



MAGAZYN POLSKIEJ GRUPY FARMACEUTYCZNEJ PGF

bez recepty

[Aktualności](#)
[Styl życia](#)
[Uroda](#)
[Zdrowie](#)
[Poradnik](#)
[Wizyta w aptece](#)



Zespół – ważna rzecz

Agata Domańska

Co jest w aptece najważniejsze? Opieka nad chorym? Sprzedaż leków? To wszystko ważne – ale najważniejszy jest zespół.

Jeśli nasza placówka apteczna ma dobrze funkcjonować, musimy najpierw zobaczyć siebie jako zespół – a potem postarać się, by jego praca była dobrze zorganizowana. To się przekłada na sprawność funkcjonowania apteki – np. w razie konieczności jeden członek zespołu potrafi szybko, spontanicznie i bez polecenia zastąpić kolegę. Ponadto sprawne funkcjonowanie w zespole, rozmięcenie mechanizmów jego działania sprawiają, że praca staje się dla nas źródłem przyjemności i satysfakcji. Poprosiliśmy Ewę Klepacką-Gryz, psychologa i terapeutę, by opowiedziała nam o tym, jak działa zespół, jakie procesy zachodzą pod jego powierzchnią i o czym każdy członek ekipy, zwanej zespołem, wiedzieć powinien (więcej o naszej ekspertce na www.terapiavia.com).

Proszę powiedzieć, co jest najważniejsze w życiu zespołu?

Zespół to grupa ludzi pracujących razem. Działają tu więc wszystkie mechanizmy grupowe, które pojawiają się, gdy w jednym miejscu spotykają się i współpracują więcej niż dwie osoby. Proszę sobie wyobrazić, ile jest możliwości interakcji w diadzie, czyli grupie dwuosobowej – można się dogadać, można się pokłócić, można się nawet ignorować. Ale kiedy grupa rośnie do triady – czyli dochodzi osoba trzecia – możliwości rosną nieskończenie! Można już walczyć o władzę, można knuć, można też zawierać sojusze... W takiej grupie pojawia się zjawisko zwane strukturą, jednym z jej elementów jest hierarchia statusu.

Czyli kto kim rządzi?

Tak. Kto kim rządzi, kto na kogo może wywierać wpływ i na ile ten wpływ będzie skuteczny.

Pozycję w tej hierarchii wyznacza zwykle poziom kompetencji w obszarze ważnym dla grupy – tu kierownik apteki będzie mieć wyższy status, bo wie więcej i zna więcej przepisów dotyczących działania apteki niż, powiedzmy, technik farmacji. W końcu kierownik ma większe doświadczenie zawodowe, często także ukończoną specjalizację. Osoba o wysokim statusie ma większy wpływ na grupę oraz może inicjować pewne poczynania i decyzje, które grupa podejmie. Ale warto pamiętać, że struktura oparta na statusie nie musi być trwała.

Co to znaczy?

Hierarchia będzie się zmieniać w zależności od tego, co w danym momencie jest dla grupy ważne. Poza tym są różne rodzaje statusu. Jest status związany ze stanowiskiem – i tym się cieszy bez

wątpienia kierownik apteki. Ale jest też status związany z wiekiem, doświadczeniem, wykształceniem czy szacunkiem i uznaniem otoczenia – i ten może być już od stanowiska niezależny. Przykładowo, kierowniczką apteki jest osoba młoda i jeszcze zdobywająca doświadczenie, a przy tym nieco z tego powodu nerwowa. A w jej zespole pracuje farmaceutka o dużo bogatszym doświadczeniu, nie panikuje, więc i zawsze spokojnie podsuwa praktyczne rozwiązania. Łatwo sobie wyobrazić, do kogo będą się zwracać wszyscy potrzebujący rady... Warto też pamiętać, że status nieformalny wcale nie jest mniej ważny od tego formalnego. Generalnie grupa może wykształcać własną wewnętrzną hierarchię statusu, która czasami bywa wręcz destrukcyjna.



Na czym to może polegać?

Kolejny krok prowadzi do tzw. grupowej polaryzacji, tzn. wyraźnego podziału zachowań i poglądów, rozpadu na osobne, uznające inne zasady frakcje. Dlatego każdy kierownik czy menedżer powinien być tego świadom i aktywnie budować tę wewnętrzną hierarchię razem z grupą, a podejmując różne decyzje, powinien zawsze mieć ten aspekt na względzie. Inaczej może się w pewnym momencie zorientować, że coś mu pod bokiem „urośli”.

Weźmy wspomnianą sytuację: obdarzenie większym szacunkiem członka zespołu niż rzeczywistego zwierzchnika może być powodem dużych tarć w grupie. Poza tym dla ludzi bardzo ważne jest poczucie sprawiedliwości. Jeśli więc członkowie naszego zespołu sytuację postrzegają jako niesprawiedliwą, powstanie spora nierównowaga, niesnaski, szeptanie po kątach itp. W dodatku taka nierównowaga pociąga za sobą próbę działań naprawczych – a to nas sprowadza na manowce, stanowi przeszkodę w drodze do celu, bo zamiast skupić się na pacjentach, zajmujemy się radzeniem sobie z sytuacją. Może dojść do tego, że wzrośnie ilość kontaktów między członkami zespołu, ale bez pośrednictwa lidera.

Wydaje mi się, że wewnętrzna hierarchia jest ważnym elementem, wpływającym na to, czy czujemy się częścią grupy.

Tak, nazywamy to spójnością grupy oraz poczuciem przynależności. Spójność to najkrócej siła więzi między ludźmi w zespole. Spójne zespoły to te, w których albo ludzie się bardzo lubią (wtedy jest to spójność na poziomie interpersonalnym), albo te, w których wszyscy są skupieni na osiągnięciu tych samych celów – wtedy jest to spójność zadaniowa. Ale cele to jeszcze inna kategoria – są cele formalne i nieformalne. Te pierwsze są nazywane po imieniu, są jawne, np. mamy sprzedać jak najwięcej leków. Te drugie są często niejawne, np. chcemy wypaść lepiej niż apteka dwie ulice dalej, chcemy przejąć jej pacjentów. Do tego ludzie w zespole mają jeszcze swoje własne cele indywidualne, które są związane z pracą zespołu.

Na przykład: chcę sprzedać więcej niż koleżanka przy okienku obok?

Chociażby. Ale mogą to też być cele związane z samooceną, np. w domu mam raczej niską pozycję i rodzina mało mnie ceni, ale w aptece mam swój kawałek władzy, tutaj to ja oceniam sytuację i doradzam.

Wróćmy jednak do przynależności...

Ależ wcale nie odbiegliśmy od tematu! Cele są częścią budowania poczucia przynależności.

Już wyjaśniam: grupy są tym spójniejsze, im więcej razem odnoszą sukcesów i im więcej mają wspólnych celów. Mądry menedżer będzie tak łączył ludzi (tu: tak obsadzał zmiany), by współpracowali ci o wspólnym celu. Co więcej, będzie zatrudniał takie osoby, których cele dadzą się pogodzić i połączyć z celami całej apteki. Jeśli celem naszej apteki jest przodować w doradztwie i opiekuńczości, ktoś, kto chce jak najwięcej zarobić, nie będzie mieć z nami po drodze. Taka osoba, zamiast wysłuchać i pochylić się nad chorym, po prostu coś mu sprzeda i uzna sprawę za załatwioną. A nam nie o to chodzi!



Z wydajnością zespołu wiąże się też zwartość jego członków – to znaczy stopień, w jakim są ze sobą związani. A czują się bardziej związani, pracując w małych grupach. W farmacji to akurat nietrudne, ale także w obrębie tych małych grup ludzie rzadko mają czas ze sobą pobyć, porozmawiać. Wielu kierowników aptek, widząc, że ich pracownicy po prostu sobie gawędzą albo spotykają się w kuchence przy kawie, rozpędzają zgromadzenie, podkreślając wagę produktywnego wykorzystywania czasu: skoro nie ma pacjentów, proszę zrobić porządek w receptach, rozplątać gumki recepturki, zrobić porządek w recepturze czy skatalogować półkę w magazynie. To błąd. Nie brońmy ludziom kontaktów interpersonalnych, są bowiem bardzo ważne dla budowania poczucia tożsamości z zespołem i firmą! Zwartość rośnie też w obliczu zewnętrznego zagrożenia.

Może więc ta nowo otwierająca się apteka niedaleko, stanowiąca dla nas konkurencję, nie jest tylko „zła”?

Jej obecność ma dla naszego zespołu też i pozytywny wydźwięk: rośnie zwartość naszej własnej ekipy. To dodatkowa wartość także z tego powodu, że gdy rośnie zwartość zespołu,

rośnie też motywacja jego członków do pozostania w nim. A to oznacza, że im bardziej zwarty zespół, tym mniejsze ryzyko, że ktoś nam kiedyś „podkupi” najcenniejszych pracowników; nie dadzą się bowiem zwabić wyłącznie finansowymi wabikami. Zwartość zespołu rośnie też wtedy, kiedy za osiągnięcia nagradzamy cały zespół, a nie poszczególnych członków, oraz gdy grupa, do której ludzie przynależą, ma wyższy prestiż. Warto więc podkreślać, że nasza apteka to placówka z tradycjami, od wielu lat funkcjonująca na rynku; placówka, która przetrwała niejedną burzę, jest ceniona w branży i szanowana przez hurtownie oraz hołduje ważnym wartościom. W dobrze działającym, zwartym i spójnym zespole, który podobnie postrzega swoje cele i utożsamia je z celami całej firmy, członkowie zespołu będą brać odpowiedzialność za swoje obszary działania, będą wykazywać się inicjatywą i zaangażowaniem.

A czy wielkość zespołu ma znaczenie?

Tak. Oprócz tego, że w mniejszych zespołach łatwiej o kontakty twarzą w twarz, wiele doświadczeń pokazuje, że te mniejsze, kilkusobowe, potrafią sobie lepiej radzić z wykorzystaniem różnych danych. Natomiast zespoły większe, kilkunastoosobowe, lepiej te dane zbierają i dostarczają większą ich różnorodność. Z doświadczenia specjalistów od zarządzania wynika, że najskuteczniejsze są jednak zespoły około siedmioosobowe – a właśnie zespoły apteczne mają przeważnie taką skalę. Czyż nie jest to dobra wiadomość?

projekt strony - rokart