

# MENEDŻER CZY PRZYWÓDCA?

TEKST: AGATA DOMAŃSKA / FOTO: SHUTTERSTOCK

**ZWYKLIŚMY UTOŹSAMIAĆ TE DWIE FUNKCJE – W KOŃCU OBIE POLEGAJĄ NA PRZEWODZENIU LUDZIOM. TYMCZASEM, CHOĆ RZECZYWIŚCIE OBIE SĄ ZWIĄZANE Z ZARZĄDZENIEM ZASOBAMI LUDZKIMI, BARDZO SIĘ OD SIEBIE RÓŻNIĄ.**

**N**a czym polega różnica między menedżerem a przywódcą? I która z tych ról sprawdzi się lepiej w aptece? O odpowiedzi na te pytania poprosiliśmy Wioletę Małotę, dr nauk ekonomicznych w nauce o zarządzaniu, wykładowcę na studiach podyplomowych dla kierowników aptek WSH we Wrocławiu.

**Przywódcą i menedżer – szczerze mówiąc, obie te role wydają się podobne...**

Tymczasem to dwa różne pojęcia, różniące się kompetencjami i zestawem zachowań. Menedżer to osoba, która zarządza procesami i procedurami – organizuje, monitoruje, nadzoruje. Zadaniem przywódcy zaś jest podejmowanie zmian, stawianie wyzwań, mierzenie się z nowymi okolicznościami, motywowanie ludzi, porywanie ich do nowych zadań.

**Czyli osoba, która działa poprzez świecenie przykładem?**

Można tak to ująć: przywódca jest zaangażowany, sam jest przykładem dobrej zmiany, jakiej oczekuje od ludzi. To zupełnie inny rodzaj wywierania wpływu. Pokazuje cele, sposoby, metody; rozwija w lu-

dziach kompetencje, które pozwalają im osiągać cele.

**Czyli menedżer działa bardziej mechanicznie, a przywódca bardziej perswazyjnie?**

Wyjaśnię to na przykładzie modelu stworzonego przez Michaela Watkina, który zestawił zachowania menedżera i przywódcy, ładnie i symbolicznie je nazywa-

bardziej na bieżąco i jest skupiony na rozwiązywaniu aktualnych problemów. Obie kompetencje są istotne, ale każda jest potrzebna na innym etapie. Inny przykład: menedżer to Wojownik, który tu i teraz walczy o swoich ludzi, ich dobrostan, ale i o ich wydajność. Przywódca jest natomiast Dyplomatą, czyli też chce osiągać cele, ale w inny sposób: poprzez budo-

**ZADANIEM PRZYWÓDCY JEST PODEJMOWANIE ZMIAN, STAWIANIE WYZWAŃ, MIERZENIE SIĘ Z NOWYMI OKOLICZNOŚCIAMI ORAZ MOTYWOWANIE LUDZI.**

jąc. Przykładowo, menedżer będzie Budowniczym, a przywódca – Architektem. Budowniczy pracuje z jakimś planem, który dostał. Jest raczej wykonawcą, ma zapewnione narzędzia. Sam nie wymyśla niczego.

**A Architekt planuje i wymyśla?**

Architekt tworzy coś z niczego i musi potem przekonać ludzi do realizacji tego planu. To inne myślenie: wizyjne, przyszłościowe, podczas gdy Budowniczy myśli

wanie sojuszy, zdobywanie nowych możliwości i okoliczności.

**Rozumiem. Menedżer zapewne będzie też osobą, która rozwiązuje problemy już istniejące...**

Tak, a przywódca jest to osoba, która myśli o tym, jak stworzyć środowisko, by te problemy się nie pojawiały. Widzi je jako efekty wadliwie działającego systemu, a nie jako przejawy trudności. Antycypuje pewne rzeczy, tworzy nowe warunki. Menedżer jest

Analitykiem, który musi doskonale czytać oraz rozumieć cyfry i wyciągać wnioski na tym samym poziomie. Przywódca jest Integratorem, potrafi wykuć nową drogę na podstawie niewielkiej ilości danych i to z różnych źródeł, pracując z informacjami o obrotach, liczbie pacjentów, a także o tym, co się dzieje na rynku.

**Menedżer powie: „Jeszcze to mi wyjaśnij, a o tym napisz raport”...**

I rozłoży każdą informację na czynniki pierwsze, zastanowi się, skąd się takie dane wzięły, z czego wynikają te cyfry. A przywódca zapyta: „Ale co z tego wynika, co mogę z tymi danymi zrobić, jak je przekuć na nową sytuację?”. Umie improwizować, myśleć kreatywnie, znajdować analogie, np. jeśli nie zna trendów na swoim rynku, sprawdzi, co się dzieje na innych rynkach, jak działają i przełoży to na swoje działania.



**A czy mogłaby Pani podać przykłady sposobu, w jaki zwracają się do ludzi menedżer i przywódca? Takie, które szybko pozwolą mi odróżnić jedną rolę od drugiej.**

Proszę bardzo. Menedżer powie: „Zrób to w taki sposób!”, przywódca: „Jakie masz propozycje wykonania?”. Menedżer: „Nie tak zaleciłem to wykonać!”, „Przychodź do mnie z każdym problemem”, „Od myślenia to ja jestem”. Przywódca w ana-

logicznych sytuacjach powie: „Jakie sposoby wykorzystałeś?”, „Sam podejmij decyzje. Jeśli potrzebujesz mojego wsparcia, przyjdź z propozycjami rozwiązania”, „To ty jesteś liderem tego zadania”.

**A jak wyrażają zadowolenie lub niezadowolenie?**

Chwaląc, menedżer powie: „Jestem z ciebie zadowolony”, przywódca: „To twój sukces”. Nagany menedżer wyrazi, mówiąc „Je-

stem z ciebie niezadowolony”, a przywódca: „Porozmawiajmy o tym, co poszło nie tak i co z tym zrobić”.

**Bardzo mi się podoba podejście przywódcy. Czy to jest kwestia predyspozycji, czy można się tego nauczyć?**

Większość ludzi bez problemu wejdzie w rolę menedżera, bo to dla nas naturalne: mamy umiejętności organizacyjne, które wykorzystujemy choćby w organi-

zowaniu własnego życia. I łatwo przenosimy te umiejętności na zachowania w firmie.

**Zwłaszcza farmaceuci: ich profil osobowościowy sugeruje właśnie drobiazgowo organizowanie...**

To prawda, nawet mówi się o aptekarskiej dokładności. Farmaceuci dobrze radzą sobie z procedurami – i dobrze! Bo ten zawód obwarowany jest mnóstwem procedur. Większość lekarzy czy moich studentów na studiach podyplomowych dla kierowników aptek nie ma żadnego problemu z kompetencjami menedżerskimi.

**W takim razie po co w aptece przywódca?**

Po kompetencje przywódcze należy sięgnąć, kiedy w aptece występują problemy i trudności lub pojawia się potrzeba nakreślenia planu jakiejś zmiany. Przywódca jest potrzebny, by dokonać zmiany, zmierzyć się z nią, wykreować nowe zasady i nową rzeczywistość.

**Może trochę konkretnych przykładów: powiedzmy, że w aptece jest dużo konfliktów. Co zrobi menedżer, a co przywódca?**

Menedżerowie mają różne metody radzenia sobie z konfliktami, np. będą je rozwiązywać, rozmawiając z każdą osobą indywidualnie, albo przemówią do całego zespołu: najpierw ze sobą porozmawiajcie, spróbujcie rozwiązać konflikt i przyjdźcie z propozycją

PREZENTACJA SPONSOROWANA

## TISANE SPORT BALSAM DO UST

KOSMETYK ZIOŁOWY Z OCHRONĄ UVA/UVB  
**CHRONI – NAWILŻA – REGENERUJE – ODŻYWIA**

**Tisane. Na ustach wszystkich.**

Pomadka ochronna polecana dla miłośników sportów letnich i zimowych. Zarówno dla amatorów sportu, jak i profesjonalistów. Zawiera filtry ochronne (UVA/UVB) SPF 30. Chroni usta przed szkodliwym działaniem promieni słonecznych i niekorzystnym wpływem innych

czynników atmosferycznych. Regeneruje i chroni naskórek ust uszkodzony wskutek działań słońca, wody, wiatru, mrozu, soli morskiej. Pomaga w przypadku otarć i opryszczki. Zmiękcza, odżywia i nawilża spierzchnięte usta. Doskonale chroni usta podczas aktywności na zewnątrz. LATEM podczas uprawiania sportów wodnych, jazdy na rowerze, górskich wędrowek, spacerów w warunkach silnego nasłonecznienia. ZIMĄ w trakcie uprawiania sportów zimowych, jazdy na łyżwach, wspinaczki górskiej, przy silnym wietrze, mrozie.

**Producent:** Zakład Chemiczno-Farmaceutyczny „FARMAPOL” Sp. z o.o.





rozwiązania (ten sposób jest lepszy, bo rozkłada odpowiedzialność na cały zespół).

**Czyli menedżer jest zaangażowany w konflikt i rozwiązuje go na tym samym poziomie, na którym się rozgrywa.**

Tak. Natomiast podejście przywódcy byłoby takie: drogi ze spole, proszę wspólnie wypracować rozwiązanie problemu w taki sposób, by się już nie powtarzał ani teraz, ani w przyszłości. Chodzi o takie rozwiązanie tej sprawy, by mogło działać na poziomie regulacji odgórnych.

**A jeśli źródłem konfliktu jest fakt, że ludzie w zespole się nie lubią? Nic konkretnego się nie dzieje, ale atmosfera jest ogólnie kiepska?**

Menedżer mógłby te skonfliktowane osoby ustawiać na innych zmianach, by nie wchodziły sobie w drogę. Będzie próbował ręcznie to ustawiać, sterować. To jest rodzaj praktycznego rozwiązania problemu. Przywódca będzie chciał, aby ludzie byli profesjonalistami i nie kierowali się tym, kto kogo lubi, bo przecież nie musi wszystkich. Stworzy więc atmosferę, w której ludzie będą się szanowali i cenili nawzajem za kompetencje. Będzie podkreślać: dla mnie jest ważne, byście nie oceniali się na podstawie osobowości, ale tego, co dobrze umiecie robić.

**Kolejna sytuacja: ludzie są mało zmotywowani do pracy, nie angażują się, przychodzą, bo trzeba...**

Najprostszym ruchem menedżera: zwolnienie zdemotywowanej osoby za to, że ciągnie w dół resztę zespołu w dół. Takie ruchy też są czasem konieczne. Trochę lepszy menedżer zapyta, o co chodzi, skąd taki brak motywacji, zwłaszcza jeśli dana osoba wcześniej była zmotywowana.



**A przywódca?**

Być może nawet nie będzie rozmawiać osobiście z daną osobą, ale będzie myślał, co zrobić, aby cała organizacja zawsze była

Właściciel czy kierownik apteki może, w zależności od zadań i celów, wejść w buty menedżera albo w rolę przywódcy. Każda osoba na kierowniczym stanowisku peł-

przez działanie, refleksję, naśladownictwo wzorców, przyjmowanie informacji zwrotnej i wyciąganie wniosków.

**Czy zostanie przywódcą można widzieć jako rozwój zawodowy?**

Apteki funkcjonują w świetle tyłu przepisów, że kreowanie nowych zachowań czy pomysłów nie jest łatwe. Ale i kierownik apteki może wykazywać zachowania przywódcze, czyli tworzyć nową jakość, nową rzeczywistość, choćby poprzez kreowanie pewnego sposobu obsługi pacjenta.

**Co w tym kontekście znaczy „kreowanie”?**

Choćby stworzenie lepszych warunków dla pacjentów, np. kącik dla dziecka, wygodniejsze miejsce do siedzenia, zawsze dostępna woda, stolik i krzesła przed wejściem, aby bliscy pacjenta mogli na niego przyładnej czekać pogodnie na zewnątrz... To już jest inne myślenie niż myślenie menedżerskie.

**KIEROWNIK APTEKI MOŻE WYKAZYWAĆ ZACHOWANIA PRZYWÓDCZE, CZYLI TWORZYĆ NOWĄ JAKOŚĆ I RZECZYWISTOŚĆ, CHOĆBY PRZEZ KREOWANIE PEWNEGO SPOSOBU OBSŁUGI PACJENTA.**

zmotywowana, aby ludziom się chciało. Nie działa na poziomie jednej, poszczególnej osoby, ale buduje atmosferę pracy poprzez zaangażowanie, docenianie ludzi, indywidualną informację zwrotną, czyli działanie narzędziami z wyższego poziomu.

**Czy można być jednocześnie menedżerem i przywódcą? I kiedy trzeba działać raz tak, a raz tak?**

ni funkcję menedżera i przywódcy – proporcje zależą od poziomu stanowiska w hierarchii firmy (im wyższe, tym więcej funkcji przywódcy) oraz od sytuacji, w jakiej organizacja się znajduje (im więcej zmian, tym większa potrzeba funkcji przywódcy).

**Czy można się przywództwa nauczyć?**

Przywódtwa uczymy się z czasem, stajemy się przywódcą po-

fik (to robi menedżer), ale budzi w nich chęć i wolę działania.

**Przywódca rozwija swoich ludzi?**

Zdecydowanie tak. Może ich rozwijać poprzez uczenie w miejscu pracy – a więc mentoring wzajemny, jedna osoba uczy się od drugiej. Przywódca tworzy w miejscu pracy kulturę dzielenia się wiedzą i doceniania tego. Może np. zaobserwować, że ktoś robi coś bardzo dobrze i poprosić tę osobę, by zrobiła małe szkolenie całej ekipie.

**Albo zbiera wszystkich i mówi: „Słuchajcie, chcę, żebyście się nawzajem uczyli tego, co każdy potrafi najlepiej. W moich oczach będzie najwyżej premiowane to, że ktoś, kto coś umie, spontanicznie oferuje tę wiedzę koleżance”.**

Dokładnie, może ktoś się np. zgłosi do tego, by zbierać nowe przepisy, dotyczące pracy w aptece i np. robić wyjaśniające wykłady, kiedy już parę rzeczy się uzbiera?

**A sprawy, niezwiązane stricte z pracą w aptece?**

Też! Jeśli jest wśród nas ktoś, kto lubi zbierać przepisy kulinarne i może się nimi podzielić – i znajdą się chętni, by posłuchać, to takie spotkanie też zalicza się do kultury mentoringowej. Menedżer widzi chętnie rywalizację w zespole, bo to się może przełożyć na wyniki sprzedaży. Przywódca woli widzieć zespół jako całość, bo siłę widzi w synergii.

**Czy przywódca może generować wyższe obroty niż menedżer? Bo wygląda na to, że z przywódcą milej się pracuje, ale to wciąż menedżer jest skupiony na tym, żeby były zyski...**

Przywódcą nie tylko poprawia atmosferę w zespole, ale też kreuje nowy biznes, nowe podejście, nowe obszary zarabiania pieniędzy. Może dojść do wniosku, że warto zmienić profil danej apteki, bo staramy się być nowoczesni, ale w otoczeniu apteki mieszkają głównie starsze osoby. Albo zauważyć, że odwiedza nas wiele młodych osób, a one lubią działać samoobsługowe i dużo kosmetyków.

**Menedżer będzie się zastanawiał, jak zwiększyć obroty przy zastanych zasobach?**

Tak. Przywódca wyjdzie poza schemat, np. zdecyduje, by na zapleczu postawić szezlong, umożliwiający wypoczynek i uniesienie nóg. Aby pracownicy, którzy są cały dzień na nogach, wypoczęli przez 5 minut. To odnowienie zasobów, które zawsze się przełoży na lepszą pracę.

**Czy gdy wchodzi pani do apteki, umie odróżnić, czy zarządza nią menedżer, czy przywódca?**

Jako konsultant kultury organizacyjnej, poznaję to po tym, jak się zachowują pracownicy. Jeśli mają poczucie autonomii i pewności siebie, polegające na tym, że sami mogą podejmować decyzje i nie biegną do kierownika zapytać o każdą drobnostkę, czują się dobrze w firmie, nie są załęknie-

ni, mogą powiedzieć, co myślą – to wszystko świadczy o tym, że to jest kultura stworzona przez przywódcę. Kultura dzielenia się wiedzą i opiniami, wspierająca rozwój ludzi. Tu prędzej koleżanka zapyta o coś koleżankę, niż pójdzie do kierownika, bo ludzie są nauczeni współpracy.

**A jaką można dać radę menedżerowi, który chce popracować nad stanem się przywódcą?**

Powinien rozwijać swoje przywódcze kompetencje, tzn. delegować coraz więcej zadań, mniej ingerując w ich wykonanie, dopóki są wykonywane dobrze. Ważne, by pozwalał ludziom decydować o sprawach związanych z ich zadaniami, aby przejmowali odpowiedzialność za siebie i swoją pracę oraz rozwiązywali własne problemy i jak najrzadziej przychodzili z prośbą o akceptację czy podjęcie decyzji. Przywódca dzieli się swoją wiedzą, władzą i odpowiedzialnością. Mówi do zespołu: „Słuchajcie, jest problem, ale zanim przyjdziecie od mnie, porozmawiajcie ze sobą, postarajcie się go rozwiązać i dopiero jeśli się nie uda, zapraszam”. Każdy ma swój zakres obowiązków i jest zań odpowiedzialny, ale też odpowiada za całość. To są właśnie kompetencje przywódcze i samonakręcająca się spirala: jak zacznie się uczyć przywództwa, zapoczątkuje zmiany, w których ludzie sami będą się starali pracować jak najlepiej i firma będzie się coraz lepiej rozwijała.

PREZENTACJA SPONSOROWANA

**ISPAGUL® S MENOPAUAZA Z LNEM**

NATURALNY SUPLEMENT DIETY – PROSZEK

**Blonnik i fitoestrogeny**  
W okresie okołomenopauzalnym ZAPARCIA to często występujące zaburzenia przewodu pokarmowego. Nasiona oraz łupina nasienne babki jajowatej wspierają prawidłową pracę układu pokarmowego. W łagodny sposób oddziałują na śluzówkę jelit, wspomagając ich właściwą perystaltykę. Poprawiony pasaż jelitowy ułatwia wypróżnianie, pomaga w oczyszczaniu organizmu oraz wspomaga dietę odchudzającą. Łupiny nasienne babki jajowatej pomagają ponadto utrzymać prawidłowy poziom cholesterolu we krwi.  
Ispagul® S Menopauza z lnem dodatkowo zadba o zdrowie kobiet w okresie MENOPAUY, wspierając działanie babki jajowatej.

Len wpływa na zdrowie jelit, wspiera ich prawidłową perystaltykę. Wspiera układ trawienny. Dodatkowo, w okresie okołomenopauzalnym wspiera utrzymanie prawidłowej masy ciała oraz pomaga zachować zdrowie piersi. Fitoestrogeny zawarte w lnem wspierają równowagę hormonalną w okresie MENOPAUY, łagodzą objawy klimakterium związane z niedoborem własnych estrogenów, m.in. uderzenia gorąca, zimne poty, niepokój, nerwowość, zaburzenia snu.

**Składniki:** nasiona lnu zwyczajnego, łupina nasienne babki jajowatej, nasiona babki jajowatej.  
**Producent:** Zakład Chemiczno-Farmaceutyczny „FARMAPOL” Sp. z o.o.

