

# Empatia i biznes

**Małgorzata Kwiatkowska,**  
Executive&Team Coach, właściciel firmy  
Business Training Center, o tym, co liczy  
się w dobrze funkcjonującej firmie.

**Jakie umiejętności potrzebne są menedżerom i pracownikom?**

Moje kilkanaście lat pracy w korporacjach przekonuje mnie, że ważna jest empatia i współpraca. Zainspirowała mnie treść pewnego artykułu, w którym autor wyjaśnia subtelną różnicę między dwoma słowami używanymi w literaturze anglojęzycznej: „responsibility” i „accountability”. Słowniki tłumaczą je jednakowo: odpowiedzialność. A jednak accountability ma wymiar szerszy – określa postawę pracowników i menedżerów rozumianą jako współodpowiedzialność wszystkich za osiągnięcie rezultatów biznesowych firmy. Zatem niezbędne jest zaangażowanie wszystkich w bieżące rozwiązywanie pojawiających się problemów. A to będzie łatwiejsze dzięki empatii. Zgrabnie ujął to Henry Ford: „Jeżeli istnieje jakiś jeden sekret sukcesu, to jest to umiejętność przyjmowania cudzego punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy z równą łatwością jak z własnej”.

**Na czym polega ta postawa?**

W firmie nie da się wpisać wszystkich zadań w zakres obowiązków pracowników. Wraz z upływem czasu i nowymi zdarzeniami w organizacji, pojawiają się więc „martwe pola”, którymi nie wiadomo kto ma się zająć. Accountability oznacza otwartość i gotowość do szukania rozwiązań w tych obszarach. To wynika ze spojrzenia na firmę w sposób szerszy niż tylko przez pryzmat własnego zakresu obowiązków i świadomości,

że jeśli zignorują problemy, które widzą obok, to zaczną one komplikować w końcu także bezpośrednio moją pracę.

**Jak to działa w praktyce?**

Weźmy dział obsługi klienta w dużej firmie. Jego pracownicy powinni szybko i precyzyjnie odpowiadać na pytania klientów dotyczące zamówień, ale nie mogą, bo nie dostają na czas informacji od ludzi z innych działów - np. z produkcji czy z serwisu. Z kolei ci ostatni nie rozumieją, dlaczego mają bez przerwy odpowiadać na pytania, zamiast zająć się swoją pracą. Przecież nie mają w zakresie obowiązków udzielania informacji. W ich położeniu nie wczuwają się z kolei osoby z działu obsługi klienta i w rezultacie narasta frustracja we wzajemnych kontaktach, klienci narzekają na nieterminowe dostawy i brak informacji, a firma traci pieniądze.

**Jak można pomóc firmie, w której występują podobne zjawiska?**

Projekty szkoleniowe, które proponujemy, przygotowujemy przy ścisłej współpracy z Działem HR oraz menedżerami zarządzającymi zespołami, by dokładnie zdefiniować potrzeby czyli co i w jakich działach wymaga zmian. Dodatkowo przed warsztatami prowadzimy wywiady z przyszłymi uczestnikami warsztatów, by poznać ich perspektywę, dowiedzieć się, z czym mają trudności i co chcieliby przepracować podczas warsztatów by lepiej radzić sobie w codziennej współpracy z innymi. Dysponując tymi informacjami, dopiero przygotowujemy program.

**Na czym polegają takie warsztaty?**

Warsztaty realizujemy w grupach maksymalnie 12-osobowych, by każdy miał szansę przetrainować wybrane umiejętności. Gdy mówimy o obszarze współpracy, jedną z nich jest np. praca



nad informacją zwrotną (feedback). Uczestnicy poznają jej strukturę i ćwiczą nawyk otwartego mówienia sobie nawzajem tego co działa dobrze, a co należy poprawić, by współpraca między nimi układała się efektywniej. Inną kluczową umiejętnością jest słuchanie. Trenujemy zatem techniki aktywnego słuchania po to, by precyzyjnie usłyszeć punkt widzenia rozmówcy (często odmienny od naszego) i okazać zrozumienie na każdym etapie rozmowy. Podsumowując - dużo w tym nauki empatii i prowadzenia dialogu. A wszystko to w duchu: „co JA mogę zrobić inaczej, żeby innym lepiej się ze mną pracowało” zamiast niekonstruktywnego oceniania innych i budowania barier typu „on jest dziwny i źle mi się z nim współpracuje”.

Każdy uczestnik na koniec przygotowuje tzw. plan zmiany, tzn. określa co/jak/kiedy zrobi, by wdrożyć do codziennej pracy umiejętności nabyte podczas warsztatu. Projekt kończą z reguły sesje follow-up po trzech-sześciu miesiącach, które monitorują i wspierają proces zmian.

**Jakie firmy korzystają z prowadzonych przez Panią warsztatów?**

Obsługujemy organizacje w całej Polsce (ich lista dostępna jest na [www.rozwijajsie.eu](http://www.rozwijajsie.eu)), a prowadzone warsztaty obejmują szeroką tematykę związaną z wykorzystaniem umiejętności miękkich w zarządzaniu. Są skierowane do zespołów, kadry menedżerskiej oraz zarządów. Niedawno realizowałam w tym zakresie projekt z firmą DGS Poland.



**Sylwia Ewangelista**

HR Business Partner, DGS Poland

Małgorzata Kwiatkowska przeprowadziła dla naszej firmy warsztaty „uszyte na miarę”. Usprawniliśmy dzięki nim współpracę na linii: specjaliści Działu Customer Service i nasi Partnerzy Biznesowi, poprawiając jakość komunikacji z naszymi Odbiorcami - to element budowania trwałych relacji biznesowych, opartych o zrozumienie potrzeb Partnera Biznesowego.

W efekcie projektu także działały wewnątrz firmy efektywnie ze sobą współpracując, podejmując decyzje strategiczne mające wpływ na spełnianie oczekiwań Klienta.

Sukces był możliwy, bo dużo pracy i czasu poświęciliśmy na wspólne przygotowanie programu warsztatów: zdefiniowanie potrzeb oraz dopasowanie materiału do celów tego projektu szkoleniowego.

**Joanna Walkiewicz**

Head of Customer Service, DGS Poland

W rezultacie przeprowadzonych warsztatów realizacja istotnej wartości organizacyjnej, jaką jest efektywna codzienna komunikacja, stała się faktem. Zawsze należy dbać o to, aby umieć usłyszeć głos Klienta, zrozumieć go i poszukać rozwiązań, mimo jego odmiennej percepcji w trudnej sytuacji. To sprawia, że Klient czuje się „zaopiekowany” nawet wówczas, kiedy informacje nie są dla Klienta informacjami „dobrymi”, oczekiwanymi – łatwiej mu wtedy je uznać, a współpraca układa się mimo wszystko dobrze – mówi. Warto wspomnieć także o dodatkowej korzyści z uczestnictwa w szkoleniu, a mianowicie o integracji zespołu, co przynosi nieocenione korzyści z postaci pozytywnej atmosfery w pracy.

