

Kako da postanemo empatičan lider?

Piše: Milica Mančić

Na šta prvo pomislite kada čujete reč empatija? Često se ovaj pojam poistovećuje sa emotivnim reagovanjem na osećanja drugih ljudi, a u liderstvu s nekom vrstom mekanosti i slabosti. Zapravo, empatija je sposobnost da razumemo šta drugi ljudi osećaju, vidimo stvari s njihove tačke gledišta i zamislimo sebe na njihovom mestu.

Pitanje koje se postavlja je – zašto su nam potrebni empatični lideri? Deluje na prvu loptu da ova sposobnost nema nikakve veze s postizanjem rezultata i uspeha na radnom mestu.

Odgovor na ovo pitanje počinje jednostavno činjenicom da je liderstvo nešto što radimo s ljudima. Ako želimo da budemo uspešni u vođenju ljudi, neophodno je da se naštelujemo na njihov način razmišljanja, njihova osećanja i uverenja. Tek kada koračamo zajedno sa svojim ljudima, možemo da ih na pravi način povedemo u željenom smeru.

Ova tema je dobila na značaju posebno u periodu COVID-a kada su mnogi izgubili voljene osobe, ostali bez posla, doživeli zdravstvene smetnje i tako dalje. Veliki broj ljudi je izašao iz tog perioda preispitujući odnos prema poslu i s većom jasnoćom da žele da rade u okruženju koje će biti podržavajuće i negovati njihovo sveukupno zdravlje i dobrostanje.

Zato je, danas možda čak i više nego ikada ranije, važno da kao rukovodioci gradimo i podstičemo takvu kulturu u kojoj će se ljudi osećati psihološki sigurno, uvaženo i uključeno. A to možemo samo ako smo empatični i zaista radoznali da čujemo i vidimo potrebe svojih zaposlenih.

Jedna od većih zabluda je da ukoliko smo empatični moramo da se odreknemo visokih očekivanja od ljudi. Ili ćemo biti neko ko brine o ljudima i podržava ih, ili ćemo beskompromisno stavljati fokus na rezultate i visoku efikasnost. Ovo je crno-beli način razmišljanja. U realnosti je moguće, čak i poželjno, da istovremeno brinemo o ljudima i držimo ih odgovornim za visoke rezultate. Jedno ne isključuje drugo.

Evo nekoliko veština koje je važno da razvijemo ako želimo da budemo empatičan lider:

Dvosmerna i uključujuća komunikacija – vođenje razgovora sa zaposlenima u kojima pažljivo slušamo i postavljamo pitanja sa uvažavanjem. To znači da proveravamo s ljudima kako su i nadovezujemo se na prethodne razgovore koje smo vodili. Ako nam je neko na primer spomenuo da ide na obuku za razvoj svojih veština, možemo da u narednom razgovoru sa tom osobom proverimo kako joj ide sa razvojem i koja znanja je usvojila. Ako primetimo da je neko uzdržan na sastancima, možemo da mu kažemo kako nam je njegovo mišljenje važno i otvorimo prostor da ga iznese. Cilj je da se naši zaposleni osete uvaženim i viđenim.

Razumevanje i uvažavanje osećanja – ova veština zahteva da se stavimo u cipele drugih i da razumemo njihova iskustva. Preporuka je da kada neko od naših zaposlenih ispolji negativne emocije, umesto da ga osuđujemo, pokažemo radoznalost, želju da pomognemo i samosvesnost. Razvoj samosvesnosti podrazumeva samorefleksiju, analizu svojih reakcija, i svesno ulaganje napora da menjamo nekonstruktivne reakcije. Važno je da rukovodioci prepoznaju svoje emotivne okidače i uverenja kako bi iskreno mogli da empatišu.

Promišljeno reagovanje – to znači da reagujemo odmereno, ciljano i da vodimo računa da ne budemo ni previše popustljivi ni previše oštri. Pružanje podrške zaposlenima može da varira od jednostavne potvrde da smo nekoga čuli i razumeli (validacija) do nekih značajnijih intervencija poput prilagođavanja oblasti odgovornosti aspiracijama osobe ili obezbeđivanja slobodnih dana u određenim situacijama, u zavisnosti od trenutne potrebe.

Treba uzeti u obzir i drugu stranu medalje – da ukoliko lider pruža previše podrške, ljudi postaju zavisni od njega i osećaju se nekompetentno i nesamostalno. Neophodno je, dakle, da pružimo optimalnu dozu podrške, uz davanje jasnoće o granicama u okviru kojih se krećemo. Empatični lideri jasno postavljaju granice, kao na primer od kad do kad je radno vreme, ili kroz koje kanale i u koje vreme je u redu da komuniciramo (neprimereno je slanje mejlova kasno uveče). Kada svako u timu ima jasnoću u pogledu očekivanja i pravila ponašanja, značajno se povećava psihološka sigurnost u timu. Granice imaju zaštitnu ulogu jer pomažu ljudima da razumeju okvire do kojih seže njihova odgovornost, što istovremeno podiže autonomiju jer znamo šta je dozvoljeno a šta nije.

Zdrave granice nam pomažu i da kao lideri izbegnemo zamku preplavljivanja tuđim emocijama. Nekad je teško odvojiti da empatija nije isto što i upijanje tuđih negativnih osećanja. Pravljenje profesionalne distance može da pomogne u prevenciji sagorevanja.

Evo nekoliko praktičnih pokazatelja da smo empatičan lider:

- pitam pre nego što kažem
- slušam više nego što govorim
- služim drugima umesto da komandujem
- brinem o tuđim strahovima i negativnim osećanjima
- dobro primam fidbek
- ne reagujem burno na pitanja ili brige zaposlenih, već ih prihvatam, uvažavam i razmatram
- ne interpretiram zabrinutost kao otpor

Kada kontinuirano demonstriramo takva ponašanja, ljudi će nam biti lojalni. Biće uključeni. Daće svoj maksimum. Biće inovativniji. Govoriće dobro o svojoj organizaciji izvan posla. I iznad svega, dolaziće na posao zadovoljni.

Milica Mančić,
HR saradnica
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs