



house of skills

# Jak motywować pracowników?

W jaki sposób uczymy motywowania w House of Skills

# SPIS TREŚCI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Wstęp .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1. Miejsce motywowania w pełnieniu roli szefa .....</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>2. Jak przekaz kulturowy oddziałuje na motywację, motywowanie<br/>i zaangażowanie .....</b> | <b>9</b>  |
| <b>3. Chcemy narzędzi do motywowania! .....</b>  | <b>12</b> |
| 3.1. Kompas motywacji.....   | 12        |
| 3.2. Cykl regresji według Blancharda .....   | 14        |
| 3.3. „Dlaczego ci się nie chce?” .....   | 14        |
| 3.4. Wielkie nazwiska, znane koncepcje .....   | 15        |
| 3.5. Rozmowa .....   | 16        |
| 3.6. SMART-na rozmowa o celach.....  | 17        |
| 3.7. Informacja zwrotna to też rozmowa .....   | 18        |
| 3.8. Trudne rozmowy.....   | 19        |
| 3.9. Rozmowy o pieniądzach.....  | 21        |
| 3.10. Silna motywacja non stop?.....   | 24        |
| <b>Zakończenie .....</b>   | <b>26</b> |

# WSTĘP

Motywacja i motywowanie to ogromny temat. Definicji i koncepcji z tego zakresu funkcjonuje w psychologii wiele i wciąż powstają nowe, w zależności od kontekstu i tego, kto opracowuje definicję i na co chce zwrócić uwagę. Dlatego trudno oczekiwać, aby poszerzanie wiedzy o motywacji i motywowaniu ludzi pracujących zawodowo wyglądało zawsze tak samo. Na tym między innymi polega sztuka uczenia – przedstawiać, proponować różne perspektywy, dawać możliwość refleksji, wyciągania wniosków na podstawie różnorodnych doświadczeń. Chcąc adekwatnie odpowiadać na potrzeby naszych klientów, często pytamy, z jakimi wyzwaniami mierzą się w firmach. Większość odpowiedzi dotyczy kwestii zaangażowania, motywacji i motywowania. W różnym ujęciu, zależnym od branży, regionu, sytuacji rynkowej danej firmy, momentu w historii organizacji i przemian, których doświadczą.

Według najnowszych badań Gallupa (State of the Global Workplace: 2025 Report<sup>1</sup>) w Europie zaangażowanie pracowników wynosi 13%. Jest to najniższy poziom zaangażowania spośród wszystkich regionów świata, znacznie niższy niż globalna średnia wynosząca 21%. Jednocześnie w Europie 47% pracowników ocenia swoje życie jako „rozwijające się / dobrze prosperujące” (thriving). Jest to najwyższy



**13%**

**tyle wynosi średnie zaangażowanie pracowników w Europie.**

**To najniższy poziom spośród wszystkich regionów świata**

<sup>1</sup> <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

odsetek „thriving” spośród wszystkich regionów, wyraźnie wyższy niż globalna średnia wynosząca 33%. Pracownicy w Europie rzadziej niż w pozostałych regionach odczuwają na co dzień trudne emocje, takie jak gniew, smutek czy samotność. W Europie 30% pracowników aktywnie szuka nowej pracy lub rozgląda się za nią. Jest to najniższy odsetek spośród wszystkich regionów, znacznie niższy niż globalna średnia wynosząca 50%.

Dla porządku należy podkreślić, że pojęcia motywacja i zaangażowanie nie oznaczają tego samego. Motywacja jest wewnętrznym napędem człowieka pobudzającym jego działania. A zaangażowanie to niejako skutek motywacji, skłonność do długofalowego identyfikowania się z miejscem pracy, celami. W niniejszym tekście dla uproszczenia zdarza się, że pojęcia te traktuję jako tożsame.

Programy szkoleniowe House of Skills zawierające wątek motywacji i motywowania pokazują je w różny sposób. Uwzględniają odmienne aspekty wiedzy teoretycznej i praktycznej, a także zróżnicowane ćwiczenia. W zależności od prowadzących trenerki lub trenera. Wynika to rzecz jasna z ustaleń z klientami, którzy potrzebują różnie rozłożonych akcentów dotyczących tych zagadnień. Ale wspomniane odmienności wynikają też z najróżniejszych doświadczeń zawodowych koleżanek i kolegów trenerów, ich zainteresowań, etapu w życiu.

Pytania o kwestie związane z motywacją pojawiają się nierzadko podczas szkoleń, nawet gdy program tego wątku bezpośrednio nie uwzględnia. Wówczas trener również musi im sprostać, więc własny sposób podejścia do tego tematu jest bardzo pomocny. W niniejszej publikacji chcemy przybliżyć Państwu, w jaki sposób koleżanki i koledzy podchodzą do tematu motywacji i motywowania oraz czego można spodziewać się w prowadzonych przez nich programach. Uważamy, że taka szeroka perspektywa wzbogaca sposób myślenia uczestników szkoleń,

którzy na kolejnych etapach kariery potrzebują różnych podejść i doświadczeń.

Dlaczego zagadnienie motywacji i motywowania wzbudza tyle emocji? Wymieńmy kilka kwestii, którymi zajmujemy się podczas szkoleń i o których więcej przeczytacie w dalszej części tego opracowania.

- I. Zagadnienie motywacji i motywowania można przedstawiać jako kwestię odnoszącą się zarówno do rodzajów wpływu zwierzchnika na pracowników, jak i do bardzo konkretnych zachowań z repertuaru technik menedżerskich. W pierwszym wypadku mówi się o podejściu lidera, a w drugim menedżera. Ręczownicy lider i menedżer w powszechnej narracji stosowane są zamiennie, ale nie bez powodu jednak nie oznaczają tego samego, mimo że wiele je łączy. Przyjrzymy się bliżej, kim jest lider, a kim menedżer.
- II. Osoby menedżerskie, zanim nimi zostały, najczęściej miały swoich szefów. Rodzi się pytanie: czy byli oni wzorami, czy antywzorami? Nasza narodowa historia odegrała specyficzną rolę w powstawaniu polskich podstaw zarządzania ludźmi. Do dzisiaj widzimy jej pokłosie. Przybliżymy wkład kulturowy w polskie wzorce motywowania w zarządzaniu.
- III. Choć wszyscy wiemy, że motywowanie jest immanentnie związane z zarządzaniem ludźmi, temat ten generalnie budzi w polskich realiach sporo obaw. Szczególnie wśród najmłodszych menedżerów. Czują się często bezradni w sytuacji, gdy podwładni przeżywają kryzysy, nie radzą sobie z zadaniami, trapią ich konflikty. Lęk i bezradność osób pełniących funkcje menedżerskie to ważne czynniki mające wpływ na motywację i motywowanie.
- IV. Im niższy szczebel zarządzania w organizacjach, tym powszechniej słychać narzekanie osób na kierowniczych stanowiskach na „brak narzędzi” w tej materii. Dlatego nierzadko w ogóle omijają temat motywacji w rozmowach z podwładnymi. Gdzie zatem szukać narzędzi do motywowania innych?

**V.** Niejedną osobę zarządzającą ludźmi nurtują pytania: czy i jak długo można utrzymać motywację podwładnych na wysokim poziomie? Czy ona zawsze taka musi być?

W przygotowaniu niniejszego tekstu uzyskałam ogromną pomoc od koleżanek i kolegów – trenerów House of Skills: Małgorzaty Olszanowskiej, Igi Miłośławskiej, Marcina Koniecznego, Dariusza Fijołka i Dariusza Chełmińskiego. Bardzo Wam dziękuję. Sięgnęłam też do własnych doświadczeń trenerskich.

Zapraszamy do lektury,

**Łada Drozda**

Partnerka w House of Skills



# 1. MIEJSCE MOTYWOWANIA W PEŁNIENIU ROLI SZEFA

W klasycznym już artykule „Co właściwie robią przywódcy?” John Kotter<sup>1</sup> przedstawił w bardzo przejrzysty sposób różnice między zarządzaniem a przywództwem. Zarządzanie polega na zdolności radzenia sobie z kompleksowością. (...) Tymczasem w przywództwie chodzi o to, aby umieć poprowadzić firmę przez zmiany” Można przyjąć, że zarządzanie opiera się na czterech funkcjach: planowaniu, delegowaniu, kierowaniu i kontrolowaniu.

Dawno temu, w starych dziełach na temat zarządzania wyodrębniano funkcję motywowanie zastępującą kierowanie. Do czasu, aż zorientowano się, że motywowanie nie zajmuje osobnego miejsca w ciągu działań menedżerskich. Inaczej mówiąc, motywowanie przenika wszystkie

funkcje, bo każdą z nich można realizować w sposób motywujący lub demotywujący. W każdą z funkcji kierowniczych wpisane są konkretne techniki i metody postępowania menedżera. Dogłębne ich zrozumienie, opanowanie stosowania, nabranie wprawy bardzo zwiększa skuteczność wpływu zwierzchnika, przynosząc często wzrost motywacji pracownika.

Mówiąc o motywowaniu, warto wspomnieć o umiejętności formułowania celów, delegowania zadań, monitorowania ich realizacji, podsumowania wykonania.



**Zarządzanie to radzenie sobie z kompleksowością. W przywództwie chodzi o to, aby umieć poprowadzić firmę przez zmiany**

<sup>1</sup> J.P. Kotter, Co właściwie robią przywódcy?, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2005.

Menedżerowie sprawnie posługujący się tymi metodami utrzymują duże zaangażowanie podwładnych. Ale to nie wszystko. Zarówno menedżerowie, jak i ich pracownicy przekonują się z czasem, że istnieje jeszcze coś poza sprawnością w administrowaniu pracą podległych osób, co ma wpływ na to, czy motywacja pracowników utrzyma się dłużej. A mówiąc inaczej – czy menedżer ma podejście przywódcze. Kotter pisał o pracy w oparciu o nakreśloną przez lidera wizję – przyszłościowe spojrzenie na działalność firmy / przedsiębiorstwa, technologię i kulturę organizacyjną. Dalej o jednoczeniu ludzi wokół celów, czyli o „przedstawieniu nowo obranego kierunku rozwoju firmy osobom umiejącym przyciągnąć ludzi, którzy będą rozumieć wizję i zobowiążą się do jej urzeczywistnienia”. Oraz o „motywowaniu i inspirowaniu, innymi słowy – zachęcaniu ludzi, aby pomimo przeszkód wytrwale dążyli w wyznaczonym kierunku, oraz przemawianiu do ich podstawowych, lecz często uśpionych potrzeb, wartości i emocji”.

Nietrudno zauważyć, że konkretne aktywności menedżerskie wpisane w funkcje kierownicze wpisują się również w zakres odpowiedzialności lidera. Menedżerowie, którzy to rozumieją i chcą wywierać motywujący wpływ na zespoły, podejmują rozmowy, bardzo dużo rozmów z pracownikami. W najróżniejszych sytuacjach. To dlatego tyle się mówi o znaczeniu komunikowania się między szefami a pracownikami. I nie chodzi tylko o sam fakt nawiązania dialogu, lecz także o jego jakość, sposób prowadzenia, styl. Ma on walor motywujący, choć nie zawsze. Bywają menedżerowie, którzy bardzo sprawnie zarządzają pracą podwładnych, ale nie potrafią wznieść się do roli lidera. Bywają liderzy, którzy z kolei słabo rozumieją i niechętnie podejmują obowiązki zarządcze w relacji z pracownikami. Wydaje się, że ideałem jest połączenie tych dwóch perspektyw w zależności od okoliczności.

W programach szkoleniowych dla menedżerów dość często zaczynamy od wyjaśnienia, na czym polega rola menedżera, a na czym  $\square$  lidera. Wątek motywacji i motywowania przedstawiamy wtedy jako jeden z fundamentów rozumienia tych ról.

## 2. JAK PRZEKAZ KULTUROWY ODDZIAŁUJE NA MOTYWACJĘ, MOTYWOWANIE I ZAANGAŻOWANIE

Profesor Janusz T. Hryniewicz, socjolog zajmujący się między innymi stosunkami pracy w polskich organizacjach, ukuł termin gospodarska folwarczna, nawiązując do historii gospodarczej ziem polskich od XVI wieku. W licznych publikacjach przedstawił źródła zjawiska, na które zwrócił uwagę zespół Gerda Hoefstede (obecnie firma The Culture Factor) badający kultury narodowe z zastosowaniem kilku kryteriów. Nasza kultura narodowa cechuje się dużym dystansem władzy oraz silnym unikaniem niepewności.

Co to znaczy?

My, Polacy, generalnie okazujemy wysokie poważanie dla hierarchii, samego faktu jej istnienia. I chociaż chętnie narzekamy na szefów, to łatwo się im podporządkowujemy. Bo tak jest prościej. Robimy, co nam każą, z tyłu głowy trzymając w pogotowiu myśl: ostatecznie menedżerowie biorą pieniądze za ponoszenie odpowiedzialności, no to niech się sami tłumaczą. Tego zostaliśmy



**Polacy mają wysokie poważanie dla hierarchii. Narzekają na szefów, ale się im podporządkowują**

nauczani w toku dziejów – braku sprawczości, braku poczucia wywierania skutecznego wpływu. Dawno, dawno temu podporządkowywaliśmy się zarządcy folwarcznemu. Potem różnej maści reprezentantom władzy, w końcu także władzy ludowej przez pół wieku po II wojnie światowej. Ktoś może zaśmiać się: jak to? PRL skończył się w 1989 roku! No tak, ale wciąż żyją nasi rodzice i dziadkowie. Oni swymi postawami wobec tego, jakim warto być pracownikiem i jak należy zarządzać, czyli jak wywierać wpływ na podwładnych (to określenie świetnie oddawało faktyczne relacje), oddziaływali wystarczająco mocno i długo, dlatego w postawach ich dzieci, dzisiejszych menedżerów, wciąż dostrzegamy głęboko zakorzenione, stare wzorce. A czego one uczą? Bądź szefem rygorystycznym, nie ufaj, kontroluj, mów, jak „ma być”, wydawaj instrukcje i egzekwuj posłuszeństwo. Ludzie potrzebują ram i dyscypliny, wtedy zyskujesz autorytet. Wtedy liczą się z szefem, pracą i robią, co do nich należy. Motywacja? A kogo to obchodzi! Nagroda i kara sprawdzają się najlepiej. A najlepszą nagrodą jest brak kary.

Wraz z przemianami politycznymi w 1989 roku zaczęły napływać nowe wzorce zarządzania ludźmi. Oparte na dbałości o relacje między menedżerami a współpracownikami (takie określenie wydaje się partnerskie), budowaniu przez szefów zaufania wśród nich, budowaniu liderckiego autorytetu przez stwarzanie warunków do wewnętrznej motywacji prowadzącej do głębokiego zaangażowania. Ludzie chcą pracować z zaangażowaniem ze względu na relacje z szefami, o ile postrzegają je jako dobre.

Pokonywanie starych wzorców wywierania menedżerskiego wpływu wymaga ich rozpoznania i skonfrontowania się z nimi. To się wciąż dzieje na prowadzonych w House of Skills szkoleniach. Iga Miłośławska, ucząc o motywowaniu, odwołuje się do słynnej książki Viktora Frankla z lat pięćdziesiątych ubiegłego

wieku „Człowiek w poszukiwaniu sensu”. Autor przekonuje, że między bodźcem a ludzką reakcją jest miejsce na wybór. Człowiek, poznawszy tę koncepcję, często dochodzi do wniosku, że za szybko i za pochopnie reaguje. Lub wręcz odwrotnie, nie reaguje na czas, choć powinien, co może mieć szkodliwe skutki między innymi dla motywacji drugiej osoby. To widać w wielu działaniach menedżerów mających wątpliwości, jak na przykład zareagować na porażkę pracownika albo jak odnieść się do jego sukcesu. Przekaz dr. Frankla o możliwości wyboru reakcji na bodziec jest głęboko humanistyczny (przecież Frankl opisał go na podstawie swoich doświadczeń w obozach koncentracyjnych) i właśnie dlatego wymaga nieco większego wysiłku. Menedżer bowiem powinien zastanowić się nad motywacyjnymi konsekwencjami podjętych wobec pracownika zachowań. Jakie będą skutki, gdy na przykład w obliczu porażki udzieli mu reprimendy i użyje gróźb? Co stanie się z motywacją pracownika, jeśli nad jego sukcesem „przejdzie do porządku”, nie reagując? Lub inaczej, co stanie się z motywacją pracownika, jeśli szef wybierze konkretną, acz życzliwą rozmowę o powodach porażki albo doceni sukces w sposób będący dla pracownika rzeczywistą gratyfikacją.



**Traktuj motywowanie  
jako zjawisko  
przyczynowo-skutkowe**

Uwrażliwiamy uczestników szkoleń, by traktowali motywowanie jako zjawisko przyczynowo-skutkowe. Przedstawiamy schedę po starych wzorcach (duży dystans władzy), skłaniając do refleksji, czy naprawdę wymuszanie posłuszeństwa pomaga menedżerowi w budowaniu autorytetu. Pokazujemy, że bierność czyni pracowników zgorzkniałymi. Przełamywanie takich postaw nie jest łatwe, zwłaszcza że w naszej rodzimej narracji hasło „masz wybór” brzmi

obco, „amerykańsko”. Najpierw musimy uchwycić jego właściwy sens.

Trenerzy House of Skills spotykają na salach szkoleniowych coraz więcej reprezentantów generacji Z. Mówią o nich jako o osobach z wieloma tożsamościami. To dlatego, że owszem, wykonują oni swoją pracę, ale nie identyfikują się poprzez nią, nie żyją nią, nie są w nią zaangażowani emocjonalnie, tak jak na przykład generacja X. Po pracy zetki skupiają się na innych aktywnościach, z którymi łatwiej się identyfikują i robią to chętniej. Mówią o sobie: jestem surferem, kucharzem, muzykiem, a pracuję tu i tu. Starsi koledzy i koleżanki zapewne najpierw powiedzieliby o przynależności zawodowej, a to, co poza pracą, nazwaliby swoim hobby.

Wielu menedżerów podczas szkoleń ujawnia bezradność wobec wyników badań zaangażowania w ich organizacjach. Przychodzi im pracować z osobami z kilku generacji i problem odmiennej motywacji osób w różnych fazach kariery zawodowej ich przerasta. Nieraz mieliśmy okazję obserwować w toku szkoleń, że same wyniki badań zaangażowania w zespołach wielogeneracyjnych nie wzbudzają tylu emocji i komentarzy, co możliwość dyskusowania o ich źródłach - potrzebach czy priorytetach życiowych. I to te dyskusje są najcenniejsze.

### **3. CHCEMY NARZĘDZI DO MOTYWOWANIA!**

Osoby uczestniczące w szkoleniach House of Skills, podejmujących wątek motywacji i motywowania, mówią: potrzebujemy narzędzi, żeby motywować, firma nam ich nie daje.

### 3.1. Kompas motywacji

Na potrzeby edukacyjne w House of Skills Darek Chełmiński i Jagoda Latkowska stworzyli swego czasu kwestionariusz *Kompas motywacji*, który daje możliwość przekrojowego spojrzenia na omawianą problematykę. Pomaga stwierdzić, po jaki czynnik motywacyjny menedżer powinien sięgnąć, by zwiększyć zaangażowanie pracownika. Po wypełnieniu kwestionariusza uczestnik szkolenia otrzymuje również wskazówki, jakie działania - związane ze wskazanymi czynnikami - może podjąć.

*Kompas motywacji* bada dziesięć czynników w czterech kluczowych obszarach:

#### I. Uzgodnienia podstawowe:

1. Cele i priorytety

2. Kompetencje

3. Warunki pracy

#### II. Relacja z przełożonym:

4. Docenienie, poświęcenie uwagi

5. Otwarta komunikacja

5. Osobisty przykład

#### III. Motywy indywidualne:

7. Zakres wpływu

9. Możliwość rozwoju

8. Możliwość osiągnięć

#### IV. Relacje w zespole:

10. Relacje w zespole

Inny nasz trener, Marcin Konieczny, opracował z kolei Kompas motywacji w wersji dla pracownika. Idea jest taka, aby menedżer mógł porównać kwestionariusz wypełniony przez siebie z tym, który wypełnił pracownik. Pozwala to sprawdzić, na ile wersje są zbieżne, i określić, czy pracownik ocenia siebie tak, jak to robi menedżer. Inaczej mówiąc – co menedżer wie o czynnikach motywujących pracownika. Narzędzie to stanowi podstawę do dyskusji o działaniach, jakie powinien podjąć menedżer, aby utrzymać motywację pracownika lub ją zwiększyć.

### 3.2. Cykl regresji według Blancharda

Marcin, który często prowadzi jedno z naszych flagowych szkoleń dla liderów „Przywództwo SLII® Blancharda”, korzysta z modelu przywództwa, aby zainteresować uczestników cyklem regresji, czyli sytuacją, gdy pracownik traci zaangażowanie (definiowane tu jako kombinacja motywacji i wiary w siebie). Powody utraty zaangażowania w życiu zawodowym mogą być różne, ale poświęcenie uwagi podczas szkolenia temu zjawisku jest dla uczestników często okazją do konfrontacji z ich nawykowymi przekonaniem dotyczącymi spadków motywacji u pracowników. Kolejnym konkretem, którym posługuje się trener, jest plan naprawczy - narzędzie znane powszechnie w organizacjach, ale nie zawsze umiejętnie stosowane i często demotywujące. Uczestnicy cenią sobie, gdy ze szkolenia wychodzą bogatsi o inspiracje, jak pracować z planem naprawczym.

**Sprawdź szkolenie  
Przywództwo SLII®  
Blancharda**



### 3.3. „Dlaczego ci się nie chce?”

Kolejne narzędzie chętnie stosowane przez Marcina, gdy uczy o motywowaniu, stanowi nawiązanie do jego sportowej kariery triathlonisty. W wystąpieniu inspiracyjnym noszącym tytuł „Nie ma nie mogę” mówi między innymi o znaczeniu konsekwencji i determinacji w działaniach służących osiągnięciu celu. Jego własna, sportowa historia zawiera też wątki związane ze spadkami motywacji. Trener podkreśla wagę dogłębnej diagnozy przyczyn tego stanu rzeczy, która zaczyna się od pytania: „Dlaczego ci się nie chce?”. Zauważa, że menedżerowie bardzo często najpierw proponują pracownikom coś, co ma ich zmotywować, a potem dziwią się, że to się nie sprawdza. Operowanie motywatorami „na ślepo” nigdy nie działa dobrze.

### 3.4. Wielkie nazwiska, znane koncepcje

Odwoływanie się do koncepcji motywacji autorstwa znanych badaczy to również przydatna praktyka w naszych szkoleniach. Uczestnicy chętnie dyskutują o wnioskach z nich płynących. Ponadto nieraz można pokazać ich aktualność, wykorzystując zwyczajne sytuacje. Gdy na przykład uczestnik w trakcie zajęć zgłasza potrzebę wyjścia do toalety, trener pyta: „Właśnie teraz, w takim ciekawym momencie szkolenia?”. Jest to okazja, aby zauważyć, że potrzeby fizjologiczne mają charakter podstawowy, człowiek usilnie dąży, aby je zaspokoić, nawet jeśli dzieje się coś, co odpowiada na jego potrzeby rozwojowe, skądinąd też ważne. Sama posługuję się w takich momentach skrótem myślowym: Maslow najpierw.

Koleżanki i koledzy trenerzy odnoszą się do różnych koncepcji motywacyjnych, pokazując między innymi ich ponadczasowość. To o tyle ważne, że często uczestnicy szkoleń oczekują samych nowości. Trenerzy takimi też się dzielą. Ale

nazwiska Herzberga, Masłowa czy McClellanda zapisały się w motywacyjnych wątkach historii zarządzania na tyle mocno, że współcześnie też warto o ich dokonaniach opowiadać. Zwłaszcza że dyskusje na przykład o czynnikach higieny i czynnikach motywacyjnych Fredericka Herzberga otwierają uczestnikom oczy. Choćby taki przykład: nie o to chodzi, czy badacz miał rację, twierdząc, że pieniądze są czynnikiem higieny, a docenianie – czynnikiem motywacyjnym, ale o to, jaki wpływ zaczną wywierać pieniądze na poczucie pracownika, że został doceniony, jeśli premia finansowa stanie się regulaminowa. To nie sam bodziec ma wpływ, ale sposób jego wykorzystania.

### 3.5. Rozmowa

Pracując z pewnym menedżerem, uzgodniliśmy, że wykona zadanie polegające na przeprowadzeniu rozmów z kobietami tworzącymi zespół, którym zarządzał. Z każdą indywidualnie. O tym, jak każda postrzega swoje kompetencje zawodowe będące źródłem ich sukcesów, które z nich warto rozwijać, jakie zadania wykonują chętnie i bez zwłoki, a jakie odwołują i brakuje im do nich serca. Miał też zapytać, które jego działania lub zachowania jako szefa pracownicy uznają za motywujące, a które – niekoniecznie. Menedżer zawodowo pracował już lat kilkanaście, miał też menedżerski, kilkuletni staż pracy w tej organizacji, w której go poznałam. Był szefem wspomnianego zespołu od blisko dwóch lat, ale nigdy takich rozmów z pracownicami nie prowadził. Dotąd zgadywał, co w pracy lubią wykonywać, i sporo czasu poświęcał na spekulowanie – bo trudno to inaczej określić – jakie są ich umiejętności. Bał się zadania, które mu powierzyłam, twierdził, że nic mu nie powiedzą oraz że dowie się o sobie samych nieprzyjemnych rzeczy. Odwołwał jego wykonanie, ale kiedy wreszcie się na to zdobył, nieomal przeżył

szok. Główny wniosek, który wysnuł z przeprowadzonych rozmów, był taki, że dla jego podwładnych największe znaczenie miał fakt, że szef z nimi POROZMAWIAŁ. Z każdą z nich. Że wysłuchał bez przerywania, dopytywał, był ciekaw, co powiedzą. Atmosfera w zespole zaczęła się poprawiać, kobiety zaczęły podejmować z szefem interakcje – również na tematy związane z pracą - z własnej woli. Głośno komentowały: „Szef wreszcie z nami pogadał”. Wykazywały większą gotowość do pomagania sobie wzajemnie.

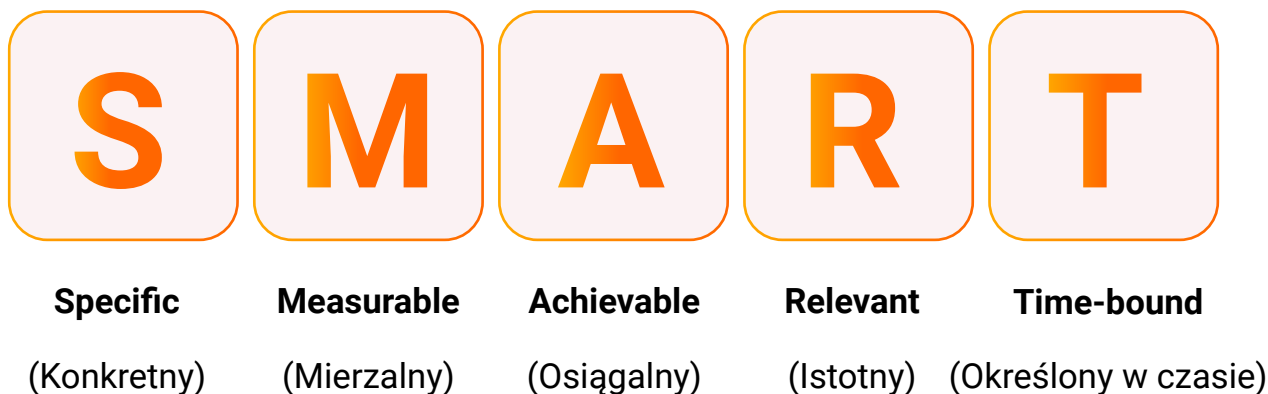
Rozmowy czynią cuda. I stanowią główny czynnik motywujący. Jednak nie dla wszystkich szefów jest oczywiste, o czym powinni rozmawiać z podwładnymi.

### 3.6. SMART-na rozmowa o celach

Dariusz Fijołek, trener z ogromnym doświadczeniem w prowadzeniu programu House of Skills „Skuteczny Menedżer”, zaprasza uczestników do ćwiczenia, w którym jedna osoba rozmawia z drugą o jej zawodowym celu, posługując się pytaniami z zakresu heurystyki SMART. Okazuje się, że taki sposób prowadzenia rozmowy o celu, oczywistej w organizacyjnych realiach, wzmacnia zaangażowanie w działania nad jego osiągnięciem. Pomysł George’a T. Dorana z 1981 roku, aby akronimem SMART opisać metodę formułowania celów, bazował na badaniach Edwina A. Locke’a, który w 1968 roku opublikował artykuł zatytułowany „W kierunku teorii motywacji i zachowań motywacyjnych” Wskazał w nim jednoznacznie, że tylko

**Sprawdź szkolenie  
Skuteczny Menedżer**





odpowiednie sformułowanie celów prowadzi do ich osiągnięcia. Istotą dobrze sformułowanych celów są, po pierwsze, kryteria, które koniecznie trzeba uwzględnić, by cel był motywujący, a po drugie – rozmowa menedżera z pracownikiem. Najlepiej prowadzona w oparciu o kryteria SMART.

### 3.7. Informacja zwrotna to też rozmowa

Informacja zwrotna sama w sobie jest czynnikiem motywującym. Uczestnicy szkoleń podkreślają, że uczymy się na błędach. Zatem możliwość usłyszenia, co tym błędem było, jakie wywołało skutki, co z tego dalej wynika, stanowi cenną wiedzę, która umiejętnie przekazana mobilizuje do poprawy, a to już jest krok rozwojowy. W nauce o komunikacji wyróżnia się co najmniej kilka struktur krytycznej informacji zwrotnej (inaczej wzmocnienia negatywnego, asertywnej krytyki, negatywnego feedbacku). W House of Skills uczymy, jak oddziałuje, skłaniamy do ćwiczeń, dzięki którym uczestnicy konfrontują się ze swoim nastawieniem do przekazywania tych mniej przyjemnych komunikatów w sposób nieatakujący, lecz wzmacniający relacje oraz stosują pomocne struktury wypowiedzi.

Zwracamy baczną uwagę na znaczenie pozytywnej informacji zwrotnej (pochwała, uznanie, docenienie, wzmocnienie pozytywne, pozytywny feedback).

Ma ona kolosalne znaczenie motywacyjne.

Najlepiej świadczy o tym fakt, że od lat w licznych badaniach zmierzających do zrozumienia, czego oczekują pracownicy od polskich liderów, pochwała i pozytywny feedback wymieniane są na pierwszych miejscach. Jednak chwalić również trzeba umieć. I tu trenerzy niejednokrotnie napotykają zakorzenione



**Pozytywna informacja  
zwrotna ma kolosalne  
znaczenie motywacyjne**

przekonanie uczestników – czerpane głównie od starszych pokoleń - że pozytywna informacja zwrotna pracownika „rozpuści” i zdemobilizuje. Zatem warto takie nastawienie zmienić. A następnie – przećwiczyć formułowanie komunikatów doceniających, aby brzmiały szczerze, adekwatnie i wzbudzały zaangażowanie.

Oba rodzaje informacji zwrotnej stwarzają szansę na dialog. W przypadku pochwały nietrudno wyobrazić sobie, że jej przyjmowanie sprawia po prostu przyjemność, więc na ogół łatwiej na nią reagować, choć nie każdy to potrafi. Krytyczna informacja zwrotna stanowi większy kłopot, bo w grę wchodzi trudniejsze emocje. Słowem, przyjmowanie informacji zwrotnych też jest umiejętnością, której uczą się uczestnicy szkoleń.

### **3.8. Trudne rozmowy**

Ludzie czasem mówią: była taka trudna sytuacja w pracy i szef wtedy zachował się... No właśnie - jak? Super? A może nie całkiem?

Uczestnicy szkoleń bardzo często oczekują, że trudne rozmowy staną się zadaniem do przećwiczenia. Chcą wiedzieć, jak sobie poradzić, co mówić, a czego nie. Pewne tematy trudnych rozmów, takie jak pracownik w kryzysie (np.

brak wyników, zmiana stylu bycia, problemy prywatne), zaskakująca dla szefa chęć odejścia pracownika z organizacji, konieczność zwolnienia nie z winy pracownika (likwidacja stanowiska, restrukturyzacja itp.), niższa niż oczekiwana ocena pracownika, powtarzają się w zawodowej rzeczywistości, niezależnie od typu pracy i branży. Zarówno ich prowadzenie przez menedżerów, jak i bycie pracownikiem-rozmówcą nie jest proste. Jednak to po stronie menedżerów leży ciężar poprowadzenia trudnej rozmowy tak, aby nie rujnować relacji, a jednocześnie zawalczyć o zaangażowanie pracownika, żeby podjął trud zmiany i rozwoju umiejętności, lub skłonić go do pozostania w organizacji. Jest też drugie dno tej sytuacji: pracownik powinien zachować pozytywną opinię o firmie. Na pytanie, dlaczego warto o to zabiegać, odpowiadamy, że pracownicy długo zachowują w pamięci, jak zostali potraktowani w miejscu pracy w trudnej sytuacji. To wpływa na reputację firmy w ich oczach, a finalnie na rynku pracy. Takie opinie ludzie spontanicznie przekazują bowiem dalej w swoim środowisku, podczas nowej rekrutacji, a nawet u nowych pracodawców.

Jednym z głównych problemów menedżerów, zwłaszcza młodych, szczególnie w wybranych branżach, jest wysoka rotacja pracowników. Szefowie z tej grupy bardzo się boją, że pracownicy przy byle trudnościach „rzucą papierami”, bo na przykład podkupiła ich konkurencja i znów nie będzie „kim pracować”. Pytanie, jak z takimi pracownikami rozmawiać, bardzo często zadają uczestnicy szkoleń. Rekomendujemy im podjęcie rozmowy, nieunikanie jej pod żadnym pozorem. Darek Fijołek wręcz odpowiada: pomóż pracownikowi odejść. Ale co to znaczy? Podejmij temat, nie obrażając się na pracownika. Spokojnie pytaj, czy już podjął decyzję, czy dopiero ją rozważa (bywa, że właśnie to jedno pytanie zmienia nastawienie pracownika). Zainterесuj się powodami. Słuchaj,

pogłębiaj zainteresowanie, ale bez nerwowości w sposobie zadawania pytań czy uszczypliwości w komentowaniu. Zapytaj również, co akceptował lub lubił w miejscu pracy, z którego chce odejść. Dalej – co wie o nowym miejscu pracy? Co mu tam atrakcyjnego zaoferowano i na ile może być tego pewien? W ten sposób szef zyskuje pogłębiony dostęp do motywacji pracownika - wie, na czym mu zależy i czego mu brakuje na obecnym stanowisku. Nie chodzi o to, że szef ma natychmiast to zaoferować, ale o stworzenie warunków do rozmowy o ujawnionych potrzebach pracownika i sposobach ich zaspokojenia.

Chętnie podejmujemy temat prowadzenia trudnych rozmów. Przed szkoleniami często przygotowujemy wskazówki uwzględniane w trakcie ćwiczeń. Są one uzgodnione z klientami, zawierają branżowe sformułowania, charakterystyczne informacje, dzięki którym brzmią dla uczestników wiarygodnie. Zyskują oni wtedy poczucie, że wnioski z ćwiczeń mogą wprost przełożyć na zawodową codzienność.

### **3.9. Rozmowy o pieniądzach**

W powszechnym przekonaniu motywowanie w miejscu pracy dzieli się na finansowe i pozafinansowe. To pierwsze jest źródłem wielu wyzwań i stresu dla wszystkich w organizacjach. Nierzadko menedżerom wydaje się, że tak naprawdę dla pracowników liczy się tylko ten rodzaj motywowania, a cała sfera pozafinansowa to bajki dla grzecznych dzieci. Zostańmy zatem chwilę przy kwestiach finansowych. Uczestnicy niektórych grup szkoleniowych upierają się, aby właśnie o tym motywowaniu porozmawiać, szukają rad, wskazówek.

Niejednemu, szczególnie młodemu wiekiem i / lub stażem szefowi, rozmowy o pieniądzach sprawiają ogromną trudność - tak ogromną, że tematu nie podejmują,

udają, że go nie ma. Wręcz unikają pracowników, którzy o pieniądzach chcą rozmawiać. I to oni najczęściej na szkoleniach mówią o braku narzędzi do motywowania. Na pytanie: „Co nazywasz narzędziami, którymi nie dysponujesz?” najczęściej odpowiadają: „System wynagrodzeń umożliwia podwyżki tylko raz w roku. No to co ja mogę? Rekrutacje są zamrożone, nie zatrudnię nikogo, a moi ludzie są przeciążeni i tylko boją się, żeby nie rzucili papierami albo nie poszli na zwolnienie”.

Chociaż o „krótkich nogach” motywowania finansowego uczestnicy naszych szkoleń wiedzą sporo, to hasło motywowanie utożsamiają raczej właśnie z jego finansową odmianą. Trzeba przyznać, że menedżerowie z niektórych branż uczestniczący w szkoleniach mówią jasno: „Tak, tak, my wiemy, że rozmawianie motywuje. Ale nasi pracownicy nie chcą rozmawiać. Twardo stawiają sprawę: pieniądze! Wiedzą też, że nie mamy możliwości dowolnie nimi rozporządzać. No to co mamy wtedy zrobić?”.

Koleżanki i koledzy trenerzy podkreślają: nigdy nie obiecuj tego, czego nie możesz spełnić.

Ale obiecuj to, na co masz wpływ.

A masz go na swoją decyzję, by negocjować z przełożonymi, argumentować, przekonywać. Czyli starać się. To, że walczysz o zaspokojenie potrzeb pracowników,

gdy ci na nich zależy, jest dla nich motywujące i buduje twoją pozycję w ich oczach. To nie zawsze wystarczy, ale nie będziesz musiał sobie wyrzucać, że się nie starałeś.

Czasem pomocna w dyskusjach na temat rozmów o pieniądzach bywa



**Nigdy nie obiecuj tego,  
czego nie możesz spełnić.  
Ale obiecuj to, na co masz  
wpływ**

typologia ludzi, którą przed laty zaproponował René Darmon. Pozwala zrozumieć, dlaczego nie przebiegają one według jednego schematu i że w dużej mierze zależą od tego, jakie dana osoba wykazuje podejście do pieniędzy. W zależności od wagi, jaką przypisuje się motywom finansowym, możemy wyodrębnić:

- **tradycjonalistów** - starają się utrzymać standard życia poprzez zarabianie określonej ilości pieniędzy;
- **minimalistów** - zadowolają się dochodami na poziomie umożliwiającym utrzymanie pracy;
- **wyważonych** - dzielą swój czas na pracę i czas wolny i nie są zainteresowani perspektywą lepszych zarobków dzięki zwiększeniu ilości czasu poświęcanego na pracę;
- **zorientowanych na cel** - cenią wyróżnienie i szacunek ze strony kolegów i przełożonych wynikający z osiągnięcia celów zawodowych, a dodatkowe zarobki są dla nich motywujące, jeśli wiąże się z nimi szczególne uznanie dla uzyskanych osiągnięć;
- **zorientowanych na pieniądze** - starają się maksymalizować zarobki, w tym celu są gotowi poświęcić relacje rodzinne, czas wolny, a nawet zdrowie.

Konsekwencją tego podziału jest między innymi zróżnicowany wpływ dodatkowych wynagrodzeń na pracę. Na przykład oferowanie dodatkowych prowizji, a tym samym zwiększanie możliwości zarobkowania odniesie nikły skutek w przypadku osób z pierwszych trzech kategorii wymienionych powyżej. Zupełnie inaczej będzie to jednak wyglądało w odniesieniu do pracowników z ostatnich dwóch grup.

Wyzwaniem bywa też to, że pieniądze przestają być motywatorem, bo ktoś

już ich nie potrzebuje więcej, a już na pewno nie chce się w pracy „szarpać”, aby lepiej zarobić. To też jest temat trudnej rozmowy, jeśli odbywa się ona w celu pobudzenia motywacji i zaangażowania takiej osoby. Wymaga zainteresowania się, na czym jej zależy w pracy na danym etapie życia. Ucząc uczestników szkoleń, jak rozmawiać o pieniądzach w pogłębiony sposób, zwracamy uwagę na fakt, że jedną z umiejętności lidera jest godzenie się z odejściami pracowników, których ambicji i potrzeb nie jest w stanie zaspokoić.

### **3.10. Silna motywacja non stop?**

Nie ma nic dziwnego w stwierdzeniu, że zaczynamy interesować się zagadnieniem motywacji, gdy obserwujemy problemy z nią związane. Najczęściej w naszym otoczeniu, na przykład u współpracowników w zarządzanym zespole. Pełniąc funkcję liderką, nierzadko wypieramy ze świadomości kłopoty z własną motywacją. Cięży na nas odpowiedzialność za motywację pracowników, niemniej obawiamy się, że być może należałoby zacząć od siebie. Myślę, że taka kolejność rozważań ma duży sens. Otwarte postawienie tej kwestii jest początkiem uzdrowienia sytuacji. Omawianie zagadnień motywacji na szkoleniach przez lata nauczyło mnie, że często to właśnie współpracownicy dostrzegają kłopoty z motywacją liderów szybciej niż oni sami. Z pomocą przychodzi licencyjny program szkoleniowy „Twoja Optymalna Motywacja”, który prowadzi przede wszystkim Małgorzata Olszanowska. Jego podstawowe założenie brzmi: motywacja jest umiejętnością i zawsze jakąś motywację masz. Kwestią otwartą pozostaje, czy pozwoli ona wykonać zadanie należycie i z satysfakcją, która podtrzyma zaangażowanie na dłuższą metę.

Koncepcja Susan Fowler i jej współpracowników pozwala przeanalizować perspektywę motywacyjną, którą masz, gdy wyznaczasz cel do osiągnięcia lub

podejmujesz się realizacji zadania. Aby działanie zwieńczyć sukcesem, musisz mieć możliwość zaspokajania trzech potrzeb: autonomii, relacji i kompetencji (model A-R-K). Punktem wyjścia jest Twoje samopoczucie (emocje, reakcje w ciele) i samoregulacja, która polega na proaktywnym zarządzaniu własnym nastawieniem, uczuciami, myślami po to, aby utrzymać zaangażowanie wobec celu lub zadania. To oznacza wzięcie odpowiedzialności za to, jak ewentualnie zmienić perspektywę motywacyjną, czyli stworzyć możliwość realizacji zdania lub osiągnięcia celu bez przykrych dla siebie kosztów emocjonalnych, społecznych, poznawczych.

Właśnie tego uczestnicy uczą się na szkoleniu - budowania optymalnej motywacji. Służą temu następujące kroki:

- diagnozowanie samopoczucia, samoregulacji i potrzeb A-R-K (elementy programu) w kontekście jakiegoś prawdziwego celu lub zadania,
- określanie wyjściowej perspektywy motywacyjnej (model opisuje 6 możliwości),
- wybieranie w danej sytuacji pożądanej perspektywy motywacyjnej, która pozwoli wykonać zadanie w oczekiwany sposób i z satysfakcją dla pracownika,
- obieranie strategii (są elementami programu) służących zmieniению lub utrzymaniu dotychczasowej perspektywy motywacyjnej,
- przyjrzenie się, jakie reakcje w zakresie samopoczucia, samoregulacji i zaspokojenia potrzeb A-R-K wywołuje zmiana (lub utrzymanie) perspektywy motywacyjnej.

Co ważne, a dla wielu odkrywcze: nie zawsze chodzi o najwyższy poziom motywacji. W przypadku zadań krótkich, rutynowych, prostych nie musi ona

taka być. Wystarczy, aby dawała możliwość sprawnej realizacji z oczekiwanym efektem. Ale w przypadku celów lub zadań złożonych, ważnych, długoterminowych, wymagających samodzielności i kreatywności, praca nad poszukiwaniem optymalnej motywacji jest głęboko uzasadniona.

Zrozumienie własnej perspektywy motywacyjnej i przećwiczenie jej zmiany to doświadczenie istotnie pogłębiające świadomość, nad czym należy

**Sprawdź szkolenie**  
**Współpraca dla Optymalnej**  
**Motywacji**



pracować ze współpracownikami, o których zaangażowanie jako liderzy musimy dbać. Stanowi to treść programu „Współpraca dla Optymalnej Motywacji”. Na liderach spoczywa odpowiedzialność za tworzenie w pracy środowiska, w którym współpracownicy mogą wykrzesać z siebie optymalną motywację. Uczestnicy szkoleń ćwiczą, jak – będąc liderami – przeprowadzać współpracowników przez

kolejne, wymienione wyżej kroki służące kreowaniu optymalnej w danej sytuacji perspektywy motywacyjnej.

Śmiejemy się w gronie trenerów House of Skills, że kto poznał model A-R-K, już go nie „odzobaczy”. I w gruncie rzeczy na takim efekcie zależy szkoleniowcom. Aby w sytuacji wahań motywacji współpracowników – bo wtedy najczęściej przypominamy sobie o motywowaniu – liderzy przede wszystkim zastanawiali się, jak dbają o tworzenie warunków do zaspokajania potrzeb A-R-K.

# ZAKOŃCZENIE

W programach szkoleniowych House of Skills uczymy, jak motywować, by utrwalić zaangażowanie. Zależy nam na wzbogacaniu myślenia naszych odbiorców o tym, czym jest motywacja i co to znaczy motywować, przełamaniu stereotypowych, nieaktualnych przekonań na ten temat, przepracowywaniu trudnych emocji, które nieraz towarzyszą tej trudnej sztuce, usprawnianiu praktyki stosowania skutecznych narzędzi.

**Zapraszamy do korzystania z naszych programów i kompetencji trenerskich.**



House of Skills to wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Specjalizujemy się w rozwoju menedżerów i menedżerek, bo to właśnie oni mają największy bezpośredni wpływ na jakość pracy w organizacjach. Nasze usługi obejmują zarówno realizację programów rozwijających konkretne kompetencje wybranych grup pracowników (przywództwo, zarządzanie, efektywność osobista, motywacja, negocjacje) jak i proponowanie rozwiązań strategicznych dla całych organizacji.

House of Skills jest autoryzowanym partnerem i wyłącznym przedstawicielem Blancharda® na polskim rynku. Jako jedyni w Polsce jesteśmy uprawnieni do oferowania rozwiązań rozwojowych w oparciu o model SLII® i know-how Blancharda®



Sprawdź nasze rozwiązania programy rozwojowe z obszaru „Motywacja i zaangażowanie”

## **KONSORCJUM DORADCZO-SZKOLENIOWE SA**

ul. Równoległa 4a, 02-235 Warszawa

tel. +48 22 37 63 000, fax +48 22 37 63 033

e-mail: [office@houseofskills.pl](mailto:office@houseofskills.pl)

[www.houseofskills.pl](http://www.houseofskills.pl)