

LIDER W FARTUCHU – JAK ZARZĄDZAĆ ZESPOŁEM WETERYNARYJNYM W CZASACH PRESJI, WYPALENIA I ZMIANY POKOLENIOWEJ?

KONTYNUACJA CYKLU: DOBRY LEKARZ TO ZA MAŁO

92

Maciej Grzejdziak

Lekarz weterynarii, menadżer weterynaryjny

Jeszcze kilkanaście lat temu właściciel lecznicy weterynaryjnej był przede wszystkim lekarzem. Najczęściej najlepszym diagnostą, chirurgiem lub internistą w zespole. To wiedza medyczna budowała autorytet, a doświadczenie kliniczne stanowiło podstawę funkcjonowania gabinetu czy lecznicy. Dziś jednak rzeczywistość branży weterynaryjnej zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.

Rosnące oczekiwania klientów, coraz większa presja czasu, problemy kadrowe, wypalenie zawodowe oraz zmiana pokoleniowa sprawiają, że właściciel lecznicy nie może być już wyłącznie lekarzem. Musi stać się również liderem, menedżerem i osobą odpowiedzialną za budowanie zespołu.

Współczesna weterynaria to bowiem nie tylko leczenie zwierząt. To także umiejętność zarządzania ludźmi – ich emocjami, oczekiwaniami, motywacją i komunikacją. Coraz częściej o sukcesie lecznicy

decyduje nie tylko poziom medycyny, ale jakość współpracy między ludźmi.

Dobry specjalista nie zawsze jest dobrym liderem

Jednym z największych wyzwań w branży weterynaryjnej jest przekonanie, że skoro ktoś świetnie leczy, automatycznie będzie dobrze zarządzał zespołem. Tymczasem kompetencje kliniczne i kompetencje menedżerskie to dwa zupełnie różne obszary.

Wielu właścicieli lecznic budowało swoje miejsca pracy w oparciu o ogromne zaangażowanie, ciężką pracę i osobistą odpowiedzialność za każdy aspekt funkcjonowania gabinetu. Model „wszystko zrobię sam” przez lata dawał poczucie kontroli. Dziś jednak coraz częściej prowadzi do przeciążenia, frustracji i wypalenia. Nowoczesny lider w weterynarii musi nauczyć się delegowania zadań, budowania odpowiedzialności w zespole oraz tworzenia środowiska pracy, w którym ludzie chcą

zostać na dłużej. Coraz częściej problemem lecznic nie jest brak klientów, ale brak stabilnego i zaangażowanego zespołu.

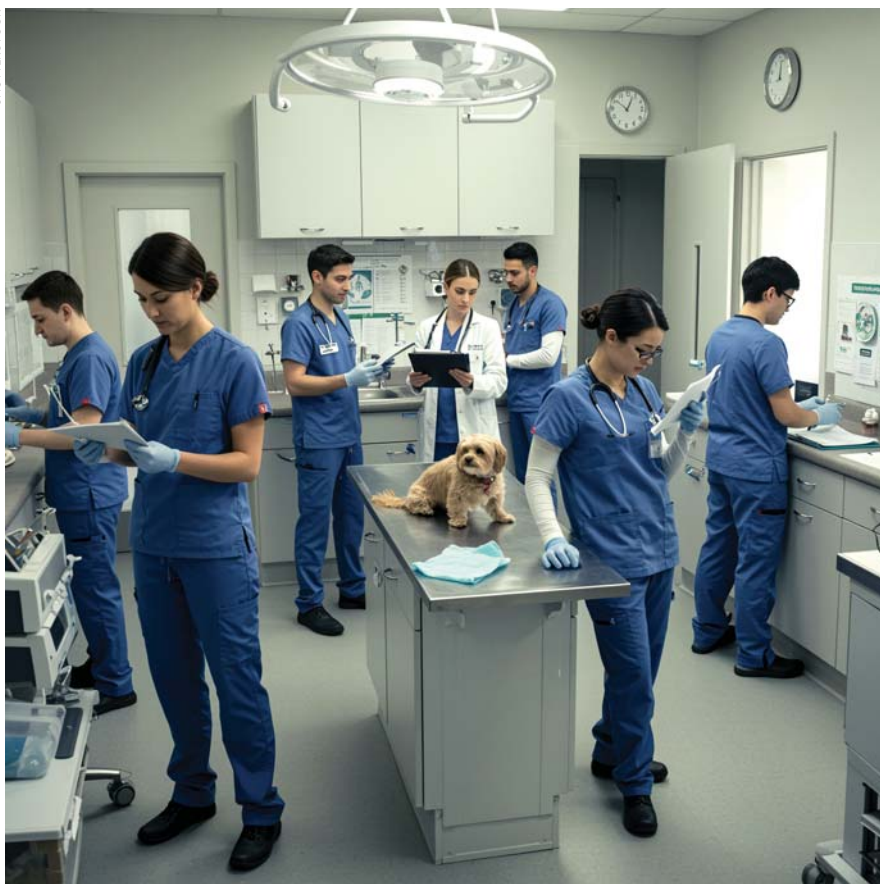
Zespół weterynaryjny – nowa definicja współpracy (1)

Jeszcze kilka lat temu wiele lecznic funkcjonowało w bardzo hierarchicznym modelu. Lekarz podejmował decyzje, a personel pomocniczy wykonywał polecenia. Współczesne realia pokazują jednak, że skuteczna lecznica wymaga partnerskiej współpracy całego zespołu.

Dziś technik weterynarii nie jest wyłącznie osobą „do pomocy”. W dobrze funkcjonujących placówkach staje się jednym z kluczowych filarów organizacji pracy.

To właśnie technicy często:

- przygotowują pacjentów do zabiegów,
- odpowiadają za opiekę pooperacyjną,
- edukują właścicieli zwierząt,
- wspierają komunikację z klientem,
- dbają o organizację pracy gabinetu.



Podobnie zmienia się rola recepcji. W wielu lecznicach to właśnie recepcjonistki jako pierwsze mają kontakt z klientem i w praktyce współtworzą doświadczenie pacjenta oraz jego opiekuna. To niezwykle ważny moment, ponieważ pierwsze minuty kontaktu z lecznicą bardzo często decydują o tym, jak właściciel zwierzęcia oceni całą wizytę. Klient trafiający do gabinetu weterynaryjnego często znajduje się pod wpływem silnych emocji – stresu, lęku, niepewności lub presji czasu. Dlatego sposób komunikacji personelu pomocniczego ma dziś ogromne znaczenie.

Technicy weterynaryjni oraz recepcja potrzebują nie tylko wiedzy organizacyjnej, ale również profesjonalnego przygotowania z zakresu:

- komunikacji asertywnej (2),
- radzenia sobie z trudnym klientem,
- wysokich standardów obsługi,
- pracy pod presją emocji,
- budowania poczucia bezpieczeństwa i zaufania.

To właśnie personel pomocniczy bardzo często jako pierwszy wita pacjenta i jego opiekuna. To oni odbierają telefon w sytuacji nagłej, odpowiadają na pytania, uspokajają emocje i budują pierwsze wrażenie dotyczące całej lecznicy. W praktyce oznacza to, że recepcja i technicy stają się dziś ważnym elementem bu-

dowania marki gabinetu weterynaryjnego. Dlatego inwestowanie w rozwój kompetencji komunikacyjnych personelu pomocniczego nie jest dodatkiem, ale koniecznością nowoczesnego zarządzania. Nadal jednak zdarza się, że personel pomocniczy traktowany jest jako „dodatek” do pracy lekarza, a nie pełnoprawna część zespołu. Tymczasem nowoczesna lecznica funkcjonuje skutecznie wyłącznie wtedy, gdy każdy członek zespołu rozumie swoją rolę i czuje odpowiedzialność za wspólny rezultat. Lekarz – lider zespołu weterynaryjnego powinien budować kulturę wzajemnego szacunku, współpracy i odpowiedzialności.

Presja i wypalenie – największy kryzys współczesnej weterynarii

Branża weterynaryjna od kilku lat mierzy się z narastającym problemem przeciążenia psychicznego. Długie godziny pracy, dyżury, trudne decyzje medyczne, emocje klientów, presja finansowa oraz odpowiedzialność za życie zwierząt powodują, że coraz więcej lekarzy doświadcza chronicznego stresu. Wielu właścicieli lecznic koncentruje się przede wszystkim na diagnozowaniu i liczbie pacjentów, zapominając, że największym zasobem każdej praktyki jest zespół – lekarze, technicy weterynarii i recepcja –

którzy każdego dnia współtworzą jakość usług. Zmęczony, sfrustrowany i przeciążony zespół nie będzie funkcjonował efektywnie, niezależnie od jakości sprzętu czy poziomu usług medycznych. Dlatego współczesny właściciel lecznicy powinien nauczyć się rozpoznawania sygnałów przeciążenia wśród pracowników.

Do najczęstszych objawów wypalenia należą:

- spadek zaangażowania,
- drażliwość,
- konflikty w zespole,
- brak cierpliwości wobec klientów,
- cynizm,
- zmęczenie emocjonalne,
- wzrost liczby błędów i nieporozumień.

Wypalenie nie pojawia się nagle. Najczęściej jest efektem długotrwałego funkcjonowania w środowisku, w którym brakuje komunikacji, wsparcia i poczucia wpływu. Właściciel lecznicy nie musi być psychologiem. Powinien jednak stworzyć warunki, w których ludzie mogą otwarcie mówić o trudnościach, przeciążeniu i potrzebach związanych z organizacją pracy.

Zmiana pokoleniowa – nowe oczekiwania wobec pracy (3)

W wielu lecznicach weterynaryjnych spotykają się dziś przedstawiciele trzech pokoleń: baby boomers, millenials oraz pokolenie Z. Każda z tych grup ma inne doświadczenia, sposób komunikacji i oczekiwania wobec miejsca pracy.

Baby boomers – doświadczenie i lojalność

Starsze pokolenie lekarzy często utożsamia profesjonalizm z poświęceniem, dyspozycyjnością i ciężką pracą. Dla wielu przedstawicieli tego pokolenia naturalne było pozostawanie po godzinach, pełna dostępność dla klientów i budowanie autorytetu poprzez doświadczenie. Często jednak trudno im zaakceptować zmianę podejścia młodszych pracowników do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Millenials – potrzeba rozwoju i sensu pracy

Millenials oczekują nie tylko wynagrodzenia, ale również możliwości rozwoju, dobrej atmosfery oraz partnerskich relacji. Są bardziej otwarci na feedback i komunikację, ale jednocześnie szybciej rezygnują z pracy, jeśli środowisko jest toksyczne lub nie daje perspektyw.

KOŁO RÓWNOWAGI ZESPOŁU WETERYNARYJNEGO 7 KLUCZOWYCH OBSZARÓW, KTÓRE WPŁYWAJĄ NA DOBROSTAN ZESPOŁU I SUKCES LECZNICY



Równowaga tych 7 obszarów to zdrowszy zespół, lepsza atmosfera i wyższa jakość opieki nad pacjentami. Zaczynaj od małych zmian – one prowadzą do wielkich rezultatów.

94

Dla tego pokolenia ważne są:

- elastyczność,
- docenienie,
- rozwój kompetencji,
- poczucie wpływu,
- zdrowe relacje w zespole.

Pokolenie Z – nowe zasady pracy

Najmłodsze pokolenie w branży weterynaryjnej jeszcze mocniej podkreśla znaczenie dobrostanu psychicznego i jakości życia. Pokolenie Z nie chce pracować „za wszelką cenę”. Oczekuje jasnych zasad, transparentnej komunikacji i szacunku. Młodzi lekarze coraz częściej pytają podczas rozmowy kwalifikacyjnej nie tylko o wynagrodzenie, ale również o:

- atmosferę pracy,
- sposób komunikacji w zespole,
- możliwość mentoringu,
- organizację dyżurów,
- kulturę pracy w lecznicy.

Dla wielu właścicieli lecznic jest to duże wyzwanie. Tymczasem konflikt pokoleniowy bardzo często nie wynika ze złej woli, lecz z braku wzajemnego zrozumienia. Rolą właściciela przychodni jest stworzenie przestrzeni do współpracy różnych pokoleń. Lider nie powinien oceniać pracowników wyłącznie przez przy-

zmat wieku, lecz próbować zrozumieć ich potrzeby i sposób funkcjonowania.

Komunikacja – fundament zdrowego zespołu

Większość problemów w zespołach weterynaryjnych nie wynika z braku kompetencji medycznych, ale z błędów komunikacyjnych. Niedopowiedzenia, emocjonalne reakcje, brak informacji zwrotnej czy niejasne oczekiwania bardzo szybko prowadzą do napięć. W wielu lecznicach wciąż funkcjonuje model komunikacji oparty na krytyce, pretensjach i przekazywaniu informacji „w biegu”. Tymczasem skuteczna komunikacja wymaga świadomego działania.

Dobry lider:

- mówi jasno i konkretnie,
- oddziela emocje od faktów,
- potrafi słuchać,
- regularnie daje feedback,
- nie unika trudnych rozmów,
- reaguje na konflikty zanim eskalują.

Szczególnie ważna staje się dziś komunikacja asertywna. Asertywność nie oznacza agresji ani „twardego zarządzania”. To umiejętność wyrażania swoich oczekiwań i granic z szacunkiem wobec drugiej strony. Przykładem komunikacji

asertywnej może być sytuacja, w której właściciel lecznicy zamiast powiedzieć: „Nigdy nie można na was liczyć”, mówi: „Potrzebuję, aby dokumentacja była uzupełniana na bieżąco, ponieważ brak informacji utrudnia pracę całemu zespołowi”. To ogromna różnica – zarówno dla atmosfery pracy, jak i skuteczności komunikacji.

Zebrania zespołu – strata czasu czy strategiczne narzędzie?

W wielu lecznicach zebrania zespołu praktycznie nie istnieją albo odbywają się wyłącznie wtedy, gdy pojawia się problem. To jeden z najczęstszych błędów organizacyjnych. Regularne spotkania zespołu są jednym z najważniejszych narzędzi budowania komunikacji i odpowiedzialności.

Dobrze prowadzone zebrania:

- porządkują organizację pracy,
- zmniejszają liczbę nieporozumień,
- wzmacniają poczucie wpływu,
- poprawiają przepływ informacji,
- integrują zespół.

Warto pamiętać, że zebranie nie powinno być wyłącznie listą problemów i pretensji. Nowoczesny lider wykorzystuje spotkania również do:

- omawiania sukcesów,
- doceniania pracowników,
- wspólnego szukania rozwiązań,
- planowania zmian,
- edukacji zespołu.

Bardzo ważna jest również regularność. Krótkie, dobrze przygotowane spotkania raz w tygodniu często przynoszą znacznie lepsze efekty niż wielogodzinne zebrania organizowane raz na kilka miesięcy.

Menedżer weterynaryjny – wsparcie, które odciąża właściciela lecznicy

Wielu właścicieli lecznic weterynaryjnych funkcjonuje dziś w permanentnym przeciążeniu. Łączą rolę lekarza, diagnosty, chirurga, właściciela firmy, rekrutera, koordynatora grafików i osoby rozwiązującej codzienne konflikty zespołowe. W praktyce oznacza to często pracę „na kilku etatach jednocześnie”. Tymczasem coraz więcej nowoczesnych placówek weterynaryjnych korzysta ze wsparcia menedżera weterynaryjnego – osoby odpowiedzialnej za organizację pracy zespołu, komunikację, wdrażanie procedur oraz codzienne zarządzanie personelem.

Dla wielu lekarzy weterynarii jest to ogromna zmiana mentalna. Właściciele lecznic często mają poczucie, że powinni samodzielnie kontrolować każdy obszar funkcjonowania praktyki. Jednak współczesne zarządzanie pokazuje wyraźnie, że skuteczny lider nie polega na robieniu wszystkiego samemu.

Rolą menedżera weterynaryjnego może być między innymi:

- koordynacja pracy zespołu,
- prowadzenie zebrania,
- organizacja komunikacji wewnętrznej,
- wdrażanie nowych pracowników,
- monitorowanie standardów obsługi klienta,
- rozwiązywanie bieżących problemów organizacyjnych,
- wspieranie właściciela w budowaniu kultury organizacyjnej.

Dzięki temu lekarz weterynarii – właściciel lecznicy – może odzyskać przestrzeń na to, w czym jest najlepszy: diagnozowanie, leczenie pacjentów, rozwój kompetencji klinicznych oraz strategiczny rozwój przychodni. W praktyce oznacza to również mniejsze przeciążenie psychiczne i większą możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Coraz częściej sukces nowoczesnej lecznicy nie zależy wyłącznie od poziomu medycyny, ale od jakości zarządzania zespołem.

Delegowanie – sztuka oddawania odpowiedzialności

Jednym z najtrudniejszych wyzwań dla właścicieli lecznic jest delegowanie. Wielu lekarzy ma poczucie, że tylko oni wykonają dane zadanie „wystarczająco dobrze”. W efekcie próbują kontrolować wszystko – od leczenia pacjentów po zamówienia i grafik pracy. Taki model bardzo szybko prowadzi do przeciążenia. Delegowanie nie oznacza utraty kontroli. Oznacza budowanie odpowiedzialności w zespole.

Dobry lider:

- jasno określa oczekiwania,
- daje pracownikom przestrzeń do działania,
- ufa kompetencjom zespołu,
- rozlicza z efektów, a nie z każdej minuty pracy.

Technicy weterynarii oraz recepcja mogą przejąć wiele obowiązków organizacyjnych, jeśli otrzymają odpowiednie kompetencje i zaufanie. To nie tylko odciąża lekarzy, ale również zwiększa zaangażowanie całego zespołu.

Kultura organizacyjna – niewidzialny fundament lecznicy

Każda lecznica weterynaryjna posiada swoją kulturę organizacyjną – nawet jeśli nikt jej świadomie nie definiuje. To właśnie kultura organizacyjna decyduje o tym:

- jak ludzie się komunikują,
- jak rozwiązują konflikty,
- czy czują się bezpiecznie,
- czy chcą zostać w danym miejscu pracy.

Kultura organizacyjna nie powstaje z regulaminów. Tworzą ją codzienne zachowania, wartości i sposób komunikacji lidera. Jeśli właściciel lecznicy mówi o szacunku, ale sam komunikuje się agresywnie – zespół będzie powielał ten model. Jeśli lider mówi o współpracy, ale nie słucha pracowników – trudno oczekiwać zaangażowania. Ludzie obserwują zachowania znacznie bardziej niż słuchają deklaracji.

Lekarz weterynarii zaczyna budowanie zespołu od siebie

Współczesna weterynaria potrzebuje dziś nie tylko doskonałych lekarzy, ale również dojrzałych liderów.

Lider przyszłości to osoba, która:

- potrafi budować relacje,
- rozumie emocje zespołu,
- komunikuje się jasno,
- rozwija ludzi,
- potrafi delegować,

- tworzy środowisko oparte na szacunku i odpowiedzialności.

To szczególnie ważne w czasach, gdy młodzi lekarze coraz częściej wybierają miejsce pracy nie tylko ze względu na wynagrodzenie, ale przede wszystkim atmosferę i jakość współpracy. Dobra kultura organizacyjna staje się dziś przewagą konkurencyjną lecznicy.

Podsumowanie

Zmieniająca się rzeczywistość branży weterynaryjnej wymaga nowego spojrzenia na rolę właściciela lecznicy. Nie wystarczy już być świetnym specjalistą. Trzeba nauczyć się zarządzać ludźmi, komunikacją i energią zespołu. To właśnie kompetencje miękkie coraz częściej decydują o tym, czy lecznica będzie miejscem ciągłych konfliktów i rotacji pracowników, czy stabilnym środowiskiem, w którym ludzie chcą pracować i rozwijać się przez lata. Bo współczesny lider w weterynarii nie zarządza wyłącznie grafikami i procedurami. Zarządza przede wszystkim relacjami. A od jakości tych relacji zależy dziś nie tylko atmosfera pracy, ale również jakość opieki nad pacjentami i przyszłość całego zespołu.

Jeśli jako właściciel lecznicy lub lider zespołu mierzy się Pan/Pani z wyzwaniem związanym z komunikacją, organizacją pracy zespołu, rotacją pracowników lub przeciążeniem codziennymi obowiązkami – warto poszukać wsparcia.

Nowoczesne zarządzanie w weterynarii nie polega na radzeniu sobie ze wszystkim samodzielnie. Czasami jedna dobrze przeprowadzona konsultacja, szkolenie zespołu lub zmiana sposobu komunikacji potrafi znacząco poprawić atmosferę pracy i efektywność całej lecznicy. ●

Jeżeli potrzebują Państwo wsparcia w zakresie budowania zespołu, komunikacji, organizacji pracy lub rozwoju kompetencji menedżerskich w branży weterynaryjnej – zapraszam do kontaktu oraz indywidualnych konsultacji.

Piśmiennictwo

1. Gordon J.: 7 zasad skutecznego zespołu. Jak budować współpracę, zaangażowanie i efektywność. Seria: Menedżer Weterynaryjny, wyd. MT Biznes, 2026.
2. Rowińska K.: Asertywna i spełniona. Wyd. RBC International 2022.
3. Twenge J. M.: Pokolenia. Prawdziwe różnice między pokoleniem X, Y, Z, baby boomers i cichym pokoleniem oraz co one oznaczają dla przyszłości zachodniego świata. Wyd. Smak Słowa 2023.

Maciej Grzejdziak, www.maciejgrzejdziak.pl