

OBIČAJI, ETIKA I PRAVO RUKOVODILACA U ZDRAVSTVU U KRIZNIM SITUACIJAMA

Pregledni članak

Prof. dr. Enes Huseinagić, email: huseinagic_e@hotmail.com

Internacionalni univerzitet travnik

Pro. dr. Sanela Salihagić, email: sanela.salihagic@yahoo.com

Klinika za rekonstruktivnu i plastičnu hirurgiju, Klinički centar Univerziteta u Sarajevu

Sažetak: Kvaliteta rada rukovodioca zdravstvene ustanove sa vizijom planiranja, ulaganja u naučno-tehnički razvitak i posljedičnu prepoznatljivost, je podložan procjenjivanju, kako osnivača, tako i direktnih korisnika zdravstvenih usluga. Kriterij za prosudbu je ovlađavanje organizacijom ili dijelom organizacije kao instrumentom. Organizacija treba efikasno i uspješno postići ciljeve koji su u skladu s interesima utjecajnih sudionika, prvenstveno konzumenata zdravstvenih organizacija. Sve sudionike, posebno osnivačku strukturu zanima ishod menadžerskih operacija, tj. upravljanje organizacijom, a manje strategije koje menadžeri koriste u upravljanju. Otuda i pojednostavljena predodžba da su u poslovnom svijetu i menadžmentu općenito ciljevi posvećeni resursima. Menadžeri svoj posao, upravljanje organizacijom, obavljaju s različitim interesima vanjskih i unutrašnjih učesnika. Ovi različiti interesi mogu podržati ili ometati efikasno i uspješno postizanje ciljeva organizacije, mogu biti više ili manje međusobno dosljedni, suprotni ili slučajni. Napori menadžera za efikasnijim i efektivnijim funkcioniranjem organizacije neizbježno se tiču novih oblika kulture same poslovne organizacije ili kulture okruženja u kojem ona djeluje. Kada menadžeri rukovode organizacijom mogu se suočiti sa etičkim dilemama zbog mogućeg jaza između vlastitih vrijednosti i ponašanja koja bi trebala zadovoljiti očekivanja različitih sudionika, što ujedno spada u područje lične etike menadžera. Obzirom da je etika filozofska disciplina, nema smisla etiku menadžmenta posmatrati odvojeno od filozofije. Moral nije jedna od vrijednosti, već je kriterij i mjera svih vrijednosti, to je vrijednost svih vrijednosti.

Ključne riječi: menadžment u zdravstvu, organizacija, vrijednosti, ciljevi, etika, pravo.

CUSTOMS, ETHICS AND LAW OF HEALTH MANAGERS IN CRISIS SITUATIONS

Abstract: The quality of work of health care management, with a vision of planning, investment in scientific and technical development and recognizability, is subject to assessment, both by the founders and direct users of health services. The criterion for judgment is the skillfulness of the organization or part of the organization as an instrument. The organization should efficiently and successfully achieve goals that are in line with the interests of influential participants, primarily consumers of health services. All participants, especially the founding structurees are interested in the final results of the management of the health institution less than in the individual management strategies. There is a simplified opinion that the goals are dedicated to resources in the business world and management. Managers do their job combining different interests of the external and internal participants. Different interests in healthcare organizations can support or hinder the effective and successful achievement of the organization's goals, they can be more or less consistent, opposite or random. Managers' efforts to make the organization work more efficiently and effectively inevitably concern new forms of the organization's culture or the environment in which it operates. When managers lead an

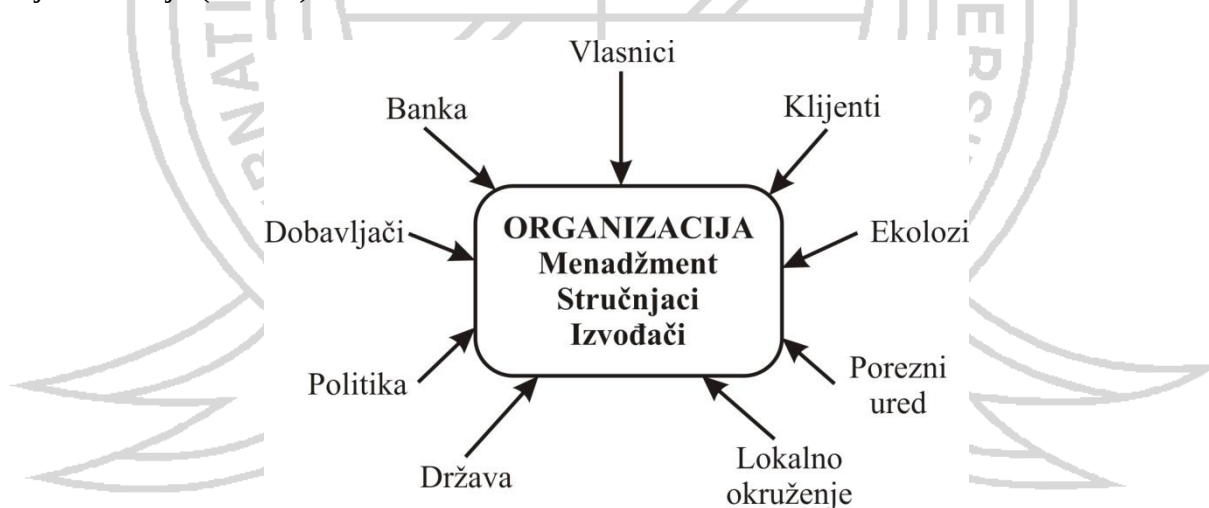
organization, they may confront the ethical dilemmas due to a possible gap between their own values and behaviors that should meet the expectations of different participants, which is an area of personal ethics of managers. Regarding the fact that the ethics is a philosophical discipline, it makes no sense to view the ethics of management from any business organization, and thus from a health institution, separately from philosophy. Morality is not one of the values, but the criterion and measure of all values, it is the value of all values.

Keywords: health management, organization, values, goals, ethics, law

Uvod

Zajednička obilježja običaja, etike i prava u zdravstvu su usmjeravanje ljudskog ponašanja u određenim prilikama i odnosima između ljudi. Predstavljaju norme ili pravila ponašanja, pa se u literaturi mogu naći pod nazivom „normativna društvena svijest“ karakteristična za zdravstvene radnike. Same razlike između običaja, etike i prava se projekiraju, obzirom na vrstu aktivnosti ili odnosa koje reguliraju, na subjekt (ili ustanovu) koji ih izgrađuje i koji istovremeno predstavlja njihov garant, ili na autoritet koji se brine da ih pojedinci, zdravstveni djelatnici izvršavaju. Obzirom na tzv. sankcije, odnosno mjere ili sredstva koja se primjenjuje prema pojedincima ili grupama u cilju poticanja ispunjavanja normi, važno je naglasiti da postoji i mogućnost kršenja normi obzirom na stepen njihove obaveznosti.

Rukovodiocima u javnim zdravstvenim ustanovama postavlja vlast (osnivač) u cilju kontrole rada organizacije, da bi se učinkovito i uspješno postigli zacrtani ciljevi. Rukovodioci, svoj zadatak obavljaju dizajniranjem i provođenjem odluka prilikom planiranja, organiziranja, usmjeravanja i nadzora nad radom zdravstvene organizacije. Na rad organizacije utječu interesi mnogih sudionika, odnosno pojedinaca, grupa i organizacija na koje utječe rad organizacije i koji mogu utjecati na nju (Slika 1).



Slika 1. Interesi učesnika

Interesi sudionika u zdravstvu su usmjereni u istom smjeru, „zdravlje ljudi“. Rukovodilac opstaje samo ako je u stanju adekvatno usmjeriti, koordinirati i upravljati tim interesima, te stoga mora razumjeti uzroke tih interesa. To su potrebe za osnovnim životnim uvjetima u smislu sigurnost, uključivanja u društveno okruženje, priznanja, samoostvarenja i sl. Rukovodna struktura može manje ili više udovoljiti tim potrebama, dijelom čak može promijeniti jednu na štetu druge. Mnogo teže je s interesima koji se temelje na vrijednostima.

Vrijednosti su dobra koja ljudima najviše znače, mogu biti materijalna, poput svojstva, druga nematerijalna poput moći i autoriteta, poštenja i ljubaznosti. Vrijednosti se formiraju postepeno. Ljudi iskušavaju različita ponašanja i orijentacije i biraju one od kojih imaju najviše koristi. Takve akcije i politike prerastaju u vrijednosti. Mnogo takvih vrijednosti uzimamo iz okruženja, ali kao i tekovinu prošlih generacija, dok neke sami stvaramo. Ponašanje u skladu s vrijednostima koje oblikuju pojedinu kulturu u zdravstvenim organizacijama smatra se primjerenim, vječnim, lijepim, poštenim, etičkim ili moralnim. Ako se želimo kao rukovodioci slagati s ljudima, neophodno je izbjegavati ponašanje koje je protivno njihovim principima, što ujedno predstavlja put u uspješno rukovođenje organizacijom.

1. OBIČAJI KAO NAJSTARIJA VRSTA DRUŠTVENIH PRAVILA

Običaji predstavljaju najstariji oblik ili vrstu društvenih pravila, a manifestiraju se u osobnim radnjama, koje su značajne za život pojedinaca ili zajednice u cjelini, kakva je trenutno situacija sa pandemijom Covid 19. Dakle, postoje običaji u vezi s društvom i prirodom. Svaki odnos i svaki događaj praćen je nekim običajima. Treba napomenuti da mnogobrojni običaji koji potječu iz prvobitne zajednice i faze magične svijesti čovjeka su dobili svoju religijsku formu razvijanjem različitih religija. Najčešće se ti običaji vezuju za život na selu pa se može reći da oni iščezavaju kako dolazi moderna civilizacija i način života. Običaji su otporni na promjene jer su dobrim dijelom ukorijenjeni, odnosno stoljećima prenošeni s koljena na koljeno pa su dobili dimenziju navike. U današnje vrijeme zdravstvena zaštita je organizirana na vrlo visokom nivou pa održavanja prastarih običaja liječenja je prošlost, što je potencijalno štetno i opasno.

Religijska forma nekih običaja, koji su nastali iz čovjekove potrebe da na osoben način izrazi svoje zdravstvene potrebe, tugu, strah, iščezavaju razvijanjem svjetovnih običaja.

Dakle, običaje stvaraju takozvane neinstitucionalne zajednice, to jest takve zajednice koje svoje probleme rješavaju kolektivnom akcijom, a bez posredništva struke, dok je danas vlast je garant izvršavanja zdravstvenih aktivnosti.

2. ETIKA KAO REZULTAT KOLEKTIVNOG I SPONTANOG ISKUSTVA LJUDI

Riječi etika i moral su sinonimne, pa znače potpuno isto, osim što prvo ima svoj korijen na grčkom, a drugo na latinskom jeziku. Sve je veće donošenje odluka u skladu s vrijednostima ljudi koja je kao takvo etičko, a djelovanje u skladu s tim odlukama je moralno. Naravno, možemo govoriti o moralnom odlučivanju i etičkom ponašanju.

Etika je slična običajima po tome što i ona nastaje kao rezultat kolektivnog i spontanog iskustva ljudi u raznim oblicima neinstitucionaliziranih zajednica i u raznim odnosima koje jedinke uspostavljaju između sebe. Uopćeno, ni etika, kao ni običaji, ne nastaju kao rezultat zakonodavnog dejstva države i njenih organa. Etika je slična običajima i u pogledu sankcija koje se primjenjuju prema prekršiocima etičnih pravila. To su opet psihološko-socijalne sankcije, koje primjenjuje „javno mnijenje“, pa je prekršaj etičnih normi praćen također priekorom, ponekad prezirom, a ponekad čak i bojkotom prekršioca, to jest prekidom društvenih odnosa s njim, izoliranjem. Nasuprot tome, onaj koji se osobito ističe svojim etičnim

držanjem doživljava pozitivne sankcije kao što su društvena pohvala, dobar glas, uvažavanje u struci, uvažavanje u zajednici itd.⁹⁸

U etici razlikujemo nekoliko nivoa:

- a) Etika rukovodioca (menadžera kao pojedinaca), gdje se može napraviti procjena vrijednosti i poštivanja kriterija
- b) Etika upravljanja koja se odnosi na sve menadžere u organizaciji i njihove dosljednosti u pridržavanju bitnih vrijednosti
- c) Etika poslovne organizacije, što se odnosi na procjenu tretiranja vrijednosti poslovnih suradnika
- d) Poslovna etika koja je odraz poštovanja prevladavajućih vrijednosti u društvu i okruženju od strane poslovne organizacije
- e) Etika društva sa evaluacijom društvenih vrijednosti i njihovog značaja

Etika se, sa svim svojim nivoima, slaže poput školjke, jedni unutar drugih, što naravno ne znači da se pojedinci, grupe i organizacije i zemlje pridržavaju istih vrijednosti. Etika menadžera kao osobe može biti u sukobu s etikom organizacije i posebno poslovnom etikom te organizacije, koju vlasnici, osnivači na jedan ili drugi način mogu zahtijevati.

Menadžer je suočen s različitim etičkim vrijednostima pojedinaca, grupa, članova, i zna da da je utjecaj potencijalno ograničen. Važno je apostrofirati da jedna kontradiktorna menadžerska odluka može dovesti do smjene sa pozicije, ali je važno i postupanje sa stanovišta djelovanja u skladu sa savješću i vlastitim etičkim kriterijima.⁹⁹

Nema dokaza, barem istraživanja pokazuju i kod nas i u svijetu da su rukovodioci, menadžeri u zdravstvu manje etični i moralni od ostalih ljudi, mada se moral radnji rukovodilaca u zdravstvu stalno prati i istražuje. Barem je to tako kod nas u Bosni i Hercegovini. Uostalom, menadžer je onaj tko planira, organizira, usmjerava i nadgleda tuđi rad - a to barem povremeno rade gotovo svi, na poslu ili izvan njega.

Potencijalni problem menadžmenta u zdravstvu je što se svaki problem ili eventualni neuspjeh kritički ocjenjuje uz javno mnijenje, jer kvaliteta zdravstvene usluge ja odraz nivoa razvika cjelokupnog društva.

Etika u zdravstvu je važan segment, kako sa stanovišta menadžera zdravstvenih organizacija, tako i sa stanovišta samih uposlenika, problemi etike u zdravstvu obuhvaćaju često pitanje života i smrti. Etika kao princip nije statična i primjenljiva je u svima slučajevima¹⁰⁰. Važnost etike u zdravstvenom sistemu se ogleda u postojanju autonomije medicinskih radnika u stručnom odlučivanju, korektnosti i pravednosti distribucije medicinskih usluga¹⁰¹. Pored navedenog važan je odnos etičkih principa sa zakonodavstvom, posljedičnim statusom medicinskih radnika, predanosti poslu, ali i potrebom stalne provjere etičkih kodeksa¹⁰².

Prosudba o etičnosti odluka i moralu vlastitih postupaka često je neugodna i zahtjevna stvar i teško je pronaći pravi put. Menadžeri zdravstvenih ustanova se suočavaju sa vrlo kritičnim

⁹⁸ V. Peričević, *Osnovni oblici društvene svesti u Osnovi nauke o društvu, četvrto izmjenjeno i prošireno izdanje*, ur. Z. Ralević, IP Rad, Beograd 1976.

⁹⁹ M. Tavčar, *Kulture, etika in olika managementa*, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj 2000.

¹⁰⁰ Markose A, Krishan R, Ramseh M. Medical Ethics. J Pharm Bioallied Sci. 2016; 8(1): S1–S4

¹⁰¹ Tiruneh MA, Ayele BT. Practice of code of ethics and associated factors among medical doctors. PLoS One 2018;13(8)

¹⁰² Mauricio Besio R. Ethics code of the medical college of Chile. Critical analysis of a modification. Rev Med Chil. 2020;148(3):399-403

javnim mnijenjem, koje često pristrasno i bez dovoljnih relevantnih podataka, osuđuje rukovodioca zdravstvene ustanove, što je neugodan i u principu beskoristan pratilac obavljanja visokih funkcija u zdravstvu. U vrijeme globalne krize pandemije COVID 19 funkcija menadžera u zdravstvu je vrlo zahtjevana, teško je biti efikasan rukovodilac, a istovremeno se rukovoditi etičkim principima i potezima koji su u pravilu pod lupom javnog mijenja i kritizma.

Etičke dileme samo su jedna od kompleksnih strana menadžerske aktivnosti. Etičke dileme su sukob interesa koji proizlaze iz vrijednosti sudionika, svaki etički osvješćen menadžer zna da je trajna i uspješna samo ona koordinacija koja svima koji su involvirani u proces nudi više. Svakodnevno menadžer koristi mehanizme nagrađivanja i kažnjavanja, prilagođavanja i nadomještanja. Postizanje menadžerske efikasnosti u zdravstvu nije lako komparirajući sa drugim poslovnim djelatnostima. Etičke dileme proizlaze iz vrijednosti koje se mogu mijenjati samo s poteškoćama, s tim da je dinamika promjene vrlo spora ili je uopće nije moguće realizirati. Promjene imaju potencijal kompromitiranja i povređivanja sudionika uključenih u zdravstveni sistem, tako da zahtijevaju stručnu evaluaciju i potporu. Manifestacija moći, nadmetanje različitih političkih i društvenih grupa na zdravstvene radnike i sistem u cjelini, mogu imati dugoročne negativne društvene konsekvence, i redovno ne rezultiraju uspjehom, niti značajnijom promjenom. Promjena se može postići samo postavljanjem kompetentnih ljudi na čelne pozicije u zdravstvu¹⁰³.

3. PRAVO U ZDRAVSTVU

Iako su osnovne etične norme nastale davno, tokom vremena su bile podložne promjenama, sa različitim konkretnim sadržajima i obima važenja (obavezivanja), što je direktno bilo vezano i za vladajući opći društveni poredak ili sistem. Obzirom na povezanost etike i prava u zdravstvenom sistemu, u nekim slučajevima pravo u odnosu na etiku postavlja veće izazove i obaveze prema zdravstvenim radnicima, što se odnosi prevashodno na pravne konsekvence medicinskih procedura, zakonsku odgovornost ljekara, pisani pristanak pacijenta na različite dijagnostike i terapijske zahvate¹⁰⁴.

Ako bismo definirali značenje prava u zdravstvenoj zaštiti možemo reći da ta vrsta prava obuhvata pravila i propise među zdravstvenim radnicima i korisnicima zdravstvenih usluga. Pravo i etika su u međusobnoj korelaciji, tako da su ponekad pravni principi suprotstavljeni onome što zdravstveni radnici misle da je etički korektno, što može da posljedično utjecati i na menadžera zdravstvene ustanove pri donošenju bitnih odluka. Pravna evaluacija svake etičke dileme je neophodan alat pri donošenju odluka¹⁰⁵. Danas su običaji i etički principi dobili svoju neku zakonsku, pravnu zaštitu i potvrdu. Pravda u osnovnom smislu definirana je zakonima i drugim normativnim aktima, koji su obavezni. Nepoštivanje zakona rezultira sankcioniranjem i nepovoljnim posljedicama, što je primjenljivo za organizaciju ili njeno poslovno okruženje. To uključuje niz propisa i upustava, propisa, poslovnika i standarda. Svi ovi normativni akti temelje se na vrijednostima koje uglavnom usvajaju ljudi u širem i užem okruženju. Pravo od morala se razlikuje prije svega po stvaraoču i po sankcijama. Stvaralac morala je organizirana vlast, država, a ne kolektivna svijest ljudskih zajednica, iako se pravo dijelom mora oslanjati na tu svijest. Sankcije kojima pravo raspolaže se manifestiraju različitim oblicima prinude i kazni. Uvođenje osnovnih dimenzija prava u zdravstvo, kao osnovnog metoda reguliranja

¹⁰³ V. Peričević, Osnovni oblici društvene svesti u Osnovi nauke o društvu, četvrto izmenjeno i prošireno izdanje, ur. Z. Ralević, IP Rad, Beograd 1976.

¹⁰⁴ Jackson E. The relationship between medical law and good medical ethics. J Med Ethics 2015;41(1):95-8

¹⁰⁵ Duthie K, Jiwani B, Steele D. Ethics and the Law. HEC Forum 2017;29(4):347-58

odnosa učesnika u zdravstvenoj zaštiti, je proces koji uključuje državu i pravo u klasičnom smislu, formirajući sistem normi koji propisuje u konačnici država. Regulator društveno-ekonomskih odnosa sve više postaje norma zdravstvenih organizacija. Uloga države i njenih pravnih akata se može ograničavati na koordinativne funkcije i na zaštitu osnovnih zajedničkih interesa zavisno od dinamike ovog procesa. Razvijanje etičkih normi u zdravstvu i akceptiranje efikasnih mehanizama upravljanja zdravstvenim sistemom, sa zaštitom osnovnih ljudskih prava svih učesnika, rezultira ograničavanjem koordinativne funkcije države. Zdravstvena zaštita i kvaliteta zdravstvenih usluga se kontinuirano razvijaju sa uvođenjem novih naučno-tehnoloških dostignuća, taj proces zahtjeva etičko-pravnu evaluaciju i njegova uspješnost je neminovan rezultat uspješnosti zdravstvenog menadžera u rukovođenju zdravstvenom ustanovom i donošenju efikasnih i pravovremenih odluka ¹⁰⁶.

Zaključak

Učinkovit menadžer je osoba koja objedinjuje dva važna principa, prvi princip je prihvatanje obaveznih etičkih normi, i drugi princip je donošenje odluka u skladu sa svojim kompetencijama i na osnovu lične procjene. Upravo taj princip odlučivanja („*decision making*“) i efikasnog djelovanja nakon procjene svih faktora izdvajaju uspješnog od manje uspješnog menadžera. Objedinjavanje analitičkog odlučivanja i poštivanja ličnih etičkih normi je zahtjevan zadatak, često građen na iskustvu upravljanja, što ima u zdravstvenom sistemu poseban značaj zbog stalnog nadzora i potencijalnih kritika javnog mijenja

Etičko odlučivanje i moralno ponašanje treba biti usklađeno sa vrijednostima samog menadžera i vrijednostima ljudi na koje donesene odluke imaju direktan utjecaj. Važno uzeti u obzir da i vlastiti etički principi, kao i principi drugih ljudi nisu savršeni i nepromjenljivi. Menadžer u zdravstvu mora biti u stanju se nositi sa posljedicama i dobrih i manje dobrih odluka. Povratak vrijednostima postavlja teška pitanja o čovjeku i svijetu, društvu i pojedincu, filozofskom pitanju tko smo, zašto smo i kuda nas put vodi. To je susret s filozofijom, koji istinom istražuje temeljne principe bića, znanja i ponašanja.

Politika kao oruđe zasnovano na interesu je područje u kojem okolnosti mogu dovesti do manje etičkog odlučivanja u zdravstvu i manje moralnog ponašanja zdravstvenih radnika u cjelini. Politika i politički interesi, korištenjem često amoralnih sredstava, rezultiraju sa društvenim sukobljavanjem koje se neminovno prelijevaju na sve segmente društva i zdravstveni sistem, kao njegov vrlo važan dio. Zato se u mnogim dijelovima svijeta bavljenje politikom smatra gubljenje vremena. Primjeri su važniji od podučavanja, i nije uvijek lako biti uzorni učitelj.

Znanje o etici i filozofiji, primjenljivo na rukovođenje zdravstvenim sistemom, mora biti akceptirano kao značajno od strane mlađih naraštaja, kao i samih menadžera na funkciji, radi uspostave uspješnog, efikasnog i pravednog zdravstvenog sistema, jer etika i etički principi su uvjeti za uspjeh organizacije.

Literatura

- [1] Peričević, V. 1976. *Osnovni oblici društvene svesti*. Beograd: Izdavačko preduzeće Rad.
- [2] Tavčar, M. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

¹⁰⁶ 8. Richards B. Health Care, Technology and Innovation: What's Law Got to Do with It? J Law Med. 2020;27(3):561-69

- [3] Markose A, Krishan R, Ramseh M. Medical Ethics. [J Pharm Bioallied Sci.](#) 2016; 8(1): S1–S4
- [4] Tiruneh MA, Ayele BT. Practice of code of ethics and associated factors among medical doctors. *PLoS One* 2018;13(8)
- [5] Mauricio Besio R. Ethics code of the medical college of Chile. Critical analysis of a modification. *Rev Med Chil.* 2020;148(3):399-403
- [6] Jackson E. The relationship between medical law and good medical ethics. *J Med Ethics* 2015;41(1):95-8
- [7] Duthie K, Jiwani B, Steele D. Ethics and the Law. *HEC Forum* 2017;29(4):347-58
- [8] Richards B. Health Care, Technology and Innovation: What's Law Got to Do with It? *J Law Med.* 2020;27(3):561-69

