

GDY LICZY SIĘ KAŻDA DECYZJA – ZARZĄDZANIE SZPITAŁEM POD PRESJĄ I W KRYZYSACH MEDIALNYCH

PODSUMOWANIE WEBINARU - 03.12.2025

Kolejny webinar od IRONteam już za nami! W środę 3.12 o godzinie 12.00 rozmawialiśmy o zarządzaniu pod presją oraz komunikacji w trakcie kryzysów medialnych. Nasi goście z Pabianickiego Centrum Medycznego – **dr nauk ekon. Witold Olszewski**, prezes PCM oraz **Patrycja Socha**, rzecznik prasowy – opowiadali o swoich doświadczeniach w radzeniu sobie z komunikacją z mediami, o podejmowaniu decyzji w sytuacjach kryzysowych i o budowaniu poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników w trudnych chwilach.



dr nauk ekon. Witold Olszewski

Prezes Zarządu Pabianickiego Centrum Medycznego Sp. z o.o. Jest doktorem nauk ekonomicznych, absolwentem kierunku zdrowie publiczne oraz studiów podyplomowych na kierunku Zarządzanie organizacjami ochrony zdrowia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

W 2024 roku otrzymał odznakę honorową „Zasłużony dla Uniwersytetu Medycznego w Łodzi”. Ponadto uzyskał tytuł „Menedżer Roku 2023 w Ochronie Zdrowia” oraz tytuł „Osobowość Roku 2024 Województwa Łódzkiego” w kategorii „Biznes i Przedsiębiorczość”.

Pod koniec 2022 roku objął stanowisko prezesa w Pabianickim Centrum Medycznym Sp. z o.o. Pod jego zarządem w placówce zostało zrealizowanych wiele ważnych inwestycji, które znacząco poprawiły jakość obsługi pacjentów, a Pabianickie Centrum Medyczne Sp. z o.o. otrzymało kilka nagród, wyróżnień i certyfikatów, m.in. Certyfikat Akredytacyjny Ministra Zdrowia oraz Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO.

Oprócz kierowania Pabianickim Centrum Medycznym Sp. z o.o. dr n. ekon. Witold Olszewski od wielu lat zasiada w radach nadzorczych różnych spółek jako ekspert w dziedzinie zarządzania i ekonomii.

Jak obchodzić się z informacją?

Granica między przekazaniem rzetelnej informacji, a wywołaniem niepokoju wśród lokalnej społeczności często jest bardzo cienka, szczególnie gdy chodzi o **zewnętrzną komunikację szpitala**. Na spotkaniu rozmawialiśmy m.in. o tym, jak skutecznie informować o działaniach placówki medycznej – na co dzień i w sytuacjach wyjątkowych.

Warto zaznaczyć, że szpital jest często w danym powiecie lub mieście jedną z największych instytucji – ważną dla całej społeczności lokalnej i podmiotem zatrudniającym wielu pracowników, co w konsekwencji jest interesujące dla lokalnych mediów. Nawet sprawy, które dzieją się stosunkowo często, na przykład zwolnienie kierownika działu i zatrudnienie nowej osoby, może spotkać się z licznymi pytaniami – o powody, o cały proces rekrutacji lub o to, kim jest nowa osoba.

Dlatego tak ważna jest **funkcja rzecznika prasowego**, który w każdym momencie może odpowiedzieć na pytania mediów. Równocześnie jest to osoba, która może zajmować się ogólną komunikacją ze-wnętrzną – na przykład rozpowszechnianiem informacji o działalności szpitala w mediach społecznościowych (jak Facebook czy LinkedIn). Dzięki temu więcej osób może dowiedzieć się, w czym szpital się specjalizuje, jakie oferuje świadczenia i zabiegi medyczne, a także o realizowanych projektach i inwestycjach.

PRZYKŁAD

Funkcja rzecznika prasowego

Pan prezes Witold Olszewski zaznaczył, że nie każdy szpital posiada rzecznika prasowego, a część z tych, które go zatrudniają, traktują rolę takiej osoby jako pracę dodatkową, a nie jako pełnowymiarowe stanowisko. Jednak w Pabianickim Centrum Medycznym rzecznik, czyli pani Patrycja Socha, pełni swoje obowiązki na pełen etat. Oprócz uczestniczenia w sztabach kryzysowych i reprezentowania szpitala w trudnych sytuacjach, zajmuje się m.in. ogólną komunikacją z mediami – np. poprzez umożliwianie dziennikarzom tworzenie materiałów informacyjnych oraz samodzielne przygotowywanie informacji związanych z działalnością szpitala i przekazywanie ich mediom. Jest równocześnie odpowiedzialna za budowanie jego wizerunku.

Patrycja Socha podkreśliła, że Pabianickie Centrum Medyczne prowadzi „politykę otwartych drzwi” wobec mediów, utrzymując dobre i stałe relacje z dziennikarzami. Dzięki takiej współpracy (i znajomości środowiska mediów, gdyż sama pracowała w tym zawodzie 20 lat) **szpitalowi jest łatwiej przejść przez kryzys medialny, a samemu rzecznikowi rozmawiać z mediami i przedstawiać oficjalne stanowisko**.

Na co dzień ta współpraca działa w obie strony – dzięki otwartości na media, przyjmowaniu ich i ułatwianiu im pracy (np. „organizowaniu” lekarzy, którzy wypowiedzą się przed kamerą na oczekiwany przez nie temat), dziennikarze chętnie przyjeżdżają do Pabianickiego Centrum Medycznego, by kręcić materiały – przeważnie o zasięgu lokalnym, ale czasami także ogólnopolskim.

Podczas sytuacji kryzysowych dobrą praktyką jest **nieunikanie kontaktu z mediami**, ponieważ **brak informacji może prowadzić do spekulacji**, które na pewno nie będą szpitalowi pomocne. Otwartość na media – przedstawianie im spójnych, merytorycznych, krótkich, wyważonych komunikatów – wzbu-
dza zaufanie zarówno wśród samych dziennikarzy, jak też odbiorców przekazywanych przez nich infor-
macji. W kryzysie medialnym ważne jest również szybkie działanie w przedstawianiu swojego stanowi-
ska mediom (stacjom telewizyjnym i radiowym, prasie oraz internetowym kanałom komunikacji).

Dbanie o personel

Nawet jeżeli kryzys nie dotyka bezpośrednio każdego pracownika, to stresująca atmosfera udziela się większości. W takich chwilach dobrze jest zadbać o spokój personelu, by niepokój nie zdestabilizował codziennej pracy. To poczucie bezpieczeństwa można wzbudzić właśnie poprzez zorganizowany kontakt z mediami – jeżeli to rzecznik udzieli komentarza w danej sprawie, a wejście dziennikarzy do szpitala odbędzie się w zgodzie z ustaleniami – cała sprawa stanie się mniej dynamiczna, a trochę bardziej prze-
widywalna, a więc **łatwiejsza do zaakceptowania**.

Przepływ informacji powinien też występować wewnątrz szpitala – w sztabie kryzysowym powinny uczestniczyć osoby zajmujące się konkretną dziedziną lub oddziałem w szpitalu. Ważne jest także, by o kryzysie, jego konsekwencjach i tym, co mogą zrobić, poinformować **również pracowników** – na przykład poprzez wydanie oficjalnego oświadczenia dla całego personelu.

PRZYKŁAD

Dzień w szpitalu – codzienne gaszenie pożarów

Podczas rozmowy prezes Witold Olszewski podkreślił, że praca w szpitalu polega na gaszeniu małych lub większych pożarów każdego dnia. Nawet jeżeli zaplanuje się cały dzień od początku do końca, to zawsze może wydarzyć się coś niespodziewanego i pilnego, na co trzeba zareagować. Pabianickie Centrum Medyczne jest dużym szpitalem – zatrudnia około 1200 pracowników, więc liczba decyzji, jakie trzeba podjąć każdego dnia, jest znacząca. Dlatego ważne jest, aby reakcje lidera były szybkie i **miały na uwadze dobro pacjenta oraz komfort pracownika**.

Radzenie sobie ze stresem

Często oddzielenie życia prywatnego od pracy jest niezwykle trudne – angażując się w projekt potrafimy zostać po godzinach, w domu myśleć o tym, co zrobimy jutro albo po prostu przeżywać stresujące sytuacje z minionego dnia. Pan prezes Witold Olszewski wspominał, że jego sposobami na odprężenie są sport oraz spędzanie czasu z rodziną. Nasz gość podkreślił jednak, że nie jest to łatwe i nie zawsze udaje mu się kompletnie zapomnieć o tym, co działo się danego dnia w pracy, szczególnie wtedy, kiedy do podjęcia były trudne decyzje lub do przeprowadzenia przykre rozmowy. Natomiast warto próbować znaleźć w życiu prywatnym coś, co będzie funkcjonowało jako bufor bezpieczeństwa, który będzie odciągał nas od myślenia o pracy. Wtedy dom może stać się przestrzenią, w której nie musimy zastanawiać się nad tym, co działo się na zewnątrz.