

dysponujemy. Głównym narzędziem w naszej pracy musi być komunikacja, która pozwala na uzyskanie informacji od pacjenta. Polega ona na właściwej technice zadawania pytań, umiejętności ujawniania i uchyłania obiekcji oraz przesyłaniu odpowiednich sygnałów niewerbalnych.

Jeśli chcemy być partnerem w rozwiązywaniu problemów zdrowotnych swoich pacjentów – wyjdźmy naprzeciw ich oczekiwaniom. Pamiętajmy, że oni mają do nas zaufanie. Jako farmaceuci dysponujemy niewidzialnym produktem, jakim jest zdrowie, więc czas przeznaczony na kontakt z pacjentem musimy wykorzystać w stu procentach, by rozmowa po obu stronach pierwszego

stołu przebiegała w zadowalający sposób.

Na sprawną komunikację składają się: część werbalna (słowa), część niewerbalna (gesty) oraz aktywna umiejętność słuchania. Tylko sprawne postępowanie się tymi narzędziami gwarantuje bezproblemowy przebieg rozmowy z pacjentem/klientem. To na nas, farmaceutach, spoczywa brzemień przeprowadzenia triady komunikacyjnej i sprawnego dostosowania metody leczenia do potrzeb pacjentów.

Nie bez znaczenia w komunikacji są gesty i aparycja. Przestrzeganie dress code'u, wyważona fryzura nadają odpowiedni wygląd, do którego nobilituje nasz zawód. Słuchanie to

często pomijany element triady komunikacyjnej, a jest ono najtrudniejsze do oszlifowania. Często narzekamy, że pacjent nie słucha, co do niego mówimy, że dwoimy się i troimy – my swoje, a on swoje. By poznać potrzeby naszego rozmówcy, musimy zaangażować wszystkie zmysły – śledzić jego gesty, odbierać to, co do nas mówi i adekwatnie reagować. Reagowanie powinno być oparte o umiejętność parafrazowania, stosowanie technik argumentowania, perswazji i zadawania odpowiednich pytań. Jednak na nocnym dyżurze czy po wielogodzinnej pracy układ nerwowy nie funkcjonuje w należyty sposób. Do naszych działań wkrada się rutyna, nie

słuchamy potrzeb pacjenta i w swoich rekomendacjach jesteśmy mniej kreatywni – stajemy się „receptomatami”. Rynek stawia przed nami nowe wyzwania. Kolejne pokolenia farmaceutów muszą stać się bardziej elastyczne. Życzą sobie i swoim kolegom farmaceutom, by słowa Ludwika Hirszfelda stały się dla nich zawodową dewizą.

**KTO CHCE  
ROZPALAĆ INNYCH –  
SAM MUSI  
PŁONAĆ.  
L. HIRSZFELD**

# NOWY PARADYGMAT W FARMACJI

ROZMAWIAŁA: AGATA DOMAŃSKA / FOTO: SHUTTERSTOCK

**RZECZYWISTOŚĆ RYNKOWA NIE JEST DLA MAŁYCH APTEK PRZYCHYLNA. TO NIE ZNACZY, ŻE SĄ SKAZANE NA PORĄŻKĘ, WYMAGA NATOMIĄST ZMIANY PODEJŚCIA DO PROWADZENIA APTEKI.**

**K**onkurencja wielkich sieci aptecznych i nieprzychylna farmacji przepisy stanowią nie lada wyzwanie dla właścicieli i kierowników małych aptek. Aptekarze szukają przyczyn gorszej sytuacji w okolicznościach zewnętrznych. Tymczasem wiele rozwiązań kryje się nie na zewnątrz, ale w samym sposobie myślenia o farmacji. Zdaniem Wioletty Małoty – kierownika studiów podyplomowych „Strategiczne zarządzanie apteką dla kierowników aptek” w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu oraz trenera strategii biznesowej aptek w firmie AVANTI Szkolenia Coaching Consulting – zarządzana nowoczesnie mniejsza apteka potrafi z powodzeniem konkurować z dużymi sieciami. Poprosiliśmy naszą ekspertkę o więcej szczegółów.

**Dawny paradygmat w myśleniu o farmacji mówi „jesteśmy placówką opiekuńczą”. Czy to właśnie powinno się zmienić?** Farmaceutycy często narzekają, że źródłem zagrożenia dla nich jest konkurencja ze strony wielkich sieci aptecznych. Nie dostrzegają jednak, że źródłem braku sukcesu jest zapominanie, że nie rozwijają się one same. Jeśli uda się zmienić sposób myślenia kierowników i właścicieli aptek, uda się też zmienić rynkową sytuację placówek. Tak, trzeba przejść z paradygmatu misyjnego myślenia o aptece do paradygmatu biznesowego: apteka to podmiot gospodarczy, który ma zarabiać pieniądze.

**Może nie całkiem przejść, ale się nieco przesunąć ku nowej wartości?**

Oczywiście, misyjność zawodu zawsze będzie towarzyszyć pracy farmaceuty, ale w warunkach rynkowej konkurencji przetrwają te apteki, które będą miały misyjny personel i jednocześnie dobrą sy-

**NARZĘDZIA KOMUNIKACJI MENADŻERSKIEJ POMAGAJĄ DELEGOWAĆ OBOWIĄZKI NA INNYCH PRACOWNIKÓW APTEKI.**

tuację finansową. Opieka farmaceutyczna w takim wymiarze, jak w wielu krajach Unii Europejskiej, nie jest u nas aktualnie możliwa, zarówno ze względu na brak regulacji dotyczącej jej finansowania, jak i brak osobnych pomieszczeń w placówkach, gdzie można byłoby usiąść i w atmosferze zapewniającej intymność edukować pacjenta. Misyjność realizuje się w zakresie dobrej obsługi i rzetelnej informacji. Dziś sukces może zapewnić tylko myślenie rynkowe.

**Trudno to zaakceptować...**

Ale trzeba, bo ta sytuacja się nie zmieni. Stare czasy nie wrócą,

a zmiany będą się tylko pogłębiać. Trzeba więc znaleźć formułę realizowania misji, jednocześnie zapewniając obroty i dochody, które są podstawą istnienia każdego przedsiębiorstwa.

**Wydaje mi się, że właściciele aptek nie mają problemu z myśleniem rynkowym, bardziej dotyczy to kierowników.**

To prawda, właściciele zazwyczaj patrzą na aptekę jak na interes: ma przynosić zyski. Natomiast kierownicy aptek, sami będący farmaceutami, często mają większy problem. I jeżeli to oni zarządzają placówką, a nie właściciel – a często tak jest – to mogą być czynnikiem hamującym rozwój apteki.

**Co więc trzeba zrobić? Ale poproszę o konkrety!**

Trzeba zacząć zarządzać apteką w sposób nowoczesny, to znaczy nauczyć się trzech rzeczy: zarządzania ludźmi, zarządzania produktem i zarządzania sobą. Osoba kierująca apteką musi być jednocześnie menadżerem. W dużych organizacjach menadżerowie uczą się przez naśladowanie, mają też do dyspozycji tzw. benchmark (wzory zachowań, procedur, sposobów rozwiązywania problemów) i mogą podejrzeć, kto jest skuteczny, a kto nie i dlaczego. Są też rozmowy menadżerskie i dzielenie się dobrymi doświadczeniami oraz praktykami. Tego nie ma w aptekach. W aptece kierownik jest skazany właściwie na siebie, nie ma się







od kogo uczyć. Dlatego zwykle sugeruję szkolenia menadżerskie dla kierowników aptek.

**Właściciele powinni zachęcać kierowników, by oprócz kompetencji farmaceutycznych nabywali też kompetencje zarządcze?**

Jak najbardziej. Niestety, szkolenia dla farmaceutów w zakresie tzw. umiejętności miękkich zwykle nie są punktowane. Dlatego farmaceutyci muszą założyć, że w zakresie zarządzania ludźmi i produktami szkolą się na zewnątrz.

**Czy muszą to być od razu studia podyplomowe?**

Niekoniecznie, często wystarczą dobre kursy, warsztaty i szkolenia. Proszę jednak pamiętać, że na kilkugodzinnym kursie raczej buduje się świadomość konieczności zmiany i nabycia kompetencji. Aby naprawdę nabyć jakąś kompetencję, musimy iść przynajmniej na całonocny warsztat.

**Czego się, na przykład, nauczymy?**

Te trzy obszary, zarządzanie ludźmi, produktami i sobą, pochodzą

np. z koncepcji opracowanej przez Harvard Business School. Wszyscy menadżerowie odbywają szkolenia w tych trzech blokach, a zaczyna się zawsze od zarządzania sobą! W dużych organizacjach są całe działy HR, a w aptece to kierownik jest działem HR i menadżerem w jednym. Potrzebuje więc ogromnych kompetencji, a zarządzanie sobą oznacza właśnie ich rozwój.

**Jakie to kompetencje?**

Jedną z nich to inteligencja emocjonalna.

**Podobno jest przereklamowana...**

Ma wiele nieocenionych aspektów, np. umiejętność wglądu w siebie, samoocenę i samoregulację. Przykład: gdy nikt nie przychodzi po radę czy ze skargą, osoba zarządzająca może to odczytać jako brak problemów w zespole. Może to jednak wynikać z faktu, że nie jest osobą perceptywną i nie zachęca pracowników do przychodzenia z problemami. Może personel boi się jej, a kiedy wchodzi do pomieszczenia, rozmowy cichną. Inteligencja emo-

**DELEGOWANIE  
OBOWIĄZKÓW  
TO NIE WYDAWANIE  
POLECEŃ, ALE  
DĄŻENIE DO  
WSPÓLNEGO CELU.  
ŁĄCZY SIĘ  
ZE WSPÓŁPRACĄ  
ZE STRONY  
PRACOWNIKA,  
Z TRAKTOWANIEM  
GO PO PARTNERSKU.**

cjonalna to umiejętność widzenia siebie oczyma innych ludzi – a tego się przereklamować nie da.

**Inteligencja emocjonalna może nam też spoznać, że problemem w zespole jest nie koleżanka, która wszczyną kłótnie, tylko jej otoczenie...**

...bo nie godzi się na bylejaką, a ludzie wokół niej pracują byle

jak. Tak, tu też przyda nam się rozumienie i zarządzanie emocjami. Kierownik, mający kompetencje związane z zarządzaniem, popatrzy na sytuację konfliktową nie tylko poprzez rezultaty (konflikt), ale również zanalizuje, co jest przyczyną. Zajrzy głębiej: może to są źle rozdzielone zadania? Ktoś pracuje za dużo, ktoś robi coś, czego nie potrafi, a reszta pracuje więcej, bo nadgania?

**A wspomniana samoregulacja?**

To zarządzanie własnymi emocjami. Dzięki niej kierownik w oczach pracowników staje się godzien zaufania. Tym, czego pracownicy, zresztą nie tylko w farmacji, najbardziej oczekują od kierownika, to bycie przewidywalnym i stabilnym. Trzeba się też nauczyć zarządzania priorytetami i planem dnia. Farmaceutyci często na szkoleniach się skarżą, że kierowniczka źle zarządza czasem własnym – a przez to także ich czasem. Dzięki szkoleniom można nauczyć się diagnozować źródła tych problemów.

**Tak jest często, bo kierownicy zawsze są zapracowani, ale rzadko umieją delegować obowiązki.**

Tego też można się nauczyć, a pomagają w tym narzędzia komunikacji menadżerskiej.

**A co to takiego?**

Choćby rozmowa ustalająca cele. Kierownicy aptek często wydają polecenia bez podania celu i terminu; bez zapytania, czy może podwładny ma pomysł, jak to zrobić. A przecież

bez rozmowy nie dowiemy się, czy wykonanie polecenia jest realne w danym momencie – bo może pracownik ma umiejętności, ale nie ma zasobów? Takim zasobem jest np. czas. Delegowanie obowiązków to nie wydawanie poleceń, ale dążenie do wspólnego celu. Łączy się ze współpracą ze strony pracownika, z traktowaniem go po partnersku; pytaniem: „jak chciałbyś to zrobić?”, a także deklaracją wsparcia.

**W polskiej aptece w ogóle nie ma zwyczaju prowadzenia pogawędek kierownik-pracownik.**

A szkoda, bo takie rozmowy pozwalają poznać pracownika. Zarządzanie ludźmi w aptece to najpierw zarządzanie każdym pracownikiem z osobna, a dopiero potem wszystkimi naraz. Każdy kierownik powinien wiedzieć, czego pracownik oczekuje od pracy – i do tego służą rozmowy z ustalonym celem. Pogawędki przy kawie budują wprawdzie relacje, ale nie profesjonalizm.

I choć relacje są bardzo ważne, to ważne są też rozmowy z pracownikiem typu „co ci się nie podoba w pracy, jaka jest twoja motywacja, jakie masz pomysły, co chciałbyś zmienić?”.

**Motywacje pracowników? Wszyscy chcemy zarabiać pieniądze...**

Ale to nie wszystko. Są osoby starsze, które mogą już nie chcieć być tak aktywne zawodowo – lub odwrotnie, mogą chcieć spędzać więcej czasu w aptece, bo nie mają już tyle pracy w domu. Albo młoda matka: ma inną motywację do pracy w soboty i niedziele. I kierownik musi to wiedzieć, by dobrze planować zadania.

**Rozmawialiśmy o zarządzaniu sobą i ludźmi. Pomówmy zatem jeszcze o zarządzaniu produktem. Czego w tym obszarze warto się nauczyć?**

W największym skrócie: zarządzanie produktem ma dwa wymiary: strategiczny i taktyczny. Strategiczny to np. profil apteki. Trzeba przeprowadzić dobrą analizę otoczenia i odwiedzających nas pacjentów, mieszkających w okolicy. Na jej podstawie należy podjąć długofalową decyzję, w jakim kierunku apteka będzie się bardziej specjalizowała – przykładowo w dermokosmetykach, produktach przeznaczonych dla osób starszych lub dzieci. Wymiar strategiczny to inaczej ogólnie pojęta strategia marketingowa.

**A taktyczny?**

Taktyka to zarządzanie półką w zależności od sezonu i sytuacji: wygląd ekspozycji i rozłożenie produktów powinny uwzględniać różne okazje – w lutym, przykładowo, będzie to dzień zakochanych. Tutaj też bardzo ważna jest rola kierownika, jego umiejętność planowania i przewidywania trendów.

