



JAK POROZUMIEWAĆ SIĘ W ZESPOLE?

ROZMAWIAŁA: AGATA DOMAŃSKA / FOTO: SHUTTERSTOCK

DO TEJ PORY ZASTANAWIALIŚMY SIĘ, W JAKI SPOSÓB ZNAJOMOŚĆ METAPROGRAMÓW MOŻE NAM POMÓC W KONTAKCIE Z PACJENTAMI. ALE WIEDZĘ TĘ MOŻNA WYKORZYSTAĆ TAKŻE W CELU POPRAWY KOMUNIKACJI POMIĘDZY PRACOWNIKAMI APTEKI.

Metaprogramy – dla przypomnienia – to nasze osobiste wewnętrzne dyspozycje, określające, jak rozumieć i interpretować świat, jak w nim działać i porozumiewać się z innymi. Poprosiliśmy naszą ekspertkę, Wioletę Małotę, kierownika studiów podyplomowych dla kierowników aptek na uczelniach WSH we Wrocławiu i Vistula w Warszawie, by przybliżyła nam korzyści, płynące z używania metaprogramów w rozmowach pomiędzy pracownikami apteki

oraz w komunikacji z kierownikami. Więcej o naszej ekspertce na www.avanti-szkolenia.pl.

Czy metaprogramy są ważne np. w procesie rekrutacji?

Warto je uwzględnić, kiedy kompletujemy zespół. Podczas rekrutacji zwykle się nad nimi nie zastanawiamy – a szkoda. Ta wiedza może nam pomóc w osiągnięciu celów. Dzięki znajomości metaprogramów i rozumieniu, w jaki sposób „pracują”, możemy stworzyć zespół „na miarę”.



Założmy, że potrzebny nam zespół zgrany.

Wybieramy wtedy ludzi o podobnych metaprogramach – najlepiej zorientowanych na innych i z autorytetem zewnętrznym.

A gdy chcemy stworzyć zespół bardziej kreatywny?

Wybieramy osoby o różnych metaprogramach. W zarządzaniu uważa się obecnie, że im większa rozpiętość metaprogramów, tym ciekawiej, choć nie łatwiej. Ale twórcza rozmowa czy nawet ścieranie się różnych opinii prowadzą do bardziej interesujących rozwiązań niż jednolita jednomyślność.

To może wróćmy do umiejscowienia autorytetu: mamy autorytet wewnętrzny i zewnętrzny. W jaki sposób znajomość tego metaprogramu pomoże nam w pracy?

Bardzo ważne, żeby rozpoznać, jaki metaprogram ma pod tym względem nasz kierownik ap-

teki. Ta wiedza przyda się nam, kiedy będziemy np. chcieli coś z nim załatwić, wynegocjować. Jeśli ma autorytet wewnętrzny,

to mówienie mu, że w innych aptekach coś robią tak, a tak, nie jest dobrym pomysłem.

To go rozsierdzi?

W najgorszym wypadku. A w najlepszym: „I co z tego? Ja mam inną koncepcję”. Powoływanie się na przykład z zewnątrz i argumentowanie, że ktoś coś robi w określony sposób, w przypadku takiej osoby nie działa.

A jaka komunikacja się sprawdzi?

Podobna jak w przypadku naszych pacjentów – pamięta pani,

gdy mówiliśmy o odwołaniu się do ich własnego doświadczenia? Tu także najlepiej byłoby się odnieść do czegoś, co przełożony już kiedyś zrobił, planował, powiedział. Mówimy: „Panie kierowniku, pamięta pan swoją decyzję (plany, pomysły) sprzed miesiąca? Okazała się słuszną i właśnie tak powinniśmy postąpić”. Przywołujemy wybory przemyślane przez kierownika samodzielnie i niezależnie

podjęte. Taka osoba nigdy nie zaprzeczy swoim decyzjom.

A jeśli decyzja czy pytanie dotyczą przyszłości i nie mamy przykładu z przeszłości, do którego możemy się odwołać?

Dobre pytanie. Wtedy najlepiej byłoby zapytać: „Panie kierowniku, proszę powiedzieć, jak pan sądzi? Nasze zdanie jest takie i takie, w innych aptekach robią to inaczej, ale chcemy, aby to pan zdecydował”. Osoba menadżersko rozsądna zapyta być może: „A jak wygląda to inaczej?”. Ważne, by argument, że ktoś robi coś odmiennie, nie był pierwszym, który wysuniemy.

A w przypadku osoby z autorytetem zewnętrznym?

W jej przypadku, nawet jeśli to nasz kierownik, świetnie działają absolutnie wszelkie dowody, że inni coś robią, czyli argumenty typu „badania naukowe tak wskazały” lub przekonanie, że cały zespół kwestię

przedyskutował i ma określoną propozycję. Ale pamiętajmy: to nie znaczy, że ta osoba jest mniej zdecydowana lub że nie ma swojego zdania. Nie! Ona podejmuje decyzję, kierując się innymi priorytetami, dopuszcza więcej informacji z zewnątrz.

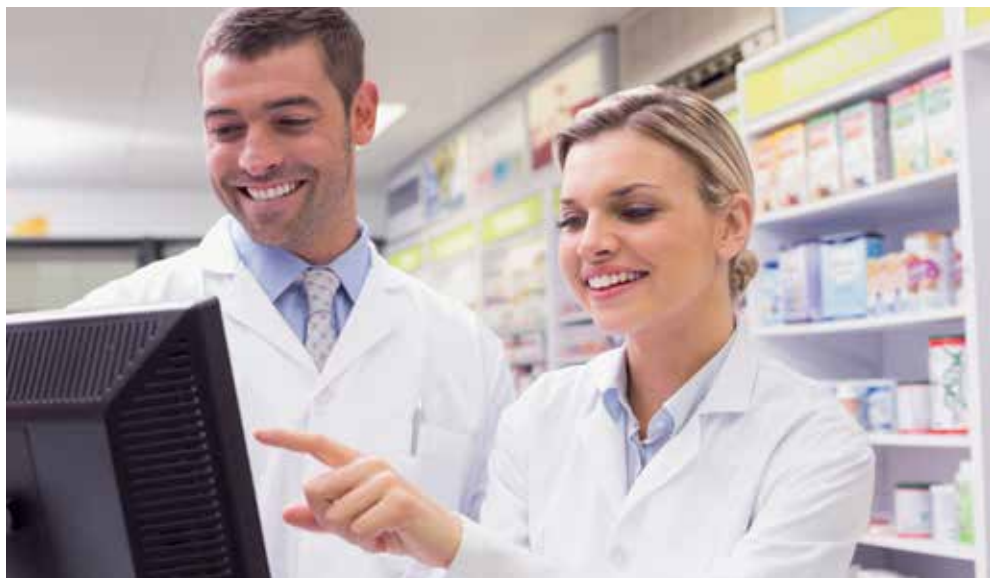
To trochę wygląda tak, że kierownik z autorytetem wewnętrznym ma wielkie zaufanie do siebie, podczas gdy ten o autorytecie zewnętrznym pokłada dużą ufność w świecie.

Nie chciałabym tak dzielić, bo to trochę stygmatyzuje. Tu nie ma postawy lepszej i gorszej. Są po prostu dwie różne, które inaczej sobie radzą. Choć ludzie zwykle uważają, że lepsza jest osoba z autorytetem zewnętrznym, bo łatwiej na nią wpłynąć. W jej przypadku działa też zwykle społeczny dowód słuszności, czyli odwołanie się do faktu, że wszyscy (większość) tak robią. A to prosty sposób argumentowania.

To znaczy, że osobę o autorytecie wewnętrznym, która nie jest podatna na takie argumentowanie, zwykle uważamy za trudniejszą? Na taką osobę nie jest łatwo oddziaływać, wpływ na nią mamy mniejszy. Jeśli ktoś nie potrafi się z nią komunikować, widzi ją jako uparciucha, mówiącego: „Nie, będzie po mojemu, bo ja mam inne doświadczenie”. Widzi pani, my spontanicznie i intuicyjnie łatwiej się komunikujemy z osobą, kierującą się autorytetem zewnętrznym.

Z jakiego powodu?

To jest związane z naszymi nawykami i strukturami językowymi, które są kulturowo lepiej dopasowane do autorytetu zewnętrznego. Proszę zauważyć, jak często w naszych wypowiedziach przewija się argument, że ktoś coś powiedział lub zrobił: polityk, partner, ktoś bliski lub ważny. Często mawiamy: „Bo ja tak uważam, bo inni



tak uważają”. Poza tym większość naszego życia to trening w podporządkowywaniu się innym lub ich sobie. Rozmowa z osobą z autorytetem wewnętrznym wymaga większej umiejętności, bo tu jest konieczny język partnerski. Ta komunikacja narzuca więcej uważności i partnerstwa.

Do tej pory mówiliśmy o szefach, a co z pracownikami? Czy łatwiej jest nimi zarządzać, jeśli mają autorytet zewnętrzny?

Tak, w sposób naturalny chętniej wykonują polecenia czy podchwytywać propozycje. Jeśli powie my komuś, nawet jako koleżanka z pracy, a nie przełożony: „Słuchaj, rozmawiałam z dwoma osobami i one się zgodziły z tym, że...” – to jest spore prawdopodobieństwo, że ta osoba chętniej się przyłączy do wspólnego projektu.

Bo inni powiedzieli „tak”?

To często wystarczy. Ale jeśli pracownicy apteki mają autorytety wewnętrzne, to, choć obowiązują ich wykonanie polecenia służbowego, nie zadziała na nich podobny tekst. Powiedzą oni od razu: „Mamy inne zdanie, wolilibyśmy to przedyskutować”. Takie osoby wielu kierownikom mogą się wydawać trudniejsze do zarządzania, bo partnerskie

traktowanie jest trudniejsze od wydawania poleceń.

Ale warto?

Warto, bo taka osoba – odpowiednio traktowana – rozwine swój potencjał i będzie cennym pracownikiem.

Taką osobę zapewne lepiej zapraszać na indywidualne rozmowy, żeby coś zatwierdzić?

Tak. Warto np. poprosić: „Pani Jadziu, czy mogłaby pani wpaść do mnie na chwilkę?”. I zapytać w cztery oczy, co sądzi o zadaniu, które trzeba teraz wykonać: „Rozdzielamy obowiązki, więc co pani chciałaby w tym projekcie robić?”.

Jeśli nie zapytamy o jej zdanie...

...i nie dotrzemy do jej opinii, tylko coś po swojemu narzucimy, to będziemy mieć po prostu nieszczęśliwego pracownika. Nawet, jeśli będzie to zadanie, które chętnie by wykonała. Nawet, gdy jest w tym dobra, bo np. zawsze doskonale się wywiązuje. I jeśli powiemy: „Pani Jadziu, proszę zrobić okolicznościową wystawę”, zrobi to profesjonalnie, lecz z mniejszą chęcią. A gdy zapytamy: „W zeszłym roku przygotowała pani piękną wystawę, czy w tym roku zechciałaby pani także się

tęgo podjąć?” – zrobi ją jeszcze bardziej profesjonalnie, a do tego będzie dużo szczęśliwsza. U takiej osoby odwołanie się do wcześniejszych decyzji, doświadczeń czy zadań dobrze działa – ale o tym już mówiliśmy. Kluczowe tu jest zawsze pytanie o wybory, bo ona lubi decydować.

Takiej osobie pewnie dobrze jest dać mały kawałek własnej przestrzeni, którą mogłaby zarządzać – nawet, jeśli nie pełni kierowniczego stanowiska...

To dobry pomysł. Te osoby bardzo cenią niezależność. Można np. zaproponować jej pracę zawsze na tym samym stanowisku, na którym nie będzie musiała dzielić komputera z nikim innym. A jeśli już musi, lepiej, by była to osoba o autorytecie zewnętrznym. Wtedy będą dobrze ze sobą współpracować.

Czy osobę o autorytecie zewnętrznym można o coś zagadnąć przy reszcie zespołu?

Tak, taką osobę można poprosić o rozmowę przy całym zespole i nie będzie z tym miała problemu. Oczywiście, nie mówimy tu o załatwianiu spraw spornych, trudnych czy wiążących się z krytyką, bo te zawsze wymagają odosobnienia.

MATERIAŁ SPONSOROWANY

PIELUCHOMAJTKI DLA DOROSŁYCH



SENI LADY – NA LEKKIE NIETRZYMANIE MOCZU U KOBIET

- Dla kobiet prowadzących aktywny tryb życia
- Oddychające, komfortowe, bezpieczne, dyskretne
- Polecane przez kobiety, dostępne w 7 rozmiarach

SENI ACTIVE – ELASTYCZNE MAJTKI CHŁONNE

- Dla osób ze średnim i ciężkim nietrzymaniem moczu
- Zarówno dla prowadzących aktywny tryb życia, jak i uczestników zajęć rehabilitacji ruchowej
- Zakładane jak zwykła bielizna – dyskretne i wygodne w użyciu
- Oddychające
- Komfortowe i bezpieczne – mają wskaźnik wilgotności oraz wkład neutralizujący nieprzyjemny zapach
- Najszersza w Polsce dostępność w 3 poziomach chłonności: I. Seni Active Normal, II. Seni Active, III. Seni Active Plus



CKK 103731, 103734, 102736, 105950

-5%

SENI SUPER AIR (SMALL / MEDIUM / LARGE / EXTRA) 30 SZT. – PIELUCHOMAJTKI

Super Seni to pieluchomajtki o najwyższym poziomie chłonności przeznaczone do ciężkiej i bardzo ciężkiej inkontynencji szczególnie dla osób o ograniczonej mobilności.

Pieluchomajtki mają wyjątkowe właściwości:

- Fit&Dry – anatomiczny wkład chłonny, skupiony w części centralnej, gdzie najbardziej liczy się suchość,
- Flexi 360° – wygoda i dopasowanie do ciała:
- elastyczny ściągacz taliowy w przedniej i tylnej części pieluchomajtek,
- dwie pary elastycznych przylepcorzepów z możliwością wielokrotnego odklejania i przyklejania bez ryzyka rozerwania warstwy zewnętrznej pieluchy
- podwójny wkład chłonny gwarantujący wysoką chłonność i zabezpieczenie przed przeciekaniem,
- wewnętrzne hydrofobowe osłonki boczne, zapobiegające wyciekom, zapewniają większe bezpieczeństwo i pewność przy używaniu wyrobu chłonnego,
- podwójny indykator wilgotności – to precyzyjna informacja o stopniu napełnienia pieluchy i konieczności jej zmiany.

Warstwę zewnętrzną Super Seni stanowi specjalny laminat oddychający. Zapewnia on swobodny dostęp powietrza do skóry oraz reguluje temperaturę wewnątrz pieluchy, dzięki czemu zmniejsza się ryzyko powstania odparzeń i odleżyn.


PROMOCJA DO 31 LIPCA!

Mówiła pani o osobach zorientowanych na innych. To także metaprogram?

Tak, to metaprogram, który ukierunkowuje nasze interesy. Osoby zorientowane na siebie, kiedy coś robią, zadają sobie pytanie: „Co ja z tego będę miała?”. Ukierunkowane na innych zadają sobie z kolei pytanie: „Co inni będą z tego mieli?”. W tej grupie „łądują” też osoby, często się zastanawiające, co inni sobie o nich pomyślą.

To nowy metaprogram, więc proszę o parę słów wyjaśnienia. Jak tych ludzi rozpoznać?

Od osoby ukierunkowanej na siebie możemy usłyszeć: „Chciałabym, żeby mi to wyszło”, „Nie mam na to ochoty”, „Nie będę brać dyżurów, bo tego nie lubię”. Osoba zorientowana na innych powie: „Kierownik nie będzie z tego zadowolony”, „Nie chcę zdenerwować pacjentki”, „To dobre dla naszej apteki”.

Rozumiem: kiedy idę po kawę, myślę tylko o tym, że chcę się jej napić.

I nikogo nie pytam, czy też chce. Przecież inni widzą, że wstaję i idę do kuchni, to mogą mnie poprosić, by zrobić kawę i dla nich. Na drugim biegunie jest postawa: „Idę zrobić kawę, czy ktoś jeszcze

ma ochotę na filiżankę?”. Kiedy np. negocjujemy, czy zrobić przerwę w pracy, osoba zorientowana na siebie powie: „Chętnie, jestem

KIEDY W APTECE MAMY WYJĄTKOWO DUŻY RUCH, WARTO STAWIAĆ PRZED OKIENKIEM OSOBY ZORIENTOWANE NA INNYCH.

zmęczona, potrzebują odsapnąć”, podczas gdy zorientowana na innych rozejrzy się dookoła, sprawdzi, jakie są nastawienia i reakcje.

I nawet, jeśli jest zmęczona, nie poprosi o przerwę?

Nie, jeśli grupa zdecyduje: „Pracujemy dalej”. Należy o tym wiedzieć w kontekście zarządzania zespołem. Kiedy w aptece roi się od ludzi, bo jest taka pora dnia lub roku, że mamy wyjątkowo duży ruch, warto stawiać przed okienkiem osoby zorientowane na innych. Nie tylko będą one ofiarne pracowały, ale też spontanicznie pomagały sobie nawzajem.

To może poproszę jeszcze o interpretację jakiegoś metaprogramu w kontekście aptecznej hierarchii.

Ważnym odnośnie hierarchii metaprogramem jest „od szczegółu do ogółu” i „od ogółu do szczegółu”. To kwestia, czy przecho-

dzimy od wylizania drobiazgów do konkluzji, czy zaczynamy od konkluzji, którą potem rozbijamy na szczegóły.

I w jaki sposób łączy się to z hierarchią?

Jeśli jest się kierownikiem apteki, to w komunikacji z zespołem zawsze powinno się zaczynać od generalizacji, czyli: „Naszą misją jest to lub tamto; celem, do którego dążymy, jest to czy owo”.

Potem dopiero zaczynamy rozwijać tę kwestię?

Rozwijają i wzbogacają ją o szczegóły: etapy, sposoby dochodzenia do celów czy metody, jakimi cele będziemy osiągać.

Natomiast, jeśli się jest szeregowym pracownikiem apteki...

... to w kontakcie z kierownikiem opowiadamy: „Zrobiliśmy to i to, taką akcją i taką promocją – w efekcie osiągnęliśmy pięcioprocentowy wzrost sprzedaży”. Od szczegółu do ogółu, konkluzji i wyniku. Ten schemat komunikacyjny, taki podział, sprawdza się. To wynika z pewnych schematów kulturowych dotyczących hierarchii: kulturowe oczekiwania określają, że wyższe rangą osoby mówią najpierw o celach, a dopiero potem o sposobach ich realizacji.

Z kolei ten sam kierownik, jeśli będzie rozmawiał z właścicielem apteki, zaczyna od szczegółu?

Jeśli pracuje w takiej strukturze, w której on także do kogoś raportuje, wtedy od niego będzie się oczekiwało, by przedstawił sprawę od szczegółu do ogółu. Powie np.: „W zakresie kategorii OTC mamy takie wyniki, w obszarze środków opatrunkowych takie – w sumie osiągnęliśmy pięcioprocentowy wzrost sprzedaży”. To bardzo ważne, by sytuacyjnie rozpoznać, jakiego metaprogramu powinniśmy użyć.

Unikniemy niesnasek i konfliktów?

Jeśli wybierzemy dobry, adekwatny schemat komunikowania się – tak. Na koniec jeszcze jedna uwaga: osoby, które mają tendencję, by najpierw komponować obrazek ze szczegółów, muszą być bardziej świadome, że w niektórych sytuacjach, np. biznesowych, mogą być uznane za mało kompetentne.

Bo za bardzo brną w szczegóły?

Bo czasem w biznesie ważniejsza jest synteza niż analiza – zwłaszcza na poziomie, na którym operuje się celami.

Dziękuję za radę i cykl wykładów. Będziemy o nich pamiętać i stosować je w codziennej pracy.



MATERIAŁ SPONSOROWANY

IDEALNE PŁASTRY NA KAŻDĄ OKAZJĘ



TZMO SA
www.tzmo-global.com