

## Empatia menedżera

Zarządzanie | Artykuły / Magdalena Baran, antropolożka korporacji oraz praktyk metodyk Scrum i Large-Scale Scrum

- Kim jest manager?
- Manager to taka osoba, która zna się najlepiej na wszystkim, rozwiązuje wszystkie problemy i wszystkim pomaga.
- Manager ma super moce i wszyscy się go boją, bo taka osoba, kiedy tylko na kogoś spojrzy, to od razu zna jego myśli i sekrety... I dlatego trzeba chować się przed managerem albo udawać, że nie ma się myśli, żeby manager nie mógł ich poznać i kogoś ukarać...

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

---

- **Kim jest manager?**
- **Manager to taka osoba, która zna się najlepiej na wszystkim, rozwiązuje wszystkie problemy i wszystkim pomaga.**
- **Manager ma super moce i wszyscy się go boją, bo taka osoba, kiedy tylko na kogoś spojrzy to od razu zna jego myśli i sekrety... I dlatego trzeba chować się przed managerem albo udawać, że nie ma się myśli żeby manager nie mógł ich poznać i kogoś ukarać...**



Powyższe wypowiedzi to wynik typowej sondy wśród przedszkolaków, udostępnianej ku uciesze słuchaczy radiowych. Słuchamy tego z przymrużeniem oka, uśmiechając się pod nosem w reakcji na najmniej logiczne i najbardziej odbiegające od rzeczywistości komentarze dzieci. Czterolatki interpretują świat na zasadzie wyraźnych dychotomii, z całą siłą zderzając ze sobą czarne-białe bieguny zachowań i postaw. Pomaga im to odczytywać rzeczywistość proporcjonalnie do poziomu ich wiedzy o świecie... Co takiego bowiem mogą wiedzieć dzieci o roli menedżera, jeżeli nie mają żadnego doświadczenia zawodowego? Kiedy dorosną to przekonają się, że...

### **To skomplikowane**

Czy jednak przedszkolne wyobrażenia o roli menedżera nie są często zbieżne z tym, jak myślą o niej dorośli? Czy nie pojawia się u nas natrętna tendencja do upraszczania interpretacji zależności i relacji zawodowych? Zaryzykuję stwierdzenie, że większość z nas, bardziej lub mniej świadomie, posługuje się powyższym schematem myślowym, skłaniając się ku uprzedzonym traktowanym jako wytrych do funkcjonowania w

świecie zawodowym. Niestety, otwiera on jedynie drzwi do poczekalni, w której możemy niepotrzebnie utknąć na długi czas. Bez względu na stanowisko zbyt rzadko poddajemy się refleksji nad przyczynami i konsekwencjami "przedszkolnej" postawy – odrzucając wysiłek postawienia się na miejscu drugiej osoby i zyskania jej perspektywy.

Posługiwanie się czarno-białą optyką jest bardzo wygodne, ponieważ zdejmuje z naszych barków ciężar odpowiedzialności i niebezpiecznie redukuje poziom naszego zaangażowania w rozwijanie pozytywnych relacji z innymi – w pracy i poza nią. Krótkowzroczność utrudnia dostrzeżenie wartości w tych dwóch aspektach naszych ról społecznych i zawodowych. W rezultacie automatycznie stawiamy swoją osobę i własne interesy ponad sytuacją reszty ludzi. Prowadzi to każdorazowo do obwiniania innych za nasz stan osobisto-zawodowy oraz do wzmocnienia postawy roszczeniowej.

Ten uproszczony wzór zachowania zamyka nas w błędnym kole frustracji, uzależniając i rozleniwiając intelektualnie pomimo tego, że znając własne nawyki i nastroje potrafimy sobie wyobrazić, że druga osoba ma podobnie. Ba, że nawet mój manager może mieć zły dzień w pracy! Nie dajemy jednak nikomu – oprócz siebie – do tego prawa, rezygnując z jakichkolwiek prób zrozumienia drugiej osoby i jej ograniczeń, na przykład stawiając się na miejscu przełożonego czy koleżanki z biurka obok. Brakuje nam empatii, która w powszechnym mniemaniu jest umiejętnością miękką, nieprzystającą do wymagań rzeczywistości zawodowej. Niesłusznie!

Ważne: nie mylić empatii z litością, która niesie ze sobą ryzyko pasywno-agresywnej postawy; „żałujemy” kogoś, przekonani jednak o wyższości swojej racji, z której pozornie rezygnujemy.

Empatia jest konstruktywna, nie zaś agresywna.

## **Keep calm i empatyzuj**

Dlaczego empatia w pracy jest ważna?

### **1. Empatia buduje ekosystem zawodowy**

Jednym ze sposobów empatycznej partycypacji jest umiejętność słuchania innych, nie tylko zaś lotność w twardych negocjacjach i forsowanie własnej wizji czy przekonań. Nie powinno to jednak oznaczać rezygnacji z własnej perspektywy a w konsekwencji pielęgnowania urazu do współpracowników czy przełożonego. Warto natomiast postawić na otwartość na spojrzenie innych – inspirując dyskusję i wymianę pomysłów, bez względu na to czy jesteś managerką, czy asystentem managerki.

NIE: Masz pomysł, który nie zyskał poparcia? Twój manager lub inni decydenci są jemu przeciwni? Nie bądź obraźliwy i nie zamykaj się w sobie, podsycając urażoną dumę.

TAK: Zastanów się przez chwilę co byś zrobił na miejscu Twojego przełożonego z nadąsanym i zdemotywowanym pracownikiem, zwłaszcza jeśli wiesz o konkretnych blokadach, ale nie możesz podzielić się tą informacją? Prowadź dialog i zadawaj pytania. "Słuchaj nie po to, żeby odpowiedzieć, ale po to, żeby zrozumieć".

### **2. Empatia wzmacnia markę osobistą**

Często podkreśla się, że najwyższą cnotą biznesową jest okazywanie szacunku osobom, z którymi nie łączy nas żadna zależność zawodowa. Te małe kroki, z pozoru niewidoczne, wzmacniają nasz wizerunek i sprawiają, że ludzie lubią i chcą z nami współpracować. Nas samych zaś nieustannie ćwiczy to w niełatwym zarządzaniu swoim ego oraz w wypracowywaniu spójnego wizerunku.

Pomyśl, jakie może mieć samopoczucie osoba pracująca na stanowisku recepcyjnym w biurze, w którym mieści się parę firm, kiedy codziennie mijają jej biurko kilkaset osób i żadna nie powie jej "dzień dobry" ani "do widzenia"? Traktuj ludzi tak, jakbyś sam chciał być traktowany. Dzięki temu zbudujesz swój kapitał relacji zawodowych, nawet jeśli w niektórych przypadkach poprzestaniesz na "dzień dobry".

NIE: Nie nastawiaj się, że inwestycja w relacje z innymi zawsze się zwróci – bierz pod uwagę ryzyko i zmienne okoliczności.

TAK: Staraj się być najlepszą wersją siebie – zawsze i dla każdego.

### 3. Empatia potęguje ROI

Empatia w zarządzaniu ludźmi polega na inwestowaniu uważności, dobrej woli i konstruktywnego, współodczuwającego podejścia w relacji z każdą osobą. Nie jest to łatwe wyzwanie dla menedżera, zwłaszcza jeśli mowa o konsekwentnej postawie i edukowaniu dzięki niej podwładnych. Bywa bowiem jak maraton, w czasie którego można się zmęczyć i mieć słabsze momenty. Warto jednak nauczyć się je rozpoznawać i kontrolować – zamiast pozwalać, by emocje i nastroje kontrolowały nas. Jeżeli chcesz być empatyczny wobec ludzi, naucz się być empatyczny również wobec siebie.

Brak empatycznych praktyk sprzyja bowiem gnuśnej atmosferze w pracy i powoduje domino anty-empatycznych postaw w całej organizacji. Wpływa to destrukcyjnie na wydajność pracy i poziom zadowolenia z niej pracowników. Warto mieć na uwadze, że kiedy ludzie składają wypowiedzenie – najczęściej nie oznacza to rezygnacji z firmy ale rezygnację z menedżera.

NIE: Nie ignoruj wartości empatycznego zarządzania.

TAK: Uważasz, że nie umiesz być empatyczny? Zadbaj o profesjonalne wsparcie – na przykład pracując z coachem. Twój przełożony powinien poznać wartość zwrotu tej inwestycji.

#### **Empatia – podaj dalej**

Środowisko zawodowe, w którym ludzie szanują się nawzajem i dążą do szerokiej optyki, nastawionej na zrozumienie zmiennych zależności zamiast podtrzymywania prymatu własnego ego powinno być wzorem, z którego czerpie każda organizacja.

--

**Magdalena Baran** – antropolożka korporacji oraz praktyk metodyk Scrum i Large-Scale Scrum (LeSS). Specjalizuje się w tworzeniu i praktykowaniu najlepszych metod współpracy biznesowej oraz w kształtowaniu kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem budowania, wzmocnienia i odkrywania potencjału antropologii kulturowej. Obserwacje i komentarze publikuje na blogu [www.itisnotrocketscience.me](http://www.itisnotrocketscience.me).