

poZdrowie

Magazyn

ZARZĄDZANIE MAGAZYNEM I CENĄ

► str. 2

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

► str. 14

APTEKA DLA APTEKARZA - CZY TO OSTATNI MOMENT NA SPRZEDAŻ LUB KUPNO

► str. 18

ISSN 2450-4483



KWARTALNIK

NR V (7)

www.pozdrowie.pl

Efektywna komunikacja w zarządzaniu personelem aptek

Umiejętności komunikacyjne wykorzystujemy w każdej aktywności życiowej, czy to prywatnej czy zawodowej. Ilość i rodzaj tej komunikacji będzie oczywiście różna w zależności od wykonywanej pracy, choćby ze względu na fakt, że wykonywanie niektórych zawodów wiąże się np. z dużą ilością kontaktów mailowych i telefonicznych a bardzo małą ilością kontaktów bezpośrednich z rozmówcą. W tym artykule zajmiemy się podstawowymi i najważniejszymi elementami właśnie komunikacji bezpośredniej, w kontaktach przełożony-pracownik. Nie ma znaczenia, jaką grupą zawodową zarządzasz, kluczowe zasady efektywnej komunikacji zawsze będą takie same. To co będzie różniło poszczególne zawody czy stanowiska to m.in. elementy związane z językiem branżowym, właściwym tylko dla danej grupy zawodowej.



KRZYSZTOF PYTEL

Specjalizuje się w szkoleniach i projektach doradczych dla aptek oraz firm branży farmaceutycznej. Realizuje projekty związane z zarządzaniem kategorią, strategiami sprzedaży oraz podnoszeniem umiejętności pracowników obsługi pacjenta, zarządzania zakupami, realizacji sprzedaży oraz szkoleniami dla menedżerów odpowiedzialnych za sprawne funkcjonowanie podległych im działów.

www.szkolenia-biznes.pl

Zdolności komunikacyjne kierownika apteki pozwalają znacząco zwiększyć efektywność pracy zespołu zatrudnionego w aptece. Dobra komunikacja sprawia, że delegowane zadania są wykonywane we właściwy sposób, personel wie co i jak ma robić oraz czego się od niego oczekuje. Jakość komunikacji ma również wpływ na poziom motywacji pracowników oraz przyczynia się do minimalizowania konfliktów personalnych, które bardzo często wynikają właśnie z błędów komunikacyjnych. Konflikty takie pojawiają się nie tylko w relacji przełożony-pracownik, ale również bardzo często w relacji pracownik-pracownik, a są wynikiem niewłaściwej komunikacji ze strony szefa.

Większość omówionych tematów będzie miała dokładnie takie samo zastosowanie w każdym innym przypadku kontaktu z drugą osobą. Powiemy sobie krótko o takich elementach komunikacji jak:

- czym jest „osobista mapa świata” i jaki ma wpływ na jakość komunikacji,
- czym jest komunikacja werbalna i niewerbalna,
- jaki wpływ na komunikację ma nasz typ osobowości,
- parafraza jako skuteczne narzędzie efektywnej komunikacji,

Zanim przejdziemy do szczegółów, zwrócę Twoją uwagę na, moim zdaniem, kluczowy element dobrej komunikacji. Zawsze kieruj się zasadą „nie jestem wszyscy i nie mam na imię każdy”. Co to znaczy? Z całą pewnością nie lubisz, kiedy ktoś wrzuca Ciebie do przystawki jednego worka z wszystkimi innymi. Na co dzień często słyszymy komunikaty typu „wszyscy jesteście tacy sami...” albo „okazja czyni złodzieja” co sugeruje, że każdy z nas ukradnie jeżeli tylko będzie miał ku temu dobrą okazję. Tego typu komunikaty są nie tylko niesprawiedliwe i często krzywdzące, ale również

bezwartościowe komunikacyjnie. Czym więcej zbyt ogólnych komunikatów w Twoim sposobie komunikacji, tym mniej skuteczne są Twoje komunikaty. **Pamiętaj: każdy z nas jest indywidualną osobą o indywidualnych predyspozycjach, potrzebach, osobowości, wrażliwości i doświadczeniach. A te wszystkie elementy mają ogromny wpływ na sposób naszej komunikacji i potrzeby z nią związane.**

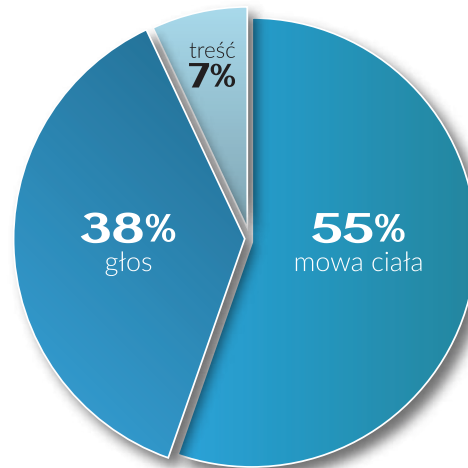
Traktuj każdego rozmówcę jak indywidualną jednostkę, dokładnie tak, jak sam chcesz być traktowany. Rozmawiaj z konkretną osobą o konkretnej sytuacji i faktach z nią związanych a nie o Twoich wyobrażeniach na ten temat.

Proponuję Ci teraz krótkie ćwiczenie:

1. Wyobraź sobie psa - każdy z nas wie jak wygląda pies więc z pewnością nie sprawi Ci to problemu.
2. Chcę, żeby ten pies był duży.
3. Oprócz tego chcę, żeby był brązowo biały
4. Chcę, żeby na szyi miał zawieszoną beczułkę

Jaki to pies? Oczywiście Bernardyn. Odpowiedz sobie teraz na pytanie, po którym poleceniu pomyślałeś o Bernardynie. Niby każdy z nas wie jak wygląda pies, a mimo tego, większość z nas po pierwszym, być może również po drugim i trzecim poleceniu myśli o zupełnie innym zwierzęciu. Dopiero kolejne doprecyzowania sprawiają, że wszyscy myślimy dokładnie o tym samym psie. To jest właśnie „**osobista mapa świata**” definiująca nasze wyobrażenia na temat konkretnych rzeczy czy sytuacji, naszą opinię na dany temat oraz nasze przekonania i skojarzenia związane z jakimś konkretnym wydarzeniem, zadaniem, osobą itd. Nigdy nie wiesz, czy Twoje wyobrażenie o danej sytuacji lub Twój komunikat będzie odebrany przez rozmówcę w taki sposób jaka jest Twoja intencja. Jak to ma znaczenie w komunikacji i jakie ma przełożenie na Twoją skuteczność w zarządzaniu? Nie wystarczy, że powiesz pracownikowi „zrób to dobrze”, „zrób to szybko” albo „sprzedaj więcej” ponieważ Twoja definicja słów „dobrze”, „szybko” i „więcej” może się znacząco różnić od tego jaką definicję tych słów przyjmuje pracownik. „Szybko” może dla Ciebie oznaczać „w ciągu godziny” a dla Twojego pracownika „do końca dnia”, a to w sytuacji naprawdę ważnej może mieć znaczenie dla Ciebie i Twojej apteki. Dlatego

Wykres nr. 1

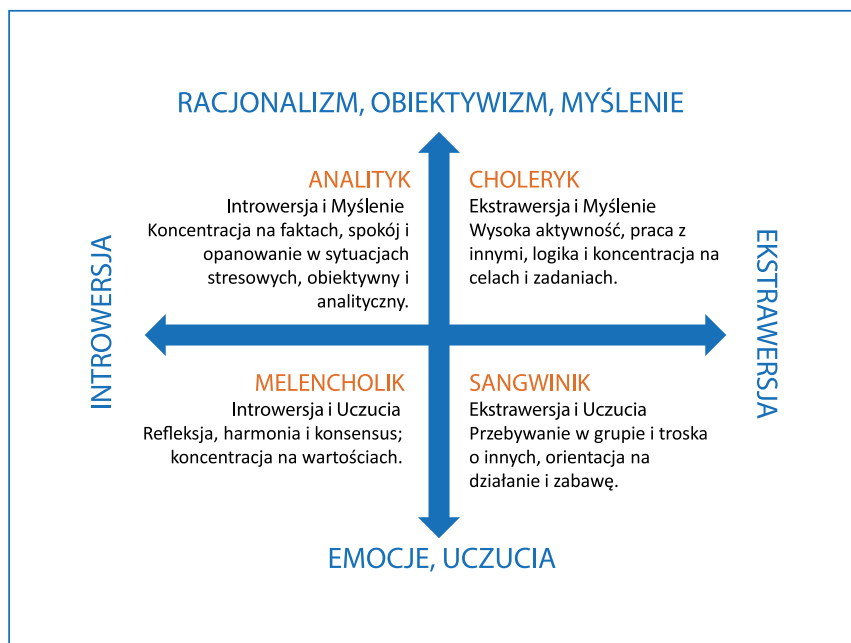


używaj precyzyjnych i jednoznacznych komunikatów wyrażających dokładnie to co masz na myśli. „Proszę to zrobić do godziny 13.00”, „Proszę w tym tygodniu sprzedać o 10 szt. więcej niż w ubiegłym tygodniu”, „Proszę wypełnić ten dokument zgodnie ze wzorem, który Pani przekazałam” (zamiast „proszę wypełnić dobrze”) itd itp.

Mówiąc o komunikacji nie sposób nie wspomnieć o elementach ogólnego wrażenia z których składa się komunikacja. Efektywność Twojego przekazu zależy od sprawności postugiwania się trzema elementami: mową ciała, głosem i wypowiedzaną treścią. Jak widać na powyższym wykresie (wykres nr. 1) na ogólne wrażenie odbioru naszego komunikatu największy wpływ mają właśnie mowa ciała i sposób wypowiedzenia, a nie sama treść.

Jeżeli miałeś okazję lecieć samolotem, to z całą pewnością zwróciłeś uwagę na to, że podczas lotu jest moment w którym przez głośniki wypowiada się kapitan i jest moment w który wypowiada się stewardessa. Czy zwróciłeś uwagę na różnicę w sposobie komunikacji? Nie chodzi o wypowiedzaną treść a o sposób komunikacji, ton głosu i tempo mówienia. Kapitan zawsze mówi spokojnym, powolnym i niskim głosem. Stewardessa natomiast mówi dynamicznie i z dużą ilością słyszalnego optymizmu w głosie. Ten sposób komunikacji nie jest przypadkowy. Kapitan korzysta z formy komunikatu „budującego zaufanie”, bo właśnie

tego oczekujemy od osoby pilotującej samolot. Stewardesa natomiast stosuje model komunikacji „na relacje”, który już samym sposobem komunikacji ma nam poprawić nastrój i zapewnić, że jest do naszej dyspozycji i zadba o to, żeby lot był przyjemny. Co to oznacza dla Ciebie jako kierownika apteki? Jeżeli sposób w jaki wypowiadasz komunikaty, ton i tempo Twojego głosu, optymizm (lub jego brak, w zależności od sytuacji) nie będzie adekwatny do wypowiedzanych treści to skuteczność Twojej komunikacji będzie osłabiona. Chwaląc pracownika postaraj się o odrobinę uśmiechu i pozytywnej energii, nawet jeżeli nie jest to Twoja mocna strona. Jeżeli z kolei prowadzisz rozmowę, której celem jest skorygowanie niewłaściwego zachowania pracownika, zachowaj właściwą powagę, żeby pracownik odczuł, że sytuacja jest dla Ciebie ważna i istotna dla Waszej organizacji. Znaczenie ma również Twoja postawa. Twoja mowa ciała musi być spójna z wypowiedzaną treścią. Jeżeli mówiąc do pracownika np. „chętnie Cię wysłucham” jednocześnie masz ręce skrzyżowane na wysokości klatki piersiowej, to taka postawa jest postawą zamkniętą i nie robi na Twoim rozmówcy pozytywnego wrażenia. Podobnie sprawa się ma z posadzeniem pracownika na krześle, które jest znacznie niższe od Twojego co sprawia, że patrzysz na niego z góry (chyba, że o taki efekt Ci chodzi). To również nie pomaga w równej komunikacji i budowaniu partnerskich zasad współpracy.



CHOLERYK - osoba formalna, rywalizująca, a także wizjonerska, wymagająca i dominująca, zdecydowana. Koncentruje się na zadaniach i konkretach, nie dba o szczegóły. Jest obiektywna, rzeczowa, pragmatyczna, perfekcjonista. Preferuje kontakt formalny i utrzymuje kontakt wzrokowy. Słabą stroną choleryka jest częsty brak zaufania do ludzi i silne przekonanie, że jego opinia i decyzje są najlepsze. Sprawy często traktuje nazbyt osobiście, bywa impulsywna, lubi mieć kontrolę nad wszystkim. Przerywa w trakcie rozmowy.

MELANCHOLIK - słuchacz, który decyduje emocjonalnie (osobowość emocyjna). Osoba lubiana, uważana za miłą, cierpliwą, rozumiejącą, demokratyczną choć działającą zbyt wolno. Jest to osoba towarzyska, wrażliwa, pro-ludzka. Ma świetne wycucie w kontaktach międzyludzkich. Empatyczna. Wzbudza zaufanie i potrafi wysłuchać każdego. Uczy się poprzez doświadczenie. Jest spontaniczna i potrafiąca pociągnąć innych za sobą. Rzadko nawiązuje kontakt wzrokowy. Słabe strony: Ma problemy z oddzieleniem spraw prywatnych od służbowych i często przynosi problemy do pracy. Jest impulsywna, czasem manipuluje innymi. Nie jest efektywna, nie skupia się na celu, może być powolna

Osobowość. Sposób i odbiór komunikacji wynika również z typu osobowości kierownika i pracownika, oraz z różnic w tym obszarze. Już Hipokrates wyodrębnił **cztery podstawowe typy osobowości**: choleryk, sangwinik, flegmatyk (dzisiaj częściej nazywany analitykiem) i melancholik. Warto zwrócić uwagę na dwa kluczowe aspekty:

- czy dana osoba jest ekstrawertykiem (w uproszczeniu - „mówcą”) czy też introwertykiem („słuchaczem”),
- czy podejmuje decyzje w oparciu o przesłanki racjonalne (myślenie, obiektywizm) czy raczej emocje (działa emocjonalnie i często impulsywnie).

Choleryk to ekstrawertyk kierujący się przesłankami obiektywnymi. Sangwinik to ekstrawertyk kierujący się emocjami. Analityk to introwertyk którego decyzje są racjonalne, obiektywne i oparte na faktach, a melancholik to introwertyk kierujący się emocjami.

i oparte na analizie silnych i słabych stron, jest obiektywna i roztropna. Zanim podejmie decyzję, dopytuje o szczegóły. Słabą stroną analityka jest zbyt przywiązywanie wagi do szczegółów, powolność w podejmowaniu decyzji, ostrożność zakrawająca o niezdecydowanie, czasem jest nazbyt formalna w kontaktach i nie okazuje emocji.

Co charakteryzuje poszczególne typy osobowości?

ANALITYK to osoba obiektywna, rozważna, sumienna i systematyczna, woli relacje formalne, myśli i działa bez pośpiechu, precyzyjnie i jasno komunikuje. Jest dość szczegółowa, wręcz niekiedy małostkowa. Rozmowę prowadzi w sposób uporządkowany, „według agendy”, dość spokojnie. Mało gestykuje, woli trzymać dystans i odległość od innych. Rzadko utrzymuje kontakt wzrokowy. Skupia się na faktach i jest bardzo dokładna. Potrafi skutecznie komunikować, decyzje ma przemyślane



w podejmowaniu decyzji. Może wdać się w konflikty.

SANGWINIK - emocjonalny mówca (osobowość intuicyjna). Postrzegana jako osoba towarzyska, dynamiczna, entuzjastyczna, współpracująca, wizjonerska i nieformalna. Ma skłonność do wprowadzania innowacji, widzi świat w szerszym kontekście, odnajduje trendy. Kreatywna, pełna charyzmy, zaangażowana, pełna wiary, zapału. Często się uśmiecha i dużo gestykuluje. Dużo mówi. Szybko podejmuje decyzje choć często są one nieprzemyślane i podjęte na bazie emocji. Skoncentrowana na relacjach. Słabe strony: Może mieć trudności w koncentracji na drobnym elemencie, szczegółach. Często słaba analitycznie. Nie potrafi słuchać i często przerywa. Traci wątek w rozmowie i skacze z zadania na zadanie. Bardzo często ma „słomiany zapał” z którego nic nie wynika.

Powyższa charakterystyka osobowościowa jest jednocześnie definicją potrzeb komunikacyjnych poszczególnych osób. Warto nauczyć się rozpoznawać różnice osobowościowe naszych pracowników a przynajmniej umieć je odzwierciedlać w komunikacji i kontaktach z nimi, ponieważ predyspozycje osobowościowe mają ogromny wpływ na jakość komunikacji. Jeżeli Twój pracownik jest „analitykiem”, czyli osobą mówiącą powoli, koncentrującą się na szczegółach i faktach, to z całą pewnością również takiego sposobu komunikacji oczekuje od Ciebie jako szefa. Jeżeli będziesz mówił szybko i postugiwał się ogólnikami, to prawdopodobieństwo, że się nie dogadacie jest spore. Jeżeli z kolei rozmawiasz z cholerykiem, czyli pracownikiem dynamicznym, asertywnym, ukierunkowanym na cel, ale również obiektywnym to wiesz, że dla niego szczegóły są męczące. Dla sangwinika niezwykle ważne będą relacje interpersonalne z tobą jako osobą oraz z zespołem. Jego decyzje mogą być mocno emocjonalne a zaangażowanie zależne od Waszych relacji osobistych - dlatego dbaj o nie. Dla melancholika również będą ważne emocje a szczególną uwagę musisz zwrócić na to, żeby wiedział dlaczego ma coś zrobić i jakie ma to znaczenie oraz wartość dla niego, dla Ciebie oraz dla funkcjonowania Waszej apteki. On po prostu lubi wiedzieć, że



to co robi ma sens.

Na koniec kilka słów na temat mojego ulubionego narzędzia komunikacji, którym jest **parafraza**. Parafraza polega na powtórzeniu najważniejszej części wypowiedzi rozmówcy i opatrzeniu jej znakiem zapytania. Krótko mówiąc parafraza jest przeformułowaniem podstawowego komunikatu rozmówcy przy użyciu podobnych słów, lecz mniejszej ich liczby.

Formułując parafrazę korzystaj z poniższych zwrotów:

- Z tego, co zrozumiałem, oczekuje Pan, że...
- Usłyszałem, że najistotniejsze dla Pani jest...
- Rozumiem, że uważasz, że...
- Jeżeli dobrze Cię zrozumiałem to...

Po czym swoimi słowami powtarzasz kluczowe elementy wypowiedzi pracownika.

Np. pracownik mówi: „*W ostatnim czasie relacje pomiędzy mną a innymi pracownikami nie są najlepsze i źle się z tym czuję. Nie wiem co mam z tym zrobić*”

W tym wypadku parafraza może wyglądać np tak: „*Jeżeli dobrze Pana zrozumiałem dobre relacje z innymi pracownikami są dla Pana ważne, a w tej chwili jest inaczej*”.

Wykorzystanie parafrazy sprawia, że po pierwsze, upewniasz pracownika, że go uważnie słuchasz. Po drugie upewniasz siebie, że odbierasz jego komunikat dokładnie tak, jaka jest jego intencja. Po trzecie dajesz pracownikowi poczucie, że rozumiesz jego problem i jesteś otwarty na pomoc w jego rozwiązaniu.

Korzystaj z parafrazy najczęściej jak możesz, a Twoja komunikacja z pracow-

nikami zyska na jakości i skuteczności. Przede wszystkim jednak bądź szefem otwartym na rozmowy z pracownikami i rozmawiaj z nimi. Nawet słaba jakość rozmowy jest lepsza od jej braku. Gdybyśmy mieli podsumować wiele różnych badań na temat przyczyn z jakich pracownicy odchodzą z pracy, można by je ująć w jednym zdaniu: „pracownik przychodzi do firmy...ale odchodzi od swojego szefa”. Czyli sukces Twojej apteki w największym stopniu zależy od Ciebie.

W kolejnych wydaniach magazynu PoZdrowie zajmiemy się konkretnymi modelami rozmów przydatnych w codziennym zarządzaniu. We wszystkich modelach rozmów, które poznasz, wykorzystywane będą elementy o których mowa w niniejszym artykule.

KRZYSZTOF PYTEL

Trener, Konsultant, Interim Manager
tel: 695-672-851
www.szkolenia-biznes.pl

