



# KULTURA ORGANIZACYJNA

ROZMAWIAŁA: AGATA DOMAŃSKA / FOTO: SHUTTERSTOCK

**KULTURA ORGANIZACYJNA WPŁYWA NA KLIMAT WSPÓŁPRACY W APTECE I POSTRZEGANIE NAS PRZEZ PACJENTÓW.**

**W**ielu pracowników i kierowników aptek uważa, że w tak małej organizacji, jaką jest apteka, nie ma sensu mówić o kulturze organizacji – bo przecież organizacje to duże firmy, spółki i korporacje. Tymczasem nic bardziej mylnego! Wioletta Małota, kierownik studiów podyplomowych „Strategiczne zarządzanie apteką dla kierowników aptek” w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu oraz trener strategii biznesowej aptek w firmie AVANTI Szkolenia Coaching Consulting, uważa, że to błędne rozumowanie. Warto zastanowić się nad kulturą w naszej placówce, bo to przyniesie wszystkim wiele korzyści.

**Czy naprawdę można mówić o kulturze organizacyjnej w aptece, która zatrudnia sześć czy osiem osób?**

Wiele osób o to pyta. A ja zawsze odpowiadam, że liczenie pracowników jest błędem w rozumowaniu, bo każda jednostka, działająca w sposób zorganizowany, posiada kulturę organizacyjną – niezależnie od wielkości i liczby zatrudnionych. A nawet niezależnie od tego, czy ludzie mają świadomość istnienia kultury organizacji. Tam, gdzie jest jakaś struktura, tam jest i kultura, nazwana czy nie.

**Może spróbujemy tę kulturę organizacyjną zdefiniować?**

Proszę bardzo: najogólniej są to zachowania, które ludzie przejawiają, normy, jakich przestrzegają, stosowane standardy, przekonania o pacjentach, samych sobie, kierownictwie, kolegach i obowiązkach. Reasumując, wszystkie zachowania wewnątrz i na zewnątrz organizacji, łączące się z jej funkcjonowaniem.

**A jeśli nie ma żadnych zasad?**

To także jest forma kultury. Kultura to nie tylko stan, gdzie wszystko jest uregulowane, ale też taki, w którym regulacji brak – to są po prostu dwie różne kultury, dwa wzorce. Można natomiast porównywać, w której ludziom pracuje się lepiej, która jest bardziej przyjazna, sprzyjająca czy rozwijająca. Są firmy, w których zasady są ustalone i spisane. Są takie,

**KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ POSIADA KAŻDA JEDNOSTKA DZIAŁAJĄCA W SPOSÓB ZORGANIZOWANY – NIEZALEŻNIE OD WIELKOŚCI I LICZBY ZATRUDNIONYCH. JEŚLI W FIRMIE NIE MA ŻADNYCH ZASAD, OZNACZA TO NISKĄ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ.**

**Czy to, że mówimy sobie po imieniu, czy zwracamy się bardziej formalnie, też jest elementem kultury organizacyjnej?**

Jak najbardziej. A także sposób komunikowania się – czy problemy rozwiązujemy wspólnie, jako zespół, czy kierownik sam podejmuje wszystkie decyzje. Ustalenie zasad funkcjonowania apteki też jest elementem kultury organizacyjnej.

**w których jest program wprowadzania nowego pracownika w obowiązki służbowe.**

**Czy jest to potrzebne w aptece?**

Dobre i powtarzające się pytanie. Wielu moich studentów uważa, że apteki na tyle rzadko zatrudniają nowych ludzi, że takie regulacje nie mają sensu. Ale kiedy zaczynamy na zajęciach rozpisywać sobie taką procedurę, to się nagle okazuje, że



zaczynamy rozmawiać o opisie stanowiska pracy, zakresie obowiązków, sposobie udzielania urlopu – czyli omawiamy wszystkie istotne dziedziny życia zawodowego. To są tzw. twarde elementy kultury.

**A to są i miękkie?**

Na część miękką składa się wszystko, co się łączy z relacjami międzyludzkimi. Na tę część kultury wielki wpływ ma kierownik, który swoim przykładem czy otwartym komunikatem kształtuje wzory zachowań. Są też w kulturze czynniki motywujące i tzw. higieniczne.

**Łączące się z porządkiem w miejscu pracy?**

Sposób organizacji przestrzeni, czyli choćby to, czy odchodząc od stanowiska pracy, zostawiamy komputer włączony

czy wyłączony lub czy okrycie wierzchnie wieszamy zawsze na jednym miejscu lub po prostu na wolnym wieszaku. To też elementy kultury – bo należy do niej zarówno to, co jest regulowane przez procedury, jak też normy niepisane. Ale czynniki higieniczne nie są lub nie muszą być związane stricte z czystością. Tak określa się to wszystko, co (jeśli jest) nie działa motywująco – lecz gdy tego zabraknie, to poważnie demotywuje. Jeżeli ktoś dostaje pensję na czas, to uważa to za normalne. Ale jeżeli pensja się notorycznie spóźnia, zaczyna wahać się, czy to dobre miejsce, traci też motywację i satysfakcję. Sposób, w jaki motywujemy lub demotuwujemy pracowników, to ważny element kultury organizacyjnej. Dzięki niej świat jest uporządkowany i jasny, więc ludzie

czują się bezpiecznie. Jak ważna jest kultura organizacyjna, widać zwłaszcza w przypadku apteki, gdzie środowisko jest spójne i małe.

**W dużej organizacji łatwiej jest „przemknąć” pewnym sprawom?**

Tak. W małym światku aptecznym, jeśli ktoś źle się czuje lub relacje są dysfunkcyjne, bardzo szybko przenoszą się one na innych członków zespołu i kontakty z pacjentami. Jeżeli brakuje atmosfery współpracy między pracownikami, jeden nie pomoże drugiemu w obsłudze pacjenta czy w innej trudnej sytuacji. Z punktu widzenia właściciela jest bardzo ważne, by kształtować odpowiednią kulturę organizacyjną – nie tylko ze względu na korzyści, jakie odniosą z niej pracownicy, ale też cała apteka.

**To logiczne: apteka, zatrudniająca nieszczęśliwych pracowników, nie może być dobrze odbierana przez pacjentów.**

Dzięki odkryciu tzw. komórek lustrzanych, zwanych też neuronami lustrzanymi, już wiemy nawet, dlaczego. Samo oglądanie czegoś u kogoś (np. jakiejś emocji) aktywizuje u patrzącej osoby te same obszary w mózgu, które są aktywne u oglądanego. To działa poza naszą świadomością. Jeśli do apteki, w której panuje zły nastrój, ktoś wejdzie, jego neurony lustrzane też „nastawią się” na gorszy nastrój. Refleksyjnie – czyli włączając świadomość – możemy temu przeciwdziałać. Ale pacjent wchodzi do apteki na tak krótki czas, że nie ma kiedy podjąć takiej refleksji. On się po prostu podda złej energii na poziomie neuronalnym.

**Uśmiechnięcie się wtedy nie wystarczy?**

Nie, bo ludzie czują ten zły nastrój „przez skórę”.

umiejętności, które mają tylko oni. W dużych organizacjach jest mentor, czyli osoba wprowadzająca nowego pra-

nic złego w tym, że my sami czasem czegoś nie wiemy”.

**U nas trochę strach się przyznać, że czegoś nie wiemy...**

Niestety, to prawda. Tymczasem mentoring we wszystkich kierunkach, spontaniczny, jest bardzo fajny, bo dzięki niemu pracujemy w aptece, w której wszyscy wszystko potrafią. W takim miejscu pracuje się lżej i sprawniej. Kierownik musi jednak moderować kulturę dzielenia się wiedzą. Najlepsza jest kultura, w której przywala się na robienie błędów – jeśli ludzie się na nich uczą. Ekstremą to kultura nieprzyzwalająca na pomyłki i potknięcia, w której ludzie boją się robić cokolwiek, oraz kultura przyzwalająca na błędy, ale niewymagająca nauki – wtedy powstaje kultura narzekania, w której wszyscy mówią „to nie działa”, ale nikt nic z tym nie robi.

**A najlepsza jest...?**

Kultura wspólnego rozwiązywania problemów, dzielenia się dobrymi praktykami i współpracy.

**Elementem kultury jest też wygląd zespołu?**

Tak. To, czy wszystkie mamy jednakowe fartuchy, które są czyste i uprasowane. Wiele jest dyskusji, czy powinny być zapięte, czy nie. Trudno powiedzieć, co jest lepsze, ale kultura powinna być spójna: albo wszyscy je zapinają, albo wszyscy mają rozpięte. Elementem jest też sposób reagowania, kiedy wina leży po stronie apteki. Kiedy nie umiemy odczytać recepty, możemy zrobić kilka rzeczy: poprosić pacjenta o informację, zapytać, czy zgodzi się na pełnopłatne zakupy, poprosić koleżankę czy kierownika o pomoc. Tu pojawiają się właśnie procedury, które zawierają się w kulturze organizacji.

**Wygląda na to, że kultura organizacyjna może być dla nas wspierająca lub niewspierająca.**

Kultura organizacyjna dodaje nam skrzydła lub je obcina. Dodaje ich wysoka. Obcina niska. Ludzie, działający w warunkach wysokiej kultury organizacyjnej, są kreatywni, zmotywowani i kochają swoją pracę.

## W DUŻYCH ORGANIZACJACH CZĘSTO FUNKCJONUJE MENTOR, CZYLI OSOBA WPROWADZAJĄCA NOWEGO PRACOWNIKA W TAJNIKI KULTURY ORGANIZACYJNEJ. WARTO ZADBAĆ, BY TAKA OSOBA BYŁA RÓWNIEŻ W APTECE.

**A czy uczenie się nawzajem od siebie to też element kultury?**

Jak najbardziej. Mówi się nawet o mentoringu jako nowej formie współpracy. U nas to jednak wciąż kiepsko działa. Na zachodzie mile widziane jest dzielenie się wiedzą i szefowie cenią osoby, które podnoszą poziom innych pracowników. W Polsce ludzie wciąż boją się dzielić informacjami, by nie stracić ekskluzywnego znaczenia, jakie dają im

cownika w tajniki kultury organizacyjnej. Warto zadbać, by taka osoba była również w aptece. Ważny jest ponadto mentoring wzajemny, bo przecież mamy różne talenty i lepiej lub gorzej radzimy sobie z różnymi zakresami obowiązków. Kierownik apteki może zachęcać innych, by dzielili się wiedzą między sobą – ale także z nim. To otwiera ludzi na wzajemną wiedzę, mówi również „skoro kierownik chce się uczyć od zespołu, nie ma



# Colon C<sup>®</sup>

Suplement diety

## Działa skutecznie, lecz naturalnie



suplementy diety

Suplementy diety z rodziny COLON C<sup>®</sup> zawierają składniki pomagające dbać o zdrowie jelit (tupina nasienna babki jajowatej, cykoria). Suplement diety COLON C<sup>®</sup> MEN, stworzony specjalnie dla mężczyzn, zawiera m.in. ekstrakt z pestek dyni, który wspiera zdrowie prostaty. Suplement diety COLON SLIM<sup>®</sup> może być stosowany przez osoby, które pragną schudnąć.

Dwa najnowsze suplementy w rodzinie to COLON<sup>®</sup> formuła CARDIO i COLON<sup>®</sup> formuła HEPATO. COLON<sup>®</sup> formuła CARDIO jest przeznaczony dla osób, które chcą zadbać o zdrowie swojego serca. Wśród jego składników jest tiamina, która pomaga w prawidłowym funkcjonowaniu serca, oraz kozieradka i ostrokrzew paragwajski, które obniżają poziom lipidów we krwi. Składniki COLON<sup>®</sup> formuła HEPATO – ekstrakty z jęczmienia i kurkumy oraz sproszkowany czosnek – pomagają w utrzymaniu prawidłowych funkcji wątroby.



\* Suplement diety COLON C<sup>®</sup> jest na pierwszym miejscu pod względem sprzedaży wśród suplementów diety w swojej kategorii według danych ilościowych firmy PharmaExpert.



Nagroda Zaufania Złoty OTIS 10-lecia to prestiżowe na polskim rynku wyróżnienie przyznawane przez konsumentów. Wybrali oni suplement diety COLON C<sup>®</sup> spośród laureatów Złotego OTISA z lat poprzednich.



Polscy farmaceuci uznali suplement diety COLON C<sup>®</sup> za Produkt Roku 2015. Wyniki przeprowadzonej wśród nich ankiety opublikował „Świat Farmacji”.

Suplement diety nie może być stosowany jako substytut (zamiennik) zróżnicowanej diety. Ważne jest stosowanie zbilansowanej i zróżnicowanej diety oraz prowadzenie zdrowego trybu życia. Suplement diety nie zastępuje zrównoważonego sposobu żywienia i zdrowego trybu życia. Nie należy przekraczać zalecanej porcji do spożycia w ciągu dnia. Przechowywać w sposób niedostępny dla małych dzieci.

www.azmedica.pl  
Infolinia: 801 30 30 39

