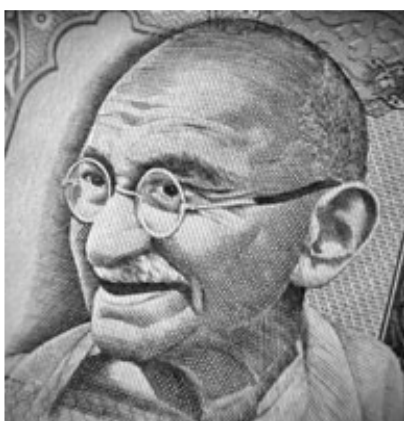




Bezpłatny fragment abstraktu

Gandhi dla menedżerów

Jorg Zittlau



Opis

Jorg Zittlau – filozof, socjolog, trener biznesu; specjalista radzenia sobie ze stresem i konfliktami. W książce ***Gandhi dla menedżerów*** przedstawia zasady Mahatmy Gandhiego zaadaptowane dla potrzeb współczesnego zarządzania. W jaki sposób zjednać sobie ludzkie poparcie poprzez cierpliwość, wytrwałość, ciepłe ludzkie podejście i autentyczną siłę przekonywania? Jak wzbudzać w ludziach entuzjazm, energię i siłę do działania? Tego właśnie dotyczy ta publikacja.

Zawartość abstraktu

1. Kim jesteś? Jak przewodzić sobie?

Kiedy pada deszcz możemy narzekać, że przyjdą powodzie zagrażające ludzkiemu życiu. Możemy też budować wały, rowy melioracyjne, tamy i elektrownie wodne. Wówczas niszczący deszcz zmienimy w pożyteczny żywiol dający życie i energię elektryczną. Podobnie jest z ludźmi. Zamiast walczyć z samym sobą, poznaj siebie i wykorzystaj wszystko, czym dysponujesz. Zamiast być niszczącym deszczem, stań się pożytecznym żywiolem.

2. Kim są ludzie? Jak im przewodzić?

Zamiast walczyć z innymi ludźmi jak z powodziami, poznaj ich i zamień w pożyteczny żywiol dający życie i energię. Nie wystarczy poznać tylko, kim się jest. Trzeba jeszcze umieć pomagać innym ludziom poznawać siebie. Umiejętność ta pozwala stać się autentycznym przywódcą, umiejącym budzić w ludziach entuzjazm i motywację do działania.

3. Jak brzmią zasady szczęśliwego życia?

Zasady Gandhiego urzekają swoją prostotą i skutecznością. Opisując je jednym zdaniem, można powiedzieć: „Dbaj o siebie i innych, a będziesz wielkim i cenionym przez ludzi przywódcą”. Więcej o zasadach przeczytasz w trzeciej części abstraktu.



1. Kim jesteś? Jak przewodzić sobie?

Kiedy pada deszcz możemy narzekać, że przyjdą powodzie zagrażające ludzkiemu życiu. Możemy też budować wały, rowy melioracyjne, tamy i elektrownie wodne. Wówczas niszczący deszcz zamienimy w pożyteczny żywiol dający życie i energię elektryczną. Podobnie jest z ludźmi. Zamiast walczyć z samym sobą, poznaj siebie i wykorzystaj wszystko, czym dysponujesz. Zamiast być niszczącym deszczem, stań się pożytecznym żywiolem.

Prawda, wolność od przemocy, samokrytyka i bezwzględna otwartość – według Gandhiego to bardzo dobra droga do poznania samego siebie.

(...)

Przed chwilą zaktualizowałeś sobie ideę życia w prawdzie. Teraz czas na **wolność od przemocy**. *Ahinsa* to proponowana przez Gandhiego sztuka życia wolnego od przemocy. Przemoc spotykamy coraz częściej w naszym życiu. Jest jej coraz więcej w telewizji, w internecie, w domu, szkole i pracy. W organizacjach dyrektorzy, menedżerowie i pracownicy często stosują wobec siebie przemoc. Zachowują się jak pingpongiści ograniczający się wyłącznie do smeczowania: w ogóle nie nawiązują gry, a jedynie zdobywają punkt za punktem i ciągle podnoszą piłeczki z podłogi. Jeden z nich w końcu wygra. Jednak w organizacji nie chodzi o sukces jednego zawodnika. Nie chodzi o smeczowanie i podnoszenie piłki z podłogi. Nie chodzi o cięte riposty ani okazywanie własnej wyższości. Chodzi o utrzymanie piłki w grze. Organizacja biznesowa jest jak świetnie grająca drużyna piłkarska, a nie jak błyskotliwy pingpongista. Jeśli choć jeden zawodnik będzie ciągle wybijał piłkę na aut, na złość „kolegom” z drużyny, zespół nigdy nie wygra! Zawsze przegra.

O takiej właśnie przemocy kulturowanej i stosowanej przez menedżerów pisze autor książki. I bynajmniej nie chodzi mu o bicie podwładnych. Chodzi o chybione stosowanie symbolów władzy, takich jak:

- **fotel dyrektorski** – czasem bywa jak tron. Jedynie dyrektor może na nim usiąść i to w dodatku tylko po to, żeby okazać swoją wyższość nad pozostałymi osobami;
- **przepych** – prezes pewnej firmy zapraszał na obiad wszystkich swoich dyrektorów i menedżerów. Za każdym razem kładł na stole bardzo drogi złoty, wysadzany diamentami zegarek, mówiąc „Oto, dlaczego opłaca się w ogóle pracować”. Po dwóch latach wytoczono mu proces o oszustwa podatkowe. Zeznawali przeciwko niemu wszyscy jego pracownicy;
- **siła głosu** – szefowie mówią głośniejszym głosem niż podwładni, mężczyźni głośniejszym głosem niż kobiety. Według Gandhiego w sile głosu przejawia się przemoc. Gandhi nigdy nie krzyczał. Zawsze przemawiał swym cichym głosem bez mikrofonów, a wszyscy słuchali go tak, że panowała cisza, jak makiem zasiał;
- **przywileje służbowe** – komórki, laptopy, samochody, mieszkania, wielkie biura i sztab asystentów. Wszystko to rozleniwia, ponieważ daje poczucie, że osiągnęło się już wszystko.



Przywileje budzą także agresję, bo przecież trzeba ich bronić – dziś ja mam służbowy samochód, a za miesiąc może mi go zabrać ktoś inny.

Gandhi wyrzekł się przemocy. Permanentnie stosował zasadę *win-win*. W sporze nigdy nie usiłował pokonać swojego przeciwnika intelektem, choć wielokrotnie mógłby to uczynić. Wręcz przeciwnie – traktował oponenta jak brata, z którym wspólnie szukał rozwiązania wiodącego do prawdy. Nigdy nie angażował siebie ani nikogo innego w rozwiązanie mogące kogokolwiek skrzywdzić. Nawet z najtwardszego adwersarza umiał wydobyć to, co w nim najlepsze. Pomagał mu przy tym rozwijać się duchowo. W końcu oponent zyskiwał siłę, by żyć w prawdzie, stawał się lepszym człowiekiem, a wobec Gandhiego żywił szacunek i życzliwość. Wówczas rozwiązanie korzystne dla obu stron pojawiało się niespodziewanie łatwo. Gandhi pomagał ludziom wydobywać z siebie prawdę i rozwijać się. Był jak ogrodnik sadzący cebulki prawdy, równości i rozwoju.

Czyż ten opis nie przypomina postawy coacha?

(...)

2. Kim są ludzie? Jak im przewodzić?

Zamiast walczyć z innymi ludźmi jak z powodziami, poznaj ich i zamień w pożyteczny żywiol dający życie i energię. Nie wystarczy tylko poznać, kim się jest. Trzeba jeszcze umieć pomagać innym ludziom poznawać siebie. Umiejętność ta pozwala stać się autentycznym przywódcą umiejącym budzić w ludziach entuzjazm i motywację do działania.

Przychylność, empatia, życzliwe słuźenie, uważność, zwycięstwo bez przegranych. Oto czynniki pozwalające przewodzić ludziom, budząc w nich entuzjazm i motywację. Pomagają one innym również poznawać siebie.

(...)

Gandhi odznaczał się dużą empatią. Do **empatii** w jego rozumieniu prowadziły trzy kroki: współodczuwanie, zrozumienie i reakcja równości (zobacz tab. nr 1).

Empatia ≠ Współczucie (~~Oj, biedactwo Ty moje, też mi jest smutno...~~)

Empatia = Współodczuwanie + Zrozumienie + Reakcja Równości

Przykładowa wypowiedź coacha:

- **Rzeczywiście, to smutne.** (smutnym, wolnym, poważnym tonem)



- **Rozumiem tę sytuację. Po prostu wybrałeś wtedy mniejsze zło.** (trochę szybciej i bardziej zdecydowanie)
- **Jestem pewny, że osiągniesz cel, jeśli będziesz postępował w przyszłości jak dorosły, samodzielny i odpowiedzialny człowiek. Cel jest w Twoim zasięgu.** (stanowczo, pewnie, okaż, że wierzysz w to, co mówisz oraz w klienta)

Prawdziwa empatia jest spontaniczna. NIE można jej zaplanować. Więc zamiast planować, jak potraktujesz klienta, po prostu skup się na nim i odczuwaj.

Współodczuwanie	Zrozumienie	Reakcja Równości
<p>Polega na wprowadzeniu się w stan podobny do stanu klienta. Jeśli klient mówi bardzo cicho, płytko oddycha i siedzi mocno pochylony, zachowuj się tak samo. Jeśli natomiast klient siedzi wyprostowany, wesoły i z dumą opowiada o swoich osiągnięciach, przyjmij podobną postawę i z dumą słuchaj jego opowieści.</p> <p>- Ojej, to smutne. - To mogło być trudne dla Ciebie? - Czułeś wtedy radość? (z uśmiechem na ustach)</p>	<p>Zwykle łatwiej je wyrazić zachowaniem niż słowem. Zrozumienie powinno polegać na BRAKU krytyki. Sytuacja, w której coach jest „białą tablicą” przyjmującą wszystko, co klient mówi.</p> <p>- Rozumiem Twoje zachowanie. To była prawdziwa/ męska/ trudna decyzja. - Rozumiem. Dokonałeś wówczas najlepszego wyboru.</p>	<p>Polega na traktowaniu drugiego człowieka jak równego sobie. Jesteś dorosłym, odpowiedzialnym i samodzielnym człowiekiem. Traktuj klienta tak samo, nawet wtedy, kiedy zachowuje się on jak bezradne dziecko albo jak zbyt pewny siebie mędrzec, który wszystko wie najlepiej.</p> <p>- Jesteś dorosłym, odpowiedzialnym i samodzielnym człowiekiem. - Widzę, że lubisz mi opowiadać swoje historie. Pozwól mi jednak zadać pytania, które chcę ci zadać.</p>

Tab. 1. Empatia

(...)



3. Jak brzmią zasady szczęśliwego życia?

Zasady Gandhiego urzekają swoją prostotą i skutecznością. Opisując je jednym zdaniem, można powiedzieć: „Dbaj o siebie i innych, a będziesz wielkim i cenionym przez ludzi przywódcą”.

„Gdy istnieje wybór jedynie między tchórzostwem a przemocą, preferowałbym przemoc”. Gandhi był realistą i człowiekiem czynu. Zasady były ważne, ale praktyka determinowała zasady. Miał zasady, lecz nie pozwalał im się zniewolić.

Gandhi uważał, że życie to sprzeczności, które dają szansę na rozwój osobowości i umiejętności. Nie dbał o to, że teraz mówi coś innego niż powiedział kiedyś. Teraz podjął inną decyzję niż wcześniej. Zmienił się, rozwinął. Zastrzegł sobie prawo do wchodzenia w sprzeczności, żeby się rozwijać. Sprzeczności były dla niego wyzwaniem.

„Człowiek ma parę oczu, parę uszu, a tylko jeden język. Dlatego powinien mówić o połowę mniej niż widzi, i podobnie o połowę mniej niż słyszy”.

Gandhi dążył do tego, by zawsze czuć się szczęśliwym. Uważał, że odczuwanie szczęścia pozwala zarówno przetrwać trudne chwile, jak i szczęśliwie spędzić całe życie. Oto jego zasady szczęścia:

(...)

Strach przed zasadami

Życie według zasad Gandhiego wymaga wiele odwagi. Poznaj zatem sposób Gandhiego na strach. Na marginesie przypomnimy, czym różni się strach od lęku. Strach jest reakcją na coś konkretnego. Wiem, czego się boję, np. mężczyzny biegnącego w moją stronę i krzyczącego „zabiję cię”. Lęk to reakcja na coś abstrakcyjnego. Boję się, ale nie wiem czego, np. idę ciemną ulicą, boję się, że coś złego mi się stanie, ale nie wiem co.

Według Gandhiego, istnieją dwa rodzaje strachu. Strach przed brakiem kompetencji oraz strach przed utratą bliskiej nam osoby. Eliminując jedynie pierwszy z nich, znacząco poprawimy swój stan spokoju.

Strach przed brakiem kompetencji wynika z niedostatku pewności siebie i swoich umiejętności. Rodząca się niepewność zazwyczaj ma źródło w braku wiedzy. Częściowego braku wiedzy doświadcza prawie każdy, bo naturalnym stanem ludzkiej pamięci jest zapominanie. Nawet najlepszy ekspert (np. menedżer, coach) z czasem zapomni kilku faktów. Potem jeszcze kilku. Z czasem niepewność nasila się i zamienia w strach. Dzieje się tak, kiedy człowiek lekceważy pierwsze oznaki zapominania ważnych informacji. Zamiast zajrzeć do książki, zapytać kolegi, człowiek bagatelizuje sytuację i próbuje zatuszować ją pozorną kompetencją. Myśli sobie: „Jest dobrze. Zapomniałem jedną rzecz, ale przecież pamiętam setkę innych”. I nagle spotyka klienta, który pyta go właśnie o tę jedną rzecz.



Jeśli zapomnisz daną informację, odszukaj i przypomnij ją sobie. Ucząc się nowych rzeczy, rób notatki. Czytając ciekawą książkę, rób notatki. Notatki powinny być zwięzłe i kompletne, np. jak ten abstrakt. Zawiera on tylko główne idee książki, jednak stanowi spójną całość. Kiedy zauważysz, że zapomniałeś dany fakt, odszukaj go w notatkach.

Strach przed brakiem kompetencji się dochodzi do głosu szczególnie podczas podejmowania decyzji. Jeśli nie masz wszystkich potrzebnych informacji, żeby podjąć decyzję, nie podejmuj jej. Wygospodaruj czas na zgromadzenie danych albo przynajmniej na telefon do człowieka, który je posiada.

Niniejsza publikacja jest **bezpłatnym fragmentem abstraktu**.

Pełną wersję abstraktu można kupić w **Sklepie ACW** pod adresem:

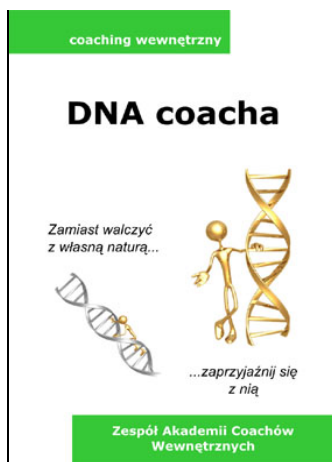
www.coaching-wewnetrzny.pl/sklep/



Wybrane publikacje ACW

Książki

DNA coacha

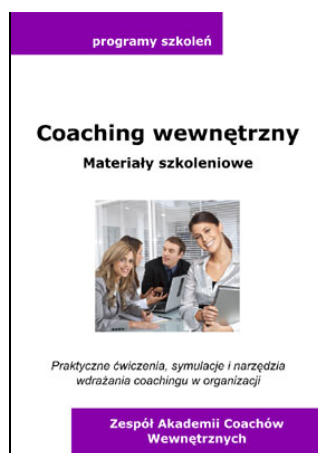


Jednominutowy coach



Programy szkoleń

Coaching wewnętrzny. Materiały szkoleniowe



Abstrakty książek

Książka: **Sztuka rozmawiania**
Autor książki: F. Shultz von Thun

Książka: **Podręcznik coachingu**
Autor książki: S. Thorpe, J. Clifford

Książka: **Mistrzowski coaching**
Autor książki: R. Hargrove

i wiele innych

Więcej informacji o publikacjach na www.coaching-wewnetrzny.pl/sklep/