



# Wyścig czy chaos, czyli zarządzanie czasem menedżera placówki medycznej



**Katarzyna Spiridonow, psycholog, trener Centrum Edukacji i Biznesu**

**P**ierwsze pytanie to czy menedżerowie placówek medycznych w ogóle zarządzają swoim czasem, czy poddają się biegowi wydarzeń? Czy mają zwyczaj nadawać sprawom priorytety i trzymać się swoich postanowień i kryteriów? Czym kierują się decydując, że w tej chwili zajmą się tą, a nie inną sprawą? Aż wreszcie: jakie umiejętności i techniki są im potrzebne, aby optymalnie zarządzać czasem? Kto i co może im w tym pomóc?

Podstawową sprawą w zarządzaniu sobą w czasie jest wyznaczenie sobie krótko- i długoterminowych celów. One będą kanwą i głównym kryterium w decyzji jak planować swój czas pracy i co robić w danej chwili. Pomocą będą tu też trzy narzędzia: technika 3 razy TAK, Macierz Eisenhowera oraz zasada 60/40.

Wbrew pozorom samo określenie celu nie jest proste. Jednocześnie jest to kluczowe. Dzięki temu wiadomo na czym trzeba się skoncentrować, co usprawnić i jakie są przeszkody. Wyznaczenie celów umożliwia skoncentrowanie się na właściwych zadaniach, daje długookresową wizję i krótkookresową motywację, pomaga również zorganizować zasoby. Określanie celów to permanentny proces, nie można ich wytyczyć raz na zawsze, ponieważ ulegają ciągłym przeobrażeniom.

Zarządzanie czasem jest teraz dość gorącym tematem. Mnóstwo jest na ten temat szkoleń i ogromne na nie zapotrzebowanie. Przybywa nam zadań, wzrastają wymagania i coraz więcej pokus-rozpraszcaczy, a doba ma nadal 24 godziny. Nie ma już czegoś takiego jak zwykle „wykonywanie swoich obowiązków”. Szczególnie w przypadku osób zarządzających placówkami medycznymi. Różnorodność zadań i celów, klienci wewnętrzni i zewnętrzni, pogodzenie misji i interesów finansowych – to trudne zadania. Menedżer, prócz zarządzania sobą w czasie, dodatkowo zarządza też innymi, co może być zarówno utrudnieniem jak i ułatwieniem w realizacji zadań.

Dodatkowo ważne, jest aby znaleźć wspólny mianownik między celami osobistymi a celami firmy. Z jednej strony zwiększy to nasz poziom motywacji a więc i efektywności, co ważne dla firmy. Z drugiej strony pozwoli nam się zaangażować w sprawę i czuć osobistą satysfakcję z realizacji celu. Kolejna sprawa to prawidłowe sformułowanie celu. Jednym z najpopularniejszych modeli tworzenia celów jest SMART. Według tej metodologii cel powinien być sformułowany w sposób możliwie prosty i konkretny oraz mierzalny. To pozwoli nam stwierdzić do czego dokładnie dążymy i w którym momencie cel został osiągnięty. Ponadto cel powinien być atrakcyjny, ważny ale też realistyczny, osiągalny. Tylko coś, co jest dla nas atrakcyjne i osiągalne, ma szansę nas skutecznie zmotywować. Nie mniej ważne jest to, żeby cel był określony w czasie. Jasny termin zakończenia zadania i sposobu jego monitorowania jest jednym z najsilniej działających motywatorów. Czy student przystąpiłby do egzaminu gdyby ten nie miał określonego terminu...?

Na zaplanowaniu celu oczywiście nie możemy skończyć, ponieważ oprócz niego (nich) przed menedżerem co dzień stają liczne nieprzewidziane sytuacje, sprawy, osoby.

W tym momencie warto wspomnieć o zasadzie 60/40. Dotyczy ona ilości i rodzaju spraw jakie powinniśmy planować na każdy dzień. Doświadczenie pokazuje, że należy planować tylko określoną część czasu pracy, optymalnie tylko około 60%. Planowanie zbyt wielu zadań, więcej

niż jesteśmy w stanie wykonać, może budzić frustrację, poczucie bezradności, braku wiary we własne siły a efekcie burzyć naszą motywację na kolejny dzień pracy. Nieprzewidziane wydarzenia, zakłócenia, pożeracze czasu, osobiste zainteresowania i potrzeby, wymagają pozostawienia nieco czasu. Rozkład zadań na cały dzień powinien składać się z dwóch bloków: ok. 60% czynności zaplanowane i ok. 40% czynności nieoczekiwane i spontaniczne. Tych ostatnich bywa sporo, szczególnie jak menedżer koordynuje jednocześnie kilka spraw i grup ludzi.

Przed podejmowanymi czynnościami, szczególnie jeśli nie wiążą się z najważniejszymi celami w sposób oczywisty, warto zadać sobie kilka pytań. To technika 3 razy TAK, pomagająca określić priorytety. Jeśli na 3 z poniższych pytań odpowiemy twierdząco, to znaczy, że warto zająć się daną sprawą w tej chwili, że jest priorytetowa:

- Czy to zadanie zbliża mnie do realizacji moich głównych celów?
- Czy wykonanie tego zadania spowoduje załatwienie od razu kilku spraw?
- Czy wykonanie zadania przyniesie skutki, na które czekają inni?
- Czy realizacja danego zadania w wymiarze krótko- i długoterminowym przyniesie duże, istotne korzyści?
- Czy zaniechanie danego zadania spowoduje poważne skutki negatywne?

Wydaje się to na pierwszy rzut oka dodatkową inwestycją czasu, którego i tak mamy mało. Jednak odpowiedź na te pytania to wydatek znacznie mniejszy niż niejedno zaję-

cie, które nas odciąga od najważniejszych celów. Z czasem dochodzimy do wprawy i błyskawicznie odpowiadamy sobie czy dana sprawa należy do priorytetów.

Zainwestowanie czasu w planowanie powoduje, że samo działanie jest sprawniejsze i skuteczniejsze. Warto każdego dnia wieczorem zapisać co mamy do zrobienia następnego dnia pamiętając o zasadzie 60/40,



Fot. Shutterstock



weryfikując zadania przy pomocy powyższych pytań oraz wpisując w Matrycę Eisenhowera. Matryca pozwala podzielić zadania zgodnie z dwoma kryteriami: pilności i ważności. Pilne oznacza, że dana sprawa nie może zwlekać, że wymaga natychmiastowego działania. Zadania pilne są też najbardziej widoczne. Natomiast ważność ma związek z celami i rezultatami. To co jest ważne, ma przynieść istotne efekty. Kombinacja tych dwóch kryteriów daje nam cztery grupy zadań: pilne i ważne, niepilne i ważne, pilne i nieważne i niepilne i nieważne.

Zadania pilne i ważne – dają o sobie znać same, narzucają się i nie sposób ich uniknąć. Angażują naszą uwagę. Są to czynności wymagające szybkiej reakcji a zarazem dające istotne efekty. Jednocześnie w wypadku tych zadań trudno mówić o zarządzaniu czasem. Raczej to sfera nadążania czy też „gaszenia pożarów”. Mogą się tu znaleźć zadania, które rzeczywiście spadły na nas nagle ale też takie, które były niepilne i ważne ale nie zajęliśmy się nimi w odpowiednim czasie.

Zadania niepilne i ważne – to właśnie zajmowanie się tymi zadaniami

sprawia, że mamy kontrolę nad czasem. W tym kwadrancie opuszczamy strefę nadążania, by wreszcie zająć się dosłownym zarządzaniem zadaniami. Bardzo ważna jest świadomość, że zadania te po pewnym czasie mogą stać się „pilnymi i ważnymi”. Tym samym istotne jest, byśmy zajęli się nimi wcześniej. One wymagają zaplanowania na każdy dzień, abyśmy rzeczywiście przybliżali się do realizacji kluczowych celów. One powinny zajmować większość czasu z tych 60 procent. Innymi słowy zadania niepilne i ważne to inwestycje w cele. Tutaj 20% naszych działań przynosi 80 procent rezultatów (tzw. reguła PARETO).

Zadanie pilne i nieważne – zadania te są wpisane w nasz grafik często przez innych, dają o sobie znać, ale nie przybliżają nas do celu. Często medium, przez które otrzymujemy informacje o nich, czyni z nich sprawy na pozór ważne. Tutaj mamy właśnie większość telefonów i maili.

W przypadku tych informacji szczególnie warto zadać sobie powyższe pytania, aby ustalić ich pozycję względem priorytetów. Jeśli jest możliwość, spróbujmy oddelegować

te zadania. Komfortowa sytuacja menedżera w tym wypadku, jako osoby kierującej zespołem, pozwala mu na to rozwiązanie. Jeśli takiej możliwości nie ma, porozmawiajmy ze swoim zwierzchnikiem na temat odstąpienia ich komuś innemu. Być może dla innej osoby będą to sprawy „ważne”.

Zadania niepilne i nieważne, czyli „pożeracze czasu”. Są to czynności zastępcze, zadania marnotrawiące nasz cenny czas, przerywniki, pokusy. Te powinniśmy spróbować wyeliminować, albo przynajmniej zajmować się nimi wówczas, gdy naprawdę mamy czas... W przypadku „pożeraczy” warto zastosować tzw. rejestr pokus. Jeśli podczas pracy mamy pokusę, aby zająć się czym innym, zajrzeć do internetu, porozmawiać towarzysko dłużej ze współpracownikami itp. to zamiast to zrobić zapiszmy to. Taka technika pozwoli nam uwolnić myśli od tej pokusy a zarazem pokaże nam ile rozpraszających sytuacji uniknęliśmy, o ile szybciej wykonaliśmy swoje zdanie. Dzięki temu satysfakcja z efektywności rośnie, a czas pracy nie rozciąga się na nadgodziny.

Przestrzeganie powyższych planów i założeń w przypadku menedżera palcówki medycznej może być dodatkowo utrudnione przed liczne kontakty z tzw. klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi, czyli pacjentami oraz podwładnymi, przełożonymi i współpracownikami. Większość menedżerów reguluje takie spotkania wyznaczając konkretne dni i godziny przyjęć. Niestety taki „zewnętrzny czynnik ludzki” czasem trudno ujarzmić. Tu zdarzają się sprawy nagłe. Pytanie, czy każda z nich jest ważna rzeczywiście w tym momencie, w którym ktoś się z nią do nas zgłasza? A jeśli nie jest ważna, to co zrobić? Kto i kiedy powinien się nią zająć? W tym przypadku, abyśmy mogli przypilnować naszego planu i podziału zadań na ważne i nieważne, przydaje się umiejętność asertywnego zachowania. Wbrew pozorom nie chodzi tu tylko o asertywne odmawianie, ale też o asertywne zgadzanie się na coś. W obu przypadkach ważna jest konsekwencja, postępowanie zgodne z tym „tak” lub „nie”. To nam pomaga skutecznie zarządzać naszym czasem, ale też uczy innych szacunku do nas i naszego czasu, a także może być

Centrum Edukacji i Biznesu od 9 lat prowadzi szkolenia dla pracowników w ochronie zdrowia różnego szczebla. Firma kładzie szczególny nacisk na podnoszenie kwalifikacji i poprawę jakości w obsłudze pacjentów oraz sprawną komunikację pomiędzy poszczególnymi szczeblami pracowników placówki medycznej lub szpitala. Dlatego też, realizuje szkolenia otwarte oraz szkolenia zamknięte dopasowane do specyfiki danego zawodu oraz relacji panujących w placówce. Przed każdym szkoleniem trenerzy CE&B dokładnie analizują potrzeby Klienta w celu ewentualnego skorygowania wybranego programu. Więcej informacji znajdą Państwo na stronie [www.ceib.com.pl](http://www.ceib.com.pl) w zakładce szkolenia.

dla nich inspiracją do zadania sobie pytania: „Czy muszę to załatwić właśnie teraz?” Sami racjonalnie zarządzając swoim czasem, stajemy się też inspiracją i wzorem dla podwładnych. Z jednej strony umacniamy naszą pozycję autorytetu a z drugiej powodujemy, że te skuteczne techniki są stosowane też przez innych.

Tak jak napisałam na początku tego artykułu, zdaję sobie sprawę, że zarządzanie czasem menedżera placówki medycznej to zadanie bardzo zaawansowane pod względem trudności. Stosowanie powyższych wskazówek może być pomocne, ale też wymaga dużo samodyscypliny i wiary w powodzenie. Jeśli to wyzwanie jest za trudne, w szerokiej ofercie szkoleń i coachingu na pewno każdy znajdzie dla siebie odpowiednie wsparcie.

Wszystkich menedżerów ośrodków zdrowia zapraszamy na otwarte warsztaty pt. „Zarządzanie czasem”, który się odbędzie w dniach 13–14 czerwca w Warszawie. Szkolenie pozwoli menedżerom ośrodków zdrowia tak systematyzować priorytety, aby zarządzanie swoim czasem przestało nastroczać wielu problemów. Uczestnicy zapoznają się ze skutecznymi narzędziami wspomagającymi organizację czasu. Pozwoli im to w efekcie nie tylko osiągać cele własne i firmy, ale też wzmocni ich autorytet u podwładnych. Sprawne zarządzanie sobą w czasie ułatwi również zarządzanie zespołem. Więcej informacji na temat szkolenia pod numerem telefonu 660 571 520. ☑

