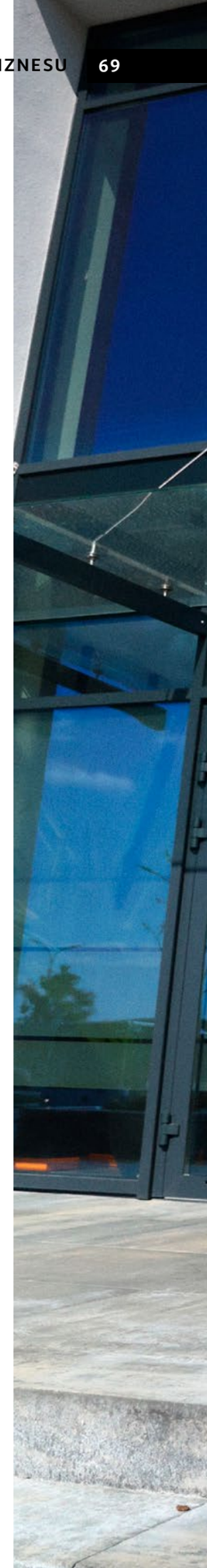


SKALPEL, STRATEGIA I SZTUCZNA INTELIGENCJA

Precyzja chirurga, sposób myślenia stratega i odpowiedzialność lidera, właśnie na styku tych trzech światów powstaje nowoczesna medycyna. Anna Dudzińska-Filkiewicz opowiada, jak rozwijać organizację, wdrażać technologie i podejmować trudne decyzje, nie tracąc z oczu tego, co w leczeniu najważniejsze, człowieka.

ROZMAWIAŁA: **JUSTYNA NAKONIECZNA**
ZDJĘCIA: **KLAUDIA KORNAŚ**





WIELU LEKARZY SKUPIA SIĘ WYŁĄCZNIE NA LECZENIU. PANI OD LAT RÓWNOLEGLE ROZWIJA KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE, KOŃCZY STUDIA Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA I BUDUJE ORGANIZACJĘ. DLACZEGO UWAŻA PANI, ŻE WSPÓŁCZESNA MEDYCYNA POTRZEBUJE RÓWNIEŻ DOBRYCH LIDERÓW?

Współczesna medycyna nie opiera się już wyłącznie na wiedzy lekarza. To współpraca specjalistów, nowoczesne technologie, sprawna organizacja i odpowiedzialne zarządzanie całym procesem leczenia. Moje spojrzenie na przywództwo kształtowało się przez lata, najpierw jako zastępca koordynatora, a następnie koordynator Oddziału Chirurgii Szczękowo-Twarzowej w Szpitalu Uniwersyteckim w Olsztynie. Równolegle rozwijałam własną praktykę, która z dwuosobowego gabinetu stała się organizacją zatrudniającą dziś 64 osoby. Naturalnym uzupełnieniem tego doświadczenia były studia na SGH oraz studia podyplomowe MBA i DBA. Dziś wiem, że nowoczesna medycyna potrzebuje nie tylko świetnych lekarzy, ale również liderów, którzy potrafią budować zespoły, tworzyć sprawnie działające organizacje i zapewniać pacjentom najwyższy poziom bezpieczeństwa oraz jakości leczenia.

CO JEST TRUDNIEJSZE W PANI ROLI: PRECYZYJNA PRACA CHIRURGA CZY PODEJMOWANIE DECYZJI JAKO LIDERKA CAŁEGO ZESPOŁU?

Chirurgia wymaga ogromnej koncentracji i odpowiedzialności, ale decyzje menedżerskie bywają jeszcze trudniejsze. Podczas zabiegu odpowiadam za jednego pacjenta. Jako lider odpowiadam za kilkadziesiąt osób, ich pracę, rozwój oraz bezpieczeństwo wszystkich pacjentów. Największym wyzwaniem jest podejmowanie decyzji, które nie zawsze są łatwe, ale są konieczne. Nauczyłam się, że rolą lidera nie jest unikanie trudnych decyzji, tylko podejmowanie ich we właściwym momencie.

ROZWÓJ ALFA DENTAL BYŁ BARDZIEJ EFEKTEM PLANU CZY SERII RYZYKOWNYCH DECYZJI PODEJMOWANYCH W ODPOWIEDNICH MOMENTACH?

Jednego i drugiego. Od początku mieliśmy jasno określony kierunek rozwoju, ale każda większa inwestycja wymagała odwagi. Nowe technologie, rozbudowa zespołu, blok operacyjny czy cyfryzacja kliniki były decyzjami, które wiązały się z dużą odpowiedzialnością. Nie wierzę jednak w ryzyko dla samego ryzyka. Każdą decyzję poprzedzamy analizą i pytaniem: czy dzięki temu nasi pacjenci będą leczeni lepiej, bezpieczniej i bardziej przewidywalnie? Jeśli odpowiedź brzmi „tak", wiemy, że warto zrobić kolejny krok.

W PANI PRACY POJAWIA SIĘ CORAZ WIĘCEJ TECHNOLOGII I CYFRYZACJI. CO DZIŚ NAJBARDZIEJ ZMIENIA CHIRURGIĘ I DIAGNOSTYKĘ: SPRZĘT, DANE CZY SPOSÓB MYŚLENIA LEKARZY?

Technologia sama w sobie niczego nie zmienia. Najważniejszy jest sposób myślenia lekarza. Możemy mieć najlepszy sprzęt na świecie, ale jeśli nie potrafimy wykorzystać jego możliwości i połączyć danych w spójny plan leczenia, pozostanie tylko drogim urządzeniem. Dzisiaj największą zmianą jest przejście od leczenia pojedynczego problemu do kompleksowego planowania terapii z wykorzystaniem diagnostyki cyfrowej i współpracy wielu specjalistów.

DZISIAJ NAJWIĘKSZĄ ZMIANĄ JEST PRZEJŚCIE OD LECZENIA POJEDYNCZEGO PROBLEMU DO KOMPLEKSOWEGO PLANOWANIA TERAPII (...)

SZTUCZNA INTELIGENCJA W MEDYCYNIE TO BARDZIEJ WSPARCIE CZY JUŻ REALNY „WSPÓŁPRACOWNIK" W PROCESIE LECZENIA?

Dla mnie sztuczna inteligencja jest bardzo wartościowym wsparciem. Potrafi analizować ogromne ilości danych, pomaga wychwycić szczegóły i usprawnia planowanie leczenia. Nadal jednak to lekarz bierze pełną odpowiedzialność za decyzję. Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której AI zastępuje doświadczenie kliniczne. Widzę ją raczej jako kolejnego członka zespołu – niezwykle szybkiego analityka, który pozwala nam pracować jeszcze dokładniej.

JAK DALEKO MOŻNA JESZCZE ZAUTOMATYZOWAĆ PROCESY MEDYCZNE, ZANIM STRACĄ ONE SWÓJ LUDZKI WYMIAR?

Automatyzować warto wszystko, co zwiększa bezpieczeństwo, ogranicza ryzyko błędu i pozwala lekarzowi poświęcić więcej czasu pacjentowi. Nigdy jednak nie uda się zautomatyzować empatii, rozmowy czy odpowiedzialności za drugiego człowieka. Paradoksalnie dobrze wdrożona technologia nie oddala lekarza od pacjenta. Wręcz przeciwnie: daje więcej przestrzeni na prawdziwy kontakt.

W ZARZĄDZANIU DUŻĄ KLINIKĄ DECYZJE CZĘSTO MAJĄ WPŁYW NA WIELE OSÓB I PROCESÓW. JAK WYGLĄDA PODEJMOWANIE TRUDNYCH DECYZJI POD PRESJĄ?

Przede wszystkim ustalam priorytety. To zasada, którą stosuję zarówno na sali operacyjnej, jak i w zarządzaniu kliniką. Kiedy pojawia się trudna sytuacja, emocje nie mogą przejmować kontroli nad decyzją. Analizuję dane, rozmawiam z zespołem, przewidują konsekwencje i dopiero wtedy podejmuję decyzję. Lider nie zawsze może podjąć decyzję, która spodoba się wszystkim, ale powinien podjąć taką, która będzie najlepsza dla organizacji i pacjentów.

ZDARZA SIĘ PANI, ŻE BARDZIEJ „MYŚLI JAK CHIRURG", A KIEDY INDZIEJ JAK STRATEG BIZNESOWY?

Codziennie przełączam się między tymi rolami. Kiedy operuję, liczy się precyzja, koncentracja i bezpieczeństwo pacjenta. Kiedy zarządzam, patrzę szerzej: na rozwój zespołu, inwestycje, procesy i kierunek, w którym zmierza klinika. Te role nie wykluczają się. Wręcz przeciwnie – wzajemnie się uzupełniają.

KIEDY WYCHODZI PANI Z KLINIKI, JAK DŁUGO TRWA „WYŁĄCZANIE TRYBU ODPOWIEDZIALNOŚCI"?

Szczerze? Chyba nigdy nie wyłącza się go całkowicie. Jeżeli w klinice dzieje się coś ważnego, jestem dostępna praktycznie cały czas. Odpowiedzialność za ludzi i pacjentów nie kończy się wraz z zamknięciem drzwi gabinetu. Jednocześnie nauczyłam się świadomie dbać o regenerację. Wiem, że dobry lider i dobry chirurg potrzebują również odpoczynku, żeby następnego dnia podejmować właściwe decyzje.

POTRAFI PANI PODEJMOWAĆ DECYZJE „BEZ MEDYCZNEGO MYŚLENIA" CZY ONO ZAWSZE ZOSTAJE W TLE?

Myślę, że medycyna zmienia sposób patrzenia na świat na zawsze. Lekarz jest uczony analizowania faktów, przewidywania ryzyka i odpowiedzialności za konsekwencje swoich decyzji. Ten sposób myślenia przenosi się również na biznes i życie prywatne. Nie traktuję tego jednak jako ograniczenia. Wręcz przeciwnie, uważam, że dzięki temu łatwiej budować organizację opartą na jakości, odpowiedzialności i zaufaniu.