myślenia (zarówno te zakładające aktywność grupową, jak i kształtujące umiejętności indywidualne) mogą być zatem stosowane przez różnych pracowników zakładu opieki zdrowotnej w większości obszarów działań strategicznych, taktycznych i operacyjnych, jeżeli służą dobru pacjenta, a ich stosowanie nie kłóci się z podstawowymi standardami, dobrą praktyką i etyką lekarską. Najlepiej zawsze pamiętać o podstawowej w medycynie zasadzie etycznej *Primum non nocere*.

²⁷ H. Romanowska-Lakomy, op. cit., s. 32.

²⁸ Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 102.

²⁹ N. Thomas, *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 23.

APPLICATION OF CREATIVE THINKING TECHNIQUES IN HEALTHCARE CENTRES

Summary

Growing competition in the medical services market enforces application of novel methods in management of healthcare centers. The specifics of medical services requires however for the benefit to fulfill medical standards related to patients' health, which determines constraints in creating the value package for the customer-patient. Creative thinking is a basic capability of a manager making decisions and introducing innovations in a healthcare centre. Application of creative thinking techniques in the area of medical units' management may lead to inspiring results in the form of non-standard solutions. Creative thinking techniques, if are helpful, are understood to have capability of application not only by the board members of healthcare centers, but also in majority of areas of strategic, tactic, and operational activities, under the condition however that they will serve patient wellbeing and their usage does not jar with fundamental standards, best practices and medical ethics.