

Człowiek w centrum

Keith Tudor

**„To, czego potrzebujemy w tej organizacji, to więcej szczerości,
miłości i zrozumienia.”**



Jak możecie sobie wyobrazić, reakcje ludzi na to zdanie różnią się ogromnie. Dla niektórych brzmi ono niemal religijnie albo w stylu „New Age”; w każdym wypadku nie jest to coś, co mogłoby wyglądać praktycznie w zarządzaniu albo rozwoju organizacji. A jednak bycie autentycznym, akceptującym innych i pokazującym empatię to trzy kluczowe warunki do udanej zmiany osobistej i organizacyjnej.

Podejście Carla Rogersa skoncentrowane na osobie (person-centered approach, PCA) jest jednym z popularniejszych w dziedzinie psychologii a mimo to, będąc konceptem leżącym u podstaw uczących się organizacji, jest wciąż relatywnie nieznanym menedżerom, trenerom i konsultantom.

Ze swoich obserwacji Rogers wydedukował, że to, co działa w efektywnej zmianie, to to, że facylitator zmiany jest widziany jako autentyczny (spójny) i że klient postrzega go jako uznającego go bezwarunkowo i rozumiejącego. Te warunki zmiany mają zastosowanie do osobistych relacji, w edukacji i szkoleniach, w polityce i organizacjach, w redukowaniu a nawet rozwiązywaniu problemów. Carl Rogers pracował z grupami w takich „gorących miejscach” jak Rosja, Południowa Afryka, pomagał również w radzeniu sobie z tarcami etnicznymi w USA, a także w sześciu hrabstwach Irlandii Północnej.

Te „kluczowe warunki” autentyczności, akceptacji i empatycznego zrozumienia nie są tylko umiejętnościami, które mogą być rozwinięte, ale, co ważniejsze, są postawami, które odzwierciedlają sposób bycia. To nie jest obraz czy maska, którą można sobie założyć; raczej, oddają i wymagają od nas promowania osobistej integralności w biznesie i w naszych biznesowych wymianach. Wniosek Michaela Hesseltina o to, by odwlekać płatności dostawcom po to, by zdobyć zainteresowanie może być biznesowo-skoncentrowany w krótszej perspektywie czasowej, ale nie jest skoncentrowany na osobie ani biznesowo w znaczeniu szerszej ekologii biznesu. Bycie skoncentrowanym na biznesie i na osobie to praktyczny sposób bycia produktywnym i etycznym w naszej pracy jako menedżerów, trenerów i konsultantów, jak pokazują poniższe przykłady.

Autentyczność jako najlepsza praktyka

Autentyczność wymaga naszej znajomości samych siebie. Możemy to rozwijać poprzez wzrastającą świadomość siebie i tego, jakie wrażenie wywieramy (patrz tabela nr 1). Bycie autentycznym jest widoczne dla innych i, w tym kontekście, otwartość i komunikacja wprost są często doceniane – odzwierciedla to powiedzenie z północy, „On nie ma drugiej twarzy”. To także prerekwizyt do dawania i udzielania feedbacku. W pewnych ważnych negocjacjach ze związkami zawodowymi, dotyczących stawek, menedżer zaproponował kwotę, która wydawała mu się być w połowie drogi między jego propozycją a propozycją związków. Przedstawiciele związków z początku wymienili inną kwotę, mając nadzieję negocjować, aż dwie strony zgodzą się podzielić między sobą różnicą. Zamiast tego menedżer „otworzył księgi” i zaprezentował szczegółowe uzasadnienie do tego, co było uczciwą i opłacalną kwotą. Po chwili (przedstawiciele związków musieli pokonać swoje podejrzenia) zgodzono się na propozycję menedżera. Wniosek z tego jest taki, że negocjacje mogą być prowadzone inaczej, ale tylko, gdy ludzie są autentyczni. Fałszywa „autentyczność” i niespójność są łatwo wychwytywane.

Uznawanie innych

Bezwarunkowe uznanie oznacza przede wszystkim akceptację innych osób i prezentowanie jej przez:

- Bycie troskliwym i uważnym, na przykład, podczas spotykania i witania klientów.
- Emocjonalne ciepło - poprzez używanie ciepłego tonu głosu, odpowiedniego uśmiechu, utrzymywanie kontaktu wzrokowego i generalnie pokazywanie zainteresowania.
- Bycie wspierającym
- Brak osądzania.

To nie oznacza, że nie masz wartości albo opinii. Oznacza to, że jesteś gotowy i chcesz je odłożyć na bok, by pokazać, że uznajesz klienta bezwarunkowo. Niektórzy uważają za pomocne oddzielenie osoby od zachowania, i w ten sposób mogą wciąż konfrontować lub krytykować jej zachowanie czy działania, trzymając ją jednocześnie w bezwarunkowej akceptacji.

Na bardzo bazowym poziomie, w bezwarunkowej akceptacji chodzi o lubienie ludzi i widzenie w nich dobra. Niektórzy mogą odrzucić to twierdzenie jako naiwne, ale to byłoby jego niezrozumienie. To podejście oparte jest na głębokiej wierze w ludzką pozytywną motywację – by starać się osiągać to, co najlepsze dla jednostki i dla grupy społecznej, czy to rodzina, stowarzyszenie, czy organizacja. Oczywiście, czasem niektórzy działają wbrew takiej motywacji i to może być rozumiane jako jakaś niespełniona potrzeba (na przykład braku docenienia). Częsty problem w biznesie to taki, że personel nie czuje się ceniony. Ujawnia się to na przykład w badaniach nad stresem w organizacji, w odpowiedzi na które powstało sporo prac, by promować zdrowie psychiczne u osób i w kulturze organizacji. Wyrażanie bezwarunkowego uznania wobec innych wymaga zrobienia tego samego dla siebie – włączając w to wiedzę o swoich własnych granicach uznania dla siebie i innych.

Klient ma zawsze rację – nawet kiedy jej nie ma

Na podstawowym poziomie w empatii chodzi o aktywne słuchanie, odzwierciedlanie i rozumienie klienta (patrz tabela nr 2). I znów, na głębszym poziomie chodzi o bycie przy kimś tak, jakby się było nim. Empatia różni się od współczucia w tym właśnie aspekcie: polega na „zamieszkaniu” czyjegoś świata, a nie byciu w nim. Jeśli ktoś jest w czarnej dziurze, współczucie polega na byciu tam z nim; empatia na zrozumieniu tych okoliczności ale jednocześnie pozostaniu odseparowanym. To kluczowe we wspieraniu niezależnego, samomotywującego się i twórczego personelu.

Jednym z hamulców empatii jest osądzanie klienta, na przykład po tym, co mówi. W każdym biznesie łatwo jest stać się próżnym i zakładać, że to my mamy rację. Jedna z firm, po testach na rynku i wielu badaniach, zainwestowała pieniądze w śliczną broszurę reklamującą jej usługi. Niektórzy klienci mieli wrażenie, że broszura daje mylne, zaprzeczające sobie informacje i udzielili firmie informacji zwrotnej. Wydział administracji zareagował defensywnie i wysunął kontrargumenty. Potrzeba było zewnętrznego konsultanta, by pokazał im, że nawet jeśli to klienci czegoś nie doczytali, fakt, że broszura była postrzegana jako myląca był istotny.

Nawet jeśli klient jest technicznie „w błędzie”, jego własne postrzeganie świata jest „słuszne”. Indiańskie przysłowie „nie krytykuj człowieka zanim nie przejdziesz czternastu dni w jego mokasynach” oddaje sens empatii, razem z ostrzeżeniem o łatwości, z jaką możemy przejść do krytycznych wniosków na czyjś temat.

Podejście skoncentrowane na osobie rozwinęło się w bogatą tradycję w ciągu ostatnich 50 lat. Ma filozofię nauczania, która leży u podstaw teorii i większości praktyki szkoleniowej, superwizyjnej i mentoringowej w organizacjach. Ma teorię komunikacji, która była i jest używana do rozwiązywania konfliktów. Ma teorię osobowości, która może być używana do zrozumienia dynamiki organizacyjnej i grupowej. Ponadto, identyfikuje konieczne i wystarczające warunki do wystąpienia zmiany, u podstaw której leżą autentyczność, miłość i zrozumienie.

Spójność

Bycie świadomym siebie i wrażenia, jakie wywieram.

Bycie gotowym do życia i działania w zgodzie ze swoją świadomością.

Rozwój umiejętności komunikacji.

Rozwój umiejętności rozpoznania właściwego momentu, na przykład – kiedy interweniować, a kiedy nie.

TABELA 1

Empatia.

„Bycie” z klientem.

Koncentrowanie klienta na jego zrozumieniu – siebie, innych, biznesu i środowiska.

Aktywne słuchanie (werbalne i niewerbalne), zawierające umiejętność odzwierciedlania (podsumowywanie, parafrazowanie, itd.)

Rozumienie doświadczeń, zachowań i uczuć klienta oraz jego kontekstu, a także upewnianie się co do tego zrozumienia.

TABELA 2

(autor nieznan)



Pathways Polska Sp. z o.o. | Szkoła Facylitacji Pathways

www.szkola-facylitacji.pl

www.pathways.com.pl

biuro@pathways.com.pl

+48 698 981 334