

Joanna Berendt¹, Monika Panas², Vesna Lorenc³

Przywództwo oparte na empatii w systemowych zmianach w organizacji

Abstrakt

Zmiany systemowe w organizacji są skomplikowanymi procesami organizacyjno-logistycznymi, lecz także złożonymi procesami na poziomie psychologiczno-społecznym w organizacji. To, co się dzieje w każdym pracowniku i we wszystkich interakcjach między pracownikami, ma decydujące znaczenie dla przeprowadzanej zmiany. Przywództwo oparte na empatii pozwala zadbać o poziom motywacji pracowników i ich efektywność, umożliwia zminimalizowanie kosztów wynikających ze zmiany dla jednostki i organizacji oraz zwiększa skuteczność procesu zmiany.

Słowa kluczowe: przywództwo, empatia, potrzeby, system, współpraca

Compassion Based Leadership in Systemic Change in Organizations

Abstract

Systemic changes in the organization are not only complex organizational and logistic processes, but also complex processes occurring at the psychological and social level in the organization. What happens in every employee and in all interactions between employees is decisive for the course and important in bringing about change. Compassion Based Leadership helps ensure the level of employee motivation and efficiency, minimizes the costs resulting from change for the individual and organization, and increases the effectiveness of the change process.

Keywords: leadership, compassion, needs, system, collaboration

¹ Certyfikowana trenerka NVC, mediatorka NVC, akredytowany coach ICF PCC, certyfikowana trenerka Pozytywnej Neuroplastyczności, www.leaderwithcompassion.com, www.nvclab.pl, www.nvccoaching.pl; www.neuro-integracja.pl; e-mail: Joanna.Berendt@nvccoaching.pl

² Certyfikowana coach ICF, trenerka i mediatorka w podejściu systemowym i NVC www.leaderwithcompassion.com, www.stressfreeconversation.com; e-mail: contact@monikapanas.com

³ Certyfikowana trenerka biznesu i trenerka międzykulturowa, coach ICF ACC, mediatorka pracująca z wykorzystaniem NVC, certyfikowana facylitorka. Wieloletnia menedżerka, strategka i konsultantka; www.just-be.com.pl; e-mail: vl@just-be.com.pl

„W każdym chaosie istnieje kosmos,
w każdym nieporządku – ukryty porządek.”

Carl Jung

Wstęp

Żyjemy w dynamicznie zmieniającym się świecie. Globalizacja, starzejące się społeczeństwo, automatyzacja procesów i stanowisk pracy, nacisk na rozwój wiedzy i umiejętności miękkich to tylko niektóre z obszarów, wymieniane w raportach firm prognozujących trendy na kolejne dekady. Forcasterzy szacują, że już za kilkadziesiąt lat większość zawodów, które znamy obecnie, nie będzie miała racji bytu. Jedno jest pewne – umiejętności interpersonalne i kompetencje miękkie będą w cenie. Sztuczna inteligencja (AI) nie zastąpi w nich człowieka, jego umiejętności empatycznej komunikacji i inteligencji emocjonalnej (EI). Z ruchu rodzi się energia, z energii rodzi się działanie. Działanie uruchamia procesy. Dla rozwoju i osiągnięcia zysków zmiany i odnalezienie się w nich są nieuniknione. Firmy to nieustannie zmieniające się systemy. I uznanie tego faktu to pierwszy krok ku skutecznemu przywództwu. Przywództwu w permanentnej zmianie.

Podstawowe prawo przyrody głosi: przetrwają tylko przystosowani. Między innymi dlatego hasło „zmiana” wzbudza najczęściej lęk i opór w menedżerach. Może burzyć poczucie bezpieczeństwa i utratę mocy sprawczej. Może powodować obniżenie poziomu motywacji, spadek zaangażowania i kreatywności. To tylko niektóre skutki uboczne towarzyszące zmianom w organizacjach. Kiedy tyle się dzieje na poziomie organizacyjnym i psychologiczno-społecznym, teorie zarządzania zmianą, oparte czasem na modelach (np. 8 kroków modelu Kottera), hierarchiczności, nieelastycznych etapach i ramach czasowych, mogą się nie sprawdzić. Organizacja to ludzie. A ludzie mają potrzeby. Przykładowo – potrzebują być zauważeni, wysłuchani, uwzględnieni, docenieni. Świadomość potrzeb na poziomie jednostki oraz ich uwzględnianie na każdym etapie zmiany jest kluczowym czynnikiem decydującym o jej powodzeniu. Tak samo istotna jest świadomość potrzeb w szerszym wymiarze systemowym – potrzeb zespołu, departamentu, oddziału, centrali czy całej organizacji, a nawet jej otoczenia. Kluczem do sukcesu w zmianie jest dostrzeżenie, rozumienie i uwzględnianie wszystkich poziomów potrzeb.

Mózg w zmianie

Zmiany w organizacji łączą się ze stresem. Kluczowa kwestia jest taka, jak tym stresem zarządzamy oraz na ile będzie on sprzymierzeńcem liderów, pracowników i organizacji, a na ile będzie sabotował wdrażane działania.

W stresie mózg zaczyna funkcjonować zupełnie inaczej niż w sytuacji spokoju. Co więcej, długotrwały stres może doprowadzić do trwałych zmian w mózgu. Wpływają one z kolei nie tylko na efektywność pracy zespołów i osiągnięte przez organizację wyniki, ale też ogólnie na jakość życia pracowników. Współczesne funkcjonowanie organizacji sprowadza się do prowadzenia działalności przez stałe zarządzanie zmianami oraz od czasu do czasu przez przechodzenie przez większe zmiany systemowe. Biorąc to pod uwagę, można przyjąć, że funkcjonowanie pracowników organizacji jest notorycznie poddane działaniu stresu, mniej lub bardziej się nasilającego. Jak więc przeprowadzać zmiany, by były one maksymalnie skuteczne, a ich ewentualne skutki uboczne dla jednostki i organizacji mogły zostać zminimalizowane?

Odpowiedzi upatrujemy w przywództwie opartym na empatii. Wierzymy, że jest to podejście, które na bieżąco pozwala neutralizować działanie stresu na poziomie jednostki i grup, a przez to uruchamiać pełnię ich potencjału. Potwierdzają to nasze doświadczenia pracy z klientami organizacyjnymi, liderami i zespołami. Jest to też zgodne z najnowszymi badaniami neurobiologów. Podejście to daje liderom narzędzia oddziaływania w stosunku zarówno do siebie samych, jak i do pracowników tak, aby wzmacniać poczucie bycia bezpiecznym i branym pod uwagę. Nawet jeśli zewnętrzne okoliczności nie są sprzyjające, pozwala to doświadczać więcej spokoju. Umożliwia on wówczas podejmowanie decyzji i działań z miejsca optymalnego funkcjonowania mózgu. Można powiedzieć, że przywództwo oparte na empatii wspiera radzenie sobie z permanentnym stresem obecnym przy zmianie. Tym samym wpływa również na nastawienie do zmian i związanego z nim stresu.

Kelly McGonigal w książce *Siła stresu* przytacza badania Ali Crum dotyczące nastawienia do stresu. „Nastawienie psychiczne do stresu odgrywa tak ważną rolę, bo kształtuje nie tylko sposób myślenia, ale także sposób postępowania.” Jak pisze McGonigal: „ludzie, którzy odnoszą się do stresu negatywnie, częściej usiłują sobie z nim poradzić poprzez unikanie. Częściej też między innymi:

- starają się odwracać uwagę od przyczyny stresu, zamiast spróbować sobie z nim poradzić;
- koncentrują się na eliminowaniu doznań związanych ze stresem, zamiast zająć się ich źródłem;
- sięgają po alkohol albo inne substancje odurzające, bądź pogrążają się w nałogach, aby uciekać w ten sposób przed doświadczanym napięciem;

- przestają się angażować, a nawet zaczynają ignorować wszelkie relacje, cele, bądź odgrywane przez siebie role, które stanowią przyczynę stresu.” (McGonigal, 2016, s. 55).

Natomiast osoby, które postrzegają stres jako wspierające i użyteczne doświadczenie, „częściej deklarują, że radzą sobie w sposób aktywny. Oznacza to, że bardziej są skłonne:

- akceptować fakt, że sytuacja stresowa rzeczywiście zaistniała;
- planować strategię radzenia sobie ze źródłem stresu;
- szukać informacji, prosić o pomoc czy radę;
- podjąć kroki na rzecz usunięcia, ominięcia bądź przemiany źródła stresu;
- zrobić możliwie najlepszy użytek z sytuacji stresowej, patrząc na nią w pozytywniejszy sposób albo wykorzystując jako okazję do rozwoju osobistego” (McGonigal, 2016, s. 55).

Tak więc w sytuacji systemowych zmian różne mogą być nastawienia jednostek i zespołów do stresu. Lider osadzony w empatii stara się być uważny na to, co się dzieje z poszczególnymi pracownikami i ogólnie w zespole. Nie odkłada na bok, nie ukrywa, nie pomniejsza czegoś tylko dlatego, że jest to niewygodne czy trudne. Jest gotów przyrzeć się silnym emocjom. Jest otwarty na sytuacje napięć i konfliktów oraz sprawnie je rozwiązuje, uwzględniając potrzeby włączonych osób. Jest to możliwe, gdyż sam pracuje nad swoim nastawieniem do stresu i wyzwań jako możliwości rozwoju i nauki. Co więcej, postrzega to jako okazję do budowania wspólnie zespołu opartego na dialogu, zaufaniu i współpracy.

McGonigal wskazuje, że „Nauka podpowiada nam, iż stres najprawdopodobniej będzie szkodliwy, jeśli zostaną spełnione trzy poniższe warunki:

1. Masz wrażenie, że stres Cię przerasta.
2. Stres izoluje Cię od innych ludzi.
3. Stres wydaje Ci się zupełnie pozbawiony sensu i sprzeczny z Twoją wolą” (McGonigal, 2016, s. 314).

Przywództwo oparte na empatii może skutecznie adresować te kluczowe, wskazane przez McGonigal, obszary ryzyka w stresie. Zasadza się ono bowiem na podstawowym założeniu empatycznej obecności. Oznacza ona uważność na uczucia i potrzeby w ujęciu indywidualnym i grupowym, z podkreśleniem istotności kontaktu i budowania porozumienia, a także szukania rozwiązań uwzględniających wszystkich.

Jak istotne jest takie podejście do zarządzania stresem w zmianie, uzasadniają inne ciekawe badania neuropsychologiczne. W swojej książce *Szczęśliwy mózg*

Rick Hanson, amerykański neuropsycholog, pisze o tym, że na przestrzeni lat ewolucji mózg ludzki rozwinął sieć istotności, „która reaguje na sygnały dobre, takie jak twarz przyjaciela, oraz złe, takie jak swąd dymu w budynku. Owa sieć informuje cię, co ma znaczenie, o co powinienes się zatroszczyć i o czym masz pamiętać. Jej komunikaty kierują siecią kontroli wykonawczej – zlokalizowaną w korze przedczołowej za i nad czołem – która kształtuje twoje działania, słowa, myśli” (Hanson, 2016, s. 59)

Kluczowe w tym, co pisze Rick Hanson, jest to, że w sytuacjach stresowych, trudnych strefa istotności jednostki „uwrażliwia się na złe informacje” (Hanson, 2016, s. 59), a przez to znajduje się w stanie najwyższej czujności. W kontekście ewolucji takie działanie ma bardzo duże uzasadnienie, ponieważ pomaga jednostce zmobilizować zasoby, aby zapewnić sobie przetrwanie. Ma to jednak realny wpływ na jakość i dobrostan jednostki. Powoduje bowiem jej nadmierne wyczerlenie i skupienie się na tym, co trudne. W konsekwencji nadmiernej koncentracji na tym, co nie działa, co jest nie takie, jak chcemy, pojawia się złe samopoczucie.

Ma to w naszym przekonaniu silne przełożenie na efektywność organizacji i liderów. Koncentracja na wynikach oraz intensywne tempo działań w rzeczywistości, w której obecnie funkcjonujemy, zarówno na polu biznesowym, jak i prywatnym, są istotnymi czynnikami stresu. Sprawiają, że działamy w silnym, długotrwałym stresie w sposób nawykowy i automatyczny. Nieoptymalne działanie mózgu siłą rzeczy przekłada się wtedy na efektywność naszego funkcjonowania, a tym samym przeprowadzanych zmian.

W wyniku ewolucji mózg ludzki zmieniał się i rozwijał – od mózgu gadów, przez mózg ssaków, po mózg naczelnych (MacLean, 1990). Wraz z rozwojem mózgu ewoluował jednocześnie autonomiczny układ nerwowy, a w nim nerw błędny. „Najstarsza gałąź nerwu błędnego nadzoruje parasympatyczną (przywspółczulną) część układu nerwowego, która oddziałuje uspokajająco i hamująco oraz pobudza do ucieczki lub powoduje, że organizm w obliczu zagrożenia zastyga w bezruchu” (Hanson, 2016, s. 50).

Rick Hanson w swoich pracach wyróżnił trzy podstawowe potrzeby ludzkie: bezpieczeństwa, satysfakcji i więzi oraz trzy „systemy operacyjne”: system unikania krzywdy, dążenia do nagrody, nawiązywania więzi (Hanson, 2016, s. 50).

„System unikania krzywdy jest powiązany z pniem mózgu, z najstarszą częścią nerwu błędnego, z parasympatycznym układem nerwowym oraz z najwcześniejszymi stadiami ewolucji kręgowców (ryb, płazów i gadów). Z kolei system dążenia do nagrody jest powiązany ze strukturami podkorowymi, z sympatycznym układem nerwowym oraz ze stadium ewolucji ssaków. System nawiązania więzi z innymi jest powiązany z korą mózgową, z najmłodszą

gałęzią nerwu błędnego oraz ze stadium ewolucji naczelnych, w tym przede wszystkim człowieka” (Hanson, 2016, s. 51).

Tabela 1.

System	System unikania krzywdy	System dążenia do nagrody	System więzi
Potrzeba	Bezpieczeństwo	Satysfakcja	Więź
Wyzwanie	Zagrożenie	Strata	Odrzucenie
Dotyczy	Ryzyka	Szans	Relacji
Priorytet	Zapobieganie regresowi	Wspieranie osiągnięć	Seksualność, bliskość, poczucie własnej wartości
Co ceni od innych	Pokrzepienie	Zachętę	Ciepło
Skłonności w zachowaniu	Czujność, zahamowanie, wycofanie	Zapał, ekscytacja, pogoń	Towarzystwo. tworzenie więzi, przywiązanie

Źródło: Hanson 2016, s. 53.

Tabela 2.

Cecha	Tryb responsywny	Tryb reaktywny
Poczucie Ja	Bezpieczne, zadowolone, w łączności z innymi	Bez poczucia bezpieczeństwa, niezadowolone, bez łączności z innymi
Pogląd na świat	Ochraniający, wystarczający, włączający	Niebezpieczny, niewystarczający, wykluczający
Postawa	Pewność siebie, spełnienie, powiązanie	Awersja, zazdrość, odseparowanie
Radzi sobie za pomocą	Wyrażania własnych ambicji, troski	Oporu, kurczowego chwytania się, uporczywego przywierania
Metabolizm	Uzupełnianie	Uszczuplanie
Systemy fizjologiczne	Budowanie	Niszczanie
Wpływ na zdrowie	Prozdrowotny (salutogenny)	Patogeniczny
Równowaga	Stabilna, homeostaza	Zaburzona, obciążenie, allostacyjne
Główne doświadczenia	Spokój, zadowolenia, miłość	Strach, frustracja, smutek

Źródło: Hanson (2016, s. 69).

Hanson wyróżnia również dwa tryby działania mózgu: responsywny (zielony) i reaktywny (czerwony). „Tak długo, jak czujesz, że twoja podstawowa potrzeba, którą zarządza dany system, jest zaspokojona, system domyślnie utrzymuje tryb responsywny” (Hanson, 2016, s. 54). W przeciwnym wypadku, gdy podstawowa potrzeba, którą zarządza dany system, jest niezaspokojona, uruchamia się tryb reaktywny.

W trybie responsywnym nasze potrzeby są zasadniczo zaspokojone. Jest to stan, w którym mamy dostęp do naszych wewnętrznych zasobów i pełni potencjału. Skuteczniej radzimy sobie z wyzwaniem, mamy możliwość zdrowienia i regeneracji. W tym trybie towarzyszą nam: ciekawość, odwaga, poczucie wewnętrznej siły, gotowość na poszukiwanie nowych możliwości, próbowanie nowych rzeczy. Dlatego też tak istotne jest uruchamianie własnego stanu responsywnego lidera i aktywowanie go u współpracowników. Wówczas zmiana w organizacji ma szansę przebiegać sprawnie i skutecznie, przy zaangażowaniu i motywacji włączonych osób.

W przeciwnym razie większość jednostek doświadczających zmiany będzie utrzymywała permanentny stan reaktywny. Będzie on stanowił, na poziomie systemu i całokształtu procesu zmiany, istotny czynnik blokujący efektywność. Tryb reaktywny – czerwony – wyewoluował, by zapewnić naszym przodkom możliwość przetrwania w sytuacjach stresu i zagrożenia. W tym trybie systemy neuronalne skanują otoczenie w celu nieustannego sprawdzania, gdzie czyha zagrożenie w kontekście zaspokojenia kluczowych potrzeb (bezpieczeństwa, satysfakcji i więzi). Zmiana w organizacji od samego początku jest przez większość jednostek odbierana jako zagrożenie, które wprowadza niepewność i zaburza poczucie bezpieczeństwa. System unikania krzywdy wchodzi w stan reaktywny. Obawy o przyszłość, co zmiana będzie oznaczała dla jednostki na poziomie indywidualnym, ogniskują jej uwagę i energię wokół tej kwestii. Trudno wówczas koncentrować się na zadaniach i obowiązkach. Spada samopoczucie i motywacja. Nie mamy dostępu do pełni potencjału. Spada poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy. Stan dążenia do nagrody wchodzi w stan reaktywny. Pod znakiem zapytania stoją dotychczasowe relacje. Zostają one wystawione na próbę w czasie braku jasności, co zmiana oznacza również dla pozostałych wokół i jak to się przełoży na jednostkę. Spada poczucie więzi i zaufania. Stan więzi wchodzi w stan reaktywny.

Mając świadomość tych procesów, lider może od samego początku wspierać pracowników w uruchamianiu stanu responsywnego i wychodzeniu ze stanu reaktywnego. Lider opierający się na empatii ma uważność na potrzeby swoje i innych osób. Jednocześnie, mając świadomość, jak funkcjonuje ludzki system nerwowy i mózg, dostosowuje swoje działania tak, by wspierać budowanie relacji z miejsca

kontaktu, gdzie obie strony czują się bezpiecznie i uwzględnione. Umiejętnie dba o utrzymywanie swojego mózgu w stanie responsywnym, a także podejmuje działania i interwencje, które wspierają współpracowników w uruchamianiu stanu responsywnego i wyłączaniu stanu reaktywnego – typowej reakcji mózgu w doświadczaniu zmiany. Tak jak zmiana jest procesem, tak i oddziaływanie na pracowników jest procesem. Nie jest to jednorazowy akt. To umiejętność, na bieżąco, obserwowania i podejmowania działań, które mają na celu wspieranie pracowników w przechodzeniu do i utrzymywaniu stanu responsywnego.

Jest to tym istotniejsze, jeśli uwzględnione zostaną wyniki badań Kahnemana. „Złe (bolesne, przykre) doświadczenia na ogół zagłuszają te dobre (przyjemne, poprawiające samopoczucie)” (Hanson, 2016, s. 37). Psycholog Daniel Kahneman, otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii za wykazanie, że większość z nas zrobi więcej dla uniknięcia straty niż dla osiągnięcia współmiernego zysku. W trwałym bliskim związku potrzeba zazwyczaj pięciu pozytywnych interakcji, aby zrównoważyć jedną negatywną. Dobrze zaczynamy się czuć wówczas, gdy liczba pozytywnych chwil co najmniej trzykrotnie przekracza liczbę chwil negatywnych (Hanson, 2016, s. 37). Proces zmiany będzie dostarczał wielu momentów, które będą odbierane przez pracowników jako negatywne. Aby je zrównoważyć i utrzymać poziom motywacji i zaangażowania, tym bardziej ma uzasadnienie stosowanie przywództwa opartego na empatii. Jest to bowiem sposób współpracy i zarządzania ludźmi, który daje szansę na równoważenie doświadczeń postrzeganych jako negatywne.

„Nauka dotycząca neuroplastyczności, zależnie od doświadczenia, pokazuje, że każdy człowiek ma moc zmieniania własnego mózgu na lepsze” (Hanson, 2016, s. 30). Tak więc lider, działający świadomie, opierając się na empatii, może rozwijać, również w trudnych warunkach doświadczania zmiany, poczucie spokoju, szczęścia, życzliwości, bycia brany pod uwagę itd. Wierzymy, iż dokonywanie zmian w organizacji, wsparte budowaniem relacji na bazie bezpieczeństwa, życzliwości, wzajemnego brania siebie pod uwagę, dialogu i szacunku, wspiera pożądane rozwijanie neuroplastyczności mózgow pracowników. To z kolei umożliwia dostęp do własnych zasobów wewnętrznych i pełniejsze wykorzystywanie swojego potencjału. Przechodząc od tak funkcjonującej jednostki do zbiorowości uczestniczącej w zmianie, mamy wówczas szansę na zwiększenie sprawności i efektywności przeprowadzanej zmiany. A jednocześnie stwarzamy warunki, w których jako pracodawca dbamy o jakość życia pracowników i ich wsparcie w stresującej codziennej zawodowej rzeczywistości.

Klucze przywództwa opartego na empatii w zmianie

Przywództwo oparte na empatii może być postawą, którą prezentuje lider. Objawia się w kompleksowym sposobie patrzenia na siebie, innych i otaczającą rzeczywistość przez uważność na uczucia i potrzeby oraz pryzmat empatycznej obecności w kontakcie ze sobą, innymi i organizacją. „Empatyczny” w tym ujęciu nie oznacza „emocjonalny”, „tkliwy” czy „współczujący”. Wręcz przeciwnie – empatyczny lider to taki, który rozumie siebie, swoje emocje i stojące za nimi potrzeby. Potrafi zatem wyrazić siebie konstruktywnie w kontakcie z innymi. Potrafi też odczytać to, co dzieje się w ludziach i zespole oraz jest gotowy na weryfikację i ciągle sprawdzanie, czy jego przypuszczenia odnośnie do tego są prawdziwe. Taki lider ma szansę na powodzenie w świecie globalizacji, permanentnej zmiany i nieporozumień rodzących się nawet w tak różnorodnych zespołach, jak coraz częściej spotykane zespoły międzykulturowe. Daniel Goleman tłumaczy, że empatyczni przywódcy robią coś więcej, niż sympatyzują z członkami zespołu. Oni wykorzystują swoją wiedzę do budowania organizacji w subtelny, lecz znaczący sposób. Nie oznacza to, że chcą wszystkich zadowolić lub że się ze wszystkimi zgadzają. Raczej, w procesie podejmowania mądrych decyzji, w rozważny sposób uwzględniają fakty w połączeniu z nastrojami pracowników (Goleman, 2004).

Empatyczny lider jest wizjonerem i zaraża swoją wizją innych. Jednocześnie nie traci z oczu członków zespołu, którzy pomogą mu w realizowaniu tej wizji. Taka postawa jest szczególnie pomocna przy wszelkiego rodzaju zmianach organizacyjnych, kiedy poza ustalaniem nowych zasad, reguł, podziału obowiązków i ról, do zagospodarowania pozostaje również sfera emocjonalna. Zainteresowanie, rozmowa, dialog, sprawdzanie potrzeb da pracownikom stabilność w procesie zmiany i poczucie, że są zauważeni i ważni. Z kolei zoomowanie – czyli sprawne przełączanie się pomiędzy różnymi perspektywami potrzeb – zapewni liderowi wgląd i inne, być może zupełnie nowe postrzeganie rzeczywistości. W takiej atmosferze większego zaufania i wymiany pojawia się przestrzeń na szukanie kreatywnych rozwiązań, rosną zaangażowanie i motywacja pracowników.

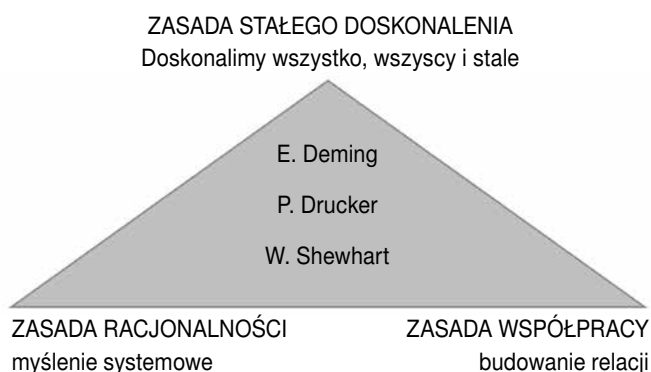
W nowych modelach zarządzania bardzo istotną rolę odgrywa rzeczywisty i stały kontakt z pracownikami oraz pomiędzy nimi. W swojej książce *Doktryna jakości* Andrzej Blikle przywołuje praktyki Japończyków Genchi gembutsu – metody znanej też jako spacer do gemba (wizytacje w działach produkcji, dystrybucji i sprzedaży). W tłumaczeniu bezpośrednim oznacza to „idź, aby zobaczyć i w pełni zrozumieć”. A dla lidera oznacza częste odwiedziny w zespole podczas pracy (Blikle, 2014, s. 397).

Może się to wydawać inne, nierealne czy dziwne. Jednak pozwolimy sobie tu przytoczyć cytaty autora książki na temat organizacji turkusowych: „Organizacje

takie, jakie znamy dzisiaj, są po prostu wyrazem naszego obecnego światopoglądu, naszego obecnego etapu rozwoju. Wcześniej były inne modele i wszelkie dowody wskazują na to, że w przyszłości pojawią się kolejne” (Laloux, 2016, s. 23). Podobne spojrzenie ma Simon Sinek, który w książce o wymownej nazwie *Liderzy jedzą na końcu* tłumaczy, że w wyjątkowych organizacjach priorytetyzuje się dobrostan pracowników. Powoduje to taki stan rzeczy, że ludzie sami chcą się angażować bardziej, ponieważ, jako ludzie, potrzebujemy docenienia nas i naszego wkładu w pracę. W takich miejscach zwraca się uwagę na rozwijanie empatii nawet w najdrobniejszych gestach codzienności, jak powitanie i pytanie o samopoczucie. W tym samym czasie Sinek podkreśla, że takie podejście, w którym przede wszystkim dba się o dobrostan ludzi, ciągle jest bardziej wizją przyszłości. Jako społeczeństwo jeszcze nie jesteśmy gotowi na taką zmianę systemową (Sinek, 2014).

Jak pisał Peter Drucker, „podstawowym zasobem jest wiedza, a naczelnym zadaniem menedżera – kształtowanie stosunków i postaw wśród pracowników” (Blikle, 2014, s. 15). Jest on jednym z trzech autorów, na których powołuje się Andrzej Blikle, tworząc obraz „doktryny jakości”, opartej na trzech zasadach – stałego doskonalenia (doskonalimy wszyscy wszystko i stale), racjonalności (myślenia systemowego) i współpracy (budowania relacji). W swojej książce Blikle opisuje sytuacje, w których menedżerom trudno jest mierzyć się z zadaniami mającymi złożoną strukturę i wymagającymi, poza wiedzą merytoryczną, również wiedzy i umiejętności psychospołecznych. W zmianie właśnie te kompetencje mogą się okazać kluczowe w celu minimalizowania strat.

Rysunek 1. Trzy zasady doktryny jakości



Źródło: Blikle (2014, s. 25).

Dlatego też zdefiniowane przez nas Klucze do przywództwa oparteego na empatii oraz wspierające je narzędzia (Berendt i Panas, 2017) nabierają jeszcze

większego znaczenia w kontekście zarówno warunków towarzyszących zmianie systemowej, jak i tego, jaki wpływ ma ona na funkcjonowanie psychospołeczne jednostek i zespołów.

KLUCZ 1 – Lider rozumie i rozpoznaje potrzeby

Mamy na myśli wiele poziomów i perspektyw potrzeb. A przy tym także intensywną dynamikę tych potrzeb na różnych poziomach, która jest związana z dynamiką przeprowadzanej zmiany. Dochodzi tu również do ciekawego spojrzenia na potrzeby „tu i teraz” oraz z perspektywy, gdy zmiana już się dokona. Podstawowym poziomem i punktem wyjścia jest zawsze sam lider, jego uczucia i potrzeby związane z tym, co się aktualnie dzieje oraz z tym, jak postrzega zmianę, jakie są jego prognozy i wizja po zmianie. Praca nad bieżącą, własną perspektywą jest niezbędną. Stwarza się bowiem wtedy w sobie przestrzeń i energię do spojrzenia na dziejącą się zmianę i rzeczywistość z innych perspektyw: pracownika, zespołu, działu, przełożonego, równoległych współpracowników, ich zespołów i działów, grupy zarządzającej, organizacji lokalnej, centrali, klientów i pozostałych uczestników otoczenia. Podstawowymi narzędziami są tu opisane przez nas Empatia dla siebie i Zarządzanie sobą oraz Empatia dla innych i Zarządzanie relacją (Berendt i Panas, 2017).

Poza poziomem jednostki i lidera każda sytuacja ma kontekst i jest osadzona w realiach systemu (organizacji). Jak twierdzi John Whittington, „praca na poziomie jednostki jest niezbędna do uświadomienia i pozyskania zasobów, ale jeśli nie uwzględnimy szerszej perspektywy – obrazu całego systemu i pola informacji dostępnego w systemach i pomiędzy nimi – pominiemy istotne informacje, które mogą zbudować zdrową organizację i rozwiązać złożone lub trudne problemy” (Whittington, 2013, s. 22). Stąd też szerokie spojrzenie na różnorodność potrzeb na wszystkich poziomach pomaga nam zrozumieć złożoność zmiany i podjąć działania sięgające sedna i adekwatne do zidentyfikowanych potrzeb.

Niestety, w zachodnich kulturach nie zawsze zarządzanie zmianą obejmuje tak szerokie spektrum perspektyw i działań na tylu poziomach. Peter Senge pisze: „W większości organizacji dominuje myślenie linearne, interwencje koncentrują się zazwyczaj na szybkiej „naprawie” symptomów, a nie ukrytych przyczyn. Skutkiem jest tymczasowa ulga i większa potrzeba dalszych interwencji” (Senge, 2012). Linearny sposób myślenia jest typowy dla kultur Zachodu, gdzie czas mierzy się pieniądzem i bardzo często potrzebne są szybkie efektywne rozwiązania. Stąd empatyczny lider, z uważnością na potrzeby, stoi w zmianie przed dodatkowym wyzwaniem szybkiego przełączania się na wspomniane wcześniej różne poziomy.

Inny czynnik towarzyszący zmianom to znaczna dynamika zdarzeń i komunikacji w procesie zmiany. Jest ona dużo bardziej nasilona, a tym samym uczucia i potrzeby na tych różnych poziomach zmieniają się jak w kalejdoskopie. Utrzymywanie samoświadomości oraz świadomości innych perspektyw wymusza szybkie przełączanie się i adekwatne działanie.

Dodatkowo dochodzi perspektywa tego, co wydarzy się po zmianie. Istotna jest świadomość siebie i innych odnośnie do tego, jakie potrzeby będą wówczas zaspokojone i niezaspokojone. Zrozumienie tej perspektywy „przesuniętej w czasie” pozwala również na adekwatne podejmowanie decyzji i działań tu i teraz.

„Kiedy wsłuchujemy się we własne i cudze głębokie potrzeby, tak jak naucza Porozumienie bez przemocy, związki między ludźmi ukazują się nam w zupełnie nowym świetle” (Rosenberg, 2016, s. 20) Gdy stawiamy na kontakt, aby z miejsca kontaktu budować rozwiązania, które uwzględniają wszystkich, wzrasta poczucie sensu i zaufania. Zwiększa się gotowość i otwartość na współpracę. Nasze trzy kluczowe potrzeby bezpieczeństwa, zadowolenia i budowania więzi są zaspokojone. A mózg i system nerwowy przełączają się w tryb responsywny, gdzie wyzwania są zagadkami do rozwiązania, a dialog i porozumienie sposobami radzenia sobie z trudnościami.

KLUCZ 2 – Dla lidera emocje są profesjonalne

Znajduje to szczególne przełożenie do rzeczywistości w zmianie. Jednostka doświadcza bowiem czasem bardzo intensywnych emocji, które różnie manifestują się w zachowaniach. Lider z empatyczną uważnością ma świadomość działania reaktywnego mózgu. Wie, że to jedynie informacja o niezaspokojonych potrzebach. Potrafi rozpoznawać emocje i wspierać w tym innych, kierując się zasadą, że jest to najefektywniejsza droga do identyfikowania potrzeb na wszystkich poziomach w organizacji. Stwarza on przestrzeń akceptacji dla wszystkich emocji i wspiera pracowników i współpracowników w wyrażaniu ich w konstruktywny sposób.

KLUCZ 3 – Dla lidera potrzeby każdego są ważne

Nie postrzega on świata zmiany w dychotomii „my-oni”, która jest najczęściej dominującą strategią w organizacji radzenia sobie z frustracją związaną ze zmianą. Rozumiejąc potrzeby z najróżniejszych perspektyw w organizacji, nie wartościuje ich. Postrzega wszystkie poziomy potrzeb jako równie ważne i daje temu wyraz w swoich działaniach i komunikacji w organizacji. Nie oznacza to, że potrzeby wszystkich zostają zaspokojone zawsze i w każdej chwili. Oznacza, to, że są one dostrze-

gane, rozumiane i uwzględniane. A komunikacja, decyzje i działania mają na celu poszukiwanie rozwiązań uwzględniających wszystkich.

KLUCZ 4 – Lider postrzega trudne zachowania przez pryzmat potrzeb

Jest to szczególnie istotne w procesie zmiany, gdzie mózg jednostki wchodzi w utrzymujący się przez dłuższy czas stan reaktywny. Może się to przejawiać w postaci najróżniejszych trudnych zachowań, które są wyrazem aktywnego lub biernego oporu przed zmianą. Jednak zamiast oceniania człowieka i jego zachowania lider odnosi się do faktów, za którymi widzi trudny sposób wyrażania swoich uczuć i potrzeb. Wspiera wówczas osoby, których to dotyczy, w nazwaniu sytuacji, identyfikowaniu potrzeb oraz zachęcaniu do wzięcia odpowiedzialności za swoje emocje i potrzeby. Oddziałuje w ten sposób na przekształcanie trudnych zachowań pracowników w adekwatne i konstruktywne.

KLUCZ 5 – Lider daje ludziom wybór

Ten klucz ma szczególne znaczenie, ponieważ zaspokojenie potrzeby wolności i wyboru w procesie ogólnie przeprowadzanej zmiany pozostaje jednak znacznie ograniczone. Zmiana jest najczęściej postrzegana jako coś narzuconego, wymuszonego, coś, przez co organizacja i uczestnicy muszą przejść, najczęściej wbrew ich woli. Lider działający na bazie empatii stwarza warunki, w których jednostka doświadcza, że nawet w takiej sytuacji ma opcje wyboru – zarówno odnośnie do postrzegania rzeczywistości i jej doświadczenia na poziomie myśli, uczuć i potrzeb, jak i odnośnie do podejmowania decyzji i działań. Takie poczucie wolności wyboru nawet w niesprzyjających okolicznościach pobudza tryb responsywny działania mózgu. Działa najczęściej na zasadzie równowagi dawania i brania. Polega to na tym, że lider uświadamia i daje ludziom wybór, a oni z miejsca wolności i bycia brnymi pod uwagę najczęściej odwzajemniają to większą gotowością do współpracy.

Narzędzia przywództwa opartego na empatii szczególnie przydatne w zmianie

1. Zoomowanie

Cechą empatycznego lidera jest umiejętność dostrzegania różnych perspektyw i dostępu do nich. Widzenie nie tylko swoimi oczami, ale też oczami innych osób,

zespołu, organizacji, czy podmiotów zewnętrznych. W myśl filozofii Sokratesa, punkt wyjścia i pozycja „0”, kiedy wiem, że nic nie wiem, jest drogą do poznania. Nie chodzi o odrzucanie swojej wiedzy i doświadczenia, lecz o budowanie kontaktu ze sobą i innymi, w oparciu o nią, z jednoczesną uważnością na fakty, emocje i potrzeby wszystkich stron (w myśl Porozumienia bez Przemocy, Marshalla Rosenberga). Podstawowymi narzędziami są tu Empatia dla siebie i Empatia dla innych, które pozwalają nam na głębsze zrozumienie perspektywy własnej jako lidera oraz innych osób na poziomie faktów, uczuć i potrzeb (Berendt i Panas, 2017).

W duchu Porozumienia bez Przemocy mamy w każdej chwili cztery możliwe wybory zareagowania na to, co się dzieje w nas lub na zewnątrz. Dwa z tych wyborów dotyczą reakcji w ciszy, a dwa są formą wypowiedzi.

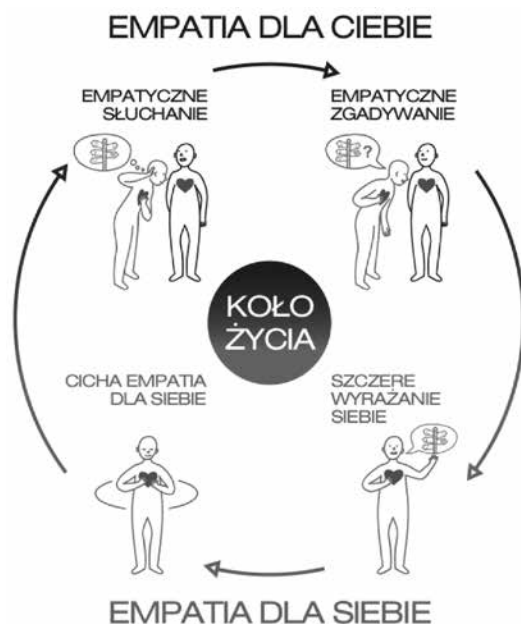
W ciszy:

- Empatia dla siebie
- Empatia dla drugiej osoby

Na głos:

- Empatyczne wyrażanie siebie
- Empatyczne zgadywanie

Rysunek 2.



Źródło: J. Berendt, opracowanie własne z zasobów NVC Coaching.

Gdy piszemy o empatii, chodzi nam o ciekawość i uważność w zgadywaniu, co może się dzieć na poziomie uczuć i uniwersalnych ludzkich potrzeb w nas czy też drugiej osobie. Gdy empatycznie wyrażamy siebie, mówimy na głos, co jest dla nas w danym momencie żywe i ważne: uczucia i potrzeby. Empatyczne zgadywanie jest natomiast wyrażonym na głos, z intencją budowania kontaktu, z ciekawością a nie diagnozą, zgadywaniem uczuć i potrzeb drugiej osoby.

Gdy przechodzimy przez proces zmiany, znaczenia nabiera dodatkowo intensywna dynamika dziejących się zdarzeń i komunikacji w organizacji. Potrzeby i związane z nimi emocje zmieniają się jak w kalejdoskopie u różnych osób, w różnych częściach organizacji. Dlatego tym bardziej istotna jest umiejętność sprawnego i szybkiego przełączania się między różnymi perspektywami. Możliwe jest wówczas rozumienie ich wszystkich oraz ich dynamiki, a jednocześnie widzenie szerszej perspektywy całości. Dlatego też narzędzie to nazywamy Zoomowaniem. Działa ono jak zoom aparatu, który koncentruje się na konkretnym elemencie obrazu, aby za moment złapać ostrość na inny element. Albo też aby poszerzyć pole widzenia i spojrzeć na całość scenarii, widząc jednocześnie wszelkie zależności między poszczególnymi elementami i ich wpływ na cały obraz. Zoomowanie pozwala przełączać się między różnymi perspektywami na poziomie faktów, uczuć i potrzeb. Sprawnie odrzucamy interpretacje i oceny pojawiające się ze strony różnych perspektyw, które zaciemniają obraz. Nadajemy ostrość tylko temu, co istotne, aby się nawzajem rozumieć i uwzględniać, czyli faktom, uczuciom i potrzebom. W ten sposób widzimy wyraźnie i rozumiemy każdy element tej złożonej układanki, jaką jest organizacja w zmianie – siebie, współpracownika, przełożonego, kolegów, zespół, inne działy, grupę zarządzającą, oddział, centralę, podmioty współpracujące. Przywołując metaforę lasu – empatyczny lider zarówno widzi organizację jako cały las, jak i zauważa i uznaje znaczenie i potencjał każdego drzewa, bez którego las by nie istniał. Duży obraz i wizja są istotne przy planowaniu, wytyczaniu celów, ustalaniu strategii działań. To jednak detale czynią całość. Nieraz w historii biznesu okazywało się, że mały błąd jednego pracownika potrafił unicestwić całe zamówienie. To jest tak, jak drobne przeoczenie i niedopałek wywołuje pożar w lesie. Tak też, istotne jest, co się dzieje z każdym pracownikiem na poziomie uczuć i potrzeb. Zaniedbanie pojedynczej perspektywy w całości obrazu może się na nas zemścić. Zoomowanie odbywa się więc między jednostkami, podsystemami, systemami. Pomaga widzieć i pojedynczą osobę, i perspektywę systemowych powiązań i zależności. A to daje nam możliwość adekwatnego zarządzania sobą i zarządzania relacjami, czyli efektywnego podejmowania decyzji i działania z uwzględnieniem potrzeb wszystkich podmiotów zmiany. Jeśli wykorzystujemy sprawnie to narzędzie, to utrzymujemy mózg w stanie responsywnym, a jednocześnie możemy pozostać w konstruktywnym kontakcie z po-

zostałymi podmiotami zmiany. Tym samym możemy oddziaływać na ich możliwości przechodzenia od stanu reaktywnego do responsywnego. Pojawia się wtedy przestrzeń na rozwój i zmianę. Na usłyszenie i zobaczenie oraz uwzględnianie siebie nawzajem. „Celem Porozumienia bez Przemocy jest nawiązywanie relacji opartych na szczerości i empatii. Kiedy inni ludzie ufają, że najbardziej zależy nam na jakości związku i na zaspokojeniu potrzeb wszystkich zainteresowanych, mogą wtedy być też spokojni, że nasze prośby są autentycznymi prośbami, a nie zakamuflowanymi żądaniami” (Rosenberg, 2016, s. 110).

Na przykład w organizacji zostało ogłoszone przeprowadzenie konkretnej zmiany. Lider, zanim podejmie jakiegokolwiek decyzje i działania, może przez zoomowanie spojrzeć na ten fakt z różnych perspektyw – swojej, swoich poszczególnych pracowników, zespołu. Być może w jego przypadku pojawią się obawy o dalszą efektywność pracowników i ich gotowość do współpracy. Jeśli przekieruje swoją uwagę na perspektywę pracowników w zespole, może np. przypuszczać, że będą chcieli więcej jasności, co zmiana dla nich oznacza. Mogą też mieć obawy odnośnie do nakładu pracy (balans życiowy, troska o siebie) czy własnej przyszłości (bezpieczeństwo, pewność). Może im też zależeć na transparentności i zaufaniu, które mają, gdy przełożony jest z nimi szczery. Lider może też „zoomować” poszczególnych pracowników i zastanowić się, jak każdy z nich może doświadczać to ogłoszenie. Każdy przecież jest inny i ma inną, indywidualną sytuację. Przez takie szybkie zoomowanie lider przygotowuje się do podjęcia decyzji, czy, kiedy, z kim, o czym i jak porozmawiać. Co ustalić na spotkaniu zespołu. Czy i z kim odbyć rozmowy indywidualne. Takie sprawne zoomowanie przed rozmowami i spotkaniami i w czy trakcie, jest podstawą skutecznego kontraktowania się, czyli kolejnego narzędzia empatycznego lidera.

2. Kontraktowanie

Kontraktowanie polega na zawieraniu umów – mikro-kontraktów na poziomie codziennych rozmów i spraw, np. czy dodajemy jakiś punkt do agendy spotkania, które zaczynamy, o której robimy przerwę na lunch, czy i kto zadzwoni w danej sprawie. A także makro-kontraktów na poziomie ustaleń mających większy zasięg, np. jakimi zasadami będzie kierował się zespół, jakie podejmujemy działania wobec klienta, jaką strategię obieramy dla firmy. Można więc powiedzieć, że pracując w organizacji, kontraktujemy się niemal przez większość czasu w ciągu dnia. Przeważająca część komunikacji międzyludzkiej w organizacji to kontraktowanie się. Stąd też większość napięć, nieporozumień i konfliktów między osobami wynika z nieumiejętnego kontraktowania się oraz braku świadomości, jak istotne ma ono znaczenie. Istotność tego narzędzia znacznie wzrasta, jeśli nałożymy na

to rzeczywistość zachodzącej w organizacji zmiany z wieloma osobami w stanie działania mózgu reaktywnego. Mamy tu również do czynienia z nasiloną dynamiką komunikacji i zdarzeń, które wymuszają kolejne zmiany w zawartych kontraktach. Nazywamy to rekontraktowaniem. Można powiedzieć, że w dynamicznie zmieniających się warunkach zmiany uczestniczymy w permanentnym procesie rekontraktowania. Dominuje on w naszej komunikacji i działaniach.

Tym bardziej ważne jest, żeby podchodzić do tego procesu świadomie i działać na bazie konkretnych zasad. Dają one szansę na skuteczne umawianie się i wywiązywanie się z tych umów. Skuteczny kontrakt będzie możliwy, jeśli będziemy to robić:

- z poziomu potrzeb,
- z uwzględnieniem potrzeb wszystkich perspektyw, których kontraktowanie dotyczy,
- z zastosowaniem konkretnych prośb zamiast żądań.

Podstawą kontraktowania się jest to, że odbywa się ono na poziomie potrzeb. Jesteśmy świadomi nie tylko tego, co chcemy, żeby się zadziało, ale też tego, dlaczego jest to dla nas istotne, czyli jakie potrzeby kierują nami i innymi osobami. Odnoszenie się do faktów, uczuć i potrzeb zwiększa prawdopodobieństwo aktywowania responsywnego działania mózgu. Dlatego tak istotne jest dostrzeganie i rozumienie potrzeb stojących za tym, co ludzie mówią i jak postępują. Niestety na ogół w komunikacji w organizacji koncentrujemy się na wypowiedzianych interpretacjach, ocenach i osądach, co zazwyczaj aktywuje reaktywność mózgu. Cokolwiek wówczas ustalamy, działamy z miejsca naszych mechanizmów obronnych – każdy innych, bo każdy ma wypracowane swoje własne – uświadomione lub nie. Nazwijmy kilka przykładowych. Wycofujemy się i ulegamy. Walczymy i przekonujemy do tego, co chcemy. Udajemy, że się zgadzamy, a i tak wiemy, że będziemy robić swoje. Unikamy konkretnych ustaleń. Tłumaczymy się i szukamy wymówek. Trudno mówić o skuteczności tego typu umawiania się czy ustalania czegoś. Nasze mózgi są wtedy w stanie reaktywnym. Jakikolwiek zawarte wówczas ustalenia, niosą ze sobą ryzyko, że któraś ze stron się z nich jednak nie wywiąże. Jeśli nie zrozumiemy wzajemnie potrzeb, które stoją za tym, co każda ze stron chce, trudno o prawdziwe porozumienie i umowy, które dojdą do skutku.

Drugą istotną cechą skutecznego kontraktowania się jest to, że bierzemy pod uwagę potrzeby obu stron i traktujemy je jako równie istotne. Tak więc nie wystarczy dotrzeć do potrzeb za słowami i zachowaniami. Kolejnym krokiem jest uwzględnienie potrzeb wszystkich włączonych osób. Umowy i ustalenia będą najczęściej nieskuteczne, jeśli zignorujemy coś, co dla kogoś jest istotne. W ten sposób natychmiast aktywujemy reaktywność jęgo mózgu i mechanizmy obronne. Nie

oznacza to, że potrzeby wszystkich mają być zaspokojone w równym stopniu w tym samym czasie. Najczęściej jest to niemożliwe. Istotne jest jednak, aby przejawiać postawę, szczególnie jako lider, otwartości na wysłuchanie, zrozumienie i branie pod uwagę potrzeb każdej osoby włączonej w daną kwestię, włącznie ze sobą. Takie uwzględnienie każdego z jego potrzebami aktywuje responsywność mózgu, a tym samym obszary odpowiedzialne za kreatywność i myślenie do przodu. Wówczas możliwe jest konstruktywne kierowanie rozmowy w poszukiwaniu ustaleń, które będą ostatecznie satysfakcjonujące dla każdego.

Na tym etapie kontraktowania istotny jest trzeci element, który decyduje o jego skuteczności. Są to konkretne prośby. Żadna umowa czy ustalenie nie dojdzie do skutku, jeśli nie określimy konkretnie co, kto, kiedy, gdzie, jak. Może się to odbywać przez wzajemne dawanie propozycji i ich uszczegóławianie, przy wzajemnym dopytywaniu jeszcze o to, co warto doprecyzować. Istotne jest, aby każdą propozycję traktować jako prośbę, czyli coś, na co druga strona może się nie zgodzić. Sprawdzamy wówczas, jakie jej potrzeby są niezaspokojone przy takiej propozycji i jak możemy ją zmodyfikować, żeby zostały one uwzględnione. Nie dążymy przy tym do kompromisu, gdzie każdy rezygnuje w części ze swoich potrzeb i ostatecznie kończy ustalenia nie do końca zadowolony. Celem skutecznego kontraktowania jest wymiana i doprecyzowywanie prośb, które zakończą się satysfakcją każdego. Ostateczne ustalenie może odbiegać od tego, jakie ktoś sobie założył przed kontraktowaniem. Jednak każdy będzie usatysfakcjonowany, bo jego potrzeby zostaną uwzględnione. „Autentyczne proszenie wymaga także od nas świadomości celu, do którego dążymy. Jeśli naszym celem jest tylko zmienianie ludzi i ich zachowań albo stawianie na swoim, Porozumienie bez Przemocy nie jest odpowiednim narzędziem. Metodę tę wynaleziono z myślą o tych, którzy, owszem, chcą, aby inni zmieniali się i byli przychylni ich życzeniom, lecz tylko pod warunkiem, że zrobią to dobrowolnie” (Rosenberg, 2016, s. 110).

Na przykład w organizacji zostało ogłoszone przeprowadzenie konkretnej zmiany. Po zastosowaniu zoomowania lider ma już większą jasność co do potrzeb własnych, pracowników i zespołu. Może teraz na przykład umówić się na spotkanie z zespołem, gdzie odniesie się do ogłoszenia o zmianie w organizacji. Będzie to okazja do kontraktowania się z zespołem w nowo zaistniałej sytuacji. Sposób, w jaki to może zrobić, zależy od poziomu otwartości i zaufania oraz zwyczajowego sposobu komunikowania się z zespołem. Przy wysokim poziomie otwartości i zaufania oraz swobodnej bezpośredniej komunikacji lider może wprost zapytać członków zespołu, jak odebrali ogłoszenie, jakie mają wrażenia, myśli, odczucia. Słuchając ich wypowiedzi, może potwierdzić lub zweryfikować swoje przypuszczenia odnośnie do potrzeb w zespole. Wtedy może się odnieść do tych potrzeb (np. jasności, przewidywalności, transparentności, zaufania, bezpieczeństwa), a jed-

nocześnie może wspomnieć o własnych potrzebach jako lidera zespołu w zaistniałej sytuacji (np. efektywności, współpracy, zaufania – wywiązywania się z umów i zobowiązań). Jeśli poziom bezpośredniej otwartej komunikacji jest ograniczony, lider może odnieść się na początku do swoich przypuszczeń odnośnie do potrzeb zespołu, a potem wspomnieć też o swoich potrzebach jako lidera. Następnie razem mogą się zastanowić, w jaki sposób chcą dbać wzajemnie o te potrzeby w najbliższym czasie, np. w ciągu kolejnych 2–3 miesięcy. Może wspólnie ustalą, że pomocne będą krótkie, ale częstsze spotkania z zespołem (np. pół godziny co dwa tygodnie). Lider będzie wtedy przekazywał na bieżąco informacje dotyczące zmiany, co da większą jasność i transparentność. Jednocześnie będzie to okazja, żeby na bieżąco ustalać ewentualne zmiany w pracy zespołu po to, aby zapewnić z jednej strony efektywność i dobrą współpracę, a z drugiej zadbać o przewidywalność i zbalansowaną ilość pracy. A być może wypracują inne adekwatne rozwiązanie, które pomoże im wzajemnie zadbać o te same potrzeby, ale w jeszcze inny sposób.

3. Mediowanie

Mediowanie jest kolejnym narzędziem szczególnie przydatnym w procesie zmiany, które ułatwia wspieranie pracowników, zespołu czy pozostałych współpracowników w przechodzeniu z funkcjonowania reaktywnego do responsywnego. Konflikty są permanentną częścią procesu zmiany. Brak poczucia bezpieczeństwa, dezorientacja, niejasność, niepewność są często źródłem wewnętrznych konfliktów pracownika w zmianie. Co zrobić dalej? Jak się zachować? Z kim trzymać, a z kim nie? Co mi się opłaca? Co będzie rozsądne i bezpieczne? Jak się zachowają inni? Jak to wpłynie na mnie? Dziesiątki pytań i hipotez, które weryfikuje powoli rzeczywistość. Targają one nami wewnątrz w procesie zmiany, utrzymując nasz mózg w stanie reaktywnym. To wewnętrzne napięcie przekłada się dalej na otwarte lub ukryte napięcia i konflikty z innymi osobami. Czasem z przełożonym, a czasem z innymi pracownikami czy grupami, np. między zespołami lub działami. W procesie zmiany następuje dość szybko identyfikacja z jakąś grupą i jednoczesny opór wobec innej grupy, swoista dychotomia my–oni, prowadząca się do postrzegania rzeczywistości przez pryzmat różnicy między nami. Mogą to być np. ci, którzy wprowadzają zmianę i ci, którzy muszą się jej poddać. Lub też ci, którzy nie chcą zmiany i ci, którzy jej chcą. Albo też ci, którzy na zmianie zyskają i ci, którzy na zmianie tracą itp. To z kolei przekłada się na ogólną atmosferę w organizacji, intensywność jawnych i ukrytych konfliktów oraz jakość współpracy na różnych poziomach. Mediowanie jest skutecznym narzędziem, które nie tylko służy rozwiązywaniu konfliktów, ale również wspiera świadomą pracę nad przełamywaniem schematu my–oni, budując kontakt, poczucie wzajemnego powiązania i porozumienie.

W przywództwie opartym na empatii mediowanie bazuje, tak jak zoomowanie i kontraktowanie, na potrzebach. Zwyczajowo „prowadzenie mediacji oznacza podjęcie próby osiągnięcia porozumienia lub pojednania pomiędzy stronami konfliktu (sporu)” (Larsson, 2009, s. 13). Z perspektywy podejścia opartego na potrzebach jest to jednak coś więcej. W Porozumieniu bez Przemocy patrzymy na konflikty jak na okazję, by coś wspólnie zbudować, by nawiązać kontakt służący wypracowaniu rozwiązania, które uwzględni wszystkich. Liv Larsson, certyfikowana trenerka Porozumienia bez Przemocy, pisze: „konflikty zawsze zawierają dary. Mediację można postrzegać więc jako otwieranie dotychczas zamkniętego pudełka z prezentem, który jest źródłem radości. Funkcją mediatora (trzeciej strony) jest uchylenie wieczka, zwłaszcza wtedy, gdy dar (konflikt) znajduje się w szczelnie zamkniętym opakowaniu. Innymi słowy mediację można opisać jako proces, podczas którego ktoś pomaga innym zmienić ich spojrzenie na konflikt, zauważyć jego twórczy potencjał” (Larsson 2009, s. 13).

Jest to możliwe, gdy przekierujemy uwagę spierających się osób na to, co jest dla nich rzeczywiście ważne za słowami, które wypowiadają. Za ich argumentami, zarzutami, pretensjami czy pomysłami, czyli pomożemy im uświadomić sobie, jakie ich potrzeby są niezaspokojone. Jak też, jakie potrzeby kierują zachowaniami i słowami osoby, z którą się spierają. Konflikty istnieją jedynie na poziomie strategii, czyli zachowań, które wybieramy do realizowania swoich potrzeb. Zobaczenie potrzeb, które za tymi zachowaniami stoją „rozbraja” konflikt. Pomaga nie tylko spojrzeć na konflikt z innej perspektywy, ale też zobaczyć „człowieka w człowieku”. Wynika to z faktu, że potrzeby są wartościami uniwersalnymi dla wszystkich ludzi. Są niekwestionowalne jako kwintesencja człowieczeństwa. Dla każdego wartościami są bezpieczeństwo, szacunek, akceptacja itd. Kwestionowalne są natomiast sposoby realizacji tych potrzeb, czyli zachowania, jakie ludzie przejawiają, realizując sobie te potrzeby. Kwestionując wzajemnie swoje zachowania, konfliktujemy się. Proces uświadamiania sobie potrzeb po obu stronach wspiera neutralizowanie reaktywności i aktywizowanie responsywności mózgu, a tym samym patrzenie do przodu i kreatywność. Wzajemne zrozumienie potrzeb buduje kontakt i zaufanie niezbędne do wypracowania skutecznego rozwiązania. Marshall Rosenberg w książce *Porozumienie bez przemocy. O języku serca* pisał „Wielokrotnie przekonywałem się, że kiedy ludzie zaczynają mówić o tym, czego potrzebują – zamiast nawzajem wytykać sobie błędy, wtedy dużo łatwiej jest zaspokoić potrzeby wszystkich zainteresowanych” (Rosenberg, 2016, s. 78). Responsywny mózg kreatywnie szuka rozwiązań, które uwzględnią potrzeby obu stron (Hanson, 2016, s. 55). Najczęściej znajduje on nową drogę na poziomie zachowań, do której oba mózgi w stanie reaktywności nie miały dostępu.

Gabrielle Lindemann i Vera Heim w swojej książce *Konstruktywna komunikacja w biznesie* wskazują na mediowanie jako jedną z podstawowych strategii skutecznego zarządzania relacjami (Lindemann i Heim, 2014, s. 151). Skuteczny lider, opierając się na empatii, zadaje podstawowe pytanie: „Czy zależy nam na myślących i zmotywowanych pracownikach?” (Lindemann i Heim 2014, s. 134). Wykorzystuje mediowanie jako codzienne narzędzie pracy w celu wspierania responsywności u siebie i pracowników. W naturalny sposób włącza je do różnych rozmów i spotkań. Jest to jego sposób komunikowania się w sytuacjach napięć i nieporozumień. Jako osoba trzecia wspiera wtedy dwie pozostałe w wyjaśnieniu sobie swoich stanowisk oraz we wspólnym poszukiwaniu i ustalaniu rozwiązania danej kwestii. Tym samym modeluje zachowania i sposób komunikowania, z którego mogą czerpać współpracownicy. Uczy przywództwa opartego na empatii w działaniu. Im częściej stosuje to narzędzie, prowadząc spotkania z zespołem lub uczestnicząc w różnych spotkaniach współpracowników, tym skuteczniej rozwiązuje napięcia i nieporozumienia w zarodku, zanim eskalują do jawnych lub ukrytych konfliktów. Może też się zdarzyć, że ze względu na swoje umiejętności mediacyjne jest zapraszany do pośredniczenia w rozmowach w różnych częściach organizacji. Wspiera sytuacje rozwiązywania napięć i konfliktów. Poziom przywództwa opartego na empatii zawsze będzie bowiem różnie rozkładał się w różnych częściach i na różnych szczeblach organizacji. Sprawnie zarządzająca zmianą organizacja będzie wykorzystywała potencjał empatycznych liderów do budowania kontaktu, poczucia wzajemnych powiązań i porozumienia nie tylko w ich obszarach odpowiedzialności, ale również w innych częściach organizacji. W jednym ze swoich wykładów Andrzej Blikle podkreślił istotę tego na przykładzie firm turkusowych, charakteryzujących się płaską strukturą organizacyjną. Gdy dochodzi do sytuacji konfliktowej, menedżerowie próbują najpierw dojść do porozumienia przez rozmowę. Jeśli taki scenariusz nie zdaje egzaminu, zapraszają wybranego kolegę z zespołu pełniącego funkcję nieformalnego mediatora, który pomaga stronom usłyszeć się nawzajem. Jeśli i ta procedura zawodzi, tworzy się komisję rozjemczą, badającą sprawę. Tego typu sposoby pracy z konfliktami w organizacji pozwalają na skuteczne rozwiązywanie ich na bieżąco. A dzięki temu stają się one źródłem rozwoju. Tworzą innowacyjne rozwiązania, które pomagają zarówno skutecznie przeprowadzić zmianę, jak i zminimalizować jej szeroko rozumiane straty.

Na przykład w organizacji zostało ogłoszone przeprowadzenie konkretnej zmiany. Lider, stosując zoomowanie i kontraktowanie, ustalił już z zespołem, że będą się spotykać raz na dwa tygodnie na pół godziny. Lider będzie wtedy regularnie przekazywał pracownikom informacje dotyczące zmiany. Jednocześnie będą razem na bieżąco ustalali ewentualne zmiany w pracy zespołu. W czasie omawiania tej propozycji jeden z pracowników upiera się, aby spotkania zespołu

odbywały się tak, jak dotychczas, raz w miesiącu w terminach, które są już ustalone. Argumentuje, że to wystarczy i że po co robić zamieszanie. Reszta zespołu się obrusza i upiera przy spotkaniu co dwa tygodnie. Lider szybko zoomuje i sprawdza potrzeby. Ma świadomość potrzeb swoich i pozostałych członków zespołu. Nie ma jasności, co do potrzeb pracownika, który zgłosił sprzeciw, więc pyta, np.: „Co może być niekorzystnego w spotkaniach co dwa tygodnie?” Słyszysz odpowiedź: „Może kogoś nie będzie i ominie go spotkanie. Jedni będą wiedzieć więcej, drudzy nie i zrobi się zamieszanie.” Lider może sprawdzić swoją hipotezę odnośnie do potrzeb, które słyszy za tymi słowami. Uświadamia sobie jednocześnie, że ten pracownik akurat bardzo dużo podróżuje służbowo i rzeczywiście taka sytuacja może się zdarzać. Sprawdza potrzeby: „Ważne jest, aby wszyscy brali udział w tych spotkaniach, bo będą mieli dostęp do tej samej informacji w tym samym czasie. Będzie dzięki temu większa jasność, spójność i porządek. Każdy też będzie uwzględniony i będzie mógł mieć wpływ na ustalenia. Czy tak?”. Gdy pracownik potwierdza, lider może nawiązać do potrzeb pozostałych: „A jednocześnie ważna jest transparentność i jasność na bieżąco. Ustaliliśmy, że częstsze spotkania mogą ją wspierać. Co możemy zrobić, żeby spotykać się częściej, a jednocześnie, żeby wszyscy mogli brać udział w tych spotkaniach?”. We wspólnej dyskusji mogą wypracować rozwiązanie, że np. spotkania będą co dwa tygodnie i terminy zostaną ustalone z góry na najbliższe 3 miesiące. Każdy będzie mógł je wtedy uwzględnić przy planowaniu innych rzeczy. A jednocześnie będą się odbywać z rana o 9:00, aby każdy miał resztę dnia do dyspozycji. Osoby na wyjeździe służbowym będą uczestniczyć na odległość przez firmową platformę komunikacyjną. W ten sposób kontraktowanie zakończy się rozwiązaniem uwzględniającym potrzeby wszystkich. Konflikt, który się pojawił, został na bieżąco rozwiązany. Napięcie między osobami opadło. Mają poczucie zrozumienia, uwzględnienia i satysfakcji, że wypracowali coś wspólnie. Pracownicy wyjdą ze spotkania w stanie responsywnym, a ich uwaga i energia będą się mogły swobodnie kierować na zadania, a nie na interpersonalne niesnaski.

Coaching zespołowy i grupowy w rozwijaniu przywództwa opartego na empatii w procesie zmiany – studium przypadku

Sięgnięcie od samego początku w procesie zmiany po coaching oparty na potrzebach jest rozwiązaniem optymalnym. Dzięki temu można krok po kroku maksymalizować efektywność wdrażania zmiany i minimalizować związane z tym szeroko rozumiane straty. Może on wtedy od początku do końca wspierać proces

zmiany. Może też wspierać decyzje i działania, które będą nakierowane na aktywizowanie stanu responsywnego u liderów i pracowników. Ma on uzasadnienie w dwóch przypadkach:

- Gdy warto wspierać i rozwijać u danego lidera kompetencje przywództwa oparte na empatii. Przez udział w coachingu lider uczy się w działaniu, na czym polega przywództwo oparte na empatii i jak stosować jego narzędzia.
- Gdy ze względu na rodzaj zmiany oraz zaistniałą sytuację wskazane jest, aby działania coachingowe były przeprowadzone przez osobę trzecią, a nie lidera.

Niestety w wielu przypadkach coaching jest stosowany jako narzędzie interwencyjne i włączany jako wsparcie dopiero, gdy pewne zjawiska w organizacji eskalują do stopnia zagrażającego zmianie. Istnieją jednak organizacje, które z większą świadomością sięgają po coaching na różnych etapach zmiany, czasami wspierając się nim od początku do końca procesu zmiany. Wówczas jego wpływ i efekt dla organizacji jest nieporównywalnie korzystniejszy, aniżeli pojedyncze interwencje kryzysowe.

Coaching oparty na potrzebach uwzględnia wspomniany wpływ permanentnego stresu oraz reaktywny stan mózgu w zmianie. Dla obserwatora (coacha) ludzie w zmianie nie muszą zachowywać się racjonalnie. Tracąc dostęp do podstawowych potrzeb – bezpieczeństwa, satysfakcji i więzi – wybierają różne strategie radzenia sobie w stresie, często destrukcyjne dla zmiany, czasem też autodestrukcyjne dla jednostki. Umiejętny coach, bez oceniania człowieka i jego zachowania, poprowadzi coaching zgodnie z pojawiającymi się potrzebami, wspierając transformację reaktywności w responsywność. Kierując się opisem reaktywności i responsywności opracowanym przez Ricka Hansona (Hanson, 2016, s. 69), można przyjąć, że pomocne przy budowaniu poczucia bezpieczeństwa, satysfakcji i więzi, a tym samym przy transformowaniu reaktywności w responsywność w zmianie, są:

- możliwość wyrażenia swoich myśli i odczuć, swobodnie bez ryzyka bycia ocenionym czy wykluczonym (wyrażanie siebie, akceptacja oraz bycie widzianym i uwzględnionym);
- zrozumienie i wiedza – co się ze mną dzieje na poziomie psycho-społecznym i emocjonalnym w procesie zmiany (samoświadomość);
- dostęp do informacji pozwalający ujrzeć większy obraz i efekt, który zmiana ma wnieść (jasność, zrozumienie, poczucie sensu);
- dostęp do informacji na bieżąco odnośnie do decyzji podejmowanych w zmianie, które mają wpływ na pracowników (transparentność, jasność, przewidywalność, zaufanie);

- jasność i klarowność odnośnie do ram i dostępu do narzędzi ułatwiających komunikację, zarządzanie i wykonywanie bieżących zadań, uwzględniając cele i dynamikę procesu zmiany;
- poczucie wpływu i bycia wziętym pod uwagę – określenie obszarów, w których można się realizować i mieć realny wpływ;
- wsparcie i pomoc – indywidualnie dla menedżerów, a także dla zespołów i grup pracowników przez dostęp do mentorów, agentów zmian, coachów, mediatorów

Przyjrzyjmy się przypadkowi zastosowania coachingu grupowego włączonego jako wsparcie w organizacji na pewnym etapie toczącej się już zmiany. Globalny retailer podjął decyzję, że jego własne centrum dystrybucyjne obsługujące jego sklepy na terenie jednego z krajów przekaże wszystkie operacje magazynowe operatorowi zewnętrznemu. Od trzech lat operator ten zarządzał operacjami magazynowymi w drugim z dwóch centrów dystrybucji retailera w tym kraju. Celem zmiany było zwiększenie efektywności operacji magazynowych i obniżenie kosztów funkcjonowania magazynu – przez wykorzystanie know-how operatora oraz jego zasobów, w tym częściowo jego zasobów ludzkich. Operacje miały być przejęte przez operatora na przestrzeni roku od ogłoszenia decyzji w organizacji. Przez ten czas dotychczasowy pracodawca gwarantował zatrudnienie wszystkim dotychczasowym pracownikom magazynowym – kierownikom zmiany, liderom sekcji, operatorom wózków widłowych. Zmiany nie obejmowały części zarządzająco-administracyjnej, która miała pozostać pod dotychczasowym pracodawcą, retailerem, bez zmian w strukturze organizacyjnej. Te informacje zostały ogłoszone w organizacji na początku wspomnianego okresu rocznego. Po dwóch miesiącach pracownicy magazynowi otrzymali informację, kto z nich pozostanie nadal zatrudniony po upływie roku, a kto zostanie zwolniony. Przez kolejne dwa miesiące spadły znacznie wskaźniki efektywności w magazynie, czas dostaw do sklepów znacznie się wydłużył. Pod znakiem zapytania stanęły dalsze wyniki sprzedaży w sklepach.

Zdecydowano się na włączenie coachingu jako wsparcia pracowników w zmianie. Coachem miała być osoba z zewnątrz. Po wstępnej analizie sytuacji przez coacha, w czasie rozmów z działem HR i kierownikiem magazynu zdecydowano się na coaching grupowy dla kierowników zmian i liderów sekcji. Wyodrębniono trzy grupy po 10–15 osób. W pierwszej grupie były osoby, które miały utrzymać zatrudnienie na dotychczasowych stanowiskach. Kolejne dwie grupy miały w składzie osoby, które po roku zostaną zwolnione. Pierwsza sesja coachingowa trwająca 4 godziny odbyła się z każdą z grup w ciągu dwóch kolejnych dni. Od jej oceny i efektu zależało, czy nastąpi seria kolejnych sesji z każdą z grup.

W czasie pierwszej sesji coach pracujący na bazie potrzeb:

- Zakontraktował wspólnie z uczestnikami cel sesji: „Przyjrzenie się obecnej sytuacji kierowników zmiany i liderów sekcji i sprawdzenie ewentualnych dalszych kroków”.
- Wysłuchał i „zebrał” w grupie stan myśli i odczuć uczestników, przekładając to na fakty, uczucia i niezaspokojone potrzeby. Stosował zoomowanie od pojedynczego uczestnika do poziomu grupy. Dawał empatię na poziomie uczestnika i grupy. I wspierał w ten sposób uczestników w dawaniu empatii samym sobie. W podsumowaniu tego fragmentu sesji podkreślił najważniejsze fakty, uczucia i potrzeby. Uczestnicy, otrzymując szczere zrozumienie, uwzględnienie i akceptację, powoli przeszli z reaktywności do responsywności. Dopiero wtedy byli gotowi na kolejny krok.
- Zaproponował spojrzenie na sytuację z perspektywy pozostałych grup pracowników: kierowników zmiany i liderów, którzy (nie) zostaną zwolnieni, operatorów wózków, kierowników magazynu, administracji, decydentów. Przekładał to również na fakty, uczucia i potrzeby. Wspierał uczestników w stosowaniu zoomowania i dawaniu empatii innym.
- Zaproponował spojrzenie na sytuację z perspektywy całego systemu i określenie potrzeb na tym poziomie. Wspierał tym samym uczestników w uświadomieniu sobie wzajemnych powiązań i perspektywy całości, a także własnego wpływu na to.
- Wysłuchał i „zebrał” myśli, odczucia, refleksje, wnioski na tym etapie procesu coachingowego.
- W procesie wyłonił się na tym etapie w naturalny sposób kolejny krok, na którym zależało uczestnikom – zebranie uwag i kwestii, które chcieli zaadresować do grupy zarządzającej. Coach wysłuchał i „zebrał” poszczególne punkty, które przekładał na fakty, uczucia i potrzeby oraz wspierał uczestników pytaniami w formułowaniu konkretnych prośb do grupy zarządzającej. Uczestnicy ustalili, który z nich, kiedy i jak przekaże te uwagi i prośby grupie zarządzającej.
- W podsumowaniu i zamknięciu spotkania każdy z uczestników wyraził swoje odczucia i wrażenia na koniec sesji. Wśród powtarzających się zdań były m.in.: „W końcu ktoś nas wysłuchał”, „W końcu ktoś się nami zainteresował”, „Dlaczego dopiero teraz?!”

W ciągu tygodnia od przeprowadzonej pierwszej sesji podjęto decyzję o kontynuowaniu coachingu z każdą z grup co dwa tygodnie przez kolejne dwa miesiące. A następnie co trzy tygodnie do końca wdrażania zmiany. Każda z sesji zawierała

elementy dawania empatii sobie, dawania empatii innym oraz na bazie tego określenia i realizowania kolejnych kroków wspierających przejście przez zmianę zarówno całej grupy, jak i jej poszczególnych uczestników. W ciągu pierwszych miesięcy coachingu wskaźniki efektywności znacznie się poprawiły, a pracownicy wprost wiązali to z faktem udzielonego wsparcia w przejściu przez zmianę.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że proces projektowania i wdrażania zmian w organizacjach wymaga wielu złożonych kompetencji na poziomie wiedzy, umiejętności i postaw. Jedną z nich jest przywództwo oparte na empatii, które w swoim podejściu skoncentrowanym na potrzebach pozwala budować w organizacji poziom kontaktu, poczucia wzajemnego powiązania i zaufania. Jest to niezbędne nie tylko do efektywnej współpracy w procesie zmiany, ale także do zrównoważonego, zdrowego funkcjonowania pracowników doświadczających zwiększonego poziomu stresu w zmianie. Przez swoje założenia i narzędzia podejście to umożliwia liderom sprawne odnajdywanie się w dynamice zachodzących zdarzeń i elastyczność wobec trudnych i zaskakujących sytuacji. Jednocześnie pozwala zadbać o dobrostan zarówno ich samych, jak i osób, z którymi pracują. Ostatecznie przekłada się to na tak pożądaną efektywność ludzi i ich działań w zmianie.

Zmiany systemowe służą doskonaleniu organizacji. Dokonują ich zawsze ludzie. To, na ile zmiany będą sprawnie i skutecznie wdrażane, zależy od podejścia i sposobu działania każdego pracownika włączonego w ten proces. A to będzie uzależnione w dużej mierze od tego, na ile jego mózg będzie funkcjonował w stanie trybu responsywnego, a nie reaktywnego. Dlatego tak ważna jest samoświadomość i samoregulacja liderów oraz świadome wspieranie pracowników w tym obszarze za pomocą opisanych narzędzi. Jak stwierdził G.B. Show: „Postęp jest niemożliwy bez zmiany, a ci, którzy nie mogą zmienić swoich umysłów, nie mogą zmienić niczego.”

Jednocześnie wszelkie procesy zmian mogą stanowić doskonałą okazję do rozwijania przywództwa opartego na empatii w organizacji. Coaching bazujący na potrzebach na poziomie indywidualnym, zespołowym czy grupowym może nie tylko zwiększać efektywność zmian i wspierać pracowników w procesie zmiany, lecz także może modelować to podejście przez postawę i sposób komunikowania się coachów pracujących w tym nurcie.

Bibliografia

- Berendt, J. i Panas, M. (2017). *Budowanie motywacji wewnętrznej poprzez przywództwo oparte na empatii*. Warszawa: Poltext.
- Blikle, A. (2014). *Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencja emocjonalna. Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu. Lecz od umiejętności kierowania emocjami*. Poznań: Media Rodzina.
- Hanson, R. (2016). *Szczęśliwy mózg*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Goleman, D. (2004). *What Makes a Leader?* <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Laloux, F. (2016). *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio Emka.
- Larsson, L. (2009). *Porozumienie bez przemocy w mediacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Lasater, I. i Stiles, J. (2010). *Words That Work in Business*. Puddler Dancer Press.
- Lindemann, G. i Heim, V. (2014). *Konstruktywna Komunikacja w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Dialogue Unlimited.
- MacLean, P.D. (1990). *The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions*. New York: Springer.
- McGonigal, K. (2016). *Siła stresu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Rosenberg, M.B. (2012). *Porozumienie bez przemocy: o języku serca*. Warszawa: Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza.
- Rosenberg, M.B. (2016). *Porozumienie bez przemocy: o języku serca*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Rosenberg, M.B. (2008). *Rozwiązywanie konfliktów poprzez porozumienie bez przemocy. Marshall B. Rosenberg w rozmowie z Gabriele Seils*. Warszawa: Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza.
- Senge, P.M. (2012). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sinek, S. (2014). *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Whittington, J. (2013). *Ustawienia systemowe w coachingu*. Warszawa: CO & Me Publishing.