

**Tomasz GORDON**

autor artykułów o zarządzaniu w magazynach  
„Personel i Zarządzanie” oraz „Szef Sprzedaży”

# NOWA PSYCHOLOGIA ZARZĄDZANIA

JAK BŁYSKAWICZNIE ZMOTYWOWAĆ  
TYCH, KTÓRYM CHCE SIĘ NAJMNIEJ

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek  
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Helion S.A.  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
[https://onepress.pl/user/opinie/comozv\\_ebook](https://onepress.pl/user/opinie/comozv_ebook)  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-8322-602-6

Copyright © Helion S.A. 2020, 2023

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

Wstęp	5
O autorze	9
Ciekawi mnie, co dobrego u Ciebie?	11

## Akt I

### Fundament

1.1. Menedżer — czyli kto?	17
1.2. Triada biznesowej efektywności	21
1.3. Samoświadomość menedżerska	25
1.4. Inteligencja emocjonalna	44
1.5. Analiza transakcyjna	54
1.6. Proces grupowy	68

## **Akt II**

### **Model**

2.1. Dlaczego coaching (nie) działa?	79
2.2. 7 filarów coachingowego modelu zarządzania	84
2.2.1. Cel indywidualny	84
2.2.2. Koncentracja na zasobach	90
2.2.3. Wzmacniająca informacja zwrotna	93
2.2.4. Działanie w ramie rozwiązania	98
2.2.5. Pozytywna intencja	107
2.2.6. Autonomia	112
2.2.7. Wewnętrzna motywacja	118

## **Akt III**

### **Implementacja**

3.1. Menedżer w roli coacha, mentora i trenera	127
3.2. 10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej	140
3.2.1. SMART+	144
3.2.2. Metoda błyskawicznej motywacji	151
3.2.3. Przykładowa rozmowa motywacyjno-korygująca	162
Jaki będzie Twój pierwszy krok, jeżeli go w ogóle zrobisz?	175
Dodatek A. Słownik terminów merytorycznych	179
Dodatek B. Coachingowy model zarządzania — opis schematu	189
Rekomendowana literatura	193

# Wstęp

## O książce

---

*Samoświadomość, motywowanie siebie i innych oraz rozwiązywanie konfliktów w zespole — to niektóre z przestrzeni, które mogą być wydawnie wzmocnione dzięki lekturze pracy p. Tomasza Gordona. Fundament Nowej psychologii zarządzania stanowi kurs rozwoju inteligencji emocjonalnej, komunikacji, zarządzania zmianą oraz przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Rekomenduję Akademię Menedżera na Krakowskiej Akademii (studia podyplomowe zbudowane m.in. na modelu coachingowego zarządzania) oraz ten podręcznik, jako projekty starannie przygotowane i użyteczne nie tylko dla menedżerów.*

**Prof. zw. dr hab. Zbigniew Nęcki,  
Dziekan Wydziału Psychologii i Nauk Humanistycznych  
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**

*Jako doświadczony trener biznesu, menedżer i mentor, doskonale zdaje sobie sprawę jak trudno jest zaprojektować i przeprowadzić skuteczny proces rozwoju kompetencji menedżerskich. Akademia Menedżera — studia podyplomowe zaprojektowane i koordynowane przez Tomasza (które współtworzę jako wykładowca) — oraz jego książka Nowa psychologia zarządzania. Jak błyskawicznie zmotywować tych, którym chce się najmniej, mogą pomóc menedżerom w uświadomieniu sobie kluczowych zasobów i kompetencji oraz, co najważniejsze, poprzez ćwiczenia i praktykę mogą znacząco wspierać przejście od świadomej do nieświadomej kompetencji — efektywnego korzystania z narzędzi w praktyce biznesowej.*

**Małgorzata Nowak, trener biznesu;  
przez 16 lat związana z Kontrakt OSH,  
aktualnie współwłaścicielka firmy szkoleniowej Innowacja**

*Z Tomaszem Gordonem miałem przyjemność współpracować jako wykładowca Akademii Menedżera. Akademia jest oparta m.in. na coachingowym modelu zarządzania i dzięki temu skutecznie rozwija najważniejsze umiejętności menedżerskie. Książka Tomasza — pełna interesujących przykładów, poglądowych grafik oraz ćwiczeń — może stanowić użyteczny przewodnik, zarówno dla początkujących liderów, jak i dla doświadczonych menedżerów. Może być także ciekawą propozycją dla coachów, trenerów i pracowników HR-u.*

**Dr Sergiusz Trzeciak, autor książek  
Wizerunek publiczny w Internecie. Kim jesteś w sieci? (OnePress),  
Coaching marki osobistej, czyli kariera lidera (GWP)  
oraz Personal Branding for Leaders (ICAN Institute)**

*Pokora, samoświadomość i pasja mają decydujący wpływ na realizację naszych marzeń. Tomasz Gordon zdecydowanie kroczy tą ścieżką, zapraszając Czytelniczki i Czytelników do arcyciekawej podróży pełnej wiedzy, ćwiczeń i anegdot. Jednocześnie nie namawia, w duchu Kaizen, do rewolucji, ale z naukowym dystansem przygląda się najskuteczniejszym narzędziom zmiany i proponuje ich stopniowe testowanie w praktyce. Jako trener metody Kaizen, organizatorka spotkań dla kobiet biznesu oraz osoba żywo zaangażowana w rozwój kompetencji społecznych młodych ludzi, rekomenduję książkę Tomasza Gordona jako użyteczny przewodnik po inteligencji emocjonalnej, narzędziach coachingowych i psychologii pozytywnej.*

**Aneta Wątor, trener Kaizen oraz Work Life Balance,  
autorka książek i kursów online o osobistej efektywności,  
prezes Fundacji Motiwator**





# O autorze

**Tomasz Gordon** jest certyfikowanym trenerem biznesu, mentorem, twórcą i koordynatorem „Akademii Menedżera” — innowacyjnych studiów podyplomowych opartych m.in. na modelu coachingowego zarządzania w Wyższej Szkole Bankowej w Bydgoszczy, Toruniu i Warszawie, na Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego oraz na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Od ponad 17 lat wspiera menedżerów, HR i działy sprzedaży w rozwoju ich kompetencji. Prowadził zaawansowane projekty szkoleniowe m.in. dla Samsung Electronics Polska, Huawei Polska, PZU oraz Banku Zachodniego WBK. Od 2007 roku jest ekspertem wielopoziomowego testu kompetencji zawodowych Master Person Analysis. Jego artykuły publikowano, a wypowiedzi cytowano w magazynach: „Sukces”, „Szef Sprzedaży”, „As Sprzedaży” i „World Business Class Magazine”.

W swojej pracy najbardziej kocha możliwość pomagania innym w odkrywaniu ich potencjału. Jest wielkim orędownikiem łączenia sukcesu zawodowego z podnoszeniem dobrostanu prywatnego, ponieważ uważa, że żadne lukratywne posady i pieniądze świata nie są w stanie zrekompensować braku zdrowia, stabilności psychicznej oraz wsparcia najbliższych.

Na rynku szkoleniowym wyróżnia go praktyczny transfer wiedzy naukowej (metod potwierdzonych przez naukę) do biznesu, a także praktyki biznesowej do edukacji akademickiej. Dzięki temu jego działania na obu polach są praktyczne, skuteczne i powtarzalne. Działając na rzecz firm, przekazuje klientom *know-how*, żeby po skończeniu procesu zmian mogli sami, bez konieczności ciągłego wsparcia, korzystać z wartości (narzędzi, procedur, technik) wniesionych do organizacji.

*[www.tomaszgordon.pl](http://www.tomaszgordon.pl)*

# Ciekawi mnie, co dobrego u Ciebie?

*„Optymistę spotyka w życiu tyle samo niepowodzeń  
i tragedii, co pesymistę, ale optymista znosi to lepiej”.*

Martin Seligman

„Co dobrego u Ciebie?” — to początek, zaproszenie, swoista rama. Od tego pytania strategicznie zaczynam każdą rozmowę, zarówno prywatną, jak i biznesową. To pierwsze pytanie w rekrutacji, rozmowie motywacyjnej, w trakcie spotkań po latach. Bada skąd przychodzimy, gdzie jesteśmy „tu i teraz” i jednocześnie otwiera na to, co nowe, progresywne, użyteczne (zobacz „Działanie w ramie rozwiązania”).

Książka, którą trzymasz teraz w swoich dłoniach, może również okazać się dla Ciebie początkiem, zaproszeniem i swoistą ramą. Jest **dedykowana zarówno dla doświadczonych menedżerów, jak i przyszłych adeptów sztuki skutecznego zarządzania ludźmi**. Może być też szczególnie użyteczna dla sił wspierających *core’owy* biznes — **pracowników HR-u, coachów, mentorów oraz trenerów**. *Nowa psychologia zarządzania. Jak błyskawicznie zmotywować tych, którym chce się najmniej* może ponadto być inspiracją dla osób, które chcą w bardziej efektywny sposób budować swoje relacje w sferze prywatnej

— w komunikacji z dziećmi, z partnerem, członkami rodziny. Może też okazać się znaczącym natchnieniem dla osób działających w przestrzeni pomocowej i wychowawczej, tj. **psychologów, psychoterapeutów, pedagogów oraz nauczycieli**.

Przede wszystkim jednak jest to książka dla osób, które ciekawi to, dlaczego jedni są spełnieni na niwie zawodowej i prywatnej, mają skuteczne zespoły, firmy, szczęśliwe związki, a inni, pomimo wiedzy, wykształcenia oraz wysiłków, lokują się w ogonie satysfakcji z życia. Kluczami do rozwiązania tej zagadki są, w dużej mierze, inteligencja emocjonalna (zobacz „Inteligencja emocjonalna”), samoświadomość, techniki komunikacyjne oparte na faktach naukowych i falsyfikacji tychże w świecie biznesu.

Akademia Menedżera — innowacyjne studia podyplomowe, które od lat realizuję w Toruniu, w Bydgoszczy oraz od niedawna również w Krakowie, Warszawie i w Katowicach — są zbudowane na fundamencie naukowym oraz na wyłącznie sprawdzonych w biznesie technikach. Akademia opiera się na tym, czego najbardziej, według badań, potrzebują menedżerowie, ich przełożeni oraz podwładni, tj. miękkich umiejętności: **zarządzania emocjami, zmianą, konfliktem, skutecznego motywowania, wzmacniającego feedbacku, zarówno w relacji Dorosły – Dorosły jak i w przestrzeni autonomii** — co stanowi fundament coachingowego modelu zarządzania (zobacz „7 filarów coachingowego modelu zarządzania”).

Niezaprzeczalnym faktem jest również to, że biznes ma bardzo ambiwalentny stosunek do zjawiska coachingu. Dobitnie piszę o tym w drugiej części książki (zobacz „Dlaczego coaching (nie) działa?”). Jednocześnie psychologiczne fundamenty coachingu to potężne i sprawdzone w biznesie agregaty sukcesu, przewagi budowania sprawnych zespołów, podnoszenia zaangażowania i efektywności jednostek oraz grup.

Chciałbym, żebyś po lekturze tej książki, od czasu do czasu wchodził jako menedżer w rolę coacha, mentora i trenera (zobacz „Menedżer w roli coacha, mentora i trenera”), wówczas, kiedy będzie to użyteczne dla Ciebie i dla Twojego zespołu. Chcę również zainspirować Cię do spojrzenia w głąb, w przestrzeń Twoich przekonań, wartości oraz komunikacji i tym samym umożliwić Ci strategiczną transformację (w duchu coachingowego modelu zarządzania), by osiągać lepsze rezultaty — jeżeli oczywiście będziesz chciał to zrobić (zobacz „Autonomia”).

Bardzo dużą pomocą może być w tym sprawdzony model prowadzenia rozmów motywacyjno-korygujących, zawarty w trzeciej części książki. Jest on egzemplifikacją **strategicznego coachingu krótkoterminowego**. Jego sedno stanowi, z jednej strony — **skrócenie procesu do 1-3 sesji**, a z drugiej — **podniesienie efektywności rozmów, poprzez partnersko-dyrektywny model oparty na pozytywnej intencji** coacha lub menedżera. Dziesięciopunktowy skrypt jest przeznaczony do pracy z trudnym, korporacyjnym klientem, w fazie kryzysu odpowiedzialności (zobacz „Proces grupowy”). Jego fundament stanowi SMART+, metoda błyskawicznej motywacji doktora M. Pantalona, „praca na bólu” oraz na kluczowych zasobach (zobacz „10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej”).

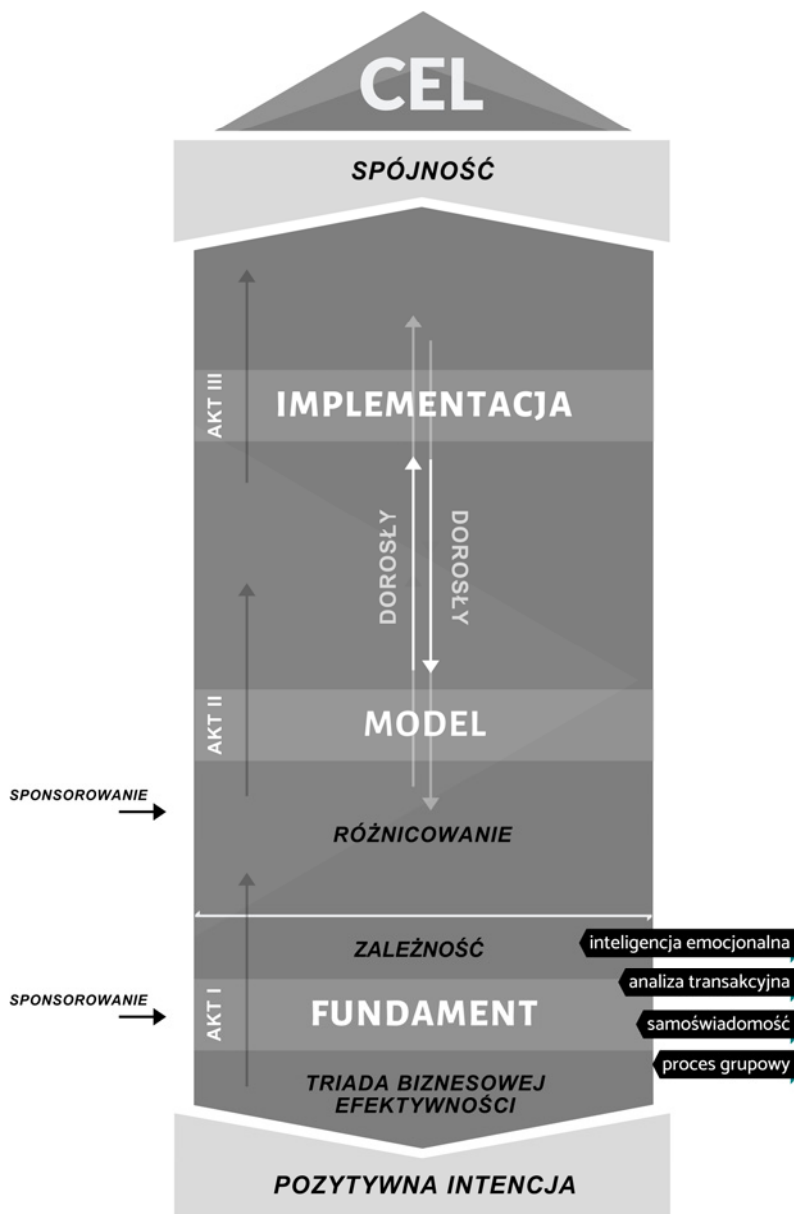
*Nowa psychologia zarządzania. Jak błyskawicznie zmotywować tych, którym chce się najmniej* jest praktycznym podręcznikiem metod sprawdzonych naukowo i zweryfikowanych w biznesie, które czekają na implementację. Książka jest pełna przykładów zaczerpniętych z biznesu oraz ćwiczeń, które pomogą Ci przejść od teorii do praktyki. A to jest w istocie najważniejszy cel tej książki. Dlatego **testuj wiedzę w niej zawartą „w realu” i dzięki temu działaj skuteczniej!** Teraz, w trakcie lektury i po ostatnim rozdziale: „Jaki będzie Twój pierwszy krok, jeżeli go w ogóle zrobisz?”.



## AKT I

# Fundament

W tej części poznasz użyteczną metaforę roli menedżera, coacha oraz trenera. Odkryjesz triadę kluczowych kompetencji ludzi biznesu. Dowiesz się, dlaczego **samoświadomość** stanowi fundament Twojego sukcesu. Poznasz moc **inteligencji emocjonalnej** oraz istotę **analizy transakcyjnej i procesu grupowego**.



Rysunek 1.1. Schemat coachingowego zarządzania — fundament



## 1.1. Menedżer — czyli kto?

*„I zawsze pamiętaj, że jesteś kimś wyjątkowym.*

*Jedyne, co musisz zrobić, to pozwolić innym zobaczyć,  
że taki jesteś”.*

Milton H. Erickson (1901–1980)

Milton Erickson (legendarny amerykański psychiatra, prekursor terapii krótkoterminowej i protoplasta coachingu) jako dziecko mieszkał wraz z rodzicami na wsi. Kiedy miał około 5 lat, miało miejsce następujące zdarzenie. Do gospodarstwa Ericksonów przybłąkał się koń. Milton go zauważył. Koń miał uzdę, więc chłopiec wiedział, że to czyjeś zwierzę. Podeszedł do niego ostrożnie. Złapał delikatnie za uprzęż i zaczął go wyprowadzać z gospodarstwa. Szli tak spokojnie około 15 minut. W pewnym momencie koń zauważył soczystą trawę po prawej stronie ścieżki. Zszedł z drogi, a Milton mu na to pozwolił. Zwierz zjadł kilka kęsów, po czym chłopiec delikatnie sprowadził go na ścieżkę.

Szli dziarsko przez kolejne 20 minut, gdy nagle po lewej stronie drogi ukazała się piękna polana, okraszona promieniami zachodzącego słońca. Koń zszedł w lewo, Milton ponownie mu na to pozwolił. Koń zrobił jeden sus, drugi i trzeci, potrząsając jednocześnie grzywą. Chłopiec delikatnie sprowadził zwierzę na ścieżkę. Szli jeszcze tak około 10 minut, gdy przed nimi, na szerokim planie, ukazały się rozległa farma i domostwo. Milton zauważył, jak z daleka biegnie do nich jakaś postać. To był pan Robertson. Kojarzył go z miejsc publicznych, przede wszystkim z kościoła.

Pan Robertson zbliżył się do nich i w emfazie powiedział do Mil-  
tona, którego także kojarzył ze świątyni: „Miltonie, skąd wiedzia-  
łeś, że to mój koń? Szukam go od rana. Skąd wiedziałeś, gdzie  
jest jego dom i jaka droga do niego prowadzi?”. Milton, w swojej  
mądrości niespełna sześciolatniego chłopca odpowiedział ze spo-  
kojem w głosie: „Panie Robertson, ja nie wiedziałem, czyj jest ten  
koń. Nie wiedziałem też, gdzie mieszka i jaka droga prowadzi do  
jego domu. **On wiedział.** Ja jedynie **nie pozwoliłem mu zba-  
czać ze ścieżki**”<sup>1</sup>.

**Jakie wnioski wyciągasz z tej przypowieści?**

**Jak można zainspirować się nią, żeby zarządzać skuteczniej?**

**Jak sądzisz, co stałoby się, gdyby Milton chciał zbyt siłowo spro-  
wadzić konia na ścieżkę?**

Historia Milтона Ericksona stanowi swoisty punkt wyjścia w moim  
podejściu do zarządzania, bycia trenerem czy coachem. Skuteczny  
menedżer to osoba, która jest świadoma siebie (swoich zasobów i re-  
zerw), celów, do których zmierza, oraz wie doskonale, że cel korp-  
oracyjny nie jest dla pracownika tak istotny jak jego cele indywidualne.  
Strategicznie staje obok swojego pracownika wspierając go, sponso-  
rując i wzmacniając w procesie wzrastania. Kiedy zaistnieje potrzeba  
— reaguje i dokonuje delikatnych korekt (łagodnie „srowadza ko-  
nia na ścieżkę”). Finalnie pracownik (klient w przypadku coachingu,  
dziecko w procesie wychowania czy pacjent w psychoterapii) docho-  
dzi do pożądanego celu.

---

<sup>1</sup> Por. Rosen S., *Mój głos podąży za tobą. Terapeutyczne przypowieści Milтона H. Ericksona*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 38.

Większość ludzi ma zazwyczaj jasno sprecyzowane, motywujące do działania cele — dążą do czegoś lub chcą się przed czymś zabezpieczyć (paradoksalnie więcej osób wokół nas reprezentuje drugie podejście). Jeżeli menedżer potrafi wesprzeć pracownika w taki sposób, by mógł on osiągając cele korporacyjne, realizować przede wszystkim cele własne (szczęście prywatne, mieszkanie, dom, ekspresję w przestrzeni swoich zainteresowań), wtedy znacząco zwiększy prawdopodobieństwo obopólnego sukcesu.

Spójrzmy na jedno z pytań umieszczonych pod przywołaną historią: *Co by się stało, gdyby Milton (menedżer) chciał sprowadzić metaforycznego konia (pracownika) na ścieżkę zbyt siłowo?* Najpewniej wywołałoby to równie gwałtowny sprzeciw. W psychologii to zjawisko określa się mianem reaktancji — oporem na wpływ. Jeżeli uczestnicząca w relacji osoba zauważy, że wywieramy na nią presję i poczuje się przez to manipulowana, może to spowodować automatyczny regres. Remedium stanowi autonomia — o czym opowiem szczegółowo w drugim akcie.

## Sponsorowanie

Sponsorowanie to technika pozytywnego wzmacniania stworzona przez znanego trenera i coacha, Roberta Diltsa, który zaprojektował i zaimplementował innowacyjną strategię zarządzania m.in. we włoskim Fiacie. Dilts rekomenduje, by do każdej rozmowy menedżerskiej z pracownikiem wprowadzić od 4 do 5 komunikatów sponsorujących. Komunikaty sponsorujące są sformułowaniami opartymi na faktach i zasobach pracownika, a ich przytoczenie ma podnieść samoocenę podwładnych.

### Przykładowe komunikaty

- Jesteś dla nas ważny.
- Uważam, że masz kompetencje, które pomogą ci to zrealizować.
- Jesteś istotną częścią zespołu.
- Wierzę w to, że Ci się uda.
- Jestem przekonany, że konsekwentnie dojdiesz do celu, który sobie postawiłeś.
- Już na etapie rekrutacji zauważyłem twoje kompetencje, które według mnie mogą Ci skutecznie pomóc w osiągnięciu zamierzonego rezultatu.

Komunikaty sponsorujące, szczególnie na etapie inkubacji (wzrastania), kiedy pracownik stawia pierwsze kroki w firmie lub na nowym stanowisku, mogą pomóc mu zakorzenić się i podnieść efektywność. Jednocześnie, przekazując informacje sponsorujące, należy pamiętać o intencji, to znaczy, żeby sponsorowanie nie było stosowane tylko dlatego, że ktoś to zasugerował (czytaj: Dilts czy Gordon). Warto z pozytywną premedytacją zauważyć to, co jest dobrego w pracowniku („przyłapać go na czymś dobrym”) — wypisać jego zalety i wspominać o nich w trakcie rozmów, pamiętając przy tym o ich zróżnicowaniu; komunikaty sponsorujące nie powinny być jednakowe dla wszystkich pracowników, z którymi rozmawiamy<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Zob. też Dilts R., *Od Przewodnika do Inspiratora, czyli Coaching przez Duże „C”*, PINLP, Warszawa 2006, s. 222.

## Ćwiczenie 1. Mój zasobny zespół

1. Pomyśl o członkach zespołu, którym kierujesz, wypisz ich imiona na kartce.
2. Umieść przy każdym po 3 kluczowe kompetencje, które Twoim zdaniem są szczególnie wartościowe i mogą przyczynić się do jego przyszłego rozwoju (np. jest zaangażowany, ma niekonwencjonalne podejście, „wejdzie oknem, gdy drzwi są zamknięte”).
3. Pomyśl o sobie i wskaż trzy zasoby, które pomogą Ci skutecznie rozwijać grupę (np. tolerancja, stabilność, wiara w możliwość pozytywnej transformacji).
4. Stosuj przygotowaną listę zasobów swojego zespołu w trakcie sponsorowania.

## 1.2. Triada biznesowej efektywności

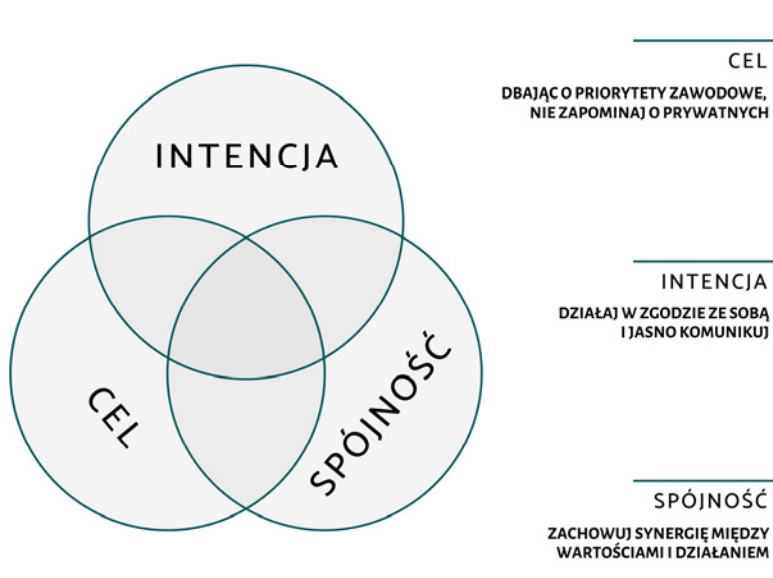
*„Sądzę, że wkrótce już będziesz musiał uświadomić sobie, dokąd chcesz dojść.*

*A kiedy sobie uświadomisz, musisz natychmiast wyruszyć w drogę. Natychmiast.*

*Nie wolno ci tracić ani chwili”.*

J.D. Salinger (1919–2010)

Kiedy rozpoczynam szkolenie biznesowe lub inicjuję kolejną edycję Akademii Menedżera, na flipcharcie wypisuję trzy fundamentalne dla mnie punkty, które chcę zrealizować w trakcie trwania warsztatów. Są to — *cel, intencja i spójność* — trzy zasoby, które są dla mnie podstawą efektywności menedżerskiej. Triada biznesowej efektywności tworzy wektory coachingowego modelu zarządzania.



Rysunek 1.2. Triada biznesowej efektywności

## Cel

Ludzi sukcesu poznaje się po tym, że „myślą celami” — planują, dążą do nich i je zazwyczaj realizują. Zdecydowanie rzadziej chcą jedynie zachować *status quo* (co odróżnia ich od większości społeczeństwa). Biorąc pod uwagę ten element, można rozróżnić ludzi skutecznych, charakteryzujących się „postawą do” — ich cechy to proaktywność i przedsiębiorczość — oraz wycofanych: dla nich właściwa jest „postawa od”, a także zależność i umiarkowana efektywność.

Już na etapie rekrutacji warto diagnozować „myślenie celami”, zadając pytania o priorytety, realizowane cele, potencjalne porażki, zaniedbania i wnioski, które kandydaci z nich wyciągnęli. Jeżeli rozmówca spójnie relacjonuje historię dążenia do priorytetowych celów, wyciąga wnioski z niepowodzeń i jednocześnie postrzega je jako wyzwanie, to w dużej mierze możemy domniemywać, że będzie proaktywny w sprzyjającym środowisku pracy.

Klarowny cel jest jednocześnie azymutem dla menedżera i pracownika w trakcie przekazywania wzmacniającej i korygującej informacji zwrotnej. Kiedy ktoś pyta mnie, czy coś było dobrze wykonane, automatycznie odpowiadam pytaniem: „A jaki cel chciałeś osiągnąć?”. Cel indywidualny (prywatny) połączony z celem korporacyjnym, wzmacniany sponsorowaniem i korygowany feedbackiem — to patent na sukces pracownika i menedżera.

Skuteczny menedżer to osoba, która jest świadoma swoich celów, potrafi nimi efektywnie zarządzać, ale również umie zbudować wokół siebie taką przestrzeń, aby ludzie, którzy z nią pracują, działali w ramach swoich celów prywatnych, realizując wspólnie ważne cele organizacyjne.

## Intencja

Intencja to fundament. Jest w nas — w menedżerze, coachu, rodzicu, partnerze, handlowcu — kiedy zarządzamy, rekomendujemy konkretne rozwiązania bądź prowadzimy działania wychowawcze w określony sposób. Stanowi o naszym „charakterze pisma” (czyli temperamencie, wartościach i przekonaniach), wpływa na decyzje, zachowania i priorytety.

Przywołany wyżej Milton Erickson powiedział swego czasu, że jego terapia jest w istocie „manipulowaniem ludźmi, skłaniającym do robienia czegoś dobrego”. Kontrowersyjne, prawda? Wszystko, co robimy, może być w efekcie dobre lub złe. Zaczyn stanowi intencja. W tej książce odnajdziesz wiele użytecznych technik, które mogą wydanie pomóc innym; trzeba jednak pamiętać o tym, że można je również wykorzystać do niecnym celów. Intencja jest filtrem.

Przy podejmowaniu konkretnych działań warto pamiętać o tym, aby w postaci czytelnego komunikatu przedstawiać je pracownikom.

Jeżeli nie wytłumaczymy drugiej stronie powodów ich podjęcia, bądź nie powiemy dlaczego kogoś do czegoś skłaniamy, najczęściej spowoduje to opór.

Skuteczny menedżer w klarowny sposób komunikuje najważniejsze działania. Podejmując decyzje, dokładnie je tłumaczy — dekonstruuje ich istotę. Dzięki jasnemu przekazowi pracownicy przestaną fantazjować i domniemywać, a w konsekwencji zrozumieją określone zadania i zaangażują się w nie.

## Spójność

Spójność to kluczowa kompetencja menedżerska, biznesowa oraz handlowa. Uwiarygadnia, profesjonalizuje i stanowi esencję charyzmy. Pierwszy jej wymiar to współgranie komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Jeżeli połączymy ich siłę, powstanie skuteczny komunikat i przyczyni się do budowy silnej marki osobistej. Gdy jednak audytorium zauważy na tej niwie dysonans, najpewniej skoncentruje się na nim.

Drugi wymiar spójności to poszukiwanie „wewnętrznych stronników” (wspierających przekonań) w dążeniu do pożądanego celu. W każdym z nas trwa nieustanna walka między alegorycznym Dawidem (chęć rozwoju, pochłaniania wiedzy i testowania jej) i jego przeciwieństwem — Goliatem (dążność do zajmowania się mniej skomplikowanymi, przyjemniejszymi sprawami, zachowaniem *status quo*). To całkowicie naturalne, że Ty też czasami tak się czujesz. Jeżeli nasze przekonania wspierają obrany kierunek — mkniemy do przodu, jeżeli na tej niwie dochodzi do zapętleń — możemy zabrnąć w ślepą uliczkę (np. gdy menedżer sprzedaży zauważy, że podejmowane przez niego działania są z punktu widzenia jego moralności nieetyczne; może to spowodować wewnętrzny konflikt, widoczną niespójność i finalnie przynieść frustrację, spadek efektywności i wypalenie zawodowe).



Trzecim komponentem spójności jest zgranie deklaracji z działaniem. Jeżeli menedżer nie stworzy zależności między tym, co mówi, a tym, co robi, najpewniej nie zdobędzie autorytetu. Grupa zauważy to i zareaguje oporem lub atakiem na lidera. Pierwszym krokiem do osiągnięcia spójności jest samoświadomość, o czym opowiem w kolejnym podrozdziale. Pomaga ona w zdiagnozowaniu tego, co jest w nas szansą, a co może być pewnym zagrożeniem i nad czym możemy popracować, żeby zbliżyć się do pożądanego celu.

**Skuteczny menedżer zachowuje spójność  
na trzech poziomach:**

- dba o komunikację, wspierając treść przekazu werbalnego mową ciała,
- jest produktywny, postępując zgodnie ze swoimi przekonaniami i wartościami,
- staje się relewantny, uwzględniając w swoich działaniach priorytety ludzi wokół siebie.

### 1.3. Samoświadomość menedżerska

*„Zwycięstwa publiczne muszą być poprzedzone  
zwycięstwami prywatnymi”.*

Stephen Covey (1932–2012)

Edukując, rozwijając kompetencje i wspierając menedżerów, często spotykam się ze zjawiskiem swoistego *zagubienia we mgle*, która spowija zespół i jego cele, ale przede wszystkim samego menedżera. Na jego barkach spoczywa ogromna odpowiedzialność, często jest on

zmuszony do działania po omacku, szukania bezpiecznych współrzędnych, kluczowych zasobów i, dalekich od intuicyjnego „wydaje mi się”, materialnych faktów.

## **Świadomość kroczy przed sukcesem**

Pierwszy krok do sukcesu to samoświadomość: na etapie edukacji, później wyboru zawodu i w trakcie pokonywania kolejnych szczebli kariery zawodowej. Kiedyś zapytałem studentów II stopnia psychologii w biznesie: „Kto z was był kiedykolwiek wspierany użyciem profesjonalnych testów badających kompetencje, zasoby, predyspozycje?”. Na blisko 50 osób obecnych w sali wykładowej zgłosiła się tylko jedna. Okazało się, że trafiła na mądrą wychowawczynię w szkole średniej, która chciała w ten sposób pomóc swoim wychowankom w trudnych wyborach dotyczących dorosłego życia.

A reszta? Najczęściej szuka dla siebie miejsca, błądząc w mgielnej mazi. Przez lata rozczarowań, wypaleń i zawiedzionych nadziei. O tym mówią też doświadczeni menedżerowie na studiach podyplomowych, które koordynuję: „Tomek, potrzebujemy wskazania tego, co działa, i tego, nad czym mamy pracować. Potrzebujemy informacji zwrotnej i mapy drogowej dojścia do celu”.

Samoświadomość jest istotna, ponieważ pokazuje nam, w jakim miejscu jesteśmy i co warto zrobić, żeby dostać się do miejsca pożądanego. Warto od tego rozpocząć każdy proces zmiany — czy to indywidualnej, czy grupowej, czy to w firmie, czy w życiu prywatnym. Pierwszą rzeczą jest wyznaczenie celu, kolejną zdiagnozowanie zasobów, jakimi dysponujemy. Zwracamy uwagę na wszystko, co ewentualnie powinniśmy zmienić, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo dotarcia tam, gdzie chcielibyśmy się znaleźć.

## Potrzebuję, ale tak naprawdę czego?

Podobnie jest z badaniem potrzeb rozwojowych w firmach. Zazwyczaj ankiety ukazują skrajnie różne potrzeby reprezentantów analogicznych działów. Przełożeni tychże również deklarują szereg różnorodnych, często wykluczających się potrzeb. W szczególności dotyczy to małych i średnich firm. Samoświadomość szefa i świadomość organizacyjna jest tu zazwyczaj bardzo niska, więc można — lojalnie ostrzegam! — sprzedać nieetycznie (czytaj: wcisnąć) praktycznie każdy program rozwojowy. Często bez badań, procesu — i najczęściej bez jakichkolwiek pozytywnych rezultatów.

W większych firmach, z racji m.in. rozwiniętych działów HR, ta świadomość jest zdecydowanie większa, ale finalnie konkurencyjne, wykluczające się i nierzadko nierzeczywiste potrzeby powodują wybór przeciętnych programów. „Wydaje mi się, że potrzebujesz”, „Wydaje mi się, że to będzie dla mnie dobre” + zaaplikowany proces = słodko-gorzki finał i dystans decydentów w odniesieniu do kolejnych kroków rozwojowych, bo „Miał być przecież progres”, a jest po staremu.

## Matematyka ponad intuicją

Intuicja (użyteczna percepcja typu *helicopter view*) może pomagać w życiu zawodowym lub prywatnym, jednak równie często może nas zaprowadzić na manowce. Niski poziom zaufania (liderujemy na tej niwie w skali globalnej), meandry podstawowego błędu atrybucji (ocena odnosząca się do osoby, a nie kontekstu) oraz efekt aureoli — to tylko kilka z ogromu praw psychologicznych, które mogą deformować percepcję w biznesie.

Dlatego mądry menedżer to szef wspierający swój „biznesowy nos” profesjonalnymi, sprawdzonymi naukowo i praktycznie testami psychometrycznymi. I to na każdym etapie: począwszy od badania własnych zasobów — *co jest moją mocną stroną, na czym mogę budować mój*

*rozwój, jakie rezerwy mogą poprawić?* — przez testowanie kandydatów do pracy czy awansu, po budowę siatki kompetencji idealnego pracownika na wakujące stanowisko i kompleksową diagnozę szans i zagrożeń organizacyjnych oraz faktycznych, a nie urojonych, potrzeb rozwojowych.

Spójrzmy zatem na to, co powoduje sukces w zarządzaniu ludźmi, prowadzeniu własnego biznesu i co przyczynia się do awansu korporacyjnego. Pomoże nam w tej analizie test *Master Person Analysis*<sup>3</sup>, którym przebadłem blisko 6 tysięcy osób TOP biznesu w naszym kraju.

## **Siła ego, czyli to, co nas napędza**

Siła *ego* jest najbardziej immanentną częścią nas samych. Określa nasz temperament, dążności, „charakter pisma” naszej osobowości. Wpływa wydatnie na to, jak działamy w ekspozycji społecznej i jak finalnie postępujemy na niwie zawodowej. Istota siły *ego* to miks genów, socjalizacji i transformacji dojrzałego *ja*. Uwidacznia się najbardziej w trzech wymiarach relacji, które opiszę poniżej: **jakość – ilość, inni – ja, priorytety – proaktywność**.

## **Jakość czy ilość?**

Osoby, które wygrywają w biznesie, potrafią skutecznie realizować cele ilościowe. Potrzebują szybkiej informacji zwrotnej z rynku, od klientów, od przełożonego — to je skłania do zaangażowania. Zresztą, na tym przecież polega idea biznesu — istotą przedsiębiorczości

---

<sup>3</sup> *Master Person Analysis* jest systemem opartym na kwestionariuszu osobowości zawodowej, stworzonym przez firmę Master Management International z siedzibą w Danii. Test ten już od ponad 30 lat jest z powodzeniem wykorzystywany na rynkach Europy. *Master Person Analysis* należy do kategorii testów psychologicznych zaprojektowanych pod kątem potrzeb działów personalnych. W Polsce z *Master Person Analysis* korzystają m.in.: Empik, FM Logistics, Valeant (ICN Polfa Rzeszów), KRKA, Pandora, Pramerica, Ramirent, Sonion.

jest generowanie przychodu, a zysk to feedback od klientów. Jednocześnie skuteczny menedżer czy osoba prowadząca własną firmę nie ignoruje aspektu jakościowego, bo wie, że może on wspierać monetyzację. Jednak dominacja idei jakości może też dławić dynamikę rozwoju firmy i przyczynić się do jej upadku.

Na jednej z konferencji biznesowych, kilka lat temu, miałem okazję rozmawiać z przedsiębiorcami z rankingu Forbesa. Opinia jednego z nich bardzo utkwiła w mojej pamięci. Zapytałem go, co jego zdaniem znamionuje najsukcesowniejzych biznesmenów.

Odpowiedział: „Tomek, jeżeli wprowadzasz na rynek produkt lub usługę i jesteś przekonany w 100 procentach, że przygotowałeś już startup pod względem jakościowym, oznacza to najpewniej, że **zrobiłeś to za późno!** Zapewne konkurencja już to zrobiła za ciebie lub przespałaś potrzebę rynkową, grzebiąc się na etapie zamiarów”.

**Osoby skuteczne w biznesie mają wycucie „nerwu chwili”, odpowiadają na zew i działają bez zawahania!**

## **Samouznanie — reżyseruję czy statystuję?**

Samouznanie jest kluczowe w skuteczności biznesowej. Najczęściej menedżerowie czy właściciele firm, którzy potrafią grać pierwsze skrzypce, decydować, wywierać skutecznie wpływ, mówić i kreślić swoim charakterem pisma rzeczywistość wokół siebie, to osoby, które odważają się na to, żeby zakładać swoje firmy, awansować i przewodzić ludziom. Jednocześnie warto pamiętać o tym, żeby samouznanie nie było dominującym, narcystycznym podejściem do wyrażania siebie. Może to powodować, że menedżer zamyka się na opinie płynące od zespołu, może działać zbyt agresywnie, może stosować zbyt twarde, mentoringowe podejście, co zazwyczaj powoduje opór i regres pracownika do roli *Dziecka* w relacji z *Rodzicem* — szefem (zobacz „Analiza transakcyjna”).

Menedżer, który wyłącznie wsłuchuje się w potrzeby innych, bo woli słuchanie od mówienia i podejmowania decyzji, może być za mało asertywny i zanadto wykorzystywany przez zespół czy klientów. Może działać bezpiecznie zza biurka, chroniąc się w ten sposób, i dezertować od wszelkich aktywności związanych z ekspozycją społeczną (jak wystąpienia publiczne, zebrania, spotkania networkingowe).

Kilka lat temu prowadziłem warsztaty dla Kujawsko-Pomorskiego Centrum Edukacji Nauczycieli w Bydgoszczy. Jedna z uczestniczek szkolenia przywołała wówczas głośną na całą Polskę sytuację związaną z nauczycielem z jednej z toruńskich szkół. Znała obie strony: nauczyciela-ofiarę i ucznia-sprawcę. Uczeń w trakcie lekcji włożył nauczycielowi na głowę kosz na śmieci. Chłopaka wyrzucono ze szkoły.

Uczeń wyciągnął z tego wnioski, skończył edukację ogólnokształcącą w innej szkole, a potem ukończył z sukcesem studia. Niestety, incydenty agresji względem nauczyciela powtarzały się. Bez dwóch zdań, jakakolwiek forma przemocy jest naganna, jednocześnie jednak narzuca się pytanie: czy my w części nie prowokujemy takich zachowań poprzez taki a nie inny sposób komunikowania siebie?

**Wyznaczanie granic, komunikowanie dorosłej postawy — *Ja jestem OK, Ty jesteś OK*** (zobacz „Analiza transakcyjna”) oraz konsekwentne reagowanie i asertywne przekazywanie informacji zwrotnej to strategia użyteczna nie tylko dla menedżera, ale także dla nauczyciela czy rodzica.

Jeżeli menedżer ma mniejsze samouznanie (nastawia się na słuchanie, relację jeden na jeden, unika ekspozycji), zdecydowanie pomocne będzie jego wzmocnienie w sferze pewności siebie. Z kolei jeżeli samouznanie jest zbyt wysokie, może to powodować pewne perturbacje

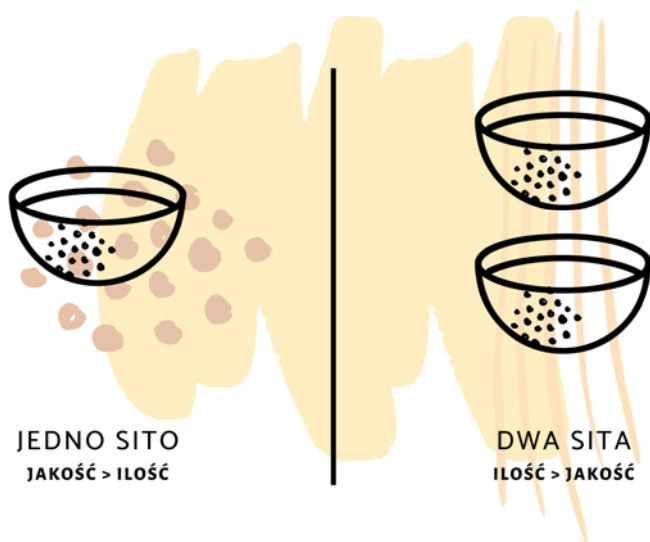
w zarządzaniu zaangażowaniem pracowników. W tym przypadku model coachingowy może być niezwykle pomocny, ponieważ aktywizuje słuchanie i buduje relację *Dorośli – Dorośli*.

Nacisk na mówienie, decydowanie z jednoczesnym uwzględnieniem opinii ludzi wokół nas, czyli — ściślej mówiąc — włączanie ich i wzmacnianie, to niezwykle istotne elementy prowadzące do sukcesu menedżerskiego.

## **Energia w działaniu**

### **— dwie strategie poszukiwania złota**

Angażując się w działania, można podchodzić do tego dwojako — z jednej strony możemy, jeśli można posłużyć się metaforą, szukać złota w piasku w następujący sposób: chwycić sito, nabierać niepośpiesznie piasek i w skupieniu gruntownie szukać drobinek złota. Nie mając jednak pewności, czy czegoś nie przeoczyliśmy, możemy



*Rysunek 1.3. Metafora sita*

chwycić sito z mniejszymi oczkami i jeszcze raz sprawdzić uprzednio eksplorowany piasek. I tak bez końca, sito za sitem. Może to powodować duże straty czasu.

Antytezą wyżej opisanego podejścia jest metafora nabierania piasku i bardzo pośpiesznego sprawdzania obecności drobinek cennego kruszcu, aż do momentu, kiedy osoba dokonująca tego działania zauważa, że ma drugą rękę wolną, więc mogłaby to robić dwoma sitami jednocześnie, co też wprowadza w czyn i sprawdza w bardzo szybkim tempie, czy w obu sitach są kawałki złota. Niestety, pośpiech w tym przypadku może spowodować, że „smakowite kęsy” w postaci cząstek złota zostaną pominięte.

Metafora jednego sita charakteryzuje osoby, które koncentrują się najchętniej na jednym, priorytetowym działaniu i nie przejdą do kolejnego, zanim go nie skończą. Metafora dwóch sit używanych jednocześnie opisuje osoby, które uwielbiają wchodzić w nowe zaangażowania, inicjować nowe działania, koordynować wiele różnych aktywności w tym samym czasie. Niestety, niektóre z ważnych spraw nie zostają domknięte — powodem tego jest tzw. słomiany zapał. Z kolei w strategii jednego sita może pojawić się syndrom zamknięcia w ramach rutynowych, bezpiecznych działań oraz nieprzejawianie inicjatywy.

W kontekście energii w działaniu bardzo ważne jest połączenie tych skrajności. Z jednej strony dobrze, jeśli możemy o sobie powiedzieć: „Jestem osobą aktywną, inicjuję nowe rzeczy, odpowiadam na potrzeby ludzi wokół mnie”; równie ważne jest jednak, by prawdę o nas wyrażało stwierdzenie: „Dbam o nadawanie priorytetów sprawom realizowanym w ramach mojego zespołu”. Zadbanie o to, **ciągłe diagnozowanie „gdzie jest więcej złota” (monetyzacja), gdzie warto włączyć większe zaangażowanie — własne i koordynowanego zespołu — może być kluczowe w osiągnięciu sukcesu na niwie działalności biznesowej.**



Pracowałem kiedyś dla polskiego oddziału jednej z największych rodzinnych firm z Niemiec. Badałem tam zasoby menedżerskie i sprzedażowe testem MPA, prowadziłem szkolenia i coachingi indywidualne. Zanim rozpocząłem działania, zarząd firmy podjął decyzję o awansie jednego z handlowców na stanowisko lidera (menedżera niższego szczebla). Spojrzałem na jego raport MPA i okazało się, że jest reprezentantem strategii „pojedynczego sita” (na swoim odcinku robię swoje, nie inicjuję, nie czekam na nowe inicjatywy).

Spotkałem się z nim. W trakcie szczerzej rozmowy powiedział mi: „Tomek, wiesz, to bardzo miłe, że zarząd mnie wyróżnił i chce, bym zarządzał, ale ja tego nie chcę. Chcę robić swoje dobrze, najlepiej jak potrafię obsługiwać swoich klientów i wrócić potem do rodziny. Nie chcę dodatkowej odpowiedzialności, liderowanie może zdławić to, co robię teraz dobrze”. Po tej rozmowie zarząd zaproponował liderowanie innemu pracownikowi.

**Nie uszczęśliwiajmy ludzi na siłę, sprawdźmy ich predyspozycje i budujmy sukces na ich zasobach, a nie na naszych projekcjach!**

## Menedżer — istota społeczna i emocjonalna?

Czynniki społeczne definiują ekspresję naszego *ja* na niwie publicznej, w pracy, w kontaktach międzyludzkich. Określają nasze usytuowanie między trzema skrajnościami: **egzaltacja** – *poker face*, **introwersja** – ekstrawersja, **człowiek** – człowiekowi wilkiem – człowiek – człowiekowi przyjaciele.



Rysunek 1.4. Kontrola emocji

**W ramach kontroli emocji można zaobserwować  
trzy skrajne zachowania:**

- wyłączam emocje, ponieważ boję się ich, nie potrafię nimi zarządzać,
- to emocje mną kierują,
- to ja potrafię kierować nimi.

W psychologii istnieje zjawisko, które nazywa się *irradiacją* — jego istota zasadza się na tym, że jeżeli nie włączysz emocji, to nie będziesz mógł spowodować tychże po drugiej stronie, w pojedynczej osobie lub w grupie. Dlatego też, kiedy ktoś zgodnie z tą strategią nie pokazuje swoich uczuć, a chce skutecznie motywować, to niechybnie polegnie. Bezspornie trzecia koncepcja (**kieruję swoimi emocjami, potrafię włączać je, jeżeli jest taka potrzeba, a także je wyłączać, jeżeli mi przeszkadzają**) jest najbardziej użyteczna dla menedżera, coacha czy trenera (więcej o skutecznym zarządzaniu emocjami przeczytasz w podrozdziale o inteligencji emocjonalnej).

## **Mit ekstrawertyzmu**

W pop-psychologii mówi się, że elementem kluczowym w osiągnięciu sukcesu jest postawa ekstrawertywna. I faktycznie ekstrawersja może przyczynić się do sukcesu w zarządzaniu, w sprzedaży czy w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej, ale jest bez dwóch zdań przeceniana. Fakty są takie, że osoba, która jest bardzo ekstrawertywna, niekoniecznie musi mieć najlepsze wyniki biznesowe. Dlaczego? Bo istotą zaangażowania takiej osoby nie jest cel zawierający się w przestrzeni budowania relacji społecznych (utytylizizm), ale bardzo często sama relacja.

**Przykład 1.**

Handlowiec rozmawia ze swoim szefem pod koniec dnia, szef pyta przedstawicielkę:

— No jak dzisiaj było, Kasia? Jak ze sprzedażą?

— Fenomenalnie! Wiesz, Tomek, miałam dużo fajnych rozmów. U jednego klienta siedziałam przez prawie dwie godziny! Było super, kawka, herbatka, prawie nie mogłam wyjść, klient jest zadowolony z moją propozycją.

— No i co sprzedałaś?

— Nic.

**Przykład 2.**

Menedżer przychodzi po weekendzie do pracy, przechadza się od biurka do biurka, podchodzi do jednego, drugiego, trzeciego pracownika, pyta o emocje, o weekend, dowcipkuje, wrzuca jakieś anegdoty, rozmawia. W końcu zauważa, że w międzyczasie zrobiło się naprawdę późno. Siada przy swoim zawałonym papierami biurku i zdaje sobie sprawę, że robotę musi wziąć do domu, bo stracił czas na pierdoły.

Osoby ekstrawertywne, które uwielbiają częste kontakty społeczne, potrzebują ich na niwie zawodowej i w przestrzeni prywatnej. Ładują swoje baterie po godzinach pracy, kiedy obcują z innymi ludźmi w zatłoczonej galerii handlowej, na koncercie czy w klubie. Osoby introwertywne reagują inaczej — mogą oczywiście pracować z ludźmi, z mniejszymi bądź większymi grupami, ale potrzebują regenerującej samotni lub kameralnych interakcji po pracy.

Poznałem swego czasu właściciela firmy, który był skrajnie introwertywny. Był wizjonerem, osobą, która bardzo dobrze realizowała się w tworzeniu strategii (był pomysłodawcą jednego z najbardziej innowacyjnych startupów technologicznych w naszym kraju), ale — specyficzna sytuacja — biuro zbudował tak, żeby jego wejście było całkowicie odseparowane od wejścia innych osób. Do jego części biura, poza nim, wchodziła tylko jedna zaufana osoba, „menedżer od ludzi” — jego prawa ręka, która była swoistym „transferem” progresywnych idei prezesa, wzbogaconych przez użyteczną w relacjach inteligencję emocjonalną. Prezes zamykał się w swojej — jak sam to nazywał — przestrzeni kreatywnej, wiedząc, że ekspozycja powoduje w nim dyskomfort i integrując się z grupą mógłby zrobić więcej złego niż dobrego.

Niewątpliwie najlepszym podejściem w ramach kontaktów społecznych jest wyśrodkowanie skrajności i podejście utylitarne. Jak je wprowadzić w życie? **Buduj kontakty, nawiązuj relacje, wchodź w *small talk* z klientem. Dopytuj swoich podwładnych i współpracowników na tyle, na ile jest to potrzebne, żeby zrealizować konkretny cel** (zmotywowanie, zaangażowanie, zaciekawienie ofertą, budowanie kontaktu). Ale proszę, nie trwaj w tym punkcie dłużej, niż jest to konieczne, ponieważ **w podejściu utylitarnym chodzi przede wszystkim o to, aby nie trwonić najważniejszego kapitału naszego istnienia, czyli czasu.**

## Nieufny jak Polak

Polacy lokują się w czołówce najbardziej nieufnych narodów w skali globalnej. Nie ufamy współpracownikom, znajomym, nie ufamy również własnej rodzinie. Ta nasza przypadłość bardzo często powoduje problemy w komunikacji i przeszkadza w budowaniu sprawnie działających zespołów.

W odniesieniu do zaufania można wyróżnić dwie skrajne postawy. Z jednej strony można być całkowicie ufnym (wyznając zasadę „Człowiek człowiekowi przyjacielem”) i wierzyć w dobre intencje drugiej strony. Może to jednak spowodować, że zostaniemy wykorzystani. Klient mówi do przedstawiciela handlowego: „Tak, panie Jacku. Podejmę tę decyzję, będzie w porządku, potrzebuję tylko trochę czasu, aby postawić kropkę nad »i«”. I wówczas sprzedawca — ten z dużym poziomem zaufania — wierzy, że faktycznie tak będzie. Niejednokrotnie jednak ludzie kłamią, bo nie potrafią asertywnie powiedzieć, że nie chcą podejmować rekomendowanych działań.

Brak umiejętności diagnozowania intencji klienta czy współpracowników może powodować niepotrzebną nadzieję i rozczarowanie. Podobnie na niwie zarządzania ludźmi — może być tak, że współpracownicy czy podwładni coś deklarują, a menedżer ze zbyt dużym poziomem zaufania nie zauważa, że są oni zwyczajnie niekonsekwentni, kłamią bądź chcą oszukać swojego przełożonego.

Zbyt duży poziom zaufania może również przeszkadzać w podejmowaniu ważnych decyzji zarządczych — przesunąć czy zwolnić. Często przypominam menedżerom: „Jeśli nie podejmiesz decyzji o zwolnieniu w odpowiednim czasie, pamiętaj, że za chwilę ktoś podejmie ją względem ciebie!”.

Jednocześnie zbyt skrajny brak zaufania (wynikający z zasady „Człowiek człowiekowi wilkiem”) u menedżera może manifestować się tym, że — co może Cię trochę zaskoczyć — zauważa on rzeczy, których nie ma. Jak to może działać? Menedżer dostrzega pewne zachowanie u swojego współpracownika i kojarzy to z podobnymi działaniami innej, negatywnie „skatalogowanej” osoby: „A wiesz, z Pawłem to już nie chcę czegokolwiek robić. Paweł zachowuje się identycznie jak Piotr. Ja wiem, że z tego już nic nie będzie!”.

Osoby o niskim poziomie zaufania często szybko uogólniają i zbyt pośpiesznie podejmują decyzje względem innych. Może to być

niebezpieczne, w szczególności jeżeli ta cecha współwystępuje z innymi elementami — z wysokim samouznaniem (czyli bardzo egotycznym, narcystycznym podejściem) oraz brakiem umiejętności zarządzania emocjami (całkowitym odcięciem się od nich lub sytuacją, kiedy emocje kierują nami).

Brian Tracy powiedział swego czasu, że skuteczny menedżer długo rekrutuje i szybko zwalnia. Rozważa każde za i przeciw na etapie selekcji, wycisza prowadzące na manowce myślenie automatyczne i z ufnością włącza nowego pracownika do zespołu. Jednocześnie, gdy jego zaufanie jest trwonione przez niezgodne z celami zespołu zachowanie pracownika, nie zwleka ani chwili i podejmuje korygującą decyzję — zwalnia go!

## Pracuję, więc jestem

Styl pracy to ekspresja *ego* i czynników społecznych w przestrzeni zawodowej. Może manifestować się w trzech wymiarach: *helicopter view* – aptekarska dokładność, ryzyko – kontrola, rutyna – innowacje.

## Z lotu ptaka

Pierwszy wymiar stylu pracy dotyczy tego, jak przyjmujemy i przetwarzamy informacje. Można wyróżnić dwie przeciwstawne strategię. Pierwsza z nich to *podejście aptekarskie* (od szczegółu do ogółu) — „wkręcanie się” w detale, analizy. Oczywiście, w niektórych działaniach zawodowych są to szczególnie ważne kompetencje. Niezwykle przydatne w pracy laboranta, farmaceuty, księgowego lub informatyka. Niemniej jednak w zakresie zarządzania mogą przeszkadzać. Menedżer czy właściciel firmy reprezentujący *podejście aptekarskie* może okazać się zbyt powolny i zachowawczy. Może nie reagować z odpowiednim refleksem na informacje, które napływają z dynamicznie zmieniającego się rynku czy od członków zespołu.

Druga strategia percepcyjna to *helicopter view* („patrzenie z lotu ptaka”). Wykorzystujący je menedżer zauważa pewne tendencje, antycypuje trendy. Patrzy w ramach szerokiego planu i dzięki temu zauważa sygnały napływające z rynku bądź od zespołu. Następnie konfrontuje intuicję z faktami (danymi) i podejmuje decyzję.

Handlowiec, który działa w przestrzeni *helicopter view*, często potrzebuje kilku chwil (spojrzenie na parking, biuro, pierwsze słowa klienta), żeby dojść do przekonania, co może zarekomendować i ile klient może wydać. I najczęściej się nie myli. Umiejętność wchodzenia w to szersze pole oraz antycypowanie to bardzo ważne kompetencje menedżerskie. Również z uwagi na to, że świat wokół nas bardzo dynamicznie się zmienia, niezauważanie trendów oraz nieprzewidywanie ich, mogą przyczynić się do przeciętnych wyników naszego biznesu.

Coachingowy model zarządzania powstał w wyniku mojego przebywania w przestrzeni *helicopter view*. Od ponad dekady obserwowałem rynek coachingowy, edukowałem coachów i menedżerów na tej niwie, świadczyłem usługi oparte na coachingu, jednocześnie przyglądając się deficytom tego rynku (zobacz „Dlaczego coaching (nie) działa?”). Podejście opisane w tej książce jest refleksją opartą na spostrzeżeniach z lotu ptaka, przekształconą w rekomendowaną strategię działania, zweryfikowaną przez testowanie i mierzenie jej efektywności w środowisku biznesowym.

## **Kto nie ryzykuje, ten nie pije szampana**

Od 2012 roku w Polsce, a od 2008 w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, można zauważyć, że ludzie bardzo mocno przesunęli się w przestrzeń strachu i potrzeby zachowania bezpieczeństwa. Podstawowa ich dążność to ochrona *status quo*. Boją się ryzyka, zmienności, dynamicznych transformacji społecznych i kulturowych. Stąd też w dużej mierze biorą się takie a nie inne wybory polityczne w Polsce i w innych częściach świata (nie oceniając zupełnie, czy są dobre, czy złe). Dominująca część populacji pragnie oazy bezpieczeństwa

w świecie burzliwych przemian. Niestety, łapczywa chęć zachowania *status quo* często powoduje, że nasze ruchy są krępowane, co wpływa na efektywność biznesową.

Skuteczny menedżer to osoba, która potrafi podejmować trudne decyzje, korzysta z szans biznesowych, potrafi zaryzykować, ponieważ często powoduje to finalnie dobry rezultat dla niej i dla przedsiębiorstwa, które koordynuje. W biznesie funkcjonuje jednak pewien mit, który mówi o tym, że najbardziej skuteczni handlowcy to ci, którzy wchodzi w relacje z klientami. Okazuje się, że ci najbardziej otwarci przedstawiciele to niekoniecznie najbardziej skuteczni handlowcy. Kto zatem jest na topie? Ci, którzy potrafią zaryzykować, nieraz pójdą pod prąd, „po bandzie”. Domkną zadanie w sposób niekonwencjonalny, zaproponują oryginalne rozwiązanie, które często powoduje strach u innych.

Kiedy w trakcie rekrutacji lub coachingu zauważam, że mój rozmówca jest bardzo zachowawczy, pytam go prowokacyjnie, co ostatnio zrobił szalonego na niwie zawodowej lub prywatnej. Broniąc *status quo* często wpadamy w koleiny rutyny, strachu i uwiąznięcia. Przebywa tam lub będzie przebywała większość Twoich pracowników. **Zygmunt Freud mylił się twierdząc, że dążymy do przyjemności. Przeważająca część społeczeństwa ucieka od przykrości!**

Ważnym zadaniem menedżera jest sprowokowanie pracowników do korekty nieadekwatnych nawyków (m.in. strachu przed zmianami), by zmniejszyć prawdopodobieństwo niebezpiecznego kryzysu odpowiedzialności (zobacz „Proces grupowy”) czy wypalenia zawodowego.



## Rutyna czy innowacje?

Można wyróżnić dwie przeciwstawne strony podejścia do działań zawodowych; po jednej mamy praktyków, „rutyniarzy” i osoby z awersją do nowości, a po drugiej wizjonerów, eksperymentujących i pomnażających wiedzę. „Rutyniarze” wychodzą z założenia, że „Już wiem sporo, nie potrzebuję nowego *know-how*. Mogę powtarzać to, co miało miejsce wcześniej. Jest to dla mnie przestrzeń bezpieczna, ja nie chcę z niej za bardzo się wychylać. Jestem praktykiem i wszystko, co nowe, często powoduje we mnie strach”. „Wizjonerzy” są otwarci na innowacje, promują wiedzę w organizacji i sami ciągle w nią inwestują. Oba podejścia mogą nieść ze sobą szanse i zagrożenia.

Zasobem „rutyniarzy” jest „nieodkrywanie Ameryki”, kiedy nie jest to konieczne, czyli stosowanie podejścia: „Powtarzam to, co działa, i uczę tego innych”. Zagrożeniami natomiast są schematyczność myślenia i działania, strach przed zmianą oraz niski poziom kreatywności. „Wizjonerzy” z kolei wnoszą do organizacji powiew świeżości, niekonwencjonalne myślenie oraz ideę organizacji nieustannie uczącej się. Zagrożeniem drugiego podejścia może okazać się oderwanie od rzeczywistości oraz wymyślne wyważanie już otwartych drzwi. **Irracjonalną strategią jest „wymyślanie na nowo alfabetu”, ale w świecie gonitwy informacji, innowacji i zmian, niereagowanie na nie to zgoda na regres!**

**Często mała zmiana może uruchomić  
lawinę pozytywnych transformacji.**

Poznań, 2010 r.

Prowadziłem wówczas rozmowę coachingową z bardzo doświadczonym liderem sprzedaży. Wiek 50+, bujna broda i wąsy, klasyczny ubiór. Jego przełożony poprosił mnie o interwencję, ponieważ organizacja, dla której wówczas działałem, dynamicznie się zmieniała, a on — pan Janek — zdaniem szefa nie nadążał.

Zapytałem Jana, czy ma jakąś ulubioną trasę dojazdu do firmy. Odpowiedział: „Tak, Tomek. Mieszkam pod Poznaniem i od lat jeżdżę jedną trasą do firmy i do domu”. „Czy to jedyna trasa, czy może jest jakaś alternatywna?” — dopytałem. Janek odpowiedział: „Przez lata były dwie, ale jedna była beznadziejna, więc nie próbowałem. Dopiero z półtora roku temu wybudowano nową, koledzy mówią, że nawet jest w porządku, ale nie testowałem jej jeszcze”. Na koniec rozmowy zwróciłem się do Janka z prośbą: „Janek, czy mógłbyś dziś wracając do domu lub jutro jadąc do pracy pojechać tą alternatywną trasą i podzielić się ze mną wrażeniami?”. Janek przytaknął.

Następnego dnia mieliśmy kolejną rozmowę coachingową. Zapytałem Jana o testowanie nowej trasy. Odpowiedział: „Tomek, dzięki za sugestię. Dziś przyjechałem do pracy nową drogą. Faktycznie jest bezpieczna i szybka. Dodatkowo zauważyłem parking w lesie i piękną polanę wśród drzew, której nie znałem wcześniej, a moja żona i ja uwielbiamy spędzać weekendy na łonie natury. Będę korzystał z nowej drogi naprzemiennie ze starą, a w weekend zorganizujemy z małżonką piknik na tej czarownej polanie nieopodal tej trasy”.

## Spójrz głębiej!

Poniższe ćwiczenie może pomóc Tobie i członkom Twojego zespołu pogłębić samoświadomość, pozyskać wewnętrznych stronników (wspierające przekonania) oraz zdiagnozować potencjalne zagrożenia. Możesz stosować „Górę lodową” do własnego rozwoju oraz używać jej jako narzędzie coachingowe, rekrutacyjne lub sprzedażowe (jako diagnozę przekonania i wartości klientów). Pytania zawarte w ćwiczeniu mogą służyć do pracy nad przestrzenią zawodową oraz prywatną, mogą również zdiagnozować zagrażający brak lub sprzyjającą obecność równowagi między tymi dwoma sferami (*work-life balance*).

## Ćwiczenie 2. Góra lodowa<sup>4</sup>



Rysunek 1.5. Góra lodowa

<sup>4</sup> Zob. Bennewicz M., *Coaching czyli restauracja osobowości*, G+J, Warszawa 2008, s. 47.

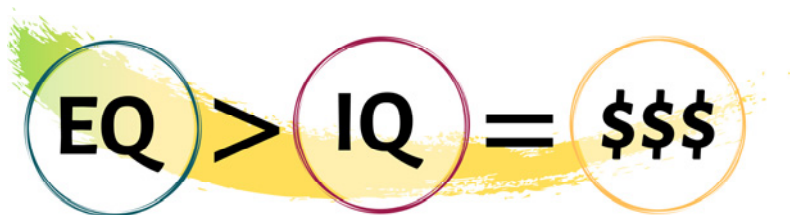
1. Zapytaj o rolę, na której obecnie koncentruje się Twój partner.
2. Nazwijcie rolę w sposób potoczny: coach, szef, rodzic etc.
3. Pomóż partnerowi określić jego rolę na wszystkich poziomach „Góry lodowej” (pytając i notując jego odpowiedzi).

## 1.4. Inteligencja emocjonalna

---

*„Sztuka uspokajania się jest podstawową umiejętnością życiową”.*

Daniel Goleman



*Rysunek 1.6. Inteligencja emocjonalna*

Jako menedżerowie najczęściej przyjmujemy do pracy osoby, które mają odpowiednią wiedzę oraz doświadczenie, a zwalniamy zazwyczaj z tego powodu, że coś w nich nie gra w dopasowaniu do grupy, ewentualnie na poziomie postawy lub motywacji. Jako kandydaci z kolei, z reguły zatrudniamy się w nowym miejscu, bo oferowana praca daje perspektywę awansu, wpływu lub po prostu „kasa nęci”, a zwalniamy się często z powodu... fatalnego szefa. **Kluczem są emocje**, które notorycznie pomijamy na etapie rekrutacji, zarządzania, motywowania oraz treningu menedżerskiego.

Policjant zauważył po drugiej stronie ulicy pochylonego mężczyznę, który szukał czegoś nieopodal ulicznej latarni. Zafrapowany podszedł do niego i z troską zapytał, co się stało i czy może mu jakoś pomóc. Człowiek odpowiedział: „Tak, zgubiłem kluczyki do samochodu po drugiej stronie ulicy i nie mogę ich odnaleźć”. Skonfundowany odpowiedzią policjant dopytał: „Ale jak to, zgubił pan kluczyki po drugiej stronie i szuka ich tutaj? Dlaczego?”. Mężczyzna odpowiedział: „**Bo tu jest jasno**”.

### Jakie wnioski wyciągasz z tej metafory?

**Warto szukać tam, gdzie jest ciemno, również na niwie sprzedażowej. Często pierwsze zastrzeżenie klienta stanowi maskę skrywającą prawdziwy powód obiekcji.**

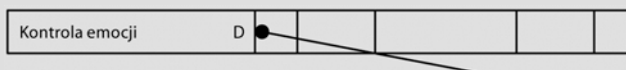
Co robią najskuteczniejsi handlowcy w takim momencie? Dziękują klientowi za szczerść i np. pytają: „Panie Jacku, gdyby pierwszy powód pana sceptycyzmu nie istniał lub rozwiązalibyśmy go teraz, to proszę — niech mi Pan powie, co dodatkowo może delikatnie pana odciągać od podjęcia decyzji? Jeżeli oczywiście coś takiego w ogóle istnieje?”. Często po momencie ciszy klient wskazuje na prawdziwy powód awersji.

Zachęcam Cię do szukania tam, gdzie jest ciemno, w sobie i w innych. Często prawda jest ukryta i trzeba wysiłku, żeby ją wyłuskać. Proste odpowiedzi zazwyczaj bywają iluzoryczne. Wgląd jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu i jest jednym z firmamentów inteligencji emocjonalnej. Bardzo pomocne mogą być testy psychometryczne, które budują swoistą mapę drogową rozwoju kompetencji menedżerskich, zarządzanych grup czy całych firm. Można dzięki nim m.in. zbadać poziom inteligencji emocjonalnej, która, jak przeczytasz poniżej, jest kluczowa w prognozowaniu sukcesu indywidualnego i grupowego.

## Jak zbadać poziom inteligencji emocjonalnej u siebie i u swoich pracowników lub kandydatów do pracy?

Najtrafniej można zbadać poziom EQ dzięki testom psychometrycznym. Warto jednak zaufać tym, które mają certyfikację i są miarodajne. Najlepsze są testy psychologiczne dostosowane do celów biznesowych. Jednym z nich jest duński test *Master Person Analysis*, w którym EQ można analizować dzięki usytuowaniu wyników w boksach związanych z **kontrolą emocji**. W tym elemencie raportu widać jak badany radzi sobie z wyrażaniem emocji, zarządzaniem nimi u siebie i u innych, a także czy ekspresja emocjonalna jest u niego spójna, czy skrajnie labilna (zmienna).

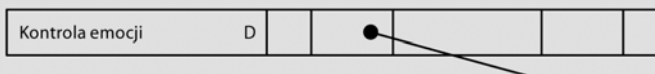
### Przykład 1. Kierują mną emocje



Rysunek 1.7. *Master Person Analysis*, przykład 1.

Badany menedżer jest skrajnie emocjonalny, co może powodować dobre i złe następstwa. Jego emocjonalny, szczery kontakt może przyciągać do niego ludzi, mogą się oni czuć w jego towarzystwie komfortowo, ufać mu. Jednocześnie jego emocje mogą fluktuować (skrajnie, naprzemiennie zmieniać się) od egzaltacji (histerycznej ekspresji) do subdepresji (obniżenia nastroju i motywacji do działania) — i każdy z tych stanów jest widoczny dla otoczenia. W przypadku takich menedżerów rekomenduję trening zarządzania emocjami (zobacz ćwiczenie 5. — „Trzy kroki od afektu”).

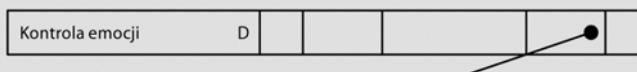
### Przykład 2. Zarządzam emocjami



Rysunek 1.8. *Master Person Analysis*, przykład 2.

Badany menedżer zarówno potrafi utylitarnie wyrażać pozytywne emocje (np. w trakcie motywacyjnych spotkań z zespołem), jak i, kiedy emocje pikują (w sytuacjach takich jak kryzysy, deadline'y, gwałtowne zmiany), umie wyłączyć destruktywne emocje — nie pokazując ich na zewnątrz. Zazwyczaj jego wyniki zarządzania ludźmi są ponadprzeciętne i doskonale sprawdza się w środowisku zmiennym, konkurencyjnym i nastawionym na krótkookresowe cele. Żeby utrzymać emocjonalną stabilność, proponuję ćwiczenie 4. — „Szczytowe doświadczenie na afiszu”.

### Przykład 3. Wyłączam emocje



Rysunek 1.9. *Master Person Analysis*, przykład 3.

Badany menedżer woli założyć na twarz swoistą *poker face* — maskę gracza, chroniąc się i wymazując wszelkie emocje. Co w tym pozytywnego? Można być graczem korporacyjnym, można skutecznie negocjować, można chronić siebie i swoją prywatność w murach przedsiębiorstwa. Jakie są zagrożenia? Po pierwsze, nie da się efektywnie ludzi motywować bez wyrażania pozytywnych intencji (zaufania, afiliacji, wsparcia). Po drugie, ludzie nie widząc u menedżera jakichkolwiek emocji fantazjują (przykładowo zastanawiają się nad tym, czy ma dobry dzień, czy ich lubi, czy idą w dobrym kierunku) i dochodzą często do odpowiedzi projekcyjnych — niezgodnych z prawdą materialną. Po trzecie, niewyrażane emocje odkładają się jak swoiste kupony i w końcu trzeba je „wypłacić” — w domu, w trakcie rodzinnych kłótni, w pubie, w drodze do uzależnienia lub w ciebie, w aplikowaniu sobie ciężkich somatycznych chorób.

By stopniowo otworzyć się na doświadczanie emocji w sobie, a także na ich wyrażanie, rekomenduję eksperymentowanie z ćwiczeniem 3. — „Samoświadomość i uważność”.

## W paszczy afektu

Kraków. Duża firma sprzedażowa. Przyjechałem na sesję mentoringową z najlepszymi handlowcami. Przed pierwszym spotkaniem podchodzi do mnie pani menedżer oddziału i pyta: „Tomek, czy mogę zobaczyć jak pracujesz? Ufam Ci, bo dużo dobrego o Tobie słyszałam, ale chciałabym być obecna na jednej sesji”. „Oczywiście, jeżeli przedstawicielka wyrazi zgodę, nie widzę przeciwwskazań, to całkowicie zrozumiałe, że chcesz poznać mój warsztat” — odpowiedziałem. Sesja wystartowała. Prowadzę ją relacyjnie, tj. w modelu *Dorośli – Dorośli* (zobacz „Analiza transakcyjna”).

Po kwadransie wkradają się emocje. Pani menedżer kręci się na krześle. W końcu nie wytrzymuje i wybucha. „Laska, ty słuchaj Tomka, kur\*\*! Tomek to bardzo mądry człowiek! Przejechał setki kilometrów, żeby nam pomóc!” — krzyczy. Skonfundowany spojrzałem na panią menedżer i zaapelowałem: „Dziękuję za pomoc. Pozwól mi jednak poprowadzić sesję według założonego na początku kontraktu. O przebiegu sesji porozmawiamy po niej. Możemy tak się umówić?”. Pani menedżer odpowiedziała: „Tak, sorry, po prostu mnie wku\*\*iła!”.

Epilog: po miesiącu z firmy odeszła kluczowa przedstawicielka handlowa, a po trzech miesiącach firma zwolniła panią menedżer.

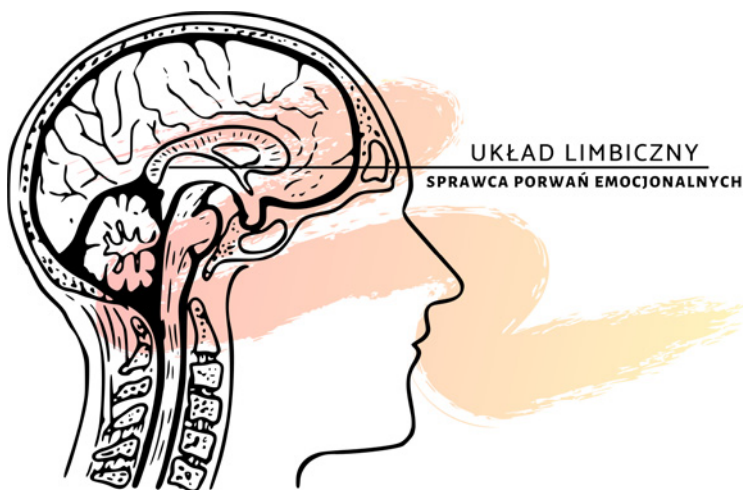
## Ćwiczenie 3. Samoświadomość i uważność

1. Usiądź swobodnie, w ciszy, bez dekoncentrujących bodźców. Skoncentruj się na swoich emocjach, ciele, szczególnie na okolicach klatki piersiowej, brzucha oraz głowy.
2. Zadaż sobie pytanie (lub niech zrobi to partner w parze treningowej): „Jakie emocje odczuwam teraz?”. Nazwij je: spokój, zdenerwowanie, złość, irytacja etc.
3. Zdiagnozuj źródło emocji: „Dlaczego czuję to, co czuję? Jakie są powody takiego stanu rzeczy? Jak się z tym czuję TERAZ?”.



4. Następnie z introspekcji przejdź do uważności dotyczącej otoczenia. Pracując z partnerem w parze treningowej powiedz mu, co o nim sądzisz, jakie emocje w Tobie powoduje i dlaczego takie, a nie inne. Następnie zapytaj go, jakie emocje włączyły się u niego w trakcie feedbacku.
5. Jeżeli pracujecie w parach treningowych, możecie zamienić się rolami, a na koniec sesji porozmawiać o Waszych odczuciach.

## Porwanie emocjonalne



Rysunek 1.10. Układ limbiczny — sprawca porwań emocjonalnych

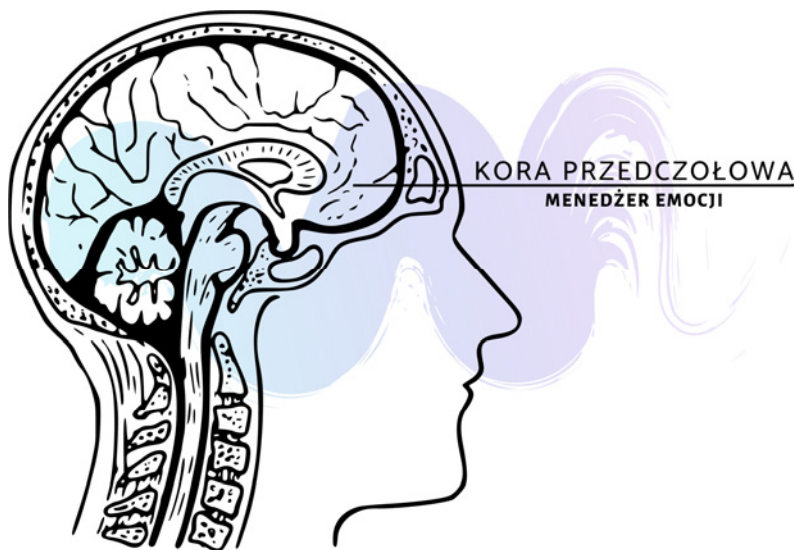
Analfabetyzm emocjonalny to nie tylko niekontrolowane wybuchy wściekłości, ale również brak świadomości własnych odczuć, emocji innych, niepotrzebne *ruminacje* (zadręczanie się) oraz niewłaściwe wyrażanie krytyki. To ostatnie jest najczęstszym powodem rezygnacji z pracy. W mózgu układ limbiczny (składający się m.in. z hipokampu oraz ciała migdałowatego) jest winowajcą porwań emocjonalnych, a ciało migdałowate to swoisty magazyn emocji przeszłościowych i, często nieadekwatnych, reakcji emocjonalnych wdrukowanych w nas w czasie wzrastania (do 6. roku życia).

## Ćwiczenie 4. Szczytowe doświadczenie na afiszu

1. Usiądź swobodnie, w ciszy, bez dekoncentrujących bodźców.
2. Przypomnij sobie moment w swoim życiu, w przestrzeni zawodowej lub prywatnej, kiedy czułeś się maksymalnie spełniony: może to być awans, ogromny *deal*, wyróżnienie za wyniki etc.
3. Sprawdź emocje związane z poszczególnymi wspomnieniami i wybierz to, które przywołuje najprzyjemniejsze i najsilniejsze odczucia **teraz**.
4. Kiedy poczujesz szczególnie mocne sygnały powiązane ze wspomnieniem w okolicach głowy, klatki piersiowej lub brzucha, to najpewniej odnalazłeś szczytowe doświadczenie.
5. Wyobraź sobie, że dysponujesz magicznym pilotem do przewijania swoich wspomnień. Proszę, przewiń szczytowe doświadczenie od początku do końca w przyspieszonym tempie i odnajdź kulminacyjny moment: satysfakcji, wygranej, szczęścia.
6. Gdy odnajdziesz ten moment (a ponownie pomogą Ci w tym odczuwane emocje w ciele) zatrzymaj wspomnienie na stopklatce.
7. Teraz wyobraź sobie, że ten kadr jest wyświetlony przed Tobą na afiszu lub ekranie kinowym. Spójrz na ten wielki, przyjemny obraz, który jest prawdą o Tobie, o Twoim sukcesie, o Twojej drodze. Teraz, odczuwając jeszcze bardziej te pozytywne emocje, pomyśl o aktualnych celach, wyzwaniach, priorytetach.
8. Powracaj do wielkiego, przyjemnego afiszu za każdym razem, kiedy potrzebujesz wsparcia w trudnym zadaniu, takim jak rozmowa z klientem, ważne wystąpienie publiczne, spotkanie z przełożonym.

## EQ > IQ = \$\$\$

Sukces zawodowy zależy od poziomu IQ jedynie w 20 procentach. Prawdziwym zaczynem efektywności zawodowej i szczęścia prywatnego jest inteligencja emocjonalna. EQ to zdolność motywowania siebie i innych oraz wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami i odkładania na później ich zaspokojenia<sup>5</sup>. Kora przednia części płatów czołowych działa niczym skuteczny menedżer emocji. Kształtuje się finalnie w wieku 18–21 lat. Decyduje o wytrwałości, wyhamowuje porwania emocjonalne i zawiaduje optymistyczną optyką. Wierzchołkiem inteligencji emocjonalnej są tzw. działania szczytowe (FLOW), realizowane bezwiednie, na swoistym autopilocie, które znamionują najskuteczniejszych reprezentantów biznesu (patrz ćwiczenie 4. — „Szczytowe doświadczenie na afiszu”).



Rysunek 1.11. Kora przedczołowa — menedżer emocji

<sup>5</sup> Zob. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997, s. 67.

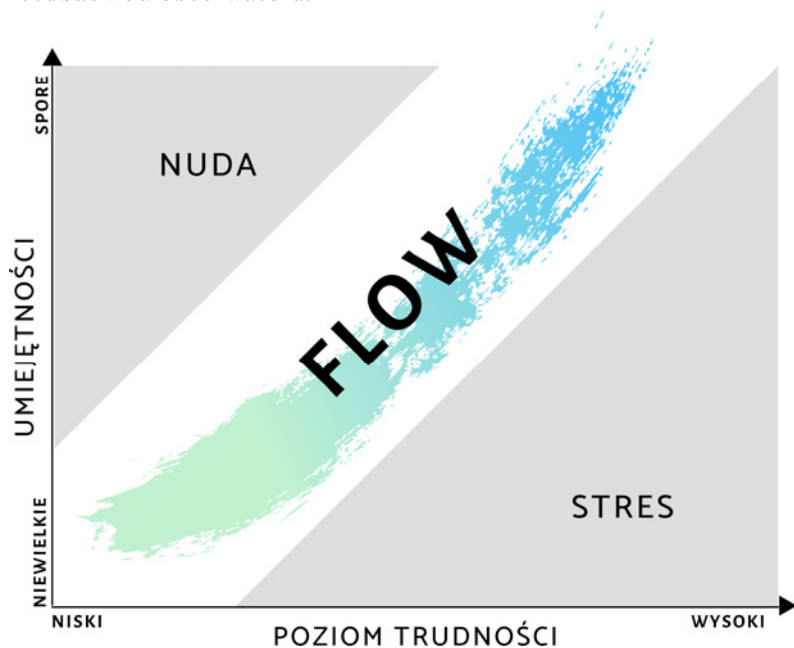
## Ćwiczenie 5. Trzy kroki od afektu

1. Pomyśl o sytuacji, która Cię teraz emocjonalnie zajmuje (dołuje, irtuje). Skoncentruj się na swoim ciecie. Jakie emocje odczuwasz, gdzie się lokują, jaką mają intensywność? Nazwij odczuwany stan: lęk, złość, bezradność etc.
2. Wyobraź sobie, że patrzysz na przywołaną sytuację z lotu ptaka lub z kamery, która jest przytwierdzona w kącie przy suficie, a Ty obserwujesz rejestrowany przez nią obraz na ekranie w innym pomieszczeniu.
3. Ogarnij wzrokiem kontekst: siebie, inne osoby w przywoływanej sytuacji, wpływ czynników zewnętrznych.
4. Ponownie skoncentruj się na odczuciach swojego ciała. Czy emocje opadły? Gdzie pojawiają się w ciecie odczucia związane z tamtą, przeszłą sytuacją, jeżeli w ogóle?
5. Patrząc nadal na tamtą sytuację z lotu ptaka, zadaj sobie pytanie: „Jak mógłbym inaczej postąpić w podobnej sytuacji w przyszłości, wyciągając wnioski **tu i teraz?**”.
6. Na koniec wyobraź sobie, że — z mądrością nauki tu i teraz — wracasz do przeszłej sytuacji i tym razem, wyposażony w nową wiedzę, zachowujesz się odmiennie w trakcie i po zaistnieniu analizowanej sytuacji.

## Na fali

Stan *flow* (przepływu) osiąga się w świecie pasji (ekspresji naszych zainteresowań) lub/oraz pracy zawodowej, jeżeli staje się pasją. Wówczas rzeczy „dzieją się”, czas jest pozytywnie zniekształcony, a rezultat zaskakuje mocą. Droga do *flow* nie zawsze jest jednak usłana różami. Przypomina nieraz mozolną wspinaczkę na szczyt góry. Włącza nie zawsze mobilizujący stres, wiąże się z sukcesywnym podnoszeniem poprzeczki, szukaniem adekwatnych, niekoniecznie najprostszych ścieżek, a ponadto wymaga wsłuchania się w pozytywne i korygujące informacje zwrotne od przewodnika.

Milowe kroki do stanu przepływu to: odnajdywanie pasji, radości w każdym, najdrobniejszym zaangażowaniu. Początkowa maksymalna uważność, która z czasem pozytywnie odpływa. Ambitny cel, który wraz z drogą na szczyt przestaje uwierać. Równowaga zasobów i wymagań, które pączkują z dnia na dzień. Eksperymentowanie z alternatywnymi ścieżkami dojścia oraz otwarcie się na życzliwy feedback od obserwatora.



Rysunek 1.12. Flow — stan przepływu

Jak menedżer może pomóc sobie i swojemu zespołowi, by czerpać siłę z przepływu? Oto 7 sprawdzonych w biznesie działań przyczyniających się do efektywności w stanie *flow*:

1. Stymuluj proaktywność.
2. Włącz nowe działania zabezpieczające przed rutyną.
3. Wspieraj na etapie inkubacji (wzrastania) pracownika.

4. Porcuj nową wiedzę, żeby nie przeciążyć percepcji zespołu.
5. Kanalizuj rosnące ambicje poprzez komunikowanie jasnych ścieżek awansu.
6. Angażuj pracowników przede wszystkim w działania, które są konsekwencją ich zasobów i talentów.
7. Podejmuj odważne decyzje, które mogą pomóc Tobie i innym w osiągnięciu pełnej satysfakcji z pracy w stanie *flow* (niekoniecznie w aktualnym miejscu zatrudnienia).

## 1.5. Analiza transakcyjna

---

*„Kiedy dziecko ma sześć lat, jego plan życiowy jest gotowy. (...) Dobry wychowawca może nawet przewidzieć, jakiego rodzaju życie czeka na dziecko, czy będzie szczęśliwe, czy nieszczęśliwe, czy zostanie zwycięzcą, czy przegranym”.*

Eric Berne (1910–1970)

*Rodzic, Dziecko i Dorosły* to pojęcia z *analizy transakcyjnej* — bardzo użytecznej biznesowo koncepcji stworzonej przez Erica Berne’a. Warto, żeby menedżer w swojej pracy opierał się na fundamentach psychologicznych — sprawdzonych naukowo zasadach, które można włączyć do działań zarządczych. **Analiza transakcyjna może okazać się bardzo użyteczna dla menedżera, ponieważ jest esencjonalna i pozwala w efektywny sposób budować relację menedżer – zespół oraz rozwijać zasoby menedżerskie (m.in. samoświadomość, inteligencję emocjonalną oraz skuteczną komunikację).**

## Rodzic — karzę i wspieram

*Rodzic* jest przestrzenią, która buduje się w nas w wieku 0–6 lat. Zapisujemy tam automatycznie i nieświadomie normy, zasady, wartości naszych rodziców, opiekunów, instancji religijnych — to tam powstaje zaczątek „moralnego ja” (*superego*). Są zewnętrzne, wtłaczane w nas (i w dużej mierze są dobre, ale w części — z perspektywy czasu — okazują się nieadekwatne, z racji tego kim się stajemy i miejsca, w którym aktualnie się znajdujemy, ciągłych zmian, rozwoju społecznego i transformacji etyczno-moralnych).

Jeżeli dominuje w nas instancja *Rodzica*, wówczas w działaniach mendedżerskich, w komunikacji jako rodzic czy partner, możemy wchodzić w rolę despotycznego mentora, nauczyciela. Możemy prowadzić komunikację z grupą z piedestału. Mówić kazania, wyznaczać obligatoryjne prawdy, które nie mogą być kwestionowane. Jeżeli ktoś dopiero wchodzi w przestrzeń pracy w danym miejscu, taki sposób komunikacji może być użyteczny, dając mu poczucie bezpieczeństwa i bycia prowadzonym. Natomiast na dłuższą metę **dominacja Rodzica wycisza zaangażowanie, samodzielność i rozwój**. Jak później dowiesz się z podrozdziału o procesie grupowym, działanie w „przestrzeni rodzica” utrwala pierwszy etap w procesie grupowym, czyli *zależność*. Niestety, wówczas członkowie zespołu boją się, nie rozwijają i następuje zamrożenie kreatywności i percepcji wiedzy.



Rysunek 1.13. Diademy instancji „Ja – Rodzic”

Instancja *Rodzica* niesie też sporo dobrego. Jeżeli normy i zasady menedżera oparte są na jego przekonaniach i wartościach, a nie na przymusie zewnętrznym, mogą budować spójny fundament moralno-etyczny szefa. Taki menedżer jest klarowny na poziomie fundamentów i manifestuje swoje wartości na zewnątrz (robi to, co mówi), przez co jest postrzegany pozytywnie przez zespół. Kluczowa jest analiza adekwatności zasobów *Rodzica* (zasad, przekonań, wartości) dla „tu i teraz” oraz przyszłych celów (zobacz ćwiczenie „Dorośli decyduje!”). Warto również przyjrzeć się swojej komunikacji, tzn. spróbować określić, czy przypadkiem nie za często wchodzimy w przestrzeń srogiego nauczyciela (posługującego się zwrotami „musisz!”, „trzeba!”, „powinieneś!”), kiedy prowadzimy spotkania, szkolenia, przekazujemy decyzje menedżerskie. Jeżeli taki sposób komunikacji dominuje, może wywołać automatyczną obronę i spowodować w zespole regres, tj. wywołać w nim infantylne zachowania *Dziecka*.

**Pozytywna** — z perspektywy działań menedżerskich — bywa też postawa tzw. *Rodzica Opiekunczego*, charakterystyczna dla dobrego szefa w fazie inkubacji (kiedy pracuje z nowym zespołem lub opiekuje się nowymi członkami grupy). Wówczas wsparcie i sponsorowanie — czyli wzmacnianie zasobów pracownika (przyłapanie go na tym, co robi dobrze) — jest nieodzowne. Jednak, gdy menedżer zbyt długo trwa w tej postawie, może to spowodować zwijanie się samodzielności oraz kreatywności. **Bycie permanentnym ratownikiem** topi ambicje i prowokuje regres!

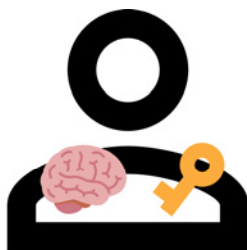
## **Dorośli — rozumiem i usamodzielniam**

*Dorośli* to obserwator, który z użytecznego dystansu ocenia wartość moralno-etycznego bagażu *Rodzica* oraz arsenał reakcji emocjonalnych *Dziecka*. *Dorośla* instancja potrafi ocenić, czy coś jest przyszłościowe lub zasadne „tu i teraz”. Silna instancja *Dorosłego*



w nas pozwala również efektywnie zarządzać emocjami, co wydatnie wpływa na podniesienie poziomu inteligencji emocjonalnej. *Dorośla* część rośnie wraz z naszym dojrzewaniem, usamodzielnianiem się, jest funkcją tego, jak pomagali nam tworzyć autonomiczne „ja” m.in. nasi opiekunowie, szkoła oraz inne znaczące instytucje (np. Kościoły i związki wyznaniowe).

*Dorośli* szef to menedżer, który strategicznie transferuje dojrzałą postawę na cały zespół. Chce, żeby jego pracownicy wzrastali, opierając się na fundamencie dwóch najważniejszych wartości osoby *Dorościej*: wolności i odpowiedzialności. Wolność to decyzja: „Tak, jestem menedżerem w tym zespole. Tak, jestem handlowcem w tej firmie. Tak, podejmuję to wyzwanie. Jestem wewnętrznie spójny i efektywnie dążę do realizacji założonych celów”. Skuteczny menedżer powinien utożsamiać się z decyzją kierownictwa firmy. Jeżeli jesteś w organizacji, jeżeli jesteś jej menedżerem, to jesteś częścią decyzji organizacyjnych, nawet jeżeli ich nie podjąłeś. Jeżeli się z nimi nie zgadzasz i to nie pozwala Ci utożsamić się z nimi, jest proste wyjście — rzucasz papier i odchodzisz!



**DOROŚŁY**

**ROZUMIEM I USAMODZIELNIAM**

*Rysunek 1.14. Diademy instancji „Ja – Dorosły”*

**Kiedy podejmuję samodzielnie dorosłą decyzję — włącza się odpowiedzialność.** Swego czasu jechałem na jedno ze szkoleń pociągiem i spotkałem dziewczynę, która pracowała w WARS-ie. Przebiegała się przez przejście pomiędzy wagonami z wózkiem z kawą, herbatą i przekąskami. Zapytałem ją, czy mogę jakoś pomóc. Powiedziała: „Nie, dziękuję. Kiedy pociąg delikatnie zakręca, wtedy wózek podskakuje i łatwiej go przerzucić przez łączenie wagonów. Od miesiąca jeżdżę na tej trasie, więc dziękuję za pomoc”. „To chyba nie za łatwa praca, skoro musi się Pani siłować z tym ciężkim wózkiem?” — zapytałem empatycznie. Pani z uśmiechem odpowiedziała: „Ja lubię tę pracę, lubię podróżować, lubię przejeżdżać z miejsca na miejsce i czuję się z tym bardzo dobrze. Przepraszam, właśnie skręca, więc lecę dalej”. Uśmiechając się odwróciła głowę i sprawnie przebiła się do kolejnego wagonu.

**Czy taka postawa nie jest receptą na szczęście na niwie zawodowej i prywatnej?** „Jestem w relacji, jestem pracownikiem firmy, angażuję się w pełni, bo taką decyzję podjąłem”. Tak działa osoba *Dorosła*. Menedżer, który chce budować dorosłą komunikację, w dużej mierze modeluje ją przez to, jak sam się zachowuje. Spójna, dorosła ekspresja *ja*, zarządzanie emocjami, komunikacja pozioma (partnerska), częste używanie sformułowania „rozumiem” — to klucze do komunikowania się w kodzie *Dorosłego*. „**Obserwuję to, co do mnie mówisz, nie oceniam zbyt pochopnie, nie patrzę z perspektywy dominującego Rodzica, nie reaguję histerycznie z pozycji infantylnego Dziecka, jestem po to, by negocjować najlepsze rozwiązanie dla obu stron**”.

Skuteczny menedżer najczęściej przebywa w przestrzeni *Dorosłego*, ale dominacja tej instancji może też nieść pewne zagrożenia: formalizm, schematyczność czy zbyt długi dystans. Dlatego warto strategicznie ubogacać użyteczną menedżerską postawę *Dorosłego*, włączając do naszych działań, na odpowiednim etapie, elementy wspierającego *Rodzica* oraz kreatywnego *Dziecka*.

Jeżeli menedżer zbyt siłowo, perswazyjnie wpływa na zespół, może to spowodować wspomnianą wyżej reaktancję — opór przed manipulacją. Dlatego warto propagować w organizacjach komunikację *Dorośli – Dorosły*.

**Atrybuty *Dorośłego* – ja to wolność i odpowiedzialność.** Menedżer, który modeluje i wzmacnia „dojrzałą postawę”, uzyskuje finalnie zaangażowany, odpowiedzialny team, którego członkowie pracują równie efektywnie, gdy szef jest przy nich i gdy działają samodzielnie.

## **Dziecko — odczuwam i odkrywam**

Instancja *Dziecka* to emocje zapisane w nas w czasie wzrastania, sposoby adaptacji oraz mechanizmy wyciszania bodźców o szczególnie negatywnym wpływie. Często infantylny sposób reagowania jest — niestety — reprodukowany co do szczegółu w wieku dorosłym, kiedy nie jesteśmy już symbiotyczną istotą (niemowlęciem), ale dorosłą osobą z bagażem socjalizujących doświadczeń i odpowiedzialnymi rolami (rodzica, szefa czy partnera). Nasza konstrukcja emocjonalna może być wówczas zbyt krucha, żeby tolerować presję korporacyjnego świata, co najpewniej odcisnie się na naszym zdrowiu fizycznym czy kondycji psychicznej. Skrajnym przejawem dominującej instancji infantylnego reagowania w wieku dorosłym są zaburzenia osobowości (co nie oznacza, że osoby z zaburzeniami osobowości nie mogą spełniać się zawodowo). W pracy niedojrzała emocjonalność może manifestować się niekontrolowanymi wybuchami złości, płaczu, krzyku, epitetów, wściekłości czy rewanżyzmem.

Dziecko w nas może równie negatywnie przejawiać się na niwie zawodowej poprzez niefrasobliwe podchodzenie do obowiązków i zasad korporacyjnych: nagminne spóźnianie się, nadużywanie alkoholu na imprezach firmowych czy brak oporu przed nawiązywaniem niestosownych relacji seksualnych w miejscu pracy.



## DZIECKO

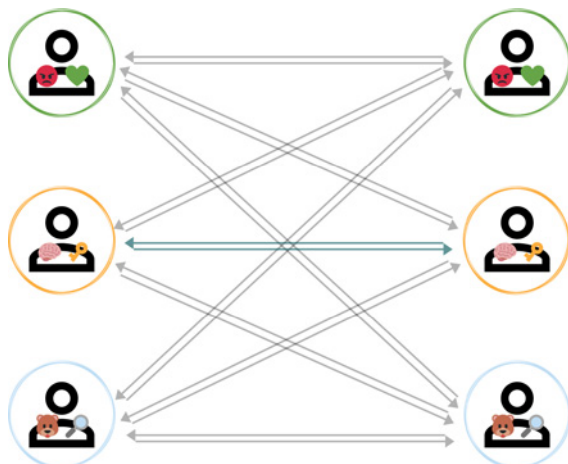
### ODCZUWAM I ODKRYWAM

Rysunek 1.15. Diademy instancji „Ja – Dziecko”

Duża korporacja. Handlowiec marzy o byciu trenerem wewnętrznym. Aplikuje, przechodzi żmudną rekrutację. W końcu jego marzenie się spełnia. Awansuje. Ma przeprowadzić swoje pierwsze szkolenie na spotkaniu integracyjnym. W sobotę organizuje warsztaty z technik sprzedaży. Jak na pierwszy raz dobrze sobie radzi. Wieczorem nagroda — uroczysta kolacja i impreza firmowa. Popłynął. Wskoczył na stół, tańczył, zrzucając z siebie górną część garderoby. Ale to nie wszystko. Finalnie wylądował na dachu (nikt nie wiedział jak on się tam dostał) i stamtąd zachęcał do hucznej zabawy. Nie potrafił sam zejść. Niezbędna była interwencja straży pożarnej. Tej pamiętnej soboty przeprowadził swoje pierwsze wymarzone szkolenie w roli trenera — i zarazem ostatnie. Zwolniono go z pracy.

Oczywiście są też pozytywne przejawy instancji *Dziecka* w nas. To spontaniczność (niekonwencjonalność w granicach dobrego smaku) oraz kreatywność, która jest fundamentem innowacji. Modny ostatnio *Design Thinking* jest w istocie ekspresją dziecięcej ciekawości i myślenia poza schematami. Pobudzić tę użyteczną część w nas mogą również karty z gry *Dixit* (zobacz ćwiczenie 13. — „Podświadome lęki i pragnienia”).

Każda instancja (*ja – Rodzic*, *ja – Dorosły* i *ja – Dziecko*) może być użyteczna. Kreatywne i spontaniczne *Dziecko*, empatyczny i wspierający *Rodzic* oraz rozumiejący i delegujący uprawnienia *Dorosły*. Każda dominanta zarazem niesie ze sobą pewne zagrożenia. Dominująca instancja infantylnego *Dziecka* może manifestować się labilnością emocjonalną, niezaradnością oraz niefrasobliwością. Z kolei karzący *Rodzic* może powodować spadek kreatywności, samodzielności, wewnętrznej motywacji oraz finalnie odejście z pracy. Dominanta *Dorosłego* niesie najmniej potencjalnych efektów ubocznych. Nieraz mogą delikatnie przeszkadzać nadmierny pragmatyzm, utylitaryzm oraz dystans.



Rysunek 1.16. Relacje w analizie transakcyjnej

Dominująca struktura *ja* ujawnia się najczęściej w komunikacji i również poprzez zmianę wzorców komunikacyjnych można ją w nas modyfikować. Podniesione frazy zdań (intonacja pytająca). Pospieszne mówienie — zmienne, wielowątkowe, niespójne. Spazmatyczne, niekontrolowane wybuchy śmiechu — często jako przejaw kompulsji (radzenia sobie ze stresem). Tak może manifestować się dominacja *Dziecka* w nas.

Kiedy *Rodzic* sprawuje rządy nad naszą komunikacją, przydaje jej srogiego wymiaru. Zdecydowane gesty dłoni, złączone palce, kciuki uniesione i zewnętrzna część dłoni skierowana do rozmówcy lub audytorium. Często również możemy spotkać „grożący” wskazujący palec lub spojrzenie znad opuszczonych na nos okularów (gest wymagającego profesora). Możemy też zaobserwować wchodzenie w perspektywę pionową — ludzie siedzą, *Rodzic* stoi, patrzy na nich z góry, dominuje.

Warszawa, 2013 r.

Kasia — menedżer średniego szczebla — prosi mnie o pomoc: „Tomek, mam nową przedstawicielkę handlową w zespole. Jest super, tzn. była. Dobre referencje, super start. Przyjmował ją do pracy mój zastępca. Od jakiegoś czasu jednak działa na mnie jak płachta na byka. Klienci od niej kupują, ale kobiety zamykają przed nią drzwi, również koleżanki z pracy trzymają ją na dystans. Proszę, spotkaj się z nią, porozmawiaj, bo coś nie gra, a nie chcę jej stracić”.

Zaprosiłem Agnieszkę na spotkanie. Rozmawiamy, nie czuję dyskomfortu, ale zauważam, że przedstawicielka patrzy cały czas na moje czoło. Wychodzę z pokoju i proszę koleżankę z działu, żeby przez moment z nią porozmawiała. Po zakończonej rozmowie pytam ją, jak było. „Ona jakaś jest dziwna, Tomek. Patrzy na mnie tak protekcyjnie. Na czoło. To niefajne” — odpowiedziała. Wróciłem do Agnieszki. Powiedziałem jej, że w trakcie rozmowy zazwyczaj patrzy na czoło rozmówcy, zamiast w trójkąt oczy-nos-usta. Ostrzegłem ją, że patrzenie powyżej linii brwi może powodować dyskomfort u rozmówców, szczególnie u kobiet. Do końca spotkania trenowała przy mojej pomocy nowy sposób patrzenia na interlokutora.

Wieczorem zadzwoniła do mnie Kasia, jej szefowa, i w bardzo ekspresyjny sposób zapytała mnie: „Tomek, ku\*\*wa, coś Ty z nią zrobił?!” — „No spotkaliśmy się, rozmawialiśmy, tak jak mnie o to prosiłaś, a co się stało?” — odpowiedziałem. „No bo ona wróciła, wiesz, taka odmieniona, jakby nie ona i tak fajnie mi się z nią rozmawiało, że nawet chciałam z nią jeszcze po pracy na kawkę wyskoczyć i poplotkować. Coś ty jej zrobił?” — dopytywała zdziwiona.

**Nieraz by osiągnąć pożądaną cel, wystarczy drobna korekta w naszych nawykach komunikacyjnych.**

*Dorośli* tworzy komunikację partnerską. Buduje relację „prawie oko – prawie oko”. Ustawia się delikatnie po prawej stronie patrząc od strony partnera, po lewej zaś, patrząc od strony osoby, która prowadzi rozmowę. Daje to szansę na relację nastawioną na „tu i teraz” i na przyszłość, pozbawioną negatywnych emocji, uprzedzeń, których źródła tkwią w naszej przeszłości.

Można również zidentyfikować dominującą instancję *ja* zwracając uwagę na używane przez nas słowa kluczowe. Jak wcześniej wspomniałem, *Dorośli* używa często sformułowania „rozumiem”. Z kolei *Rodzic* seryjnie stosuje zwroty „musisz”, „powinieneś”, „trzeba”. *Dziecko* używa sformułowań miękkich, które antycypują porażkę: „spróbuję”, „postaram się”, „chciałbym”. *Dorośli* zamienia je na „prostanawiam, że”, „podejmuję decyzję, że” — z niespójnych i infantylnych na dorosłe i nakierunkowane na cel.

Również — co może Cię zaskoczyć — tempo mrugania zdradza to, czy włada w nas *Dziecko*, *Dorośli*, czy *Rodzic*. Jeżeli dominuje część infantylna, mrugamy częściej niż co trzy, cztery sekundy. Jeżeli kieruje nami *Rodzic*, mrugamy rzadziej niż co trzy, cztery sekundy. Jeżeli włada *Dorośli*, odstępy między mrugnięciami wynoszą dokładnie trzy, cztery sekundy.

Czy wystarczy odpowiednio mrugać lub używać wybranych słów, żeby zbudować użyteczną komunikację *Dorośli – Dorośli*? To może być pomocne, ale przede wszystkim do tej zmiany potrzeba dojrzałej decyzji menedżera, który deleguje odpowiedzialność, dzięki której pracownicy stają się „automenedżerami” swoich celów prywatnych, które mogą realizować w przestrzeni zawodowej.

**Relacja *Dorośli – Dorośli* jest korzystna dla obu stron — menedżera i jego zespołu. Członkowie zespołu czują się wysłuchani, zaangażowani i spełnieni, co jest bardzo ważnym benefitem i wydatnie przyczynia się do satysfakcji z pracy. Menedżer z kolei deleguje odpowiedzialność, włącza wewnętrzną motywację i przez to pozytywnie wiąże pracownika z firmą. Ma też więcej czasu na działania rozwojowe i myślenie strategiczne.**

Thomas Harris, wybitny kontynuator teorii stworzonej przez E. Berne’a, opracował koncepcję *Ja jestem OK, Ty jesteś OK*<sup>6</sup>. Przyjrzyjmy się jej na koniec naszej podróży po meandrach AT.

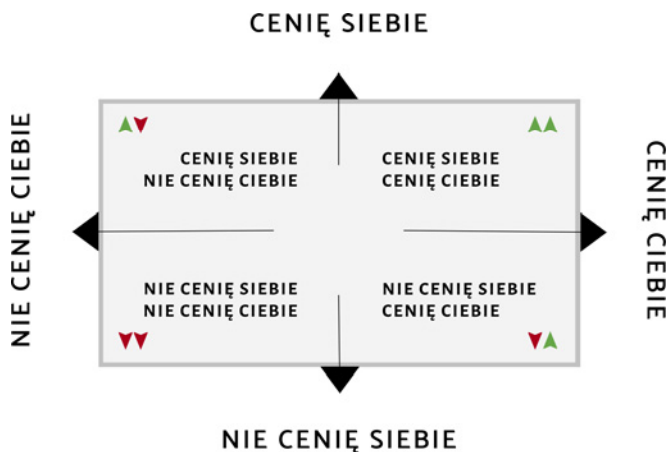
### **Nie cenię siebie, cenię Ciebie**

Menedżer dopiero rozpoczynający swoją karierę nie ma jeszcze wewnętrznej pewności, która jest funkcją doświadczenia. Empatycznie docenia ludzi wokół siebie (dzięki wysokiemu poziomowi zaufania), co może obniżyć jego samoocenę oraz włączyć mechanizm idealizowania współpracowników. Powoduje to potencjalnie dobre konsekwencje: pokorę, otwarcie na rozwój i zrozumienie drugiej strony, ale przede wszystkim przyciąga zagrożenia, takie jak: nieugruntowany autorytet szefa, niska asertywność oraz prowokowanie ataku lub pojawienie się nieformalnego lidera czyhającego na schedę.

---

<sup>6</sup> Harris T. A., *Ja jestem OK — Ty jesteś OK*, Rebis, Poznań 2013, s. 65.





Rysunek 1.17. *Ja jestem OK, Ty jesteś OK*

Postawa „nie cenię siebie, cenię Ciebie” jest całkowicie naturalna, kiedy uczymy się, robimy coś po raz pierwszy i potrzebujemy mentoringowego wsparcia. W trakcie testowania technik, które poznasz w tej książce lub na moich szkoleniach, również może pojawić się delikatny dyskomfort. Proszę, nie reaguj zniechęceniem, jest to całkowicie naturalne, zaakceptuj to. Na etapie wzrastania zauważanie własnych deficytów jest powszechne. Rekomenduję, żebyś koncentrował się na tym, co robisz coraz lepiej, a nie jak dużo jeszcze jest do zmiany.

### Nie cenię siebie, nie cenię Ciebie

„Pewnie nie dam rady”, „Dodatkowo mam zespół złożony ze skończonych kretynów”, „Może mi się jakimś cudem uda to przeczekać, ale z nimi to ja nic nie zrobię” — to wypowiedzi szefa z tej kategorii. Menedżer z niską samooceną i niską inteligencją emocjonalną może zniszczyć jakiejkolwiek zasoby w zespole. Jestem bezsilny, więc podnoszę głos, przeklinam, spiskuję, kłamię. A mój zespół? Jest odcięty od mojego wsparcia. Srogie spojrzenie, ale żadnego dobrego słowa czy wspierającego feedbacku. Menedżerze — ratuj się terapią, zespół — uciekaj, gdzie pieprz rośnie!

## Cenię siebie, nie cenię Ciebie

To kwintesencja narcystycznego szefa. „Jestem doskonały! Słuchajcie mnie! Czerpcie ode mnie!”. Niestety, przekonanie szefa o własnej omnipotencji (wszechmocy) powoduje w zespole impotencję (regres do infantylniej nieporadności). Często, gdy awansujemy na menedżera lub trenera ekspansywnego handlowca, może to wyzwolić w nas tę postawę. Na początkowym etapie może ona być nawet użyteczna, bo można transferować od doświadczonego menedżera dobre praktyki w dół, ale z czasem forma podawcza będzie odstręczać i powinna być zastąpiona modelem coachingowym.

## Cenię siebie, cenię Ciebie

*Tako rzeczce Dorosły.* Nie jesteście doskonali. Zarówno Ty — członek mojego zespołu, jak i ja — menedżer, mamy swoje zalety i wady. Warto budować naszą siłę na zasobach, warto również wyciągać wnioski z naszych rezerw (korygując je). Budując na tym, co jest w nas wartościowe, możemy działać na rzecz wzrostu. Możemy rozwijać komunikację *Dorosły – Dorosły*, by przyczyniać się do sukcesu firmy i pracowników.

## Ćwiczenie 6. Dorosły decyduje!

1. Skoncentruj się na dorosłej części siebie, zbudowanej na Twoim doświadczeniu, informacjach zwrotnych od innych i autorefleksji.
2. Podдай analizie *Dorosłego* dwie instancje w Tobie: *Rodzica* (normy) oraz *Dziecko* (reakcje emocjonalne); oceń, które z nich są aktualne, adekwatne do „tu i teraz” i mogą Ci pomóc zrealizować założone cele, żyjąc w dobrostanie ciała i umysłu.

3. Zaczynij od *Rodzica*. W poniższej tabeli wypisz po lewej stronie trzy wartości, przekonania, normy, które należą do przeszłości i można się z nimi pożegnać. Następnie po prawej zanotuj trzy wartości, przekonania, normy, które należą do „tu i teraz” i warto je wzmacniać.
4. Następnie przejdź do analizy *Dziecka*. W kolejnej zaprezentowanej niżej tabeli wypisz po lewej stronie reakcje emocjonalne, sposoby radzenia sobie ze stresem, odrzuceniem, niepowodzeniami, które należą do przeszłości i można się z nimi pożegnać; po prawej zanotuj trzy reakcje emocjonalne, sposoby radzenia sobie ze stresem, odrzuceniem, niepowodzeniami, które należą do „tu i teraz” i warto je wzmacniać.
5. Następnie podkreśl w każdej z tabel po jednym „przeszłościowym” i jednym „przyszłościowym” elemencie. Wybieraj takie, które Twoim zdaniem mogą być kluczowe w pozytywnej zmianie.
6. Na koniec zadaj sobie pytanie: „Co mogę zrobić tu i teraz, by porzucić to, co mnie obciążało, i wzmacniać to, co może pomóc mi osiągnąć pożądaną cel?”.

WARTOŚCI, PRZEKONANIA, NORMY, KTÓRE NALEŻĄ DO PRZESZŁOŚCI I MOŻNA SIĘ Z NIMI POŻEGNAĆ	WARTOŚCI, PRZEKONANIA, NORMY, KTÓRE NALEŻĄ DO „TU I TERAZ” I WARTO JE WZMACNIAĆ
1.	1.
2.	2.
3.	3.

DOROSŁY DECYDUJE!	
REAKCJE EMOCJONALNE, SPOSOBY RADZENIA SOBIE ZE STRESEM, ODRZUCENIEM, NIEPOWODZENIAMI, KTÓRE NALEŻĄ DO PRZESZŁOŚCI I MOŻNA SIĘ Z NIMI POŻEGNAĆ	REAKCJE EMOCJONALNE, SPOSOBY RADZENIA SOBIE ZE STRESEM, ODRZUCENIEM, NIEPOWODZENIAMI, KTÓRE NALEŻĄ DO „TU I TERAZ” I WARTO JE WZMACNIAĆ
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## 1.6. Proces grupowy

*„Liderem jest ten, kto widzi więcej niż inni, patrzy dalej niż inni i kto dostrzega rzeczy, zanim zobaczą je inni.”*

LeRoy Eims (1925–2004)

Proces grupowy niezmiernie rzadko wchodzi w skład szkoleń, studiów podyplomowych i książek dla menedżerów. Procesu uczy się psychologów, nauczycieli, trenerów, ale zazwyczaj pomija się szefów. Ubolewam nad tym, ponieważ warto, żeby skuteczny menedżer, posiadając odpowiednią wiedzę, przewidywał, co z nim i jego zespołem stanie się na poszczególnych etapach rozwoju. Świadomość cykliczności procesów zachodzących w grupach pomoże mu podejmować z wyprzedzeniem profilaktyczne lub korygujące działania. Przyjrzyjmy się zatem najważniejszym etapom procesu grupowego: zależności, różnicowaniu, kryzysowi odpowiedzialności oraz atakowi na lidera.

## **Zależność — strach, fantazjowanie i zamrożenie kreatywności**

Grupa w fazie zależności boi się, bada, szuka informacji. Niektórzy menedżerowie lubią utrzymywać zespół na tym etapie, ponieważ mogą nieskrępowanie mówić, a grupa ich słucha lub udaje, że słucha. Fantazjują, że są otwarci na wiedzę, a tak naprawdę są w zależności, która manifestuje się wycofaniem oraz lękiem. Niestety, w różnicowaniu zespół bardzo niewiele się uczy i jest daleki od samodzielności oraz efektywności. Przez mumifikowanie zależności wdrukowujemy w grupę nieporadne *Dziecko* z analizy transakcyjnej (zobacz „Analiza transakcyjna”), przez co szykujemy dla siebie i dla zespołu tragiczny los.

Poznań, 2015 r.

Jedna z nowo zatrudnionych menedżerek opowiadała mi swego czasu, jak fantastycznie zespół za nią podąża. Powstała istna laurka: „Są tak bardzo wsłuchani we mnie — na porannych spotkaniach, szkoleniach — nie przeszkadzają, spijają z ust każde słowo”. Była oczarowana tym, jak karnie akceptują każde zaproponowane przez nią działanie. A — jak się potem okazało — druga grupa, która startowała mniej więcej w tym samym czasie, ale była antytezą pierwszej: krnąbrna, nieraz wchodziła w delikatny konflikt ze swoim menedżerem — finalnie zaczęła znacznie szybciej realizować swoje cele.

Z tej drugiej grupy awansowano później bardzo skutecznych handlowców, a cały pierwszy zespół wraz z menedżerką, która zarządzała nimi według strategii „rączki na kołderce, spokój, cisza, słuchać szefa!”, został usunięty z organizacji z powodu zerowych efektów.

## Szanse

1. Współgra z modelem mentoringowym (znam się, słuchajcie, uczcie się ode mnie).
2. Wycisza grupę na etapie przemówień szefa.
3. Redukuje trudne pytania z grupy.

## Zagrożenia

1. Gdy grupa się boi, to w dużej mierze strach zamyka ją na rozwój i kreatywne myślenie.
2. Taka postawa może reprodukować skrypt onnipotentny (wszechmocny) menedżer – impotentny pracownik.
3. Pytania i wątpliwości — co do idei, kierunku zaproponowanego przez szefa — mogą być ukrywane, a niewyrażane w trakcie spotkań, mogą wybuchać w formie histerycznej po nich (na co szef nie ma już wpływu — nie może ich moderować).

## Remedium

1. Od początku spotkania z nowymi pracownikami doprecyzuj intencje: cel, korzyści, ramę pracy (*expose* szefa). To uspakaja i redukuje fantazjowanie oraz projekcje.
2. Otwieraj grupę na interakcje, pytania, dyskusję. Wprowadź element humoru, użytecznego dystansu do siebie.
3. Buduj relację *Dorośli – Dorośli* („Rozumiem”, „W dużej mierze macie rację”, „Proszę, przyjrzyjcie się temu, co mam do zaproponowania i podejmijcie decyzję, czy jest to dla was użyteczne”).
4. Pomocne może być również życzliwe przywitanie się z każdym pracownikiem przed pierwszą interakcją, wysondowanie potrzeb członków zespołu oraz włączenie ćwiczenia integrującego.

## Różnicowanie — otwartość, proaktywność i przekraczanie granic

Grupa czuje się zdecydowanie pewniej. Rozmawiają ze sobą. Dyskutują bez niepotrzebnej bariery z szefem. Pojawia się humor, ekspresja, uwalniają się pokłady zamrożonej kreatywności. Na tym etapie menedżer moderuje procesem. Nie jest instancją dominującą. Jego nadmierna dominacja może redukować potencjał grupy oraz powodować frustrację, a nawet atak na lidera.

To szczególnie użyteczna faza procesu grupowego dla skutecznego menedżera. Przestrzeń ekspresji komunikacji *Dorośli – Dorośli* i idei *Ja jestem OK, Ty jesteś OK*. Każdy ma wady — nie jesteśmy doskonali. Mamy też, co najważniejsze, zasoby, na których możemy budować potencjał. Nie ma jednej prawdy, zdania mogą być podzielone. Możemy uczyć się — Ty ode mnie, ja od Ciebie — i inspirować się nawzajem. Możemy dyskutować, dochodząc do najlepszego rozwiązania.

Zarządzanie w fazie *różnicowania* nie jest łatwe dla menedżera, ponieważ często włącza się polemika, konfrontacja. Pojawiają się zachowania spontaniczne, proaktywne, które mogą być nie do końca pozytywnie postrzegane przez szefa lub organizację. Ale jest to, bez dwóch zdań, przestrzeń rozwijania talentów i osiągania ponadprzeciętnych wyników. **Jeżeli menedżer podejmie decyzję o strategicznym byciu w instancji Dorosłego, z praktyczną realizacją motta *Ja jestem OK, Ty jesteś OK*, oraz zdecyduje o utrzymywaniu grupy w użytecznym różnicowaniu — najpewniej on i zespół odniosą sukces!**

### Szanse

1. Stymulacja dojrzałej postawy w grupie.
2. Wzmacnianie wewnętrznej motywacji pracowników.
3. Menedżer może budować na zasobach rozwój pożądanых postaw i umiejętności, posługując się metodami coachingowymi.

## Zagrożenia

1. Bez umiejętnie wyznaczonych granic, grupa może próbować „wejść na głowę” menedżera o niskim *samouznaniu*.
2. Szef w roli *Rodzica* (postawa dominująca, mentoringowa, nauczycielska) w konfrontacji z grupą w różnicowaniu może skonfliktować się z zespołem i *vice versa*.
3. Bez odpowiedniego moderowania energii grupy oraz miękkiego wyznaczania granic w zespole, praca może zamienić się w *quasi-biesiadowanie*.

## Remedium

1. Korzystaj jako szef z energii grupy, zaufania i zaangażowania.
2. Moderuj, wyznaczaj granice i kontraktuj reguły, ponieważ to przeciwdziała nielicznym negatywnym skutkom pracy w tej fazie procesu grupowego.
3. Jeżeli pojawiają się jakiekolwiek nadużycia, reaguj postawą *Dorosłego* — bez nadmiernej dominacji, odnosząc się do dojrzałości członków zespołu.

## Kryzys odpowiedzialności

### — rutyna, bierność i szukanie kozła ofiarnego

Kryzys odpowiedzialności pojawia najczęściej po okresie 2–3 lat pracy na danym stanowisku. Zazwyczaj jest następstwem zaniedbań w fazie poprzedniej lub utrzymywania zależności. Grupa traci energię, szuka winnych na zewnątrz (zawiniła firma, szef, konkurencja). Jest przepełniona negatywnymi emocjami, które, jeżeli nie uwolnią się, mogą zamknąć pracowników na jakikolwiek rozwój. Mam dla Ciebie złą informację: większość Twoich pracowników jest lub będzie w tej fazie. Istotą kryzysu odpowiedzialności jest zachowanie *status quo*, strach przed zmianą oraz zagrożenie spadkiem zaangażowania i wypaleniem zawodowym.



## Szanse

1. Gdy grupa uwolni (wyrazi) jej ukryte frustracje, ma szansę na zrzućcenie uwierającego ciężaru i powrót do pełnej odpowiedzialności za swój rozwój.
2. Empatyczne przyjęcie wyrażonych przez grupę frustracji buduje silne podwaliny zaufania między członkami zespołu oraz, przede wszystkim, między szefem a pracownikami.
3. Umiejętne moderowanie tym etapem procesu często przynosi automatyczne kolegialne zmiany: grupa była ogarnięta frustracją, nastąpiła odpowiednia interwencja szefa, to z kolei spowodowało gremialne wyjście z kryzysu i przejęcie odpowiedzialności przez wszystkich członków zespołu.

## Zagrożenia

1. Utrzymywanie grupy w fazie kryzysu odpowiedzialności jest katastrofalne dla motywacji, uczenia się i kreatywności.
2. Nieumiejętne moderowanie ekspresją frustracji może zamienić spotkanie zaradcze w sesję terapii grupowej.
3. Niekontraktowanie zasad wyjścia z kryzysu i brak konsekwentnego informowania, że grupa ponownie wraca do strefy braku wpływu, może spowodować, że uczestnicy wrócą do rozpamiętywania przeszłych ran.

## Remedium

1. Zauważ frustrację, zapytaj o powód, docień zaufanie.
2. Poinformuj, że rozumiesz przyczyny, włącz odpowiedzialność członków zespołu.
3. Zapytaj jaką decyzję grupa chce podjąć („Płacemy nad rozlanym mlekiem czy działamy w strefie wpływu?”).
4. Kontraktuj zmianę i przypominaj o niej, gdy zespół będzie wracał do resentymentów.

Interwencja lidera w trakcie wybuchu kryzysu odpowiedzialności przypomina zabawę z puszczaniem nadmuchanego balonu. Wprowadzamy do niego powietrze i bez zawiązywania puszczamy. Możemy to powtórzyć dwa, trzy razy, ale potem warto *wrócić na ścieżkę!*

W 2014 roku prowadziłem cykl szkoleń z rozwoju kompetencji trenerskich i prezentacyjnych dla jednej z firm z branży ubezpieczeniowej. Instaluję sprzęt w sali. Wchodzą pierwsze osoby. Jedna z pań pyta: „Czy przez całe szkolenie będzie tu tak ciemno?”. Odpowiedziałem z życzliwym uśmiechem: „To tylko i wyłącznie zależy od państwa. Jeżeli uważa Pani, że jest za ciemno, to proszę włączyć oświetlenie” (tą interwencją promowałem relację *Dorosły – Dorosły*). Pani odwzajemnia uśmiech i włącza światło.

Rozpoczęło się szkolenie. W trakcie rundy początkowej nastąpiła erupcja kryzysu odpowiedzialności. Pracownicy firmy (w grupie były wyłącznie panie) zaczęły bardzo ekspresyjnie opowiadać jak im jest teraz źle, jak firma „robi im pod górkę”, jak bardzo zmiany wprowadzane bez konsultacji z nimi dławią ich zaangażowanie. Wyслуchałem. Podziękowałem za zaufanie i szczerość. Skierowałem do nich strategiczne pytanie: „Jeżeli jest tak źle, jak opowiadacie, a wierzę, że tak jest, to proszę, powiedzcie mi, dlaczego po prostu nie rzucicie papieru i nie odejdziecie z firmy?”. Grupa gremialnie odpowiedziała: „Bo aż tak źle to nie jest! Mamy to, mamy tamto, również to nas trzyma...” (tu nastąpiła wyliczanka pozytywnych rzeczy).

Podziękowałem za odpowiedź i zaapelowałem do ich *Dorosłej* instancji: „Mam do Was prośbę; w trakcie szkolenia skoncentrujcie się na tym, co może Wam pomóc w podniesieniu waszych kompetencji, na tym, na co macie wpływ. Możemy tak się umówić?”. Przytaknęły. Potem jeszcze na moment, raz czy dwa razy wróciły do jałowego narzekania, ale moje odniesienie się do zakontraktowanej decyzji o przebywaniu w strefie wpływu pomogło i szkolenie już do końca czerpało energię z przywróconego *różnicowania*.

## **Atak na lidera — erupcja frustracji, szansa na katharsis i nadzwyczajną moc zespołu**

Emocje w grupie sięgają zenitu i nieformalny lider lub najbardziej emocjonalny członek zespołu wyraża swoją frustrację atakiem na szefa. Atak może być zawiniony przez menedżera (np. poprzez niedotrzymywanie kontraktu, postawę nadmiernie mentoringową, utrzymywanie grupy za długo w zależności, komunikację *Rodzic <szef> – Dziecko <pracownik>*), może być również wynikiem mechanizmu przeniesienia (tj. przenoszenia przeszłych konfliktów na „tu i teraz”).

### **Szanse**

1. Szef może atak na lidera postrzegać jako specyficzny feedback od grupy, któremu warto się z uwagą przyjrzeć i wyciągnąć z niego konstruktywne wnioski.
2. *Dorośla* reakcja szefa na atak na lidera może wzmocnić jego pozycję w grupie i umocnić jego samoocenę.
3. Wyrażone emocje można omówić i, po ich wyciszeniu, wrócić do efektywnej pracy.

### **Zagrożenia**

1. Zbyt ambicjonalna i histeryczna reakcja menedżera na atak może zakończyć się spektakularną porażką szefa i jego zespołu.
2. Brak zbadania mechanizmu przeniesieniowego może cały ciężar gniewu lokować wyłącznie na barkach aktualnego szefa.
3. Kontynuowanie pracy bez pozytywnej konfrontacji z atakiem może całkowicie wyłączyć wewnętrzną motywację zespołu, jego energię oraz kreatywność.

## Remedium

1. Zrozum emocje, dopytaj, podziękuj za wyrażenie zastrzeżeń.
2. Przepraszaj za swoje błędy, jeżeli nawet w części mogą być zasadne.
3. Spójrz szerzej, czy przypadkiem nie masz do czynienia z mechanizmem przeniesienia lub projekcji.
4. Podziękuj za interwencję grupy i zapytaj, czy wyciągając wnioski z tamtej sytuacji, możecie wspólnie zmierzać do pozytywnych celów (indywidualnych, zespołowych).

## PROCES GRUPOWY

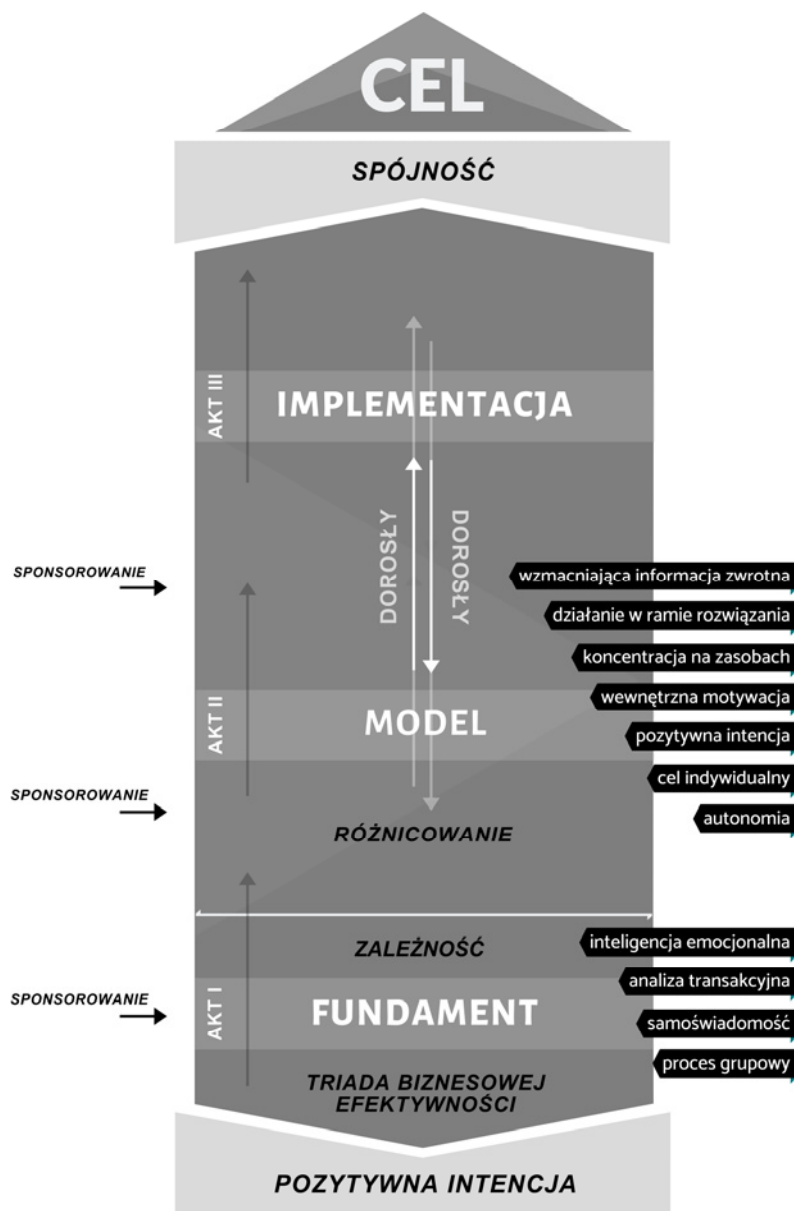


Rysunek 1.18. Proces grupowy

## AKT II

# Model

W tej części spojrzysz na zjawisko coachingu bez różowych okularów. Zauważysz szanse i zagrożenia. **Dowiesz się, dlaczego korporacje reagują alergią na „kołczów”,** a internet ich hejtuje lub widzi w nim remedium na większość bolączek otaczającego nas świata. **Poznasz również fundament coachingowego modelu zarządzania — 7 użytecznych nawyków skutecznego menedżera.**



Rysunek 2.1. Schemat coachingowego zarządzania — model

## 2.1. Dlaczego coaching (nie) działa?

*„Ludzie, którzy twierdzą, że czegoś nie da się zrobić,  
nie powinni przeszkadzać tym, którzy właśnie to robią”.*

Jack Canfield

Mówi się, że wokół „kołczów” jak mrówek. Wyzierają z Facebooka, YouTube’a, dziesiątków stron WWW i setek profili na LinkedIn. Wmawiają nam, że „zawsze i wszędzie możesz wszystko!”. Klienci indywidualni szukają u nich pomocy lub iluzji zmiany, a biznes staje okoniem. Nauczony doświadczeniem, często zakłada, że coaching to stąpanie po bardzo grząskim gruncie. Czy zasadnie?

### **Artefakty coachingu**

Prapoczątki coachingu sięgają lat siedemdziesiątych XX wieku. Można je odnaleźć w sporcie i w psychologii. Zauważono wówczas, że trenerzy pracujący z zawodnikami w dziedzinie odmiennej od trenowanej dyscypliny (np. coach od golfa z zawodnikiem od tenisa ziemnego) osiągalni lepsze rezultaty niż osoby z tego samego koszyka. Dlaczego? Bo coach od innej dyscypliny nie koncentrował się wyłącznie na błędach, ale pracował przede wszystkim na zasobach zawodnika (zobacz „Koncentracja na zasobach”).

Psychologia pozytywna, psychologia transpersonalna, analiza transakcyjna, terapia *Gestalt* i dorobek Milтона Ericksona — to najważniejsze fundamenty psychologiczne coachingu. Coaching zainspirowała terapia krótkoterminowa, z koncentracją na celu, a nie na problemie, bez odium stygmatyzacji: bo iść do psychiatry lub psychologa/psychoterapeuty to nadal podejrzane, a do coacha to nawet trendy.

Współcześnie krytykuje się zarówno dorobek psychoterapii, jak i coachingu. Podnosi się m.in. nienaukowość niektórych teorii psychologicznych (głównie postpsychoanalitycznych) oraz kwestionuje się fundamenty coachingu i jego faktyczną efektywność. Część badań wskazuje jednak, że skuteczność na niwie pomocy innym niekoniecznie zależy od konkretnego nurtu lub zastosowanych narzędzi, ale głównym prognostykiem skutecznej interwencji psychologicznej czy coachingowej są przede wszystkim komunikacyjne kompetencje coacha lub psychoterapeuty.

Stąd też fundament modelu coachingowego zarządzania stanowią inteligencja emocjonalna, analiza transakcyjna oraz dorobek pozytywnej psychologii — wzmacniające spójność i skuteczność komunikacji.

W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych poprzedniego wieku coaching rozwijał się dynamicznie głównie w Europie Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych. Od początku XXI wieku zaczął zadawać się w Polsce. Pierwsze szkolenia, certyfikaty, pierwsze oddziały zachodnich stowarzyszeń (ICF, ICC), no i polskie organizacje (np. Izba Coachingu) zaczęły promować w naszym kraju idee etycznego i profesjonalnego coachingu.

## **Chodź, „skończuję” Cię!**

W biznesie awersja do coachingu jest symetryczna. Alergie mają zarówno klienci wewnętrzni („skończowani” pracownicy), którzy zamiast wsparcia otrzymywali zazwyczaj serię pretensji, katalog błędów i zestaw frustracji przełożonych. Awersję do coachingu mają również menedżerowie, dla których jest to z reguły zbędna i uwierająca aktywność, z której chcieliby się wykręcić.



Dodatkowo od coachingu odstręczają restrykcyjne i nie w pełni czytelne zasady poufności oraz długie — jak na biznes — okresy implementacji (3–4 miesiące). Kolejne utrudnienie to odwrócona specyfika relacji coachingowej w korporacjach. Tu nie klient przychodzi do coacha, ale zazwyczaj to menedżer w roli coacha przychodzi do klienta i niekoniecznie ten wita go z bukietem kwiatów.

Kiedy wchodzę do organizacji z procesem rozwojowym, od czasu do czasu słyszę: „Panie Tomaszu, wie Pan, jest u nas taki pan (lub pani), który na samą zapowiedź jakiegoś testu, feedbacku lub coachingu reaguje skrajną awersją”. Rozumiem to, zupełnie mnie to nie dziwi. Jednocześnie — rozwijając swój warsztat pracy z wymagającymi klientami — w takich momentach mówię do szefa lub pracownika działu HR, który opowiada mi o takiej osobie: „Dajcie mi go!”.

Skąd bierze się moja pewność siebie? Z wiarygodności metody. Jeżeli proces rozwojowy **oprzemy na miarodajnym teście psychometrycznym** (*Master Person Analysis* ma certyfikację bardzo restrykcyjnych towarzystw psychologicznych w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych oraz towarzystwa europejskiego), dodatkowo na samym początku spotkania **skonfrontujemy się z oporem** klienta (zrozumiemy awersję, przekazemy kompleksowe informacje o procesie i będziemy pracować z dbaniem o autonomię klienta) oraz w trakcie całej rozmowy **skoncentrujemy się na idei relewantności** (tym, co jest najważniejsze dla naszego partnera w relacji) — wówczas największa awersja zazwyczaj szybko przeistoczy się w pełne zaangażowanie.

W biznesie sesja coachingowa często przyjmuje formę rozmowy motywacyjno-korygującej. Klient-pracownik wolałby zostać w strefie komfortu, a przełożony dla celów korporacyjnych musi włączyć działanie zaradcze. Jeżeli menedżer podejdzie do tego zbyt siłowo,

pracownik zareaguje reaktancją (oporem na wpływ) i będzie pozamiatane. Kiedy zespół jest w kryzysie odpowiedzialności (szuka winnych poza sobą, a wydajność spada), pomocnym narzędziem coachingowym jest *metoda błyskawicznej motywacji* doktora M. Pantalona (zobacz „10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej”).

## **Zdelegalizować coaching?**

Przebudźcowanie coachingiem to również następstwo natłoku szkoleń rozwojowych wątpliwego autoramentu, „kołczów”, którzy mają masę hasłami typu: „Zawsze i wszędzie możesz wszystko!” oraz agresywnej reklamy kierowanej do potencjalnych adeptów sztuki coachingowej. Najczęściej osoby, które zainwestowały w kursy i studia podyplomowe z coachingu w nadziei na nowe, lepsze życie, pomaganie innym i kilkunastotysięczne miesięczne wynagrodzenie, zostają bezrobotnymi coachami (osobami, które nie praktykują biznesowo coachingu).

Dlatego *idée fixe* tej książki, moich certyfikujących szkoleń z coachingu oraz innowacyjnych studiów podyplomowych, które oparte są na modelu coachingowego zarządzania, nie jest „produkowanie” kolejnych bezrobotnych coachów, ale przekonanie do idei *miękkiego zarządzania dla twardych rezultatów* i zachęcenie menedżerów do eksperymentowania z narzędziami zmiany, które zostały gruntownie zweryfikowane w biznesie pod względem efektywności.

Celem jest zmiana filozofii szefa, istoty jego działań, kaskadowe schodzenie modelu w dół organizacji, a w konsekwencji użyteczna transformacja firm na wielu poziomach (misji, wartości, komunikacji).

## **Menedżer jako coach**

Biznes potrzebuje narzędzi coachingowych oraz kadry, która potrafi ich używać (niekoniecznie ludzi będących coachami, ale od czasu do czasu wchodzących w rolę coacha lub mentora). Coachingowy model

zarządzania wprowadza do organizacji modne ostatnio odcienie turkus, podnosi zaangażowanie zespołu, zmniejsza fluktuację oraz wydatnie pomaga zarządzać tzw. pokoleniem milenialsów.

### Ściągą pokoleniowa

- **Pokolenie Z** — osoby urodzone po 1996 roku (nazywane też pokoleniem iGen lub pokoleniem połączonych — wychowanych w dobie internetu i urządzeń mobilnych),
- **Young Millennials** (młodszy milenials) — osoby urodzone w latach 1990–1995,
- **Old Millennials** (starsi milenials) — osoby urodzone w latach 1984–1989,
- **Xennials** — osoby urodzone w latach 1975–1983,
- **Pokolenie X** — osoby urodzone w latach 1965–1974,
- **Silver Power** (silwersi) — osoby urodzone w latach 1946–1964.

## Korporacyjna susza

Niestety, w polskich korporacjach poziom praktycznej wiedzy rozwojowej (w tym coachingowej) jest śladowy. Działy HR-owe zazwyczaj obsługują ten odcinek w organizacji, posiłkując się od święta dostawcami z zewnątrz. Eksperti zewnątrzni zazwyczaj ukrywają działania coachingowe w ofercie, bo boją się korporacyjnej awersji — i koło się zamyka.

Z kolei grupa kluczowa dla implementacji i efektywności modelu coachingowego zarządzania — menedżerowie niższego i średniego szczebla — wobec niedoboru zasobów i treningu, boją się używać coachingu jako narzędzia lub używają go nieadekwatnie, frustrując tym samym siebie i swoje zespoły.

## 2.2. 7 filarów coachingowego modelu zarządzania

Coachingowy model zarządzania zbudowany jest na siedmiu filarach: **indywidualnym celu, koncentracji na zasobach, wzmacniającej informacji zwrotnej, działaniu w ramie rozwiązania, pozytywnej intencji, autonomii i wewnętrznej motywacji.**

### 2.2.1. Cel indywidualny

*„Jak się nie wie, czego się chce, to się ma, czego się nie chce”.*

Chuck Palahniuk

Cele prywatne to generator efektywności. Warto je diagnozować już na etapie rekrutacji. Opłaca się również budować na nich zaangażowanie pracowników. Pracowników motywują cele indywidualne, a nie korporacyjne. Nikt nie pracuje wydajniej, żeby prezes mógł sobie kupić lepszy samochód. Ludzi do pracy motywują ich marzenia i potrzeby. Dotarcie do nich już w trakcie rekrutacji lub podczas rozmów motywacyjno-coachingowych pomaga włączyć silną, wewnętrzną motywację. Wówczas możemy połączyć cele korporacyjne z prywatnymi, co pomoże nam upiec dwie pieczenie na jednym ogniu.

### **Mariaż celu indywidualnego z celem korporacyjnym**

1. Warto poznać wartości kandydata lub zatrudnionego, zadając mu w tym celu pytania: „Co jest dla Ciebie ważne?” lub „Po co chcesz to robić?”. Następnie można dopasować strategię motywowania do kluczowych wartości pracownika.
2. Rozmawiając o celach, rozsądnie jest zapytać kandydata o jego priorytety wydatkowe, o determinację, uzasadnienie („Dlaczego to jest dla Ciebie tak ważne?”) oraz o to, jakie zarobki pomogłyby rekrutowi zaspokoić daną potrzebę (wówczas cel korporacyjny staje się celem prywatnym).

3. Warto nadmiernie ambitny cel balansować z celem zachowawczym. Wówczas powstanie zadowalający kompromis, korespondujący zarówno z celem korporacyjnym, jak i z celami prywatnymi.
4. W drodze do finalnego sukcesu należy dzielić cel globalny na pomniejsze cele pośrednie.
5. Sprawdza się również pomoc w skonstruowaniu oraz początkowym pilotowaniu harmonogramu działań zmierzających do pożądanego celu.
6. Warto wzmacniać nowego pracownika odnoszącego drobne sukcesy na drodze do globalnego celu, a także stopniowo delegować na niego coraz większe uprawnienia i odpowiedzialność.

Bydgoszcz, 2008 r.

Na rozmowie rekrutacyjnej pojawiła się Magda, brunetka średniego wzrostu, ubrana w czerwony, dopasowany płaszczyk. Koncertowo przeszła sesję *Assessment Center*. Była na niej dynamiczna, proaktywna i bardzo komunikatywna. W drugiej części wywiadu kompetencyjnego skoncentrowałem się na jej celach prywatnych, bo wiem, jak duży mają wpływ na późniejszą efektywność.

„Pani Magdo, jak określiłaby Pani teraz subiektywnie swoją aktualną sytuację materialną?” — zapytałem. Magda odpowiedziała z delikatnym uśmiechem: „Nie jest źle, ale potrzeb mi nie brakuje”. „To spójrzmy teraz na to, proszę. Jakie ma Pani potrzeby materialne, które chciałaby Pani zrealizować dzięki pracy w naszej firmie?” — dopytałem, szukając kluczowych motywatorów. „Hmmm, samochód, przydałby mi się samochód. Mam teraz takie drobne autko, ale intensywnie myślę o zmianie” — odpowiedziała.

„A jakie auto się Pani marzy, Pani Magdo?” — wyprostowałem się, uniosłem delikatnie głowę do góry, wchodząc w stan marzyciela z *Modelu Disneya* (opiszę go w trzeciej części). Magda rozmarzona zaczęła opisywać swój upragniony samochód: „Uwielbiam sportowe auta, nie musi być najnowsze, ale szybkie i sportowe — to byłoby to!” — powiedziała z entuzjazmem. „A jaki kolor?” — zapytałem trochę pro forma. Magda odpowiedziała z uśmiechem od ucha do ucha: „Czerwony, tylko i wyłącznie czerwony!”. Potem zapytałem Magdę, kiedy chciałaby swój cel zrealizować (odpowiedziała, że idealnie byłoby zrobić sobie taki prezent na koniec okresu próbnego) i jakie wynagrodzenie chciałaby u nas otrzymywać, żeby zrealizować upragniony cel (padła kwota, która była zarazem ambitna, jak i realna).

Zatrudniliśmy Magdę. Po trzech miesiącach ponownie przyjechałem do biura, gdzie pracowała. Spotkaliśmy się na korytarzu. Niezwykle podekscytowana, podeszła do mnie i powiedziała: „Tomek, cieszę się, że Cię widzę. Proszę, podesjdź ze mną do okna. Chcę ci coś pokazać”. Podeszliśmy do okna z widokiem na parking. Na zewnątrz stało wymarzone czerwone auto Magdy.

Nie tylko na etapie rekrutacji i inkubacji warto diagnozować cele indywidualne. Jest to szczególnie istotne, gdy po latach pojawiają się kryzysy, wypalenie i spadek efektywności. Wówczas odkrycie zazwyczaj zakamuflowanych celów oraz ich reanimowanie może przynieść wyraźny progres zaangażowania. Ujawnione cele mogą reprezentować różne części nas: racjonalnego *Doroślego*, opiekuńczego *Rodzica* czy spontaniczne *Dziecko*. Jeżeli uda nam się dotrzeć do nich, połączyć je ze sobą oraz zespolic z celem korporacyjnym, wówczas sukces jest gwarantowany.

Katowice, 2014 r.

Prowadziłem wówczas wielomiesięczny proces badania i rozwoju kluczowych zasobów menedżerskich, trenerskich i handlowych w polskim oddziale jednej z największych firm produkujących elektronikę. Najpierw menedżerowie średniego i wyższego szczebla uczestniczyli w certyfikowanym szkoleniu ze stosowania rozmowy motywacyjno-korygującej, a następnie przyglądali się mojej pracy z kluczowymi handlowcami. W Katowicach rozmawiałem z Adamem. Miał bardzo ważny rynek pod sobą, niestety, jego wyniki ostatnio dramatycznie pikowały. Rozpoczęliśmy rozmowę, którą — za zgodą handlowca — obserwował jego szef, żeby zobaczyć zastosowanie metody w praktyce.

Po luźnym wstępie (*small talk*) i kontrakcie (zapewnienie bezpieczeństwa) zapytałem Adama o jego cele prywatne, które motywują go do pracy. „Tomek, od najmłodszych lat jestem uzależniony od muzyki. Ona mnie napędza. Komponuję, miksuję. Zawsze marzyłem o tym, by kupić sobie mikser moich marzeń...” (i tu pada nazwa, której nie byłem w stanie spamiętać, bo jestem laikiem w tych sprawach). „Mam teraz zdecydowanie gorszy, daje mi frajdę, ale najpewniej będę musiał go sprzedać i być może w ogóle pożegnać się z gówniarskim hobby” — zakończył przygaszony.

Zapytałem o to, dlaczego musi skończyć ze swoją pasją. Odpowiedział: „Wiesz, być może nie powinienem o tym mówić, bo to bardzo prywatne i smutne, ale powiem Ci o tym, bo ufam, że możesz mi pomóc”. Podziękowałem za zaufanie i poprosiłem, żeby opowiedział o tym tak dużo, ile uzna, że może. Kontynuował: — „Tomek, moja córeczka jest bardzo chora. Jeżeli nie zorganizujemy jej wyjazdu na operację do Stanów, to może nawet nie przeżyć”. Przekazałem wyrazy współczucia i zapytałem

o jego priorytety. „Tomek, priorytet to życie i zdrowie mojej córki. Chcę teraz na maksa przycisnąć sprzedaż, bo czas nagli!” — odpowiedział z zaangażowaniem.

„A co z Twoją muzyczną pasją?” — spytałem, dbając o jego dziecięcą, spontaniczną część. „Teraz **muszę** to odstawić na boczny tor i sprzedać sprzęt” — odpowiedział, odrobinę przygaszony. Strategicznie reagując na jego „muszę”, by włączyć dorosłą część „ja”, zapytałem: „A chcesz?”. „Tak, chcę, może w Stanach coś kupię, jeśli zostanie trochę kasy po operacji. Ponoć tam można dorwać niezłe okazje” — odpowiedział spójnie.

Rozmowa zakończyła się. Adam wyszedł z niej z wewnętrzną motywacją, pozytywną determinacją i przekonaniem, że ma wpływ i zrobi wszystko, co w jego mocy, żeby pomóc córce. Jego szef po coachingu powiedział do mnie: „Tomek, to była bardzo głęboka rozmowa, jestem pod wrażeniem. Trzeba schodzić tak głęboko?” — dopytał. „Wiesz, to zależy od celu i intencji. Jeżeli moje intencje są pozytywne, chcę pomóc klientowi osiągnąć pożądaną cel i jeżeli zauważam, że jedynie dotarcie do jądra motywacji może włączyć pełne zaangażowanie, to nie mam żadnych skrupułów, żeby zejść z klientem jak najniżej” — odpowiedziałem.

Trzy miesiące później dostałem od Adama mail o następującej treści: „Tomek, dziękuję za pomoc. Właśnie wróciliśmy ze Stanów. Córeczka czuje się dobrze. Dodatkowo, kiedy czekaliśmy na wypis ze szpitala, spacerowaliśmy po ulicach szalonego San Francisco i zobaczyłem na wystawie mój wymarzony mikser — używany, ale w bardzo dobrym stanie i w okazjonalnej cenie. Porozmawiałem z żoną i zgodziła się. Operacja okazała się odrobinę tańsza i wróciliśmy do domu z Naszym Sercem — Alinką — i moją wymarzoną zabawką”.



## Ćwiczenie 7. Moje priorytety

1. Skoncentruj się na „tu i teraz” i pomyśl, jakie najważniejsze cele chciałabyś/chciałbyś osiągnąć w ciągu najbliższych miesięcy, lat?
2. Wypisz trzy priorytety z przestrzeni życia prywatnego i zawodowego.
3. Zadaj sobie do każdego priorytetu pytanie: „Dlaczego ten konkretny cel jest dla mnie tak ważny?”.
4. Z listy trzech celów zawodowych i trzech prywatnych wybierz po jednym, który jest dla Ciebie szczególnie istotny.
5. Zapisz oba na samoprzylepnej kartce i umieść w dobrze eksponowanym miejscu (np. na ścianie za monitorem komputera, lodówce lub lustrze). Codzienne spotkania z listą priorytetów mogą być odrobinę frustrujące (bo przypominają o konieczności mobilizacji), ale jest niewiele przyjemniejszych rzeczy niż zerwanie ze ściany kartki ze zrealizowanym już celem.

Moje priorytety!	
ŻYCIE PRYWATNE	ŻYCIE ZAWODOWE
1	1
2	2
3	3

## 2.2.2. Koncentracja na zasobach

*„Każdy jest geniuszem. Ale jeśli zaczniesz oceniać rybę pod względem jej zdolności wspinania się na drzewa, to przez całe życie będzie myślała, że jest głupia”<sup>1</sup>.*

Skuteczny menedżer chce przyłapać swojego pracownika na zrobieniu czegoś dobrze, ponieważ wie, że progres buduje się na zasobach. Można oczywiście, a nawet należy wspominać o rezerwach (tym, co można potencjalnie zmienić), ale nigdy rzeczy do korekty nie powinny dominować nad tym, co już jest dobre.

Dlatego, gdy rozpoczynam szkolenia biznesowe, po opisaniu triady efektywności, proszę uczestników o wskazanie zasobu, który — wedle ich odczuć — posiadają i który będzie ich wsparciem w rozwoju pożądanых kompetencji (menedżerskich, coachingowych czy trenerskich). Dzięki temu koncentruję ich od samego początku na fundamencie, na którym później będą mogli budować, nawet jeżeli nie mieli wcześniej żadnego doświadczenia w danej dziedzinie lub ich doświadczenie było śladowe.

W modelu coachingowym uważamy, że budowanie na zasobach powoduje siłę i zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Jeżeli w kontekście bycia menedżerem uczestnik szkolenia wskaże nawet zasobny drobiazg, np.: „Wcześniej nie zarządzałem, ale buduję dobre relacje z ludźmi i czuję, że może mi to pomóc w przyszłości, kiedy zostanę już szefem” — koncentruje się wówczas na silnych stronach, a nie na brakach. Próby budowania na deficytach zazwyczaj „odcinają powietrze” i frustrują.

---

<sup>1</sup> Przypisuje się ten cytat Albertowi Eisteinowi (1879–1955), ale wielu badaczy kwestionuje jego autorstwo i uważa, że cytat zaczerpnięto z jakiejś wypowiedzi edukacyjnej.

Bardzo lubię pewną metaforę, która celnie ilustruje budowanie na zasobach w modelu coachingowego zarządzania. Wyobraź sobie, że na pewnej wyspie, w jej południowej części znajduje się Twoje królestwo. Dysponujesz określonymi zasobami (jak ziemia uprawna, sprzyjający klimat, dostęp do wody pitnej, kopaliny). W pewnym momencie w głowach włodarzy królestwa pojawia się idea zasiedlenia wyspy sąsiadującej od północy z Twoją. Żeby tam dotrzeć, trzeba przepłynąć sporą część morza, omijając niezagospodarowane części wyspy pośrodku i na północy. Nie masz dużego doświadczenia w budowie statków ani w nawigowaniu nimi, więc całe przedsięwzięcie jest dość ryzykowne. W ramach metody coachingowej wierzymy w to, że łatwiej i racjonalniej jest zagospodarować najpierw przestrzeń lądu na północ od Twojego terytorium, a gdy dotrzesz już z ekspansją na szczyt zajmowanej wyspy, to przeprawa morska przez cieśninę łączącą obie wyspy będzie zdecydowanie prostsza niż wielotygodniowa wyprawa przez wzburzone morze od wschodniej ściany lądu.

Innymi słowy, w modelu coachingowym wierzymy, że najpierw warto szukać dostępnych zasobów i je wzmacniać. Na talentach budujemy siłę i zaangażowanie pracownika („terytorium królestwa”), a następnie, gdy na danym odcinku dojdzie on do przekonania, że „jest już OK!” (zobacz „Analiza transakcyjna”), sponsorowany przez szefa, może zacząć pracować nad rezerwami lub angażować się w nowe zadania („eksplorowanie nowej wyspy”).

Warszawa, 2013 r.

Pracowałem wówczas w dużej ogólnopolskiej korporacji nad podniesieniem kompetencji coachingowych menedżerów niższego i średniego szczebla. Zanim przeprowadziłem certyfikujące szkolenie z metody motywacyjno-korygującej oraz cykl supervizji, poddałem analizie zastane praktyki motywacyjne. Jedną z pierwszych analizowanych przeze mnie rozmów okazała się ze wszech miar symptomatyczna dla całej organizacji.

Marcin — menedżer średniego szczebla, rostry, pewny siebie — właśnie zakończył „kołczing” z konsultantką ze swojego zespołu. Wyprostowany, z głową uniesioną delikatnie do góry, dziarsko zmierzał do mnie, żeby przekazać mi nagranie (rozmowy coachingowe były nagrywane na dyktafon za zgodą obu stron). W dłoni trzymał kartkę zapełnioną notatkami skrupulatnie sporządzanymi w trakcie rozmowy. Gdy podszedł do mnie, spojrzałem na jego notatki i powiedziałem: „Marcin, widzę, że bardzo dużo dobrych rzeczy zauważyłeś u swojej konsultantki w trakcie feedbacku”. Wskazując na pierwszą stronę notatnika, Marcin odpowiedział: „Tomek, to nie jej dobre strony, to wyliczanka tego, co spieprzyła!”.

Odwrócił kartkę, gdzie były napisane maczkiem dwa, trzy zdania i dodał: „Tu zapisałem zalety”. Potem zobaczyłem ją, jego konsultantkę, która dopiero teraz wyłoniła się z gabinetu szefa po rozmowie motywacyjnej. Ona nie szła, ona pełzała bez sił, z nosem prawie zawadzającym o podłogę.

**Jak bardzo jej motywacja do pracy wzrosła?**

## **Ćwiczenie 8. Zasobne „Ja”**

1. Pomyśl o celu, który chcesz w najbliższym czasie zrealizować (awans, podwyżka, zdrowszy tryb życia etc.).
2. Skoncentruj się na sobie i wskaż trzy zasoby, cechy, kompetencje, które posiadasz i w przeszłości pomagały Ci w skutecznej realizacji zadań. Wypisz je na kartce.
3. Odnośnie każdego z wypisanych zasobów zadaj sobie pytanie: „Dlaczego może on mi teraz pomóc w realizacji pożądanego celu?”.
4. Następnie wybierz z nich jeden, który może mieć decydujący wpływ na pozytywną zmianę. Zastanów się — dlaczego konkretnie ten?
5. Na koniec zadecyduj, co możesz zrobić już „tu i teraz”, by zbliżyć się do pożądanego celu.

### 2.2.3. Wzmacniająca informacja zwrotna

*„Pomóż ludziom realizować pełnię ich możliwości.  
Przyłap ich na robieniu czegoś dobrze”.*

Ken Blanchard, Spencer Johnson (1938–2017)

Polscy pracownicy deklarują, że chcieliby usłyszeć informację zwrotną od swojego przełożonego raz w tygodniu, a otrzymują ją zazwyczaj dwa razy w roku. Warto wzmacniać swój zespół poprzez klarowną komunikację, opartą na pozytywnym feedbacku. Efektywny menedżer to przełożony, który w trakcie rozmów z pracownikami sponzoruje ich, tj. używa w trakcie rozmowy 3–5 pozytywnych informacji zwrotnych: „Jesteś dla nas ważny”, „Uda Ci się to osiągnąć”, „Doceniam Twoje zaangażowanie”.

### 5 filarów skutecznego feedbacku

1. Wyrażenie oceny: „Podobało mi się”, „Było zbieżne z celem” lub „Nie podobało mi się”, „Było rozbieżne z celem”.
2. Wskazanie faktu (zaobserwowanej treści lub formy zachowania): „Podobało mi się, **kiedy dzwoniąc do klienta, zrobiłaś to w bardzo dynamiczny sposób i radośnie**”.
3. Wskazanie na związek przyczynowo-skutkowy między zaobserwowanym faktem a celem indywidualno-korporacyjnym: „Podobało mi się, kiedy dzwoniąc do klienta zrobiłaś to w bardzo dynamiczny sposób, radośnie, **ponieważ dzięki temu klient mógł bardzo pozytywnie Cię odebrać i to może pomóc Ci skutecznie otwierać kolejne rozmowy handlowe**”.
4. Na początku pracy warto szukać dobrych rzeczy i je wzmacniać. Z czasem należy również korygować działania, które mogą być niespójne z celem pracownika i firmy.

5. Warto również zachęcać odbiorcę feedbacku do powstrzymania się od komentowania informacji zwrotnej. To mechanizm obronny. Niepotrzebny i redukujący naukę z feedbacku. Można zachęcić pracownika, żeby przyglądał się otrzymanej informacji zwrotnej i wyciągnął z niej konstruktywne wnioski, jeżeli dojdzie do przekonania, że warto to zrobić. Wzmacnianie postawy *Dorosłego* w duchu wolności i odpowiedzialności jest użyteczne dla menedżera, pracownika i firmy.

Tabela 2.1. Formularz feedbackowy

CEL:	
PODOBAŁO MI SIĘ (mówimy do osoby, a nie o osobie)	NIE PODOBAŁO MI SIĘ (mówimy do osoby, a nie o osobie)
Fakt (to co widzimy lub słyszymy)	Fakt (to co widzimy lub słyszymy)
1	1
2	2
3	3
Pozytywna konsekwencja:	Negatywna konsekwencja:
1	1
2	2
3	3

Formularz feedbackowy może pomóc przygotować się do przekazania konstruktywnej informacji zwrotnej. Na samej górze zapisuje się cel, który pracownik lub trenująca osoba chce osiągnąć (np. „Awans do wyższego kanału sprzedaży” lub „Pozyskanie uwagi, zaufania oraz przekonanie audytorium do rekomendowanej usługi w trakcie wystąpienia publicznego”). Cel będzie drogowskazem. Nie ma złych lub dobrych działań (tj. skutecznych lub nieskutecznych), wszystko zależy od przyjętego kierunku. Uważnie obserwuj pracownika lub uczestnika szkolenia i odnotuj to, co Twoim zdaniem zbliża go do pożądanego celu oraz to, co go od tego celu oddala. Niech będą to twarde fakty, zamiast nic nie mówiących ogólników („Tak się fajnie ciebie słuchało, podobało mi się” — ogólnik, „Kiedy mówiłeś do grupy, zachęcając słuchaczy do włączenia się do dyskusji, Twoje dłonie wewnętrzną stroną były skierowane do publiczności” — fakt).

Kolejny krok to określenie pozytywnego następstwa zaobserwowanego zachowania w kontekście realizacji pożądanego celu lub negatywnego skutku (jeżeli dostrzeżone działanie Twoim zdaniem będzie odciągało pracownika lub uczestnika treningu od wytyczonego kierunku). Jeżeli połączysz konkret ze skutkiem, to przekazując feedback w takiej formie, zwiększysz prawdopodobieństwo utrwalenia nowego i użytecznego wzorca postępowania w przyszłości.

## **Spójny obraz siebie — feedback korygujący**

Kiedy pracownik jest w fazie inkubacji, wówczas przede wszystkim trzeba wzmacniać go poprzez przekazywanie pozytywnego feedbacku. Na późniejszym etapie, gdy jest już zakorzeniony w organizacji, zadaniem szefa jest pomaganie bardziej doświadczonemu pracownikowi w ciągłym rozwoju i eliminowaniu drobnych niedociągnięć w jego pracy. Najłatwiej zrobić to odnosząc się do uniwersalnej potrzeby spójnego i zarazem pozytywnego postrzegania siebie.

Poniżej możesz zapoznać się z zapisem fragmentu rozmowy z zastosowanym feedbackiem korygującym. Menedżer rozmawia z Piotrem, doświadczonym przedstawicielem handlowym. Piotr ma wiele użytecznych kompetencji, jednak jego niskie tempo pracy, a przez to mniejsza liczba umówionych spotkań z klientami i finalnie spadek wyników sprzedażowych, zaniepokoiły szefa.

**Menedżer:** *Piotr, obserwuję Twoją pracę i jestem pełen podziwu co do tego, z jaką lekkością potrafisz umawiać się na spotkania, a później domknąć sprzedaż. Cieszę się, że nowe osoby w zespole mogą od Ciebie czerpać, jeżdżąc z Tobą do klientów i przyglądając się Twojemu warsztatowi.*

**Piotr:** *Dzięki, wiesz, już trochę to robię (uśmiech). Lubię jeździć z młodymi, oni mają zupełnie inne podejście do pracy. To ciekawe.*

**M:** *Cieszę się, Piotr. Wiesz, często szczególnie ci nowi w firmie potrzebują wzoru, przewodnika, dlatego cieszę się, że mają w Tobie wsparcie i często mi o tym mówią: „Piotr potrafi przekazać wiedzę, Piotr ma tak duże doświadczenie w branży, można na spotkaniach handlowych od Piotra tak dużo się nauczyć”. To bardzo miłe, prawda? Pewnie Tobie też przekazują taki feedback?*

**P:** *Tak, tak (uśmiech), to miłe. Wiesz, oni są tacy nieopierzeni jeszcze, dopiero poznają tę branżę. Cieszę się, że mogą im pomóc. Miłe jest to, że tak mówią, do mnie też (uśmiech).*

**M:** *Cieszę się, Piotr. Jeszcze raz Ci za to dziękuję. Mam do Ciebie w związku z tym małą prośbę.*

**P:** *Tak?*

**M:** *Wiesz, oni są tak wpatrzeni w Ciebie i naśladują Twoje zachowanie, dlatego chciałbym, żebyś zmodyfikował jedną drobną rzecz, żeby jeszcze bardziej im pomóc. Sądzę też, że i dla Ciebie będzie to korzystne.*

**P:** *Co masz na myśli?*



**M:** *Drobiazg, Piotr, drobiazg (menedżer specjalnie pomniejsza wagę proponowanego elementu do zmiany, żeby nie spowodować silnego mechanizmu obronnego u handlowca). Wiesz, zauważyłem ostatnio, że zmniejszyła się liczba Twoich spotkań handlowych. Nadal masz doskonale wyniki. I wiem też, że wciąż jesteś na topie, jednak pomyślałem, że gdybyś odrobinę podniósł liczbę spotkań, to byłoby dobre zarówno dla młodych, którzy są tak w Ciebie wpatrzeni, jak i — przede wszystkim — dla Ciebie. Nie miałbyś ochoty na trochę większe pieniądze z prowizji?* (menedżer kończy pytaniem, na które trudno odpowiedzieć przecząco).

**P:** *Hmmm, no miałbym.*

**M:** *Piotr, nie oczekuję rewolucji. Nie chcę, żebyś zwiększał tempo od 1–2 spotkań na dzień do 5–6. Wiem jak pracujesz i wiem jak dobrze sobie radzisz. Masz mniej spotkań od innych, bo spotykasz się z klientami z większym potencjałem i one trwają odpowiednio dłużej. Proszę Cię jedynie o delikatne zwiększenie tempa pracy i liczby spotkań. Co Ty na to?*

**P:** *Hmmm, to jest do zrobienia.*

**M:** *Super!*

**P:** *Dodatkowo na brak wydatków ostatnio nie narzekamy, jak wiesz, spodziewamy się z żoną drugiego dziecka.*

**M:** *Tym bardziej warto!*

**P:** *Zdecydowanie (uśmiech).*

Punktem wyjścia rozmowy prowadzonej przez menedżera było nakreślenie pełnego obrazu Piotra — zasobnego, skutecznego wzoru do naśladowania. Następnie menedżer wskazał na drobną rysę na tym obrazie, którą warto byłoby wyeliminować (niskie tempo pracy). Strategicznie pomniejszył wagę tego elementu, żeby nie sprowokować u Piotra infantylnej obrony. Przeciwnie, znacznie zwiększyło to prawdopodobieństwo poprawy rekomendowanego do zmiany elementu.

## Ćwiczenie 9. Pozytywna informacja zwrotna

1. Zorganizuj spotkanie zespołu, którym zarządzasz, udostępnij jego członkom czyste karki i długopisy.
2. Poproś, żeby każda osoba na dole kartki napisała swoje imię oraz pierwszą literę nazwiska.
3. Następnie niech każdy członek zespołu przekaze swoją kartkę osobie siedzącej po jego prawej stronie.
4. Pracownicy odczytują imię na dole i na samej górze kartki wpisują coś pozytywnego, czego być może jeszcze tej osobie nie powiedziały o tej osobie (np. „Robisz pyszną kawę, miło się z Tobą rozmawia i imponuje mi Twój warsztat sprzedażowy”). Nie podpisują się pod wpisami. Na koniec składają część kartki z góry w dół, żeby ukryć wiadomość i przekazują ją dalej.
5. Ćwiczenie kończy się, gdy kartka z Twoim imieniem wróci do Ciebie (tak, menedżerze, Ty też weź udział w tym ćwiczeniu i dowiedz się, co myśli o Tobie Twój zespół!).
6. Pozytywne opinie odczytajcie już po pracy w przyjemnej aurze wieczornej regeneracji, przy herbacie lub w ogrodzie.

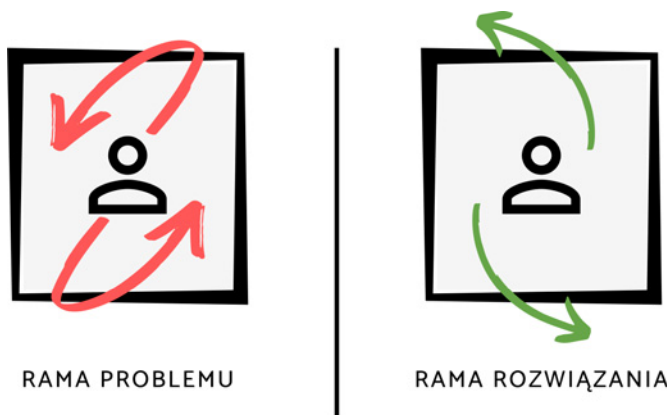
### 2.2.4. Działanie w ramie rozwiązania

*„Kto myśli o problemach — ma problemy.*

*Kto myśli o rozwiązaniach — ma rozwiązania”.*

Nikolaus B. Enkelmann (1936–2017)

Większość ludzi, w tym menedżerów, funkcjonuje w tzw. ramie problemu. Koncentruje się na tym, co nie działa, szuka przyczyn niepowodzeń, co odciąga energię od pozytywnej zmiany. Warto, żeby menedżer był katalizatorem ramy rozwiązania. **Nie ma porażek, są jedynie informacje zwrotne. Problem to wyzwanie. Koncentracja na tym, co może być, jest lepsza od przebywania w świecie przeszłych prób.**



*Rysunek 2.2. Rama problemu, rama rozwiązania*

Koncentrujemy się na trudnościach, zadając sobie i innym pytania kierujące uwagę na okoliczności zaistniałego problemu: „Dlaczego to nie działa?”, „Kto popełnił błąd?”, czy „Jak można było do tego dopuścić?”. O ile lepsze byłoby podejście skupiające się na rozwiązaniu? Zapytaj: „Co mogę zrobić z tą sytuacją?”, „Czego się nauczyłem?”, „Co mogę zrobić już tu i teraz, żeby osiągnąć pożądany cel?”.

**Dekady temu medycyna koncentrowała się przede wszystkim na chorobie, psychologia na zaburzeniu, a menedżerowie na błędach pracowników.** I nadal w dużej mierze tak jest. Na niwie psychologicznej wyłomu dokonała psychologia pozytywna i nurty psychoterapeutyczne zorientowane na rozwiązanie. Za sprawą psychologii pozytywnej przestano analizować przyczyny dysfunkcji, a główny nacisk położono na szukanie wzorców życia szczęśliwego, spełnienia w sferach zawodowej i prywatnej.

Niestety, większość z nas nadal przebywa w „strefie cienia”. Rozpamiętujemy niepowodzenia, wytykamy innym braki i także w samych sobie zauważamy głównie te złe rzeczy. W dużej mierze są to wzorce w nas wdrukowane. Np. moja mama, kiedy rozmawia z kimś przez telefon, na pytanie: „Co słyhać, Terenia?” odpowiada z automatu: „Stara bieda”. Ja nieustannie w takich momentach, jeżeli jestem tego

świadkiem, pytam ją po zakończonej rozmowie: „Mamo, jaka bieda? Twoja córka dobrze sobie radzi, mi też źle nie jest, Wy z tatą też nie narzekacie. Skąd zatem ta bieda i bieda?”. A mama na to: „Nie wiem, tak mówiły moja babcia i moja mama”.

Skrypty ramy problemu blokują nas przed pozytywną zmianą na niwie zawodowej i prywatnej. Moja znajoma, kiedy oboje kończyliśmy studia, była w trudniejszym momencie życiowym i powiedziała mi rozżalona: „Wiesz Tomek, czuję, że jak skończę studia, rzuci mnie facet, bo już teraz jest nam trudno. A jak to się stanie, to nikogo nie znajdę. Dodatkowo sędzę, że pracy też nie będę miała i najpewniej to wszystko spowoduje, że depresja wciągnie mnie w totalny dół”. Wszystko się spełniło. Myśląc i działając w ramie problemu, inwestujemy czas i energię na rzecz realizacji scenariuszy z wytwórni „Tragedia Pictures”.

Boję się, że już nikt mnie nie pokocha po rozstaniu, nie chcę klepać biedy jak moi rodzice, nie chcę po raz kolejny wpakować się w toksyczny związek, nie chcę pracować już w firmie zarządzanej przez jakiegoś psychopatycznego typu — to przykładowe życzenia produkowane w ramie problemu. Co najpewniej będzie rezultatem takiego myślenia? Przyciągniemy wszystko, przed czym z takim pietyzmem uciekaliśmy. To przypomina strategię, którą często obieramy zimą, kiedy chodzimy po śliskim chodniku. Koncentrujemy się na tym, żeby się nie przewrócić. Napinamy mięśnie i przez to prawdopodobnieństwo upadku rośnie.

Co może być zatem alternatywą? Zdecydowanie rama rozwiązania: modelowanie efektywnego działania, dobre myślenie o innych i o sobie, przyciąganie pozytywów. „Pragnę dobrego życia dla siebie i mojej rodziny” zamiast: „Boję się o naszą przyszłość”. „Chcę być zdrowy” zamiast: „Nie chcę chorować”. „Pragnę przeprowadzić ciekawą i użyteczną dla publiczności prelekcję” zamiast: „Nie chcę się zestresować i uciec ze sceny wygwizdany”.

### Z ramy problemu do ramy rozwiązania

Jeżeli zauważysz, że ktoś przebywa w ramie problemu (np. mówi: „Nie chciałbym pod koniec kolejnego miesiąca stresować się, bo zawaliłem sprzedażowo początek okresu rozliczeniowego”), to możesz podjąć bardzo prostą interwencję wyciągającą go z ramy problemu: **„OK, to już wiem, czego nie chcesz, powiedz mi zatem, czego chcesz”**. No i wówczas mogłaby paść odpowiedź: „Chcę od początku miesiąca regularnie sprzedawać, żeby za miesiąc mieć spokojne serce”.

Milton Erickson, kiedy pojawiało się w jego życiu coś zaskakującego, jakaś potencjalna trudność, która mogłaby innych przerazić do szpiku kości, stawał obok, spoglądał z dalszej perspektywy na to wyzwanie i zwykle mówił do siebie: „Hmmm, to daje szansę na eksperymentowanie. Ciekaw jestem, jak mi w tym będzie i jestem gotowy się z tym zmierzyć”. I wskakiwał w krystaliczną głębię ramy rozwiązania.

Przebywanie w ramie problemu może być także zabójcze dla naszych relacji intymnych. Jeżeli skoncentrujemy się na tym, by udowodnić jakąś szkodliwą dla związku i często irracjonalną tezę (np.: „On jest niegodny zaufania”, „Ona ignoruje moje potrzeby i pewnie już zawsze tak będzie”, „Czuję, że w końcu może mnie opuścić”, „Myślę, że ja nie jestem w jej typie, pozna kogoś i w końcu wystawi mi walizki”), najpewniej uruchomi to mechanizm samospełniającego się proroctwa i udowodnimy sobie, że mieliśmy rację (jakkolwiek absurdatne było to założenie), krzywdząc siebie i osoby wokół nas.

Psychologia pozytywna, która bada m.in. zjawisko optymizmu, dokonała na tej niwie wiele doniosłych odkryć. Prapoczątki tego nurtu to analiza psychologicznych skutków tragedii drugiej wojny światowej; zastanawiano się, od czego zależało, że jedni po piekle okupacji, stracie bliskich i majątku potrafili w miarę dobrze funkcjonować,

gdy nastał upragniony pokój, a drudzy nie wyszli z traumy, kończąc w zakładach psychiatrycznych lub odbierając sobie życie.

Może Cię to zaskoczyć, ale psychologia udowadnia, że statystycznie każdy z nas przeżywa w swoim życiu taką samą liczbę dobrych i złych sytuacji. Oczywiście, mają na to wpływ czynniki pochodzenia, wychowania, geopolityki czy genetyki, ale uśredniając — dobrych i złych darów Fortuny dostajemy po równo. Co więc wyróżnia szczęśliwców? Optymiści koncentrują się na tym, co dobre, a z tych gorszych momentów wyciągają pozytywne lekcje.

### **Patent na nieszczęście (rama problemu)**

1. Kiedy coś złego stanie się w jednej dziedzinie Twojego życia (np. rozpadnie się Twój związek), załóż, że w przyszłości kolejne relacje też skończą się tragicznie.
2. Kiedy coś złego stanie się w jednej dziedzinie Twojego życia (np. rozpadnie się Twój związek), załóż, że najpewniej w przyszłości coś się spektakularnie wysypie także w innej sferze („Nie mam szczęścia w miłości, to i pewnie szczęścia w karierze będę pozbawiona”).
3. Kiedy przeżywasz trudniejszy etap w swoim życiu, analizując go, skoncentruj się na Twojej winie, Twoich zaniedbaniach i Twoich niedoskonałościach („Wysłałem dokumenty aplikacyjne w odpowiedzi na ogłoszenie o pracę. Bez odzewu. Jestem beznadziejny”).

Już na etapie rekrutacji możemy diagnozować, czy kandydat mentalnie przebywa w ramie problemu (cechują go pesymizm i malkontentstwo) czy rozwiązania (charakteryzuje się optymizmem i proaktywnością). Sonduję to, zadając pytanie ze wstępu do tej książki: „Ciekawi mnie, co dobrego u Ciebie?”. Jedna z kandydatek na funkcję

### **Patent na szczęście (rama rozwiązania)**

1. Kiedy coś złego stanie się w jednej dziedzinie Twojego życia (np. rozpadnie się Twój związek), załóż, że nie ma związku przyczynowo-skutkowego między jednym związkiem a innymi, sprawiającego, że jeśli ten pierwszy był nieudany, to z pewnością takie będą i kolejne (oczywiście nieraz nie jesteśmy świadomi pewnych reprodukowanych wzorców i wówczas użyteczna może okazać się psychoterapia).
2. Kiedy coś złego stanie się w jednej dziedzinie Twojego życia (np. rozpadnie się Twój związek), załóż, że w innej możesz spełnić się całkowicie.
3. Kiedy przeżywasz trudniejszy etap w swoim życiu, analizując go, skoncentruj się przede wszystkim na uwzględnieniu czynników obiektywnych, na które nie miałeś wpływu lub Twój wpływ był iluzoryczny („Wysłałem dokumenty aplikacyjne w odpowiedzi na ogłoszenie o pracę. Nie było odzewu, ponieważ to bardzo dobrze oceniana firma i pewnie setki osób tam zaaplikowało”). Warto również wyciągnąć pozytywne wnioski z nieudanego przedsięwzięcia („Podniosę swoje kompetencje zapisując się na kurs, zmienię CV na bardziej czytelne oraz poproszę współpracowników o referencje, które pomogą mi zdobyć upragnioną pracę następnym razem”).

przedstawiciela handlowego tak zareagowała na to pytanie: „Panie Tomasz, no dziś od rana pod górkę. Ta poranna ulewa, zakorkowane ulice, myślałam, że nie zdążę dojechać na rozmowę. Nawet myślałam, żeby do Państwa zadzwonić i ją przełożyć, ale jakoś dojechałam. Ale trafić do Was nie jest łatwo. Ukryta jakoś ta Wasza firma. Czekam na słonko, bo jak jest tak markotnie, to człowiekowi się nic nie chce”. Kiedy przytaczam na szkoleniach wypowiedź pani Iwony,

uczestnicy dziwią się, że tak można „pojechać” na rozmowie rekrutacyjnej. Można — i nie jest to odosobniony przypadek. Badania wskazują, że optymistyczna optyka (rama rozwiązania) pomaga budować relacje, odnaleźć się w zmianie i konflikcie oraz wydatnie wpływa na zaangażowanie i efektywność. Sonduj ramę i dokonuj selekcji!

Ze skalą optymizmu nie warto jednak przesadzać, bo można wylądować w gabinecie osobliwości facebookowej strony „Zdelegalizować coaching i rozwój osobisty”. Zdroworozsądkowa proporcja to 3:1. Cyfra 3 odnosi się do pozytywów w nas samych i w osobach, które nas otaczają — to na tych zasobach powinniśmy się koncentrować. Z drugiej strony jednak, żeby nie popaść w syndrom „różowych okularów”, warto zauważać przestrzenie do zmiany w sobie i innych (cyfra 1). Opłaca się również dostrzec to, co wokół nas może przeszkodzić nam w realizacji pożądanego celu (żeby włączyć zapobiegliwie działania zaradcze).

### Rama problemu

**Menedżer:** *Beato, proszę o przedstawienie wyników Twojej dzisiejszej sprzedaży, to ważne dla całoniedzielnego podsumowania.*

**Reprezentantka:** *Jurku, bardzo przepraszam, nie byłam w stanie wykonać zaplanowanych działań. Jeden z klientów poprosił o odłożenie decyzji, drugi nie był gotowy na sprzedaż.*

**M:** *Nie rozumiem, dlaczego kolejny raz nie przeprowadziłaś żadnej transakcji? Wczoraj było podobnie. Przecież wiesz, że nie możemy sobie pozwolić na takie zaniedbania w naszej sytuacji. Dlaczego po raz kolejny Ci się nie udało?*

**Skutek:** *menedżer koncentruje reprezentantkę na dysfunkcji, a nie na zasobach. To może odebrać siłę pracownikowi i uprawdopodobnia spektakularną porażkę.*



### Rama rozwiązania

**Menedżer:** *Beato, proszę o przedstawienie wyników Twojej dzisiejszej sprzedaży, to ważne dla całoniedzielnego podsumowania.*

**Reprezentantka:** *Jurku, bardzo przepraszam, nie byłam w stanie wykonać zaplanowanych działań. Jeden z klientów poprosił o odłożenie decyzji, drugi nie był gotowy na sprzedaż.*

**M:** *Rozumiem. Powiedz mi, proszę, czy Ty chcesz, aby Twój wynik był lepszy?*

**R:** *Oczywiście!*

**M:** *Dlaczego Ci na tym zależy?*

**R:** *Nie chcę rozczarować ani Ciebie, ani siebie. Fatalnie się czuję, kiedy mi nie wychodzi, ale jednocześnie wiem, że jestem dobra w tym, co robię.*

**M:** *Ciekawi mnie, co możesz zatem zrobić, aby wyciągnąć wnioski z dzisiejszej sytuacji i jutro, gdy do Ciebie zadzwonię, powiedzieć mi: „Jurku to był doskonały dzień, nadrobiłam zaległości z ostatnich dwóch dni”?*

**R:** *Odłożyłam trzy duże firmy, żeby ich nie spalić. Ostatnio za bardzo je dociskam, już nawet na etapie umawiania spotkania. Teraz czuję, że jestem na nie gotowa. Umówię na jutro więcej spotkań, żeby zabezpieczyć się przed brakiem finalizacji u któregoś z klientów.*

**Skutek:** *menedżer koncentruje reprezentantkę na rozwiązaniu. Bada wolę zmiany. Zarządza proaktywnością oraz kreatywnością podwładnej. Po tak przeprowadzonej rozmowie reprezentantka jest wzmocniona i może powrócić na pożądany poziom sprzedaży.*

Rama rozwiązania jest bez dwóch zdań korzystniejsza dla Ciebie i Twojego zespołu, ale są takie momenty w naszym życiu, kiedy, chcąc nie chcąc, wciąga nas czarna dziura ramy problemu — i niekoniecznie musi to być coś destruktywnego. Stan ten Kazimierz Dąbrowski nazywał **dezintegracją pozytywną**<sup>2</sup>. Od czasu do czasu każdy z nas zalicza, pisząc kolokwialnie, dołek. Dotyka nas demotywacja, pojawiają się wątpliwości, stany subdepresyjne. To całkowicie naturalne. Cykliczność wpisana jest w kod życia. Każdy sukces zawiera w sobie zapowiedź stagnacji, a każda porażka to omen pozytywnej zmiany. Pozytywna dezintegracja to kluczowe wolty w naszym życiu, ciężkie momenty, kiedy nasze ciało niedomaga lub emocje pikuja. To pozytywne wezwanie do zmiany. Jeżeli je zignorujemy, możemy tego srogo pożałować.

Pracownik XXI wieku będzie zmieniał miejsce pracy średnio 14–16 razy w ciągu życia. Nie wydaje się to zbyt wielką zmianą w porównaniu do rewolucji, którą niesie ze sobą kolejny fakt: w ciągu naszego życia zmienimy wykonywany zawód o 180 stopni 4–5 razy (z menedżera na np. właściciela sklepu czy restauracji, z przedsiębiorcy na np. konsultanta, mentora lub coacha). Dodatkowo naukowcy twierdzą, że po czterdziestym roku życia powinniśmy pracować jedynie (*sic!*) 3 dni w tygodniu. A my co robimy? Przepracowujemy się, ignorujemy sygnały wypalenia zawodowego i fundujemy sobie tym samym niewesołą przyszłość. Momenty demotywacji, choroby, obniżony nastrój mogą być pozytywnym nauczycielem albo bezlitosnym kormornikiem — jeżeli zignorujemy wezwanie do zmiany.

## **Ćwiczenie 10. Problem = wyzwanie**

1. Pomyśl o sytuacji problemowej, którą przeżywałeś niedawno lub którą przeżywasz teraz.
2. Określ emocje i odczucia, które pojawiły się w Tobie, kiedy ją przywołałeś (np. stres, ciężar w głowie, ból brzucha).

---

<sup>2</sup> Zob. Dąbrowski K., *Trud istnienia*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986, s. 19-26.

3. Pozwól sobie spojrzeć na tamtą sytuację z odmiennej perspektywy. Pomimo wcześniej odczuwanego dyskomfortu odnośnie tamtej sytuacji, zadaj sobie pytanie: „Co pozytywnego, abstrahując od wcześniejszych trudności, może z niej wyniknąć?”.
4. Wymień co najmniej trzy — nawet najmniejsze czy tylko hipotetyczne — pozytywne następstwa.
5. Zbadaj swoje emocje i odczucia teraz, kiedy spojrzalesz na tamtą sytuację z innej perspektywy.
6. Jakie wyciągasz wnioski z tego ćwiczenia, jeżeli jakiegokolwiek?

## 2.2.5. Pozytywna intencja

*„Bądź dobrej myśli, bo po co być złej”.*

Stanisław Lem (1921–2006)

Żyjemy w świecie domniemań i lęków. Skuteczny menedżer to osoba, która doprecyzowuje swoje zamiary, żeby usunąć z głów członków swojego zespołu domysły, fantazje i projekcje. „Robię coś, ponieważ...” (tu następuje ważna przesłanka). „Proponuję to Tobie, ponieważ...”. W środowisku czytelnich współrzędnych zespół pracuje efektywniej.

Szczęście to gotowość, która czeka na okazję. Gotowość nosimy w sobie. Pomaga nam wzrastać, zauważać szanse, wspierać innych na fundamencie idei *ja jestem OK, Ty jesteś OK*. Kolejny krok to wyrażanie intencji na zewnątrz, klarownie i spójnie, żeby inni ją zauważyli i odpowiedzieli na wezwanie. Niestety, nie zawsze o tym pamiętamy i naiwnie czekamy na cud.

Lublin, 2010 r.

Prowadziłem tam Assessment Center na stanowisko menedżera średniego szczebla dla dużej ogólnopolskiej firmy. Kilkanaście osób. Dwa zadania menedżerskie. Jedno indywidualne (prezentacja), drugie grupowe, by obserwować proces grupowy. AC dobiegł końca. Uczestnicy pakują rzeczy i wychodzą. Podeszła do mnie kandydatka siedząca w trakcie sesji po lewej stronie i — lekko onieśmielona — powiedziała: „Panie Tomasz, chciałabym przeprosić, ponieważ nie byłam dziś tak aktywna, jak bym chciała. Zazwyczaj na drugim lub trzecim spotkaniu w pełni się »odpalam«”. Spojrzałem na panią z empatią i odpowiedziałem: „Rozumiem, ale najpewniej zdaje sobie Pani sprawę z tego, że zazwyczaj nie ma drugiej lub trzeciej szansy, prawda?”.

Pozytywna intencja buduje użyteczne podglebie dla naszego wzrastania oraz pomocy innym w rozwoju. „Wierzę w siebie, nie jestem doskonały, ale inwestuję w swój rozwój. Ludzie, którzy mnie otaczają nie są cyborgami, nie są idealni — mają swoje rozterki, gorsze dni, nieużyteczne nawyki. Przyszłość może być czasem ewolucyjnej zmiany. Mogę ją wspierać u siebie i u innych”.

Skuteczny menedżer, trener czy coach to osoba, która koncentruje się na indywidualnych celach członków grupy, wiedząc, że ich spełnienie pomoże osiągnąć cele korporacyjne oraz osobiste. Działa w przestrzeni: *Dorośli – Dorośli, win-win* oraz *ja jestem OK, Ty jesteś OK!*

Coachingowy model zarządzania oraz rozmowa motywacyjno-korygująca mogą być momentami postrzegane jako dyrektywne działania menedżera w miękkiej przestrzeni odszukiwania wewnętrznej motywacji pracownika. Pewne narzędzia, które opisuję w tej książce, mogą być używane w nieodpowiedni sposób przez nieetycznych menedżerów, dlatego bardzo ważny jest aspekt intencyjny — „Dlaczego ja to robię?”. Żeby uniknąć np. automatycznego komplementowania,

sponsorowania każdego na tę samą modłę oraz udawania postawy relewantnej (uwzględniającej potrzeby drugiej strony). Jeżeli Twoje działania nie będą zbudowane na fundamencie Twoich wartości i przekonań, to grupa najpewniej skoncentruje się na tej niespójności i zareaguje oporem. Wówczas techniki opisane w książce mogą być całkowicie przeciwnie skuteczne.

Z tego powodu wczytując się w *Nową psychologię zarządzania* pomyśl, dlaczego chciałbyś ją zaimplementować do swojej organizacji i dlaczego będzie to finalnie ważne i dobre dla Twojego pracownika (relewantność). Jeżeli nie będzie czuł, że jest to użyteczne dla realizacji jego indywidualnych celów, a także jeśli nie będzie to utrwalało jego dorosłej postawy, zbudowanej na wolności i odpowiedzialności, wreszcie jeżeli nie będzie czuł, że ma wpływ (autonomia i sprawstwo), a Ty jedynie używasz pewnych narzędzi, żeby go zmanipulować — to niechylnie stanie okoniem!

Pozytywna intencja jest w Tobie, na poziomie Twojej misji, Twoich przekonań, Twoich wartości. W pogłębieniu klarowności może pomóc Ci gruntowne przepracowanie ukrytych motywacji w ramach ćwiczenia „Góra lodowa” (z którym też koresponduje ćwiczenie na końcu tego podrozdziału). Uporządkowanie dzięki „Górze...” Twoich wewnętrznych dążeń może spowodować, że w następstwie tego Twoja komunikacja z ludźmi, podobnie jak zasady, które będziesz wcielał w życie, będą spójne z tym, co jest w Tobie zasobne i co finalnie może wydatnie przyczynić się do realizacji celu pozytywnego dla Twojego zespołu.

Kolejny krok to doprecyzowanie intencji. Jeżeli kogoś o coś prosimy lub do czegoś namawiamy, warto jasno przedstawić mu nasz cel (np. dlaczego rekomendowane działanie będzie naszym zdaniem finalnie dobre dla naszego pracownika i dla realizacji jego celów — zarówno indywidualnych, jak i korporacyjnych). Klarowność w tej przestrzeni, niezależnie od tego, czy jest to rozmowa z pracownikiem, czy są to działania szkoleniowo-rozwojowe, powoduje, że osoby wychodzą

Rzeszów, 2011 r.

Prowadzę dwudniowe szkolenie dla menedżerów. Jednym z pierwszych ćwiczeń jest „Góra lodowa”. Opisuję metodę pracy, demonstрую sposób zadawania pytań, następnie menedżerowie pracują w parach roboczych, a ja reaguję, jeżeli mają jakieś pytania. Po zakończeniu ćwiczenia zebrałem wnioski od członków zespołu.

Zaskoczyło mnie, że Bohdan, wcześniej bardzo aktywny, milczał w trakcie podsumowania. Później nadszedł czas na przerwę. Wychoząc z sali spostrzegłem, że zawsze rozmawiający z grupą i dowcipkujący Bohdan siedzi wpatrzony w okno. Wróciłem za pięć minut do sali, a on nadal patrzył w jeden punkt za oknem. Podeszedłem do niego i zapytałem: „Bohdan, wszystko OK? Pytam, ponieważ zaskoczyło mnie, że nie skomentowałeś ćwiczenia, a wcześniej Twoje obserwacje były bardzo cenne” (doprecyzowałem intencję pytania).

„Hmmm, wiesz, jestem menedżerem sprzedaży, praca specyficzna, lidy, targety, deadline’y. Kiedy pracując z Martą w parze zajmowaliśmy się moimi wartościami oraz tożsamością, doszedłem do wniosku, że tak naprawdę nie lubię mojej pracy. Sprzedaż mnie nuży. Stąd moje milczenie” — odpowiedział nieśpiesznie. „Rozumiem, a czego byś chciał?” — dopytałem empatycznie. Po chwili zastanowienia Bohdan powiedział: „Nadal chciałbym zarządzać, bo lubię to i myślę, że jestem w tym dobry, ale nie chciałbym już kierować sprzedażą”.

„OK, to już częściowo wiem, czego nie chcesz, a czego chcesz?” — zapytałem, pomagając Bohdanowi przejść w pełni do ramy rozwiązania. „Chcę pomagać innym, chcę zarządzać HR-em lub działem szkoleń. Czuję, że moje wartości i zasoby mogłyby tam być w pełni zrealizowane”.

z *zależności* (zobacz „Proces grupowy”), zaczynają rozgaszczać się w *różnicowaniu*, dzięki czemu następuje wzrost kreatywności i zaangażowania. Jeżeli w tym punkcie zabraknie spójności i nasi pracownicy przez to odkryją makiaweliczne intencje (antytezę pozytywnej intencji), nasz zamiar zwiększenia efektywności przez włączenie jakichkolwiek narzędzi, w tym coachingowych, spali na panewce!

Jeżeli ludzie zauważą niespójność na poziomie intencji, może to spowodować ich powrót do zależności, do wycofania, strachu i redukcji zaangażowania. Potem może to doprowadzić do kryzysu odpowiedzialności, wyszukiwania mankamentów wokół siebie, zrzućcia winy na kozła ofiarnego oraz całkowitego odseparowania grupy od strefy wpływu, a finalnie może być pretekstem do ataku na lidera i — najpewniej — do rozpadu zespołu.

Pozytywna intencja aktywuje zjawisko samospełniającego się pro-rectwa. Jeżeli menedżer na początku procesu założy, że ktoś nie osiągnie sukcesu, to najpewniej tak się wydarzy. I *vice versa* — jeżeli menedżer na początku zauważy talent, na nim się zogniskuje jego uwaga, będzie się mu przyglądał i o niego dbał, pracownik będzie wzrastał. Szef od samego początku włączy użyteczne sponsorowanie („przylapywanie pracownika na zrobieniu czegoś dobrze” + pochwała) — zwłaszcza na etapie inkubacji.

Pracownik dzięki pozytywnej, wzmacniającej informacji zwrotnej będzie rósł, zwiększał swoją efektywność, przechodził z *zależności do różnicowania* i stawał się *doroślią* osobowością w organizacji. Dlatego bardzo ważne jest to, żeby zarządzając ludźmi, ale też wchodząc w rolę trenera, coacha, nauczyciela czy rodzica, zauważać to, co dobre w ludziach wokół nas — i to podkreślać.

## Ćwiczenie 11. Exposé

1. Wróć do ćwiczenia „Góra lodowa” (lub zrób je zanim przejdziesz do wykonywania „Exposé”).
2. Spoglądając na wyniki swojej pracy (szczególnie na poziomie misji, tożsamości, wartości i przekonań) wypisz trzy zasady spójne z Tobą i sprzyjające grupie, które pomogą Wam osiągnąć pożądane cele.
3. Następnie wypisz trzy zaobserwowane działania, które Twoim zdaniem są destruktywne i warto byłoby je wyeliminować z korzyścią dla obu stron.
4. Spotkaj się ze swoim zespołem i przekaz im *exposé*, po czym możecie przedyskutować Wasze opinie, wspólnie wyciągnąć wnioski i ustalić szczegółowy plan działań.

### 2.2.6. Autonomia

„Nie popychaj rzeki, ona płynie sama”.

Fritz Perls (1893–1970)

Jeżeli menedżer zbyt siłowo, perswazyjnie wpływa na swój zespół, może to spowodować reaktancję — opór przed manipulacją. Warto propagować w organizacji komunikację *Dorośli – Dorośli*. Atrybuty *Dorośłego* to wolność i odpowiedzialność. Menedżer, który w firmie modeluje i wzmacnia dorosłą postawę, uzyskuje finalnie zaangażowany, odpowiedzialny *team*, który pracuje równie efektywnie, gdy menedżer jest przy członkach zespołu i gdy relaksuje się na plaży w trakcie zasłużonych wakacji.



Bydgoszcz, 2006 r.

**Szczęśliwcem jest ten, kto na swojej drodze spotka szefa, który nauczy go jak skutecznie zarządzać.**

Mnie się poszczęściło. Trafiłem wówczas na szefa-aniola, który dał mi ogromną autonomię, a ja to wykorzystałem do dynamicznego wzrastania. Rozmowy z nim nie były nakazowe, w stylu: „Tomek, zrób to tak, w takim terminie, według mojej instrukcji, bez wychodzenia poza linie!”. Wprost przeciwnie. Byłem zapraszany na partnerskie rozmowy, siadałem i mój szef-anioł mówił np.: „Tomek, mam do Ciebie prośbę. Przed nami ważne zadanie w dziale. Powstaje nowy oddział naszej firmy i na naszych barkach spoczywa odpowiedzialność za rekrutację oraz przeszkolenie nowego personelu. Biorąc pod uwagę Twój kalendarz, zaplanowane obowiązki i Twoje priorytety, powiedz mi, proszę — kiedy i jak mógłbyś się w ten ważny dla nas projekt zaangażować? Dodatkowo liczę na Twoje sugestie co do tego, jak można byłoby ten proces usprawnić. To, co widzisz teraz przed sobą, to jedynie propozycje. Wierzę w to, że razem wypracujemy optymalny plan realizacji tego projektu”.

**Skutek: czułem, że bardzo mi się chce. Prośba nie spowodowała u mnie automatycznego oporu. Wybrzmiało docenienie tego, co teraz robię, jednocześnie wiedziałem, że ja i moje kompetencje są niezbędne do realizacji projektu. Poczułem wewnętrzną energię związane z poczuciem znaczenia i wpływu. Dodatkowo zaproszenie do finalizacji planu działań pobudziło moją kreatywność oraz wzmocniło odpowiedzialność za ostateczny rezultat.**

Warszawa, 2010 r.

**Szczęśliwcem jest również ten, kto na swojej drodze spotka szefa, który nauczy go jak nie powinno się zarządzać.**

Po fuzji mój szef-anioł „odleciał” z organizacji. W teczce przyniesiono nam nowego. Człowieka znikąd, z milionem pomysłów na minutę, których większości ani on, ani nikt inny nigdy nie zrealizuje. Kwintesencja *Rodzica* w komunikacji: „musisz, trzeba, powinieneś, procedury, sankcje” — kastracja jakiegokolwiek samodzielności. Jak wyglądały rozmowy z tym *quasi*-szefem? „Tomek, proszę, jedźcie na zgrupowanie sprzedaży do Zakopanego. Wybierzcie konkretnie tę trasę...” (i tu pada dokładny plan dojazdu, co do metra). „Przygotujcie prezentację według mojego wzorca. Wyślijcie mi ją koniecznie do akceptacji!”.

**Skutek: czułem się wyciśnięty z jakiegokolwiek motywacji. Zero autonomii, zero samodzielności, wszystko kopiuj-wklej według odgórnie narzuconego wzorca. Nauczycielska komunikacja działała na mnie jak płachta na byka, powodowała opór i potrzebę buntu. Nieaktywizowane zasoby domagały się ekspresji, a frustracja wynikająca z braku wpływu przybliżała kryzys odpowiedzialności.**

Jedną z ważniejszych wartości dla *Dorostego* jest wolność. Tak naprawdę my niczego nie musimy. Od czasu do czasu, kiedy prowadzę zajęcia, mówię: „Každy z Was może stąd wyjść, ja również. Byłoby to trochę dziwne, ale mógłbym to zrobić. Jestem tutaj, ponieważ chcę być, podjąłem taką decyzję, nie muszę. A z racji tego, że chcę, jestem odpowiedzialny za to, co tu robię, i chcę Wam przekazać jak najwięcej wartości, wiedzy oraz umiejętności, żeby to był użyteczny czas dla obu stron”.

Zjawisko autonomii będzie kluczowe w użyciu metody błyskawicznej motywacji M. Pantalona, o której szczegółowo opowiem w ostatniej części książki. Utrzymywanie podejścia autonomicznego bardzo

mocno uaktywnia zaangażowanie, odpowiedzialność i pracę na wewnętrznej motywacji. Jak ją stymulować? Strategicznie stosując zmiękczające komunikaty w trakcie rozmów indywidualnych, spotkań grupowych i szkoleń. Oto kilka przykładowych generatorów autonomii: „Proszę, powiedz mi teraz, jeżeli możesz to zrobić”, „Nie mów, jeżeli nie jesteś w pełni gotowy”, „To propozycja, ciekawi mnie, co o tym sądzisz?”, „Zaangażuj się w to na tyle, na ile czujesz, że możesz to zrobić”, „Ciekawi mnie, jaki zrobisz pierwszy krok, jeżeli w ogóle go zrobisz?”. Zmiękczające elementy powodują, że ludzie wokół nas, do których tak mówimy, zazwyczaj podejmują autonomiczną decyzję o zaangażowaniu i biorą odpowiedzialność na swoje barki.

Poznań, 2010 r.

Rozmowa z menedżerem, Piotrem. „Kurczę muszę coś pozmienić w komunikacji z moim zespołem” — mówi. „Co Cię do tego skłoniło?” — pytam. „Cholera, ja chyba za bardzo im matkuję, ostatnio mają miejsce dziwne sytuacje, które mnie niepokoją” — powiedział przejęty. „Piotr, powiedz mi, proszę, o co konkretnie chodzi?” — zapytałem.

„No wiesz, np. kilka dni temu byłem na wyjeździe, prowadziłem rozmowy z ważnymi klientami, a pracownicy do mnie dzwonią i nawijają, że nie mogą domknąć dnia, wysłać zleceń faksem, bo ten nie działa. Mówię do nich: »Sprawdźcie, może coś tam drobnego się stało, nie wiem, papieru brakuje, jest jakiś problem techniczny, przecież on wcześniej był niezawodny, powinno być wszystko OK«. A oni na to: »Piotr, kurczę sprawdzaliśmy, nic nie wiemy, przyjeżdżaj, pomóż!«.”. „I jak zareagowałeś?” — dopytałem. „No jak?” — kontynuował opowieść. „Skończyłem spotkanie i rozumiesz — *Szybcy i wściekli* — pędzę do biura. Wchodzę, już nikogo nie ma, podchodzę do faksu i... okazuje się, że — czujesz?!? — ON NIE BYŁ PODŁĄCZONY DO PRĄDU!!!!”.

Po chwili przerwy Piotr kontynuował: „Tomek, **muszę** coś zmienić, bo mam po prostu dzieciaki w zespole”. Odnosząc się do słowa „muszę” (będącego śladem komunikacyjnym obecności instancji *Rodzica*), zapytałem: „A chcesz?”. Piotr odpowiedział spójnie: „**Zdecydowanie!** Nie wyobrażam sobie, by ciągnąć to w taki sposób!”.

Budowanie rozwoju na decyzji podjętej autonomicznie przez pracownika bądź klienta jest kluczowe w modelu coachingowym. Kiedy nieprzymuszeni podejmujemy działania, motywowani indywidualnymi potrzebami i wewnętrzną motywacją, wtedy wydatnie zwiększa się prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego celu. Skuteczny menedżer, coach, trener czy mentor powinien aktywować autonomię u partnera, u pracownika i u klienta z pragmatycznych względów. Kiedy dominuje aspekt siłowy, zbyt „mentoringowy” (w negatywnym tego słowa znaczeniu), najpewniej spowoduje to opór. Kiedy pojawia się reaktancja, możemy odrzucić nawet najlepsze dla nas idee, pomysły i rozwiązania z samej zasady, że ktoś nami manipuluje lub wydaje nam się, że to robi. W szczególności opór pojawia się, kiedy ludzie wokół nas wyczuwają brak spójności bądź złą intencję.

### **Jak można przekazywać rady z zachowaniem autonomii pracownika lub klienta?**

**Szef:** *Byłem kiedyś w podobnej sytuacji i na Twoim miejscu zrobiłbym to tak (i tu pada rekomendacja działania). Pamiętaj jednak, że to jest jedynie moja propozycja, a to Ty podejmiesz w tej kwestii ostateczną decyzję. Powiedz, jakie masz odczucia wobec takiego postępowania i w jakim stopniu, Twoim zdaniem, może być ono dla Ciebie użyteczne?*

lub

**Szef:** *Wiesz, kiedyś Paweł był w podobnej sytuacji i zastosował wówczas następującą strategię (i tu pada opis działań). Jeżeli chcesz, możesz ją przetestować w pracy z Twoimi klientami. Jednocześnie pamiętaj, że ona sprawdziła się w przypadku Pawła i jeszcze kilku innych osób, ale niekoniecznie musi być w 100 procentach użyteczna dla Ciebie. Powiedz, proszę, co sądzisz o tej technice, i czy w ogóle czujesz, że chciałbyś ją zastosować.*

**Skutek:** kiedy przekazujesz komuś obligatoryjną rekomendację działania („Weź to ode mnie i zrób to tak jak Ci mówię!”), często — szczególnie w przypadku bardziej doświadczonych pracowników — powoduje to awersję. Najpewniej odrzuca z zasady siłowo przekazywaną radę lub nawet jeśli ją przetestują, ale test zakończy się fiaskiem, wówczas całą winę za nieefektywność narzędzia scedują na Ciebie („Tak, sprawdzałem. To nie działa! To była strata czasu!”). Jeżeli zastosujesz podejście autonomiczne, pracownik lub klient samodzielnie ocenia, że będzie to dla niego użyteczne, i stosując narzędzie w praktyce wyciągnie konstruktywne wnioski dla siebie, a nie przeciwko Tobie.

## **Ćwiczenie 12. Trening autonomii w praktyce**

1. Zorganizuj warsztaty dla Twojego zespołu, których tematem będzie komunikacja oparta na autonomii.
2. Przekaż grupie wiedzę z tego podrozdziału oraz przedstaw podstawowe zasady komunikacji opartej na analizie transakcyjnej.
3. Podziel uczestników na kilka zespołów roboczych, w ramach których opracują strategię dołączenia komunikatów zmierzających (zabezpieczających autonomię) do ich praktyki zawodowej (np. rozmów handlowych, obsługi klienta czy negocjacji międzywydziałowych).

4. Niech reprezentanci poszczególnych grup przedstawiać wynik ich pracy na forum.
5. Przedyskutujcie pod Twoim kierownictwem zaproponowane przez grupy strategie włączania aspektu zachowania autonomii do ich komunikacji.
6. Zorganizuj praktyczne testowanie zaproponowanych przez grupy strategii w trakcie treningu w trójkach roboczych (instrukcję tworzenia zespołów treningowych odnajdziesz w rozdziale „Menedżer w roli coacha, mentora i trenera”).
7. Na koniec przedyskutujcie wnioski z testowania zaproponowanych narzędzi oraz zbadajcie użyteczność ich zastosowania w praktyce działań zawodowych.

## 2.2.7. Wewnętrzna motywacja

*„Sukces nigdy nie jest ostateczny.*

*Porażka nigdy nie jest totalna.*

*Liczy się tylko odwaga, by kontynuować swoje dzieło”.*

Winston Churchill (1874–1965)

Pracownik wewnętrznie zmotywowany to perpetuum mobile produktywności. Warto szukać w trakcie rozmów z zespołem tego, co ich najbardziej motywuje. Jeżeli menedżer dotrze do wewnętrznych motywatorów pracownika, pomoże mu, sobie i całemu zespołowi. Opłaca się także zachęcać członków *teamu*, by skoncentrowali się na pozytywnych następstwach podjętych decyzji i działań.

Motywacja — pełno jej wszędzie. W internecie, w prywatnych rozmowach, w „drogeryjnych” poradnikach, w korporacyjnej nowomowie oraz we frazesach powtarzanych przez rzesze mówców (de)motywacyjnych różnego autoramentu. Można nieraz odnieść wrażenie, że żyjemy w różowej bańce rozdmuchanych oczekiwań, hiperoptry-

mistycznych prognoz i, w konsekwencji, bolesnego zderzenia ze ścianą niewirtualnej rzeczywistości.

Z drugiej strony, zaangażowanie to fundament sukcesu, zarówno na niwie zawodowej, jak i prywatnej. Bez Twojego „chcę!” nie będzie spełnienia, pojawi się frustracja i postępujące wypalenie. Bez zaangażowania zespołu nie będzie biznesu. Dlatego warto opierać swoje działania na aktualnych badaniach oraz sprawdzonych naukowo metodach budowania zaangażowania. Przyjrzyjmy się zatem badaniom i obalmy mity.

### Motywacja z lotu ptaka<sup>3</sup>

- Generalnie Polacy czują się zmotywowani. Na skali 0–6 nasz poziom motywacji to 4,24. Najmniej (niestety) zmotywowane są młode osoby — nastolatki, uczniowie i studenci.
- Tym, co najbardziej motywuje Polaków w pracy, są elementy finansowe, w szczególności wynagrodzenie (35%), a następnie premie (24%). Ich znaczenie spada dopiero w przypadku osób na najwyższych stanowiskach, a także przedsiębiorców.
- W życiu najbardziej motywuje Polaków rodzina (29%), chęć poprawy własnej sytuacji materialnej (21%), a także chęć realizacji marzeń (20%).
- 11% Polaków deklaruje, że zdarzyło im się skorzystać z usług coacha. Najczęściej są to osoby z pokolenia X i xenialsi. Spośród tych, którzy nie skorzystali do tej pory z coachingu, tylko 28% chciałoby to zmienić.

<sup>3</sup> Raport *Sila motywacji* (2018) powstał na kanwie badania zrealizowanego przez Mobile Institute na grupie 1425 internautów. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) — responsywnych ankiet elektronicznych emitowanych na stronach WWW oraz w wysyłce mailowej. Pełny raport można pobrać za darmo ze strony [www.mobileinstitute.eu](http://www.mobileinstitute.eu).

- Aż 68% internautów należy do jakiejś grupy motywacyjnej na Facebooku. Im młodsze osoby, tym częściej należą do takich grup i są w nich aktywne. Wysokim zaangażowaniem w takich społecznościach odznaczają się także prezesi i dyrektorzy.
- Częściej motywują nas nagrody, a nie kary (73% *vs* 27%). Za karami częściej niż pozostali optują — paradoksalnie — ludzie młodzi, a także, co mniej już dziwi, osoby zajmujące wysokie stanowiska menedżerskie.
- Polacy uważają się najczęściej za realistów (44%). Jako pesymistów określa się 23%, a jako optymistów — 33%. Co ciekawe, najwięcej osób nastawionych pesymistycznie znajdziemy wśród młodych, a także prezesów. Co więcej, ponad połowa Polaków przyznaje, że zdarza się im narzekać. Częściej są to kobiety (60%) i osoby w wieku 55 i więcej lat.

W organizacjach największy ciężar motywowania siebie i innych spoczywa na menedżerach średniego szczebla. To oni prowadzą najwięcej rozmów indywidualnych i spotkań grupowych, których głównym zadaniem jest budowanie zaangażowania. To oni wieczorami i w trakcie weekendów szukają inspiracji, uczą się na studiach podyplomowych lub „zaliczają” użyteczne szkolenia. Spoczywa na nich duża odpowiedzialność, co może rodzić frustrację.

Jednak największe wyzwania lokują się na antypodach korporacyjnej piramidy. Według badań, dwie najbardziej zdemotywowane grupy w organizacjach to młodzi, nowo zatrudnieni oraz prezesi/właściciele firm. Dlaczego tak się dzieje? Weźmy najpierw pod lupę pierwszą grupę — młodych, aspirujących do sukcesu.

Osoby urodzone po 1982 roku to najbardziej narcystyczne pokolenie w historii. Hedonizm, przebodźcowanie i patrzenie na świat



przez różowe okulary — to ich diademy. Mają je na głowie do chwili, gdy spektakularnie rozbijają się w konfrontacji z rzeczywistością daleką od wirtualnej. Późne pokolenie X, Y i w szczególności Z to wyzwanie dla menedżerów. Dlaczego? Bo są tak bardzo różni od nas — i to nas zazwyczaj przeraża.

### **Jak przerażenie nowym pokoleniem zamienić w zasób?**

**Oto potwierdzony naukowo przepis na zarządzanie „milenialsami” i „zetami”:**

- mentoringowe inkubowanie i symetryczne uczenie się obu stron procesu,
- coachingowe wspieranie i sponsorowanie (wzmacnianie) indywidualnych, kluczowych kompetencji,
- budowanie relacji na autonomii, delegowanie odpowiedzialności w drodze do utrwalenia relacji *Dorośli – Dorośli*.

Po drugiej stronie hierarchii siedzi samotny, zdemotywowany szef, dyrektor, właściciel firmy. Ma na barkach ogromną odpowiedzialność, zainwestowany czas, pieniądze, presję celów, aspiracji, kaprysy Fortuny. Często bez *work-life balance*, zazwyczaj z komputerem odpalanym w weekendy i w trakcie urlopu. Samotne, odpowiedzialne decyzje. Bez wsparcia i pod ciągłą presją. Można tak? Można, ale nie zbyt długo. Zdrowie to limitowany zasób.

Jak zadbać o TOP organizacji, czyli szefa? Włączając do gry zewnętrznych, zaufanych konsultantów: strategii organizacyjnej, zasobów ludzkich oraz „higieny pracy szefa”. Dobrej klasy mentor czy *executive coach* może być nieocenionym wsparciem. Skruszy mury wymuszonego milczenia, otworzy szefa na wgląd, pomoże pracę zostawiać w firmie i wysypiać się w domu (co może wydawać się trywialne — jednak badania wskazują, że odpoczywamy zdecydowanie za mało).

**Naukowo udowodniono,  
że jedynie trzy strategie motywacyjne faktycznie działają.**

Pierwsza z nich to budowanie zaangażowania na ambitnych i jednocześnie realnych celach (miał cel indywidualnego i korporacyjnego). Druga strategia motywacyjna to budowanie zaangażowania na kluczowych zasobach w drodze do indywidualnego mistrzostwa. Trzecia zaś to budowanie zaangażowania na autonomii, delegowaniu uprawnień, relacji *Dorosły – Dorosły* i pomnażaniu wewnętrznej motywacji.

Działania zbudowane na wewnętrznej motywacji są trwalsze. Próby zaangażowania zewnętrznego, czy to przez kary, czy nagrody, są najczęściej „naskórkowe” i krótkookresowe. Jest wzmocnienie negatywne lub pozytywne — jest działanie; nie ma periodyczności wzmocnień — zaangażowanie gaśnie. Dlatego tak istotne jest dotarcie szefa lub coacha do przyczyn wewnętrznego ognia. Co jest dla pracownika ważne? Co powoduje jego pełne „odpalenie”? Warto diagnozować to już na etapie rekrutacji, a potem, posiadając tę wiedzę, włączyć pełne zaangażowanie zespołu.

**Z „muszę” na „chcę!”**

Jeżeli zauważysz, że ktoś wokół Ciebie nadużywa w komunikacji determinantów zewnętrznych, tj. „muszę, powinienem, trzeba” — to możesz zainterweniować w następujący sposób: „A gdybyś pozwolił sobie teraz wyciszyć zewnętrzne przyczyny wpływające na Ciebie, to proszę, powiedz mi, dlaczego chciałbyś to zrobić? Ty konkretnie, Ty dla siebie!”.

Nie żyjemy oczywiście w próżni. Otaczają nas sieci konwenansów, praw i reguł korporacyjnych. Nie uciekniemy od podatków (no — najwyżej do rajów podatkowych) czy od procesów biologicznych. Jednak na większość spraw w naszym życiu możemy spojrzeć z optyki wewnętrznej motywacji: dlaczego tak naprawdę tego chcę? Poszukiwanie i odnalezienie wewnętrzznego uzasadnienia naszych działań podkręca nasze zaangażowanie. Działamy wówczas „na autopilocie”, emanuje z nas spokój i spójność.

### **Ćwiczenie 13. Podświadome lęki i pragnienia<sup>4</sup>**

1. Wybierz z talii gry *Dixit* trzy karty, połóż je przed sobą, nie odkrywając ich jeszcze (*Dixit* można kupić wraz z grą planszową lub same talie, będące dodatkami do podstawowej wersji gry).
2. Skoncentruj się na celach, które chcesz osiągnąć na niwie zawodowej i prywatnej.
3. Odkryj pierwszą kartę z lewej strony i zadaj sobie pytanie: „Do czego mnie inspiruje, jakie emocje we mnie powoduje, co szczególnie w niej przyciąga moją uwagę i dlaczego?”.
4. Co najbardziej przemawia do Ciebie w kontekście Twoich celów?
5. Jakie wnioski z tego wyciągasz?
6. Następnie analogicznie przejdź do analizy karty drugiej i trzeciej.

---

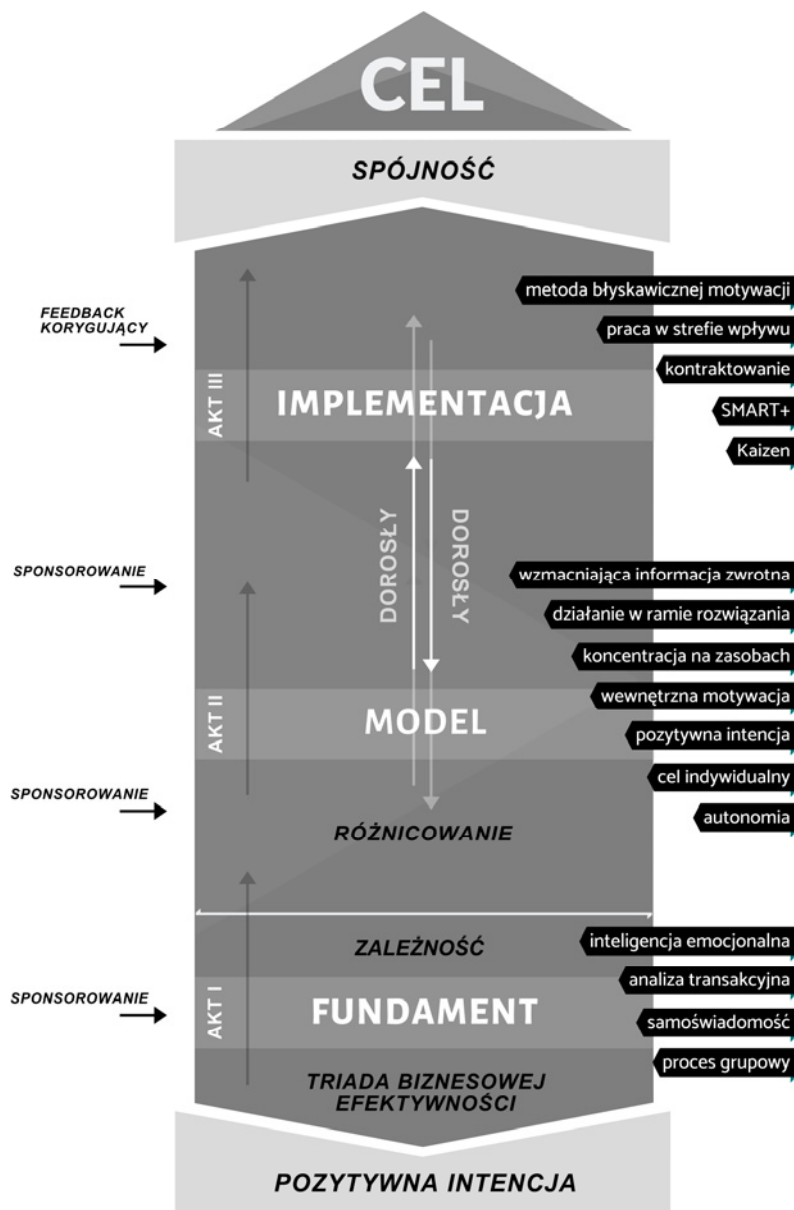
<sup>4</sup> Karty z gry *Dixit* włączają tzw. mechanizm projekcyjny, tzn. odkrywają to, co w nas ukryte: lęki, motywacje, pragnienia. Nie są to karty wróżebne. Korzystając z kart *Dixit* można odkryć, czy działamy w ramie problemu, czy rozwiązania. Możemy pobudzić naszą kreatywność oraz podjąć znaczące decyzje zawodowe i prywatne, ponieważ to ćwiczenie pomaga nam dotrzeć do fundamentu naszych emocjonalnych motywacji.

Gdy zostaną odkryte wszystkie trzy karty, zadaj sobie pytania: „Jak odczytuję przekaz wszystkich trzech kart naraz? Jakie emocje we mnie powodują? Która przemawia do mnie najbardziej i dlaczego? Jakie wnioski wyciągam z kart odnośnie swoich celów zawodowych i prywatnych?”.

## AKT III

# Implementacja

W tej części poznasz model coachingowego zarządzania w praktyce. Zobaczysz jak menedżer może używać go wchodząc w rolę szefa, coacha, mentora i trenera. Nauczysz się stosować 10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej, której fundament stanowią: **SMART+**, **metoda błyskawicznej motywacji doktora M. Pantalona** oraz **filozofia Kaizen**.



Rysunek 3.1. Schemat coachingowego zarządzania — implementacja

### 3.1. Menedżer w roli coacha, mentora i trenera

*„Pierwszy krok, by się czegoś nauczyć, to oduczyć się,  
odrzuć stare nawyki i fałszywe założenia”.*

J.R. Moehringer

Po 2012 roku, kiedy znacząco zredukowano liczebność działów personalnych w organizacjach, dużą część obowiązków, wcześniej realizowanych przez miękkie HR, sędowano na menedżerów. Coraz częściej szefowie niższego i średniego szczebla byli zmuszeni rekrutować, szkolić oraz prowadzić procesy coachingowo-mentoringowe. Niestety, nie zawsze organizacje ich do tego przygotowywały. Stąd po tym czasie rozdzwonił się mój telefon i menedżerowie lamentowali: „Tomek, mam zrekrutować — nie wiem jak, mam przeprowadzić warsztat dla handlowców, nigdy tego nie robiłem, mam robić jakieś coachingi — *o co kaman?*”.

Menedżer końca drugiej dekady XXI wieku to szef multikompetencyjny. Nie tylko potrafi wyznaczać zadania, kontrolować ich realizację oraz nagradzać lub karać; skuteczny szef inicjuje także i wspiera proces dynamicznej i ciągłej zmiany organizacji, a także ludzi ją tworzących. Pomnaża użyteczną wiedzę, pomaga porzucać wyhamowujące nawyki oraz stymuluje źródło indywidualnej motywacji.

To bardzo wymagające zadania, ponieważ w sposób szczególny właśnie teraz przed menadżerami stawia się wyzwania ciągłego udoskonalania warsztatu oraz wchodzenia we wcześniej niepenetrowane rejony aktywności. Menedżer, który potrafi dostrzec talenty, usamodzielić pracowników na etapie inkubacji (wejść w rolę mentora), regularnie podnosić ich wiedzę i zakres umiejętności (w tym przypadku występując w roli trenera) oraz pomnażać ich zaangażowanie i efektywność (jak robi to coach) to skarb dla organizacji.

Toruń, 2017 r.

Rozmawiam z absolwentką Akademii Menedżera, studiów podyplomowych zbudowanych na coachingowym modelu zarządzania: „Bardzo Ci dziękuję za studia, pomogły mi się rozwinąć i osiągnąć to, co chciałam. To świeża sprawa, tym bardziej buzują we mnie pozytywne emocje”. — mówi z entuzjazmem w głosie. „Cieszę się, że okazały się dla Ciebie tak użyteczne. Co się konkretnie stało, podzielisz się tym ze mną?” — dopytałem, zaintrygowany jej euforycznym nastrojem.

Odpowiedziała bez zwłoki: „Tomek, marzyłam, żeby być menedżerem w firmie, gdzie pracuję już ładnych parę lat. Wiedziałam, że to nie będzie takie hop-siup, bo tam są bardzo restrykcyjne zasady awansu i bardzo wymagający proces Assessment Center, więc, pomyślałam, przygotuję się na to i zapiszę na Twoje studia. Skończyłam je i ogłosili rekrutację wewnętrzną — no to raz kocznie śmierć, zaaplikowałam. No i faktycznie, tak jak legendy głosiły, proces rekrutacyjny był długi i wymagający. Test kompetencyjny, zadania grupowe i indywidualne, scenki coachingowe i na koniec drobiazgowy wywiad kompetencyjny. Do ścisłego finału trafiły cztery osoby, w tym ja. Już to było dla mnie ogromnym wyróżnieniem. Ponoć aplikowało 46 osób z firmy. Na ostatnim odcinku miałam nadzieję, że mi się uda, ale wiedziałam, że konkurencja jest bardzo duża, obserwowałam te osoby w akcji w trakcie AC i czułam, że łatwo nie będzie. Zapamiętałam również to, co nam mówiłeś, że »Szczęście to gotowość, która czeka na okazję«. Byłam gotowa, w trakcie zadań rekrutacyjnych angażowałam całą siebie i spokojnie czekałam na ostateczny werdykt”.



„I jaki on był?” — zapytałam z uśmiechem. „Tomek, Tomek, Tomek — udało się! Wybrali mnie! Z 46 megapracowników, spośród superczwórki w finale. Dostałam takich skrzydeł, że... wow” — odpowiedziała z emfazą. „Gratuluję! Co zadecydowało, zdradzili to?” — dopytałam. „Tak — i to jest *clou* sprawy” — kontynuowała. „Powiedzieli mi, że »pani potrafi zarządzać w taki miękki, coachingowy sposób«. Tego potrzebowali i to dostali, czyli mnie” — uśmiechnęła się szeroko. „Jeszcze raz dziękuję i za wszystko!”.

Rozwój kompetencji coachingowych, mentoringowych oraz trenerских menedżera nie ma z założenia doprowadzić do tego, że zostaniesz coachem, bo wokół — jak pisałam już w podrozdziale „Dlaczego coaching (nie) działa?” — „kołczów” jak mrówek, a coaching ma PR taki jaki ma. Celem tej książki nie jest to, żebyś stał się coachem już teraz. Ideą coachingowego modelu zarządzania jest to, żebyś rozwijając strategicznie swoje kompetencje w przestrzeni miękkiego HR-u, mógł swobodnie wchodzić w role coacha, trenera i mentora, gdy to będzie użyteczne dla Ciebie i dla Twojego zespołu.

To, co stanie się w przyszłości, to otwarty temat. Rynek rozwoju miękkich kompetencji biznesowych potrzebuje i będzie potrzebował doświadczonych menedżerów, którzy, posiadając praktyczne kompetencje szkoleniowe oraz coachingowe, staną się trenerami czy mentorami. To ciekawa opcja po latach zbierania doświadczeń na niwie zarządzania, szczególnie gdy masz w sobie inklinacje do edukowania ludzi dorosłych, odwagę ekspozycji społecznej i umiejętność wsłuchiwania się w potrzeby audytorium.

## Tajniki efektywnego słuchania

### Mowa ciała

Aby skutecznie słuchać, warto wejść w spójny stan, który sygnalizuje innym pełną koncentrację na tym, co ktoś do nas mówi, i samemu wygenerować w sobie maksymalną uważność na komunikaty, które do nas docierają. W dużej mierze taką postawę wyraża nasze ciało. Front skierowany do rozmówcy, nieznaczące przytakiwanie, głowa przechylona delikatnie w lewą stronę, otwarte gesty dłoni skierowanych wewnętrzną stroną do rozmówcy, gdy zachęcamy go do rozpoczęcia wypowiedzi, nasze ciało usytuowane po prawej stronie partnera (nasze prawe oko zsynchronizowane z prawym okiem rozmówcy) oraz stopy skierowane do mówiącej osoby — to wybrane sygnały, które komunikują partnerom naszą pełną koncentrację na rozmówcy.

### Ciekawi mnie, interesuje mnie

Jeżeli zależy Ci na zwiększeniu interakcji i na pełnym zaangażowaniu rozmówcy, warto przed niektórymi, kluczowymi pytaniami używać „wzmacniaczy kontaktu” w formie wyrażen: „Ciekawi mnie...” lub „Interesuje mnie...”. Wówczas przekazujesz partnerowi wyraźny sygnał, że Twoje pytania nie są *pro forma*, ale naprawdę żywo interesuje Cię zdanie rozmówcy. Pogłębia to uważność oraz podnosi komfort partnera w dyskusji.

### „Głaski” po wypowiedzi partnera

Nagminnym błędem w komunikacji jest przerywanie, dopowiadanie oraz tzw. czytanie w myślach. Proponuję zastosować wyjątkowo skuteczny i prosty patent na podniesienie komfortu rozmówcy: po tym jak partner skończy swoją wypowiedź, poczekaj sekundę lub dwie, daj mu „psychologiczny głask” („Tak, słucham Ciebie, to, co do mnie mówisz, jest dla mnie ważne”).

Nie mów od razu egotycznie o sobie („a u mnie to..., a w moim przypadku to...”). W zamian dopytaj o intencje, opinie oraz emocje.

### **To znaczy? — najczęściej zadawane pytanie**

Często menedżerowie, coachowie oraz handlowcy, których kompetencje rozwijam, chcą poznać moje „tajemne pytanie”, które sam najczęściej stosuję w rozmowach biznesowych i prywatnych. Moja odpowiedź zazwyczaj ich zaskakuje, ponieważ to pytanie jest bardzo lakoniczne, a jednocześnie potężne, a brzmi: „To znaczy?”. Skąd bierze się jego moc? Często wydaje nam się, że znamy intencje rozmówców i rozumiemy ich, przy czym nacisk należy tu położyć na słowa „wydaje nam się”. Stosując pytanie „To znaczy?” pogłęwiamy kontakt, wiedzę oraz pokazujemy faktyczne zainteresowanie wewnętrznym światem rozmówcy.

### **Tak, ale vs tak, jednocześnie**

Częstym błędem w komunikacji w biznesie i w życiu prywatnym jest skrypt „tak, ale” (np. „Tak, masz rację, ale...”, „Tak rozumiem Ciebie, ale...”). Używając go, w istocie mówimy innym, że się z nimi nie zgadzamy, deprecjonując ich zdanie i ich samych. Dlatego proponuję małą-wielką zmianę — zastąpienie „ale” słowem „jednocześnie”. Wówczas przekazujemy rozmówcy wyraźny komunikat: „Rozumiem Twoje zdanie, masz do niego prawo, w części zgadzam się z Twoim podejściem, jednak można spojrzeć na tę sprawę z innej perspektywy; proszę, przyjrzyjmy się jej razem, nie oceniając jednocześnie, która z nich jest lepsza”.

### **Słuchanie w „trzeciej pozycji”**

Można słuchać na różne sposoby. W tzw. pierwszej pozycji wydaje nam się, że słuchamy, a tak naprawdę słyszymy tylko i wyłącznie siebie: naszą gonitwę myśli oraz próby zapanowania nad rozmową. Nasze ciało i reakcje mówią, że rozmówca tak naprawdę

jest na drugim, trzecim planie. W drugiej pozycji słuchamy bardziej uważnie, jesteśmy skoncentrowani na słowach rozmówcy, ale nie docierają do nas ważne niuanse rozmowy. Najwyższy poziom słuchania to tzw. trzecia pozycja percepcyjna. Wówczas, poza słowami, „słyszymy” również emocje wyrażane przez mikrosygnały mowy ciała i reagujemy na nie (np. „Widzę, że powoduje to u Ciebie duże emocje, porozmawiajmy o tym, jeżeli chcesz”) i pogłębiaamy przez to kontakt.

### **Którym uchem słuchasz?**

Według teorii von Thuna mamy do dyspozycji: ucho rzeczowe, ucho relacji, ucho samoodkrywania oraz ucho do apelu. Nasza reakcja na wypowiedź partnera zależy w istocie od tego, które ucho przyjmie komunikat. Jeżeli słuchamy uchem rzeczowym, to zbieramy nienacechowane emocjonalnie informacje. Gdy otwieramy się na ucho relacji, odbieramy wszystko, co do nas dociera, jako formę oceniania nas. Ucho samoodkrywania mówi nam coś istotnego o naszym rozmówcy. Ucho do apelu z kolei jest wyczulone na perswazję.

Menedżer wsłuchany w sygnały płynące z grupy oraz posiadający użyteczne *know-how* (np. wiedzę dotyczącą procesu grupowego czy szans i zagrożeń instancji *Rodzica*, *Dziecka* i *Dorosłego*) może bardziej świadomie i skutecznie planować i implementować rozwój talentów w organizacji. Wspiera na etapie inkubacji. Sponsoruje. Przechodzi od instancji *Rodzica opiekuńczego* do instancji *Dorosłego*. Deleguje uprawnienia i odpowiedzialność. Stopniowo poszerza wśród członków zespołu zakres wiedzy oraz kompetencji dzięki organizowaniu szkoleń. Dbą o silną, wewnętrzną motywację, buduje zaangażowanie na zasobach oraz „sprowadza na ścieżkę” (a zatem prowadzi do połączenia celów indywidualnych z organizacyjnymi), stosując rozmowę motywacyjno-korygującą (poznasz ją w kolejnym podrozdziale).

## **Menedżer w roli coacha – 5 kroków do zmiany**

### **1. Co dobrego u Ciebie?**

Warto od samego początku zabrać pracownika do ramy rozwiązania (żeby skupił się na celu, na szansach, teraźniejszości i przyszłości). Od tego pytania można również rozpocząć rozmowę rekrutacyjną. Jeżeli kandydat wówczas otworzy worek z niepokojami, frustracjami i narzekactwem, pomoże nam to podjąć odpowiednią decyzję.

### **2. Jak było?**

Na tym etapie zachęcamy pracownika do spojrzenia z lotu ptaka na ostatni kwartał lub trzy tygodnie. Jak go subiektywnie ocenia? Jakie emocje powoduje w nim myśl o tym okresie? Czy przeciętne wyniki wyzwalały u niego złość sportową?

### **3. Jak chciałbyś, żeby było?**

Warto pamiętać, że pracownicy pytani o kierunek, często mówią nie o tym, czego pragną, ale o tym, czego chcą uniknąć. Jeżeli ktoś mówi np.: „Nie chcę być na końcu stawki”, menedżer może zareagować: „OK, to już wiem, czego nie chcesz, ale czego chcesz?”. Kiedy już padnie pozytywny cel, warto go „usmartowić” (nadać mu cechy, o których napiszę więcej nieco dalej).

### **4. Dlaczego tego chcesz?**

Żeby budować zmianę na wewnętrznej, silnej motywacji, należy pomóc pracownikowi odnaleźć indywidualne, subiektywne przyczyny podążania w danym kierunku. Kiedy członek zespołu zbuduje arsenał argumentacji uzasadniającej to, dlaczego czegoś pragnie, najpewniej zrealizuje cel bez nadmiernej, absorbującej kontroli.

## 5. Co zrobisz, żeby tak było?

Tony Robbins powiedział kiedyś: „Prawdziwa decyzja jest mierzona tym, czy podjąłeś działanie. Jeśli nie ma działania, to jeszcze nie zdecydowałeś”. Jeżeli na tym etapie pracownik z pozytywną egzaltacją (zaangażowaniem na poziomie werbalnym i niewerbalnym) planuje konkretne działania, jest to dobry prognostyk zmiany. Kroki nie muszą być od razu milowe. Filozofia Kaizen (więcej na jej temat w kolejnym podrozdziale) głosi, a badania współczesnej psychologii to potwierdzają, że małe kroki są znacznie bardziej skuteczne niż jednorazowe eksplozje nadmuchanej motywacji.

Od trzeciego miesiąca pracy na danym stanowisku warto włączać elementy podejścia coachingowego, ponieważ poszerzają autonomię i wzmacniają komunikację *Dorośli – Dorośli*. Żeby zmniejszyć strach oraz strategicznie opuścić fazę zależności, przechodząc do użytecznego różnicowania, opłaca się rozpocząć proces od kontraktu. Jego główny cel to neutralizacja niekorzystnego fantazjowania i projekcji *coachee* (klienta). Kontrakt opiera się na przekazaniu dokładnej instrukcji działania, doprecyzowaniu, czym jest coaching (fakultatywnie), i co dobrego może przynieść rozmowa.

### Przykładowy kontrakt

**Menedżer-coach:** *Jacek, zanim zaczniemy, pozwól, że powiem Ci, co za chwilę się wydarzy, OK?*

**Pracownik:** *OK (delikatnie uśmiecha się).*

**M:** *Pracujesz z nami już trzeci miesiąc. Zazwyczaj po takim czasie spotykam się z moimi pracownikami i spoglądamy na to, co było, na to, co jest, i koncentrujemy się na priorytetach, które rysują się przed nami.*

**P:** *(przytakując) Rozumiem.*

**M:** Powiem Ci, co się za chwilę wydarzy (uśmiech). Porozmawiamy o tym, gdzie jesteś, jak to oceniasz i gdzie chciałbyś być. Cel jest jasny — użyteczna refleksja, wyciągnięcie wniosków i jeszcze efektywniejsza realizacja celów ważnych dla Ciebie.

**P:** Super, chyba jej potrzebuję, bo ostatnio trochę gorzej mi idzie.

**M:** To normalne, bywają momenty lepsze i gorsze. Rozmawiamy, żeby przyjrzeć się temu „tu i teraz” i wyciągnąć użyteczne wnioski na przyszłość.

**P:** (z uśmiechem) Jestem za!

**M:** Cieszę się. Nasza rozmowa potrwa 45 minut. Żebyśmy mogli się całkowicie na niej skupić, proszę — wycisz telefon i wyłącz wibrację, OK?

**P:** OK.

**M:** I jeszcze jedno, Jacek. To spotkanie ma przyczynić się do tego, żebyś mógł łatwiej realizować swoje cele indywidualne poprzez pracę w naszej firmie. Ta rozmowa jedynie wówczas będzie skuteczna, gdy będzie zbudowana na fundamencie partnerskiej komunikacji, dlatego mam do ciebie prośbę: jeżeli uznasz, że o coś warto zapytać, nad czymś warto się szczególnie pochylić lub z czymś się nie zgadzasz i chciałbyś to przegadać, to proszę, od razu o tym mi powiedz. Możemy tak się umówić?

**P:** Tak (uśmiecha się).

**Komentarz:** to, że w kontrakcie nie pojawia się słowo „coaching”, jest świadomie przyjętą strategią, która ma na celu nie przywoływanie negatywnych doświadczeń lub idealistycznych oczekiwań. Co nie oznacza, że nie można z tego pojęcia korzystać; nieraz sam to robię, ale zazwyczaj strategicznie go unikam. Kontrakt nakreśla intencję rozmowy: analiza tego, co było, co jest, planów na przyszłość, z naciskiem na najważniejszy aspekt — indywidualny cel pracownika. Ludzie lubią, kiedy podejmowane przez nich działania skupione są wokół ich celów (są relewantne). Prośba o partycypowanie w procesie (poprzez polemikę, zadawanie pytań, partnerską dyskusję) jest strategicznym opuszczeniem zależności w drodze do różnicowania.

W modelu coachingowym oświeciliśmy proces klarowną informacją zwrotną, żeby świadomość dobrych stron i przestrzeni do zmiany była całkowicie dookreślona. Działamy w ramie rozwiązania, koncentrujemy się na tym, co jest przyszłościowe, na co dana osoba ma wpływ. *Menedżer-coach* komunikuje spójnie pozytywną intencję. **Celem menedżera jest udzielenie pracownikowi pomocy w rozwoju jego talentów, urzeczywistnieniu jego priorytetów prywatnych przez obecność w organizacji i pracę na rzecz celów korporacyjnych.** W ramach procesu maksymalnie pomnażamy autonomię, żeby to pracownik podejmował decyzje, działał w strefie wpływu, **ponieważ tylko i wyłącznie dorosła osobowość, która swoje filary zbudowała na wolności i odpowiedzialności, może działać skutecznie.** To wszystko powoduje, że docieramy do jądra, do wewnętrznej motywacji, która gwarantuje trwałe zaangażowanie.

Kiedy dyskutuję z innymi ekspertami i praktykami zarządzania o efektywności coachingowego modelu, często padają dwa pytania: „Czy łatwo jest rozdzielić rolę menedżera, swego nadzorca, od roli coacha, który przecież pomaga wzrastać?” oraz „Czy da się płynnie przechodzić od jednej roli do drugiej?”. W modelu coachingowego zarządzania niepotrzebna jest bolesna i niewygodna dla obu stron (menedżera i zespołu) transformacja z Dr. Jekylla w Mr. Hyde’a i *vice versa*. Menedżer zarządzający coachingowo implementuje wartości modelu do swojej komunikacji, jest w tym spójny, budzi zaufanie i modeluje kaskadowo *dorosłą postawę* w zespole.

**Wejście w rolę coacha nie jest udawaniem kogoś innego. Jest konsekwencją przyjęcia modelu coachingowego jako fundamentu skutecznego zarządzania (sponsorowania, usamodzielniania, delegowania odpowiedzialności, dbania o rozwój kompetencji i wewnętrznej motywacji członków zespołu).**

Model coachingowy może również wydatnie usprawnić proces rozwoju kompetencji w trakcie warsztatów organizowanych przez menedżera. W szczególności jest to istotne, gdy pracujemy z bardziej



doświadczonym zespołem. Użycie w takim przypadku narzędzi mentoringowych („Pokażę Ci, jak to robię, a ty skopiuj to!”) może spowodować atak na lidera lub regres do zależności. **Zadaniem menedżera w roli trenera w modelu coachingowym jest stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń, treningu kluczowych kompetencji, klarownego przekazywania informacji zwrotnej oraz budowania wzrostu na zastanych talentach (mocnych stronach grupy i jej poszczególnych członków).** Poniżej możesz zapoznać się z dwoma narzędziami pomocnymi w organizowaniu treningu w modelu coachingowym.

## Wybrane narzędzia treningu

### Trening w zespołach feedbackowych (3+)

1. Poproś trzy chętne osoby na środek sali. Niech wybiorą dla siebie jedną z przedstawionych poniżej ról:

- **Trenujący** — uczy się nowej umiejętności, ma przed sobą lub na ekranie skrypt działania (np. rozmowy motywacyjno-korygującej).
- **Podgrywający** — pomaga trenującemu w nauce nowej umiejętności. Jego rola jest służebna względem trenującego, a zatem nie powinien on być nadmiernie wymagający, ma dostosować trudność do etapu rozwojowego trenowanej osoby.
- **Metacoach** — obserwuje proces i przekazuje osobie trenującej feedback. Dodatkowo po zakończeniu treningu pyta osoby w procesie — najpierw osobę trenującą, potem podgrywającą — o emocje, które odczuwały w trakcie treningu. Następnie przekazuje trenującemu feedback (początkowo wzmacnia pozytyw, a następnie wskazuje na zagrożenia).

2. Przekaż każdej z osób instrukcję do pracy.
3. Rozpocznij sesję instruktażową, którą obserwuje cała grupa.
4. Interweniuj, jeżeli jest takowa potrzeba (np. kiedy osoba podgrywająca przeszarżowała z trudnością zainscenizowanych wyzwań).
5. Po scenie instruktażowej omów ją na forum i zapytaj, czy instrukcja jest w pełni jasna dla grupy.
6. Moderuj budowanie zespołów roboczych w całej grupie i start pracy.
7. Każda z osób w grupie naprzemiennie wchodzi w rolę osoby trenującej, osoby podgrywającej oraz metacoacha (przekazującej informację zwrotną).
8. Trener w trakcie pracy zespołów treningowych podchodzi do nich i pyta o etap i jasność procesu. Jeżeli jest to niezbędne, reaguje na pytania, jednak jeżeli zespół jest w procesie i wszystko jest zgodne z planem, nie powinien w jakikolwiek sposób ingerować.
9. Na koniec trener moderuje podsumowanie: co było łatwe, trudne, jakie emocje się pojawiły, jakie wnioski wyciągnięto?

Można pracować w większym zespole, np. czteroosobowym; wówczas dwie osoby w trakcie tury treningowej naprzemiennie wchodzi w rolę metacoacha.

### Trening z korektą (2+)

1. Na forum wchodzić dwie chętne osoby, jedna wciela się w postać, podgrywa, druga będzie trenowała.
2. Instancję feedbackową stanowi cały zespół obserwujący scenkę.
3. Trener przekazuje instrukcję trenującemu oraz podgrywającemu.
4. Żeby do scenki włączyć element zaskoczenia, trener prosi osobę trenującą o wyjście z sali i ustala z osobą podgrywającą jakiś trudniejszy dla trenującego moment, który warto włączyć do scenariusza inscenizacji.
5. Rozpoczyna się scenka treningowa.
6. Po jej zakończeniu trener pyta o emocje trenującego oraz podgrywającego.
7. Następnie prosi o feedback pozostałych uczestników szkolenia (najpierw o pozytywne, później o zagrożenia).
8. Po informacji zwrotnej prowadzący prosi trenującego o korektę wybranego elementu, który jest kluczowy dla efektywności danego działania.
9. Odbyna się kolejna scenka wcieleniowa, tym razem krótsza.
10. Po jej zakończeniu, podobnie jak wcześniej, trener pyta osobę trenującą i podgrywającą o emocje w trakcie procesu.
11. Na koniec grupa oraz prowadzący przekazują finalną informację zwrotną dla trenującego.

Podgrywać mogą również wybrane osoby z całego audytorium (najczęściej dwie pozytywne postacie, dwie negatywne), jeżeli np. osoba trenująca szkoli swoje kompetencje w wystąpieniach publicznych czy pracy szkoleniowej.

## 3.2. 10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej

---

*„Na próżno robić więcej, jeżeli można osiągnąć to samo, robiąc mniej”.*

William Ockham (1300–1350)

Rozmowa motywacyjno-korygująca stanowi zwieńczenie coachingowego modelu zarządzania. Wszystkie zasady, które poznałeś w poprzednich częściach książki, będą miały swój wyraz w opisanych poniżej 10 krokach. Można je stosować samodzielnie, bez implementacji modelu na wielu poziomach organizacji, ale taka taktyka może być mniej skuteczna i spójna. Dla zagwarantowania jej efektywności warto model coachingowy uczynić fundamentem organizacyjnej komunikacji, filozofii zarządzania i rozwoju talentów.

Metoda powstała w trakcie wieloletniej praktycznej weryfikacji niezliczonej ilości narzędzi coachingowych. Większość z nich okazała się mało użyteczna. Te włączone do skryptu przeszły próbę i przyniosły wymierne rezultaty biznesowe (podniesienie efektywności, zaangażowania, spadek absencji i fluktuacji). Dodatkowo składowe metody mają mocną podstawę naukową, która przyczynia się do łaskawszego spojrzenia na niesceptycznych obserwatorów rynku rozwoju miękkich kompetencji.

Rozmowa motywacyjno-korygująca jest egzemplifikacją (przykładem) tzw. strategicznego coachingu krótkoterminowego. Jego główne cechy to: dyrektywno-partnerskie podejście, skrócenie procesu coachingowego (1 do 3 sesji) oraz pomnożenie efektywności spotkań. Jednocześnie metoda jest relatywnie prosta w realizacji i może stanowić fundament interwencji menedżerskich oraz alternatywny skrypt dla zawodowych coachów i mentorów.

Składowe komponenty metody (które szczegółowo opiszę poniżej) to: coachingowy SMART, metoda błyskawicznej motywacji doktora M. Pantalona wraz z tzw. pracą na bólu, działanie w strefie wpływu, feedback korygujący połączony z kontraktowaniem oraz filozofia małych kroków (Kaizen).



Rysunek 3.2. 10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej

## **10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej**

### **1. Jak jest?**

Menedżer-coach diagnozuje jak było (uwzględniając ostatnie 3 tygodnie lub trzy miesiące) i jak jest teraz. Koncentruje pracownika na jego aktualnych odczuciach: spełnieniu, akceptacji lub „sportowej złości”.

### **2. Jak chcesz, żeby było?**

Menedżer-coach kieruje uwagę na przyszłość. Sonduje, jakie cele mogą spowodować w pracowniku pozytywną egzaltację.

### **3. SMART+**

Menedżer-coach asystuje przy doprecyzowaniu celu przez podwładnego. Szczególnie dba o zachowanie odpowiedniej proporcji między ambitnością i realnością oraz towarzyszy przy podziale celu głównego na pośrednie. Jest również skoncentrowany na tym, by cel był spójny i ekologiczny (synergiczny z otoczeniem, rodziną, znajomymi).

### **4. Metoda błyskawicznej motywacji (1-3)**

Menedżer-coach zadaje pierwsze trzy pytania z metody doktora Pantalona. Pyta o powód działania, skaluje motywację oraz diagnozuje — paradoksalnie — powód braku słabszego zaangażowania.

### **5. Określenie silnych stron (minimalnie trzech)**

Menedżer-coach zachęca pracownika do wskazania kluczowych zasobów, które — jego zdaniem — pomogą mu osiągnąć pożądaný cel.

**6. Określenie słabszych stron (maksymalnie trzech)**

Menedżer-coach diagnozuje wraz z pracownikiem, co — jego zdaniem — może wyhamowywać go w drodze do upragnionego celu.

**7. Metoda błyskawicznej motywacji (4-5)**

Menedżer-coach zabiera pracownika w „podróż w przyszłość”, gdzie cel został już zrealizowany, a podwładny wskazuje pozytywne następstwa tego faktu lub rysuje na moment ponury scenariusz („praca na bólu”), który mógłby zaistnieć, jeżeli pracownik z pietyzmem wyłącznie chroniłby *status quo*.

**8. Określenie działań zamieniających słabsze strony na zasobne**

Menedżer-coach w trakcie analizy rezerw (słabszych stron pracownika) pomaga mu przejść z ramy problemu do rozwiązania, tj. pomniejszyć lub całkowicie wyeliminować ich negatywny wpływ na jego zaangażowanie i efektywność.

**9. Metoda błyskawicznej motywacji (6)**

Menedżer-coach zachęca pracownika do spójnego wskazania pierwszego kroku (w duchu Kaizen), który wykona w drodze do pożądanego celu.

**10. Harmonogram działania**

Menedżer-coach pomaga pracownikowi sporządzić strategię dojścia do upragnionego celu i początkowo mu towarzyszy (poprzez sponsorowanie oraz feedback korygujący), by z czasem całkowicie delegować na niego odpowiedzialność.

### 3.2.1. SMART+

*„Cały świat usuwa się z drogi przed człowiekiem który wie, dokąd zmierza”.*

Ralph Waldo Emerson (1803–1882)

Po nieformalnym wstępie (np. „Co dobrego u Ciebie?”), po kontrakcie, diagnozie tego „Jak jest?” i „Jakbyś chciał, żeby było?”, rozpoczyna się bardzo ważny (może najważniejszy) etap w rozmowie motywacyjno-korygującej — „usmartowienie” celu indywidualnego w drodze do realizacji celu korporacyjnego.

#### **SMART w modelu coachingowym:**

**Specific** — konkretny, dokładnie określony

**Measurable** — mierzalny

**Ambitious** — ambitny

**Realistic** — realny dla klienta

**Timetable** — określony w czasie

**+ główny i pośredni, ekologiczny, spójny oraz pozytywny<sup>1</sup>.**

Najczęściej w odpowiedzi na pytanie „Jak chciałbyś, żeby było?” padają ogólniki typu: lepiej, więcej, szybciej. Warto, żeby menedżer-coach dopytał wówczas: „Co masz konkretnie na myśli?”. Doprecyzowanie kierunku, do którego zmierza pracownik, jest kluczowe. Równie ważne jest zapobieżenie rozczarowaniu pracownika w związku z niezrealizowaniem pożądanego celu, co można osiągnąć poprzez wyznaczenie celów pośrednich. Zwiększa to prawdopodobieństwo

---

<sup>1</sup> Zob. też Whitmore J., *Coaching. Trening efektywności*, G+J, Warszawa 2011, s. 78.



sukcesu, dzięki podzieleniu drogi do niego na niewielkie, możliwe do realizacji etapy. Dodatkowo takie „plasterkowanie” celu pozwala na późniejszy dopływ do pracownika ciągłej informacji zwrotnej o okresowym stopniu jego realizacji. Kolejny krok to zadbanie o nałożenie na cel perspektywy mierzalnej. W sprzedaży jest to zdecydowanie łatwiejsze niż w *life coachingu*.

Bydgoszcz, 2015 r.

Prowadziłem wówczas w Wyższej Szkole Bankowej otwarty warsztat „Jak zmotywować siebie i innych do błyskawicznego działania?”. Omówiłem i zademonstrowałem SMART+. Po zakończonej prezentacji potrzebowalem dwóch chętnych osób do pokazania grupie pracy w parach roboczych. Pierwszy zgłosił się — bardzo dynamicznie — młody student. Jako pierwszy miał prawo do wyboru roli coacha lub klienta. „A co tam, chcę być coachem!” — powiedział bez wahania. Potrzebowaliśmy jeszcze kogoś do podegrania scenki treningowej. Zgłosiła się trzydziestoparolatka, która pewnym krokiem weszła na środek sali i usiadła na krześle klienta.

Powiedziałem do obojga: „Ustalcie, proszę, ramę tematyczną rozmowy; zdecydujcie, co chcecie »usmartowić«”. Student w roli coacha, siedząc w pozie tzw. amerykańskiej czwórki (nonszalanckie założenie prawej nogi na lewe kolano) powiedział, że mu to obojętne, więc kobieta w roli klienta zadecydowała: „Jestem po pracy, więc chciałabym porozmawiać o sferze prywatnej. Tym bardziej, że dobrze mi tu z Wami i czuję się swobodnie”. Poprosiłem ją o doprecyzowanie tematu; tymczasem nieporuszony student-coach czekał w blokach startowych na klaps sygnalizujący start. „Kilka miesięcy temu rozstałam się z moim partnerem, mój cel to stworzenie nowego, szczęśliwego związku” — odpowiedziała.

Demonstracyjna rozmowa wystartowała. Student-coach zadał pierwsze pytanie ze SMARTA: „Co masz konkretnie na myśli mówiąc: »pragnę szczęśliwego związku«?”. Kobieta odpowiedziała: „Wiesz, nie wstydzę się tego. Moja poprzednia relacja była na wielu poziomach rokująca, również w sferze intymnej. Niestety, nie wyszło. Spotykałam się później z kilkoma kandydatami, ale okazało się, że pod względem seksualnym, a dla mnie to ważne, zupełnie nie umywali się do poprzednika. Więc konkretyzując: pragnę szczęśliwego związku, ze spełnieniem również w sferze seksualnej”.

Siedzący dotychczas nonszalancko student pośpiesznie wyprostował się z miną mówiącą „W co ja się wpakowałem?”, ale mężczyzna kontynuował: „A gdybyś miała określić mierzalne aspekty swojego celu, to jak byś go dookreśliła?”. „Hmmm, w sferze seksualnej z poprzednim partnerem wielokrotny orgazm był normą” — odpowiedziała, wprowadzając studenta-coacha w jeszcze większą konsternację. „Aha, mmmh, czy Twoim zdaniem to cel ambitny, czy realny?” — student przeszedł do kolejnego punktu SMART-a. Z sali, gdzie inni uczestnicy obserwowali w skupieniu ten „spektakl”, dobiegły głosy. Kilka kobiet mówiło do koleżanki na środku: „Ambitny, bardzo ambitny!”.

Kobieta skorzystała z podpowiedzi suflerek i powiedziała: „Ambitny, a biorąc pod uwagę moje ostatnie przygody z facetami — bardzo ambitny!”. Zdezorientowany student-coach spojrzał rozbieranym wzrokiem na ekran z modelem SMART i dopytał: „Zatem, co Twoim zdaniem byłoby kompromisem między celem ambitnym i realnym?”. Kobieta zaczęła się zastanawiać, a suflerki ponownie przyszyły z odsieczą, podpowiadając gremialnie: „Niech będzie chociaż jeden orgazm!”.

W biznesowych rozmowach włączenie aspektu mierzalnego jest zazwyczaj prostsze. To cele dniowe, tygodniowe, miesięczne czy kwartalne. Określane kwotowo lub procentowo. Łatwiej dzielić je na etapy i diagnozować, czy zaproponowany przez pracownika cel jest za ambitny (może frustrować), zdecydowanie zachowawczy (może być przesłanką kryzysu odpowiedzialności lub tenże prowokować), czy może jest jednocześnie ambitny i realny (prawidłowo „usmartowiony” cel). Strategia Walta Disneya pomaga ustalić odpowiednią proporcję między ambitnym i zachowawczym planem.

### Trzy pokoje Disneya

W rozmowie motywacyjno-korygującej stosuję odrobinę zmodyfikowany model Disneya. Przechodzę z pracownikiem/klientem przez trzy pokoje:

#### 1. Pokój Marzyciela — przestrzeń wolności i wyobraźni

Menedżer-coach pyta: „Gdybyś mógł w tym momencie całkowicie oddać się marzeniom” (menedżer prostuje się na krześle, delikatnie unosi głowę i patrzy do góry) „i gdybyś mógł wyobrazić sobie, że kolejny miesiąc fenomenalnie Ci idzie i kończysz go z fantastycznym wynikiem, dzięki czemu możesz szybciej zrealizować swoje marzenia — to jaki poziom realizacji celu byłby dla Ciebie euforyczny już teraz?”.

#### 2. Pokój Krytyka — przestrzeń lęków i zwątpienia

Menedżer-coach mówi: „W drodze do pożądanego celu warto również przez moment przyjrzeć się mniej optymistycznemu scenariuszowi, żeby wyciągnąć użyteczne wnioski i zabezpieczyć się na przyszłość przed potencjalnymi potknięciami. Gdybyś teraz wyobraził sobie mniej sprzyjające okoliczności, z jakimi nieraz się borykałeś” (menedżer delikatnie przesuwając się na krześle w swoją prawą, a w lewą stronę pracownika) „to jaki poziom realizacji celu by to odzwierciedlał?” (pyta z rezygnacją w głosie).

### 3. Pokój Realisty — przestrzeń równowagi i działania

Menedżer-coach mówi: „Jak zauważyłeś, między tym pierwszym celem (Pokój Marzyciela), a drugim (Pokój Krytyka) jest duża rozbieżność, prawda? Gdybyś mógł teraz wskazać plan realny, który byłby zarówno kompromisem między bardzo ambitnym celem, który spowodował u Ciebie tak dobre emocje, a tym drugim — bardzo zachowawczym, który z kolei przywołał niezbyt dobre odczucia, to jaki poziom realizacji celu miesięcznego byłby dla Ciebie satysfakcjonujący i pomógłby zrealizować Twoje cele prywatne?”.

Ambicję i realność można również nałożyć na czas realizacji celu, sprawdzając w ten sposób, czy pracownik chce wcielić w życie plan na pożądanym poziomie np. w następnym miesiącu, czy być może dopiero po kwartale. Doprecyzowując priorytety, warto zadbać o to, żeby cel był również pozytywny („Nie chcę zamykać stawki sprzedawców” — cel negatywny, „Chcę awansować w rankingu handlowców” — cel pozytywny), spójny (współgrający z wartościami i przekonaniami pracownika) i ekologiczny.

Łódź, 2010 r.

Szefowa Gosi prosi mnie o interwencję. Małgorzata pracuje w firmie od prawie trzech miesięcy. Nie miała wcześniej żadnych doświadczeń sprzedażowych, ale czuła, że już dalej nie może siedzieć w domu (opiekowała się wcześniej dwojgiem dzieci) i że handel to będzie jej żywioł. W trakcie rekrutacji, którą prowadziłem, powiedziała również, że jej ambicje sięgają wysoko: chciałaby szybko awansować do najwyższego kanału sprzedaży, potem chce stać się kierownikiem przedstawicieli handlowych, a w ogóle to chce się kiedyś przeprowadzić nad morze, bo kocha

wypoczynek na plaży. Pierwszy miesiąc Gosi po zatrudnieniu był bardzo rokujący, drugi fenomenalny, ale trzeci zaniepokoił jej szefową: „Tomek, dzieje się coś złego, pikuje strasznie. Jeżeli nie wróci do zadowalających wyników, to nie wiem, czy będę mogła przedłużyć z nią umowę o pracę po okresie próbnym, a bardzo chciałabym to zrobić” — powiedziała.

Spotkałem się z Małgosią. Po wstępie i kontrakcie zajęliśmy się doprecyzowaniem jej celu. Gosia deklarowała chęć powrotu do wyników z pierwszego i szczególnie drugiego miesiąca. Była bardzo rozczarowana tym, jak wygląda to teraz. Wszystko szło przewidywalnie aż do pytania o ekologię, tj. współgranie pożądanego celu z otoczeniem, rodziną, znajomymi. Gdy zapytałem ją, czy powrót do jej fenomenalnych wyników z drugiego miesiąca pracy w jakikolwiek sposób zagraża jej lub jej najbliższym — zapadła cisza. Po kilkunastu sekundach milczenia Gosia odpowiedziała: „Być może nie powinnam o tym mówić, ale czuję do Ciebie zaufanie i podejrzewam, że to może okazać się znaczące. Tak, mój powrót do dobrych wyników niestety może zagrozić mi i moim najbliższym”.

Podziękowałem za zaufanie i dopytałem o to, w jaki sposób może zagrozić, oczywiście jeżeli może o tym teraz opowiedzieć. Odpowiedziała: „Mogę, a nawet chcę. Wiesz, jak mówiłam Ci na etapie rekrutacji, szalałam już w domu, bez pracy, bez kontaktu ze światem. Mąż, wojskowy, widział to i zaakceptował moją decyzję o zatrudnieniu, a nawet mocno mnie na początku wspierał. Dodawało mi to skrzydeł. Po pierwszym dobrym miesiącu pracy, kiedy wróciłam do mieszkania z fajną wypłatą, on mnie przytulił i pogratulował. Czułam, że mogę góry przenosić. Więc na tej fali w drugim miesiącu zadziwiłam wszystkich i wylądowałam na samym szczycie rankingu. Czułam, wiesz, taką wewnętrzną dumę. Wiedziałam, że jestem w dobrym miejscu i że obrana ścieżka

jest dla mnie dobra. W tej euforii na koniec drugiego miesiąca wróciłam po wypłacie do rodziny, licząc na równie mocne wsparcie od męża jak poprzednio, ale tym razem reakcja była odmienna. Dystans, nieklamane pretensje, milczenie przechodzące w wybuchy złości. Zarabiałam więcej od niego, ale nie widziałam w tym problemu — przecież to wszystko było dla nas, dla naszej rodziny! On jednak patrzył na to inaczej i przez kolejne dni bardzo boleśnie mi to okazywał”.

Powiedziałem Gosi, że ją rozumiem i jej współczuję. Zapytałem ją również — odnosząc się do jej *Doroślej* instancji — jaką chce podjąć decyzję. Czy woli zaakceptować to, jak jest teraz, czy chce powrotu do wyników z drugiego miesiąca, niezależnie od tego, jaki wpływ będzie to miało na jej małżeństwo? Małgorzata po chwili namysłu wyprostowała się i z uniesioną delikatnie do góry głową powiedziała: „To, jak jest teraz, to stagnacja, ona mnie unicestwi. Chcę powrotu do tego, co jest we mnie, jest moim talentem. Okazało się, że lubię i umiem sprzedawać, chcę to wykorzystać! Chcę awansować! Chcę być kierownikiem sprzedaży i mieszkać nad morzem!”.

**Epilog:** Gosia wróciła do bardzo dobrych wyników. Firma przedłużyła z nią umowę po okresie próbnym. W kolejnym miesiącu awansowała do wyższego kanału sprzedaży. Pół roku później odeszła z firmy. Złożyła wypowiedzenie. Miesiąc później dodała mnie do kontaktów na Facebooku i napisała następującą wiadomość: „Tomek, co dobrego u Ciebie? ;) Ja nadal w branży, ale już nie tylko sprzedaję — zarządzam swoją grupą! :) Rozeszliśmy się z mężem, ale być może tak miało być. Pozdrawiam z pięknej Gdyni, Gosia”.

**Jak sądzisz, co by się stało, gdyby Gosia nie mogła realizować swojego talentu na niwie zawodowej?**

### 3.2.2. Metoda błyskawicznej motywacji

*„Gdybyś mógł zrobić to, czego w swojej ocenie nie możesz zrobić, czy chciałbyś to zrobić?”*

Michael Pantalon

Metodę błyskawicznej motywacji stworzył amerykański doktor psychologii, Michael Pantalon. Jej fundament stanowi proces wzbudzenia u podwładnego/klienta wewnętrznej motywacji, niezbędnej do zainicjowania trwałej zmiany. Metoda Pantalona ogranicza opór przed zmianą (reaktancję) oraz dysonans poznawczy poprzez poszerzanie zakresu autonomii klienta/podwładnego.

#### Dysonans i reaktancja

**Dysonans poznawczy** to stan nieprzyjemnego napięcia psychicznego, pojawiający się, gdy jednocześnie występują dwa elementy poznawcze (np. myśli i sądy), które są niezgodne ze sobą. Dysonans może mieć miejsce także wtedy, gdy rekomendowane zachowania nie są zgodne z postawami (np. przełożony wymusza na podwładnym jakieś działanie, a pracownik nie zgadza się z nim, ignoruje argumentację kierownika oraz sabotuje decyzję przełożonego).

**Reaktancja** to dążenie do przywracania wolności wyboru, zagrożonej przez kogoś, kto próbuje nam coś narzucić lub czegoś zakazać. Ludzie różnią się tolerancją na odebranie im możliwości i swobody (autonomii i wpływu). W skrajnych przypadkach są w stanie rezygnować z wielu osobistych dóbr po to, aby przywrócić sobie możliwość wyboru („Na złość babci odmrozę sobie uszy”, „Nie będę zażywać przepisanych lekarstw”, „Zrobię odwrotnie niż mi każą”). Mogą również zrezygnować z lepiej płatnej lub bardziej prestiżowej pracy na rzecz relatywnie mniej

atrakcyjnego stanowiska, jeżeli dzięki temu odzyskają autonomię i możliwość samostanowienia na niwie zawodowej (niezależność i wymierny wpływ w ramach czytelnie wyznaczonych kompetencji).

Reaktancja jest tym silniejsza, im:

- ważniejsza jest odbierana nam możliwość działania,
- więcej jest zablokowanych, odebranych możliwości,
- bardziej nieoczekiwana jest blokada,
- większe jest zagrożenie swobody działania.

Metoda błyskawicznej motywacji składa się z sześciu pytań. Pięć pierwszych kroków ma zainspirować podwładnego do odszukania wewnętrznej, silnej, emocjonalnej motywacji (dlaczego czegoś chcę?). Ostatnie pytanie ma charakter pragmatyczny (jak zabrać się do działania?).

**Oto 6 kroków metody Pantalona:**

**1. Dlaczego chciałbyś, mógłbyś to zrobić?**

Warto rozpocząć od określenia woli i zasobów. Gotowości do działania pomimo rezerwy. Wariacją pierwszego pytania może być np. otwarcie: „Dlaczego jeszcze się nie poddałeś?” (gdy ktoś ma kłopoty ze sprzedażą) czy „Dlaczego nie rzuciliście wypowiedzeń, jeżeli jest tak bardzo źle?” (kiedy pracownicy narzekają na pracodawcę, będąc w kryzysie odpowiedzialności).

**2. W jakim stopniu jesteś na to gotowy? (ocień to w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza całkowitą niegotowość, a 10 maksymalną motywację)**

Skalowanie to potężne narzędzie. Warto zadbać o zaufanie pracownika poprzez danie mu autonomii wyboru prawdziwej liczby. Nawet najniższej, ale prawdziwej. Często proszę: „Nie maluj trawy na zielono, lepsza cyfra 1 niż udawana dziesiątka”.



### 3. Dlaczego nie wybrałeś niższej cyfry?

Menedżerowie działający w ramie problemu (zobacz „Działanie w ramie rozwiązania”) zapytaliby: „Dlaczego, do cholery, nie wybrałeś wyższej cyfry?!”. Gdy skierujemy uwagę pytanego na to, dlaczego wybrał np. 4, a mógł wskazać na 3 lub 2, wówczas wzmacniamy go i prowokujemy do poszukiwania wewnętrznej motywacji, nawet jeżeli jest aktualnie jedynie załączkowa.

### 4. Wyobraź sobie, że nastąpiła zmiana — jakie byłyby jej pozytywne skutki dla Ciebie?

Walt Disney powiedział swego czasu: „Jeśli potrafisz o czymś marzyć, to potrafisz także tego dokonać”. Warto przenosić pracowników w świat dokonanej zmiany i wysondować jej pozytywne skutki. Trzeba jednak pamiętać, że większość ludzi nie dąży do celów, ale chce zachować *status quo*. Tych, którzy z lękiem celebryją bezpieczeństwo (ich odpowiedzią na trzecie pytanie zazwyczaj jest liczba poniżej 5) warto zabierać do przyszłości, kiedy może zrealizować się negatywny scenariusz. W konfrontacji z „bólem” pracownik może zawczasu podjąć konstruktywne dla siebie decyzje.

### 5. Dlaczego te skutki są dla Ciebie ważne? (5 *why* — 5x dlaczego? — odnajdź wewnętrzną, emocjonalną motywację)

Kiedy odpowiadając na poprzednie pytanie, pracownik wskaże na jakieś pozytywne następstwo, np. podniesienie wynagrodzenia, a w rezultacie większą skuteczność, w kolejnym kroku dopytaj go o to, dlaczego jest to dla niego ważne. Bądź uważny! Im głębiej dotrzesz, tym bardziej zwiększysz u podwładnego wewnętrzną motywację do natychmiastowego działania.

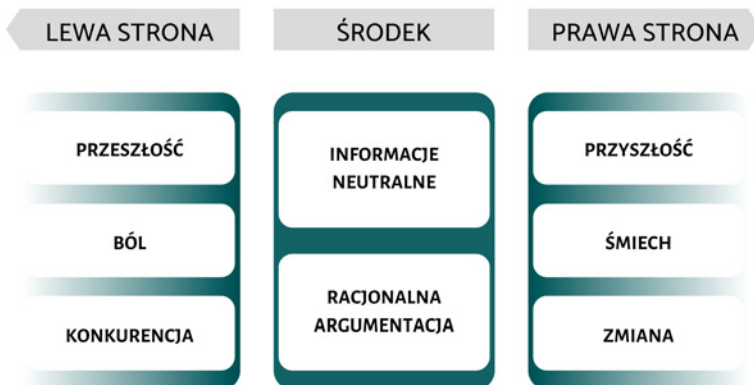
## 6. Jaki będzie Twój pierwszy krok, jeżeli go w ogóle zrobisz?

Mały krok może spowodować lawinową, pozytywną zmianę. Na tym etapie warto zapytać pracownika o pierwsze działanie, a następnie pomóc mu przygotować harmonogram pracy prowadzącej do osiągnięcia upragnionego celu. Jeżeli usłyszysz: „spróbuję”, „postaram się”, „chciałbym”, to najpewniej zmiana nie nastąpi. Warto wówczas powtórzyć pytanie, informując pracownika, że sam nieświadomie podkłada sobie nogę w dążeniu do pozytywnego dla siebie celu, lub wrócić do punktu 5. i wykonać tzw. *pracę na bólu* (wyobraź sobie, że **menedżer-coach przesuwają się w swoją prawą, a patrząc od strony klienta lewą stronę** — zmiana nie nastąpiła, co to może złego dla Ciebie przynieść i jakie emocje to w tobie teraz powoduje?).

### Psychogeografia — kotwiczenie przestrzenne

Skuteczność rozmów motywacyjno-korygujących może podnieść dołączenie technik kotwiczenia przestrzennego. Jeżeli rozmawiasz z pracownikiem o neutralnych tematach, budujesz z nim relację w linii Twoje prawe oko – jego prawe oko (delikatnie po Twojej lewej, po prawej od strony partnera). Kiedy chcesz poddać analizie przeszłe wydarzenia, chcesz rozważyć negatywne scenariusze (np. w trakcie „pracy na bólu”), przesuwasz się i gestykulujesz po swojej prawej (po lewej stronie od pracownika). Z kolei, gdy rozmawiasz z nim o pożądanym celu, szansach oraz innowacjach, Twoje ciało i Twoje gesty powinny mieć swoją ekspresję po Twojej lewej stronie (po prawej stronie od pracownika).

## KOTWICZENIE PRZESTRZENNE



*Rysunek 3.3. Kotwiczenie przestrzenne (psychogeografia)*

Warunkiem koniecznym do szybkiego i skutecznego zmotywowania drugiej osoby lub grupy osób jest wzmocnienie jej/ich autonomii. Dlatego przeciwdziałanie reaktancji stanowi fundament metody Pantalona. Proces błyskawicznej motywacji składa się z trzech etapów:

1. Wzmocnienia autonomii pracownika/klienta.
2. Pomocy w znalezieniu własnego powodu podjęcia działania (pięć z sześciu pytań).
3. Sporządzenia planu działania (w oparciu o filozofię małych kroków Kaizen).

**Filozofia małych kroków (Kaizen)** pojawiła się w Japonii po drugiej wojnie światowej. Wyznacza reguły zarządzania projektami, przedsiębiorstwami oraz zasobami ludzkimi (również na niwie motywowania).

### **10 zasad filozofii Kaizen:**

1. Problemy stwarzają możliwości.
2. Pytaj 5 razy „Dlaczego?” (Metoda 5 *why*).
3. Bierz pomysły od wszystkich.
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy.
6. Wymówki, że czegoś się nie da zrobić, są zbędne.
7. Wybieraj proste rozwiązania, nie czekając na te idealne.
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy.
9. Pomyłki koryguj na bieżąco.
10. Ulepszanie nie ma końca.

### **6 poniższych strategii Kaizen wydatnie wpływa na proces motywowania pracowników:**

1. Zadawanie „małych” pytań w celu pozbycia się strachu i zapoczątkowania w umyśle procesów twórczych.
2. Wymyślanie „małych” rzeczy w celu rozwinięcia nowych zdolności i nawyków.
3. Podejmowanie „małych” działań zapewniających sukces (6. krok metody Pantalona).
4. Rozwiązywanie małych problemów, nawet w obliczu wielkiego kryzysu.
5. Przyznawanie sobie lub innym małych nagród, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki (wzmocnienie pozytywnej zmiany).
6. Rozpoznawanie małych, lecz istotnych momentów (okazji biznesowych), które są ignorowane przez innych.

**Metoda błyskawicznej motywacji oparta jest na trzech zasadach:**

1. *Nikt nie musi niczego robić — wybór zawsze należy do danej osoby.*
2. *Każdy ma już w sobie wystarczająco dużo motywacji.*
3. *Koncentracja na choćby najwęższej motywacji jest bardziej skuteczna niż skupianie się na oporze<sup>2</sup>.*

Badania pokazują, że koncentracja na awersji sprawia jedynie, że opór się zwiększa, natomiast wzmocnienie autonomii wyzwala gorliwą motywację. Używając metody Pantalona pamiętaj, aby nie próbować zmotywować nikogo do zrobienia czegoś, co „mógłby zrobić nieboszczyk”; motywuj do działania, a nie do nierobienia czegoś. Jako cel pozytywny wybierz to, co można zobaczyć i usłyszeć (działanie), a nie coś, co jest pojęciem lub rezultatem.

Szukając pierwszego kroku (w duchu filozofii Kaizen), od którego mógłbyś zacząć działanie, zmniejszaj coraz bardziej skalę, aż znajdziesz coś, co będzie dla Ciebie lub Twojego podwładnego bezpieczne, a przynajmniej wyobrażalne. Nie pytaj go: „Czy to jest możliwe?”, a zacznij się z nim zastanawiać nad tym, dlaczego tego chce. Poszerzaj jego możliwości, celowo skupiając się na zachowaniu, które wydaje mu się mniej realne, a nawet w oczywisty sposób niewykonalne (wyjście ze strefy komfortu).

### **Praca w strefie wpływu**

Bardzo często pracownicy w trakcie rozmów motywacyjno-korygujących odpływają do strefy bez ich wymiernego wpływu. Przebywanie tam jest całkowicie jałowe, dlatego menedżer powinien jak najszybciej ich stamtąd ewakuować i zakontraktować pracę w strefie wpływu. Oto zapis fragmentu rozmowy z interwencją menedżera-coacha:

<sup>2</sup> Pantaloni M. V., *Błyskawiczne wywieranie wpływu. Jak motywować siebie i innych do natychmiastowego działania*, GWP, Sopot 2011, s. 28.

**Pracownik:** *Ostatnio jest bardzo trudno. Te ciągłe zmiany. Ciężko się w tym odnaleźć. Dodatkowo konkurencja oszalała. Dumpingowe ceny nas niszczą. U klienta trzeba się cały czas tłumaczyć. Dodatkowo, po zmianie zarządu, nowe zasady prowizyjne zniechęcają. Tragedia.*

**Menedżer-coach:** *Rozumiem, że jest Ci trudno. Zresztą nie tylko Tobie. Kiedy rozmawiam z innymi, pracownikami też wspominają, że to nie najłatwiejszy czas.*

**P:** *Zdecydowanie, wiesz, dodatkowo te chińskie zamienniki u konkurencji. O niebo tańsze, ale o jakości żałosnej. Psują rynek, opinie, również o nas.*

**M:** *Tak, to pomaga. Patryk, mam do Ciebie prośbę.*

**P:** *Tak?*

**M:** *W życiu mamy na część rzeczy wpływ, na część nie, prawda?*

**P:** *No tak.*

**M:** *Powiedz mi, proszę, czy Ty lub ja mamy taką moc, żeby teraz, jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, wyhamować zmiany, wygumkować konkurencję i wyczyścić rynek z chińskich zamienników?*

**P:** *Niestety nie.*

**M:** *To mam do Ciebie prośbę, Patryk. Proszę, skoncentrujmy się w trakcie naszej rozmowy na tym, co możesz zrobić, z pominięciem tego, co jest poza Twoją strefą wpływu. Będzie to dla Ciebie — i dla nas — bardziej produktywne. Możemy tak się umówić?*

**P:** *OK.*

Gdy pracownik nawykowo wraca do strefy braku wpływu, odnosimy się do kontraktu i kierujemy go na ścieżkę.

**M:** *Patryk, zacząłeś ponownie o Chińczykach, nie mamy na nich wpływu, prawda?*

**P:** *Tak, sorry, wkurza mnie to.*

**M:** *Wiem, jednak zdajesz sobie sprawę z tego, że rozmowa o nich jest jałowa, prawda?*

**P:** *Tak, tak.*

**M:** *To proszę — wróćmy do strefy wpływu. Możemy tak się umówić?*

**P:** *Tak!*

Wzmacnianie autonomii jest kluczowe w pracy z osobami opornymi (zobacz „Kryzys odpowiedzialności”). Z im bardziej „krnąbrnym”, pacyfikującym pracownikiem bądź klientem pracujesz, tym bardziej koncentruj się na budowie kontaktu i zaufania, poszerzaj także autonomię klienta w procesie motywowania. Kuszące są rezultaty typu „wszystko albo nic”, jednak nie tak zachodzą zmiany. Należy wybrać najmniejszą możliwą do wyobrażenia zmianę i ufać, że pierwszy mały krok doprowadzi do kolejnych.

Najważniejszym i najbardziej kluczowym wyznacznikiem gotowości do zmiany jest osobisty i szczery motyw wewnętrzny. Szukaj go poprzez zadanie — co najmniej pięciokrotnie — pytania „Dlaczego jest to dla Ciebie ważne?” na etapie 5. metody Pantalona. I szukaj emocjonalnej, silnej motywacji w odpowiedzi klienta bądź pracownika.

### **Błyskawiczna interwencja krawężnikowa\***

Wrocław, 2016 r.

Przyjechałem na sesję mentoringową z kadrą menedżerską. W trakcie przerwy pomiędzy rozmowami spotkałem na korytarzu Michała, przedstawiciela handlowego, którego wcześniej poznałem na rozmowie rekrutacyjnej i szkoleniu wprowadzającym. Zapytałem go: „**Michał, co dobrego u Ciebie?**” (otwarcie w ramie **rozwiązania**). Odpowiedział: „Tomek, niekoniecznie dobrze. Być może słyszałeś, fajnie wystartowałem, ale teraz jest bardzo pod górkę”. „Michał, często tak jest, że okresy bardzo dobre sąsiadują ze słabszymi” — zareagowałem. Michał odpowiedział: „Wiem, wiem, ale mnie to już frustruje i wkurza!”.

**„Rozumiem, dlaczego zatem nie rzuciłeś ręcznika i nie poddałeś się?” — zapytałem, wprowadzając zmodyfikowane pierwsze pytanie z metody Pantalona.** „Nie rzucę, bo lubię i chcę to robić!” — wyjaśnił. „OK, ja też uważam, że to jedynie moment wyhamowania przed powrotem do bardzo dobrych wyników. Sądzę tak, ponieważ już w trakcie rekrutacji i szkolenia zobaczyłem Twoje ponadprzeciętne kompetencje, a teraz widzę dodatkowo pozytywną determinację, która pomoże Ci powrócić na sprzedażowy szczyt” — odpowiedziałem, stosując sponsorowanie. Michał podziękował i uśmiechnął się, uspokojony.

**„Michał, jaki zatem zrobisz pierwszy krok po naszej rozmowie, żeby wrócić do wysokich wyników sprzedaży, jeżeli w ogóle to zrobisz?” — zadałem ostatnie pytanie z metody Pantalona.** „Tomek, wracam, dzwonię, umawiam więcej spotkań na jutro i nie ma bata, ten tydzień kończę z najlepszym wynikiem w grupie!” — powiedział z przekonaniem i determinacją w głosie.

\* Niekoniecznie musisz stosować zawsze sześć pytań metody. W przywołanej sytuacji użyłem dwóch — pierwszego i ostatniego.

Plan działania należy sporządzić tylko wtedy, gdy usłyszymy zobowiązanie podparte motywem wewnętrznym lub powód działania wraz z silną emocją. Paradoksalnie, silniejszy opór wskazuje na rozważanie zmiany i reagowanie na nią frustracją (niepokój związany z wyjściem ze strefy komfortu). Zwerbalizowanie zobowiązania oraz wewnętrznego motywu lub podanie powodu działania w połączeniu z silną emocją, oznacza gotowość do sporządzenia planu.

**Plan powinien zawierać określenie:**

1. Co zostanie zrobione.
2. Kiedy to zostanie zrobione.
3. Jak to zostanie zrobione.
4. Dlaczego to ma być zrobione<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Tamże, s. 179.



Ludzie pozostawieni sami sobie — i mający możliwość działania z własnych pobudek wewnętrznych — robią zazwyczaj dużo więcej niż przewidują w planie działań. Gdy uważasz, że zaniechanie działania ma poważniejszy charakter, wówczas zastosuj zmodyfikowaną wersję etapu 4., aby spytać rozmówcę, co według niego może się stać, jeżeli nie wypełni planu („praca na bólu”).

### Ból w błyskawicznej motywacji

*Często planując działania zbliżające nas do pożądanego celu (nasza lewa strona, prawa rozmówcy) warto rozważyć negatywny scenariusz tylko po to, żeby wyciągnąć z niego pozytywne wnioski. Pozwolisz, że się teraz wspólnie temu przyjrzymy dla dobra Twojego celu (nasza lewa, prawa rozmówcy)? Dziękuję.*

Coach wchodzi w „stan bólu” (ciało zwinięte, wolniejsze mówienie, bezemocjonalne, opadnięte mięśnie twarzy).

*Wyobraź sobie (nasza prawa strona, lewa rozmówcy), że Twoja motywacja spada np. z 5 do 2 lub 1. Proszę, wyobraź sobie również tylko teraz, że osiągasz najgorsze do tej pory rezultaty w kierunku pożądanego celu.*

*Powiedz mi, proszę, jakie negatywne następstwa może przynieść taki scenariusz (nasza prawa, lewa rozmówcy) dla Twojego życia zawodowego? Jakie emocje to teraz w Tobie powoduje? Dlaczego jest to dla Ciebie tak ważne (bolesne)? Co jeszcze?*

*Nasze życie zawodowe jest zazwyczaj w jakimś sensie połączone z prywatnym i vice versa. Proszę, powiedz mi, jakie Twoim zdaniem tamten\* scenariusz (nasza prawa, lewa rozmówcy) może przynieść negatywne następstwa dla Twojego życia prywatnego? Jakie emocje to w Tobie powoduje? Dlaczego jest to dla Ciebie tak ważne (bolesne)? Co jeszcze?*

Coach mówi szybciej. Ciało wyprostowane.

*Czyli rozumiem, że tamten (nasza prawa, lewa rozmówcy) scenariusz, który **rozważałeś**, jest dla Ciebie negatywny — zarówno dla Twojego życia zawodowego, jak i prywatnego? Rozumiem, że **ten** kie-runek (nasza lewa, prawa rozmówcy) pozwoli Ci zabezpieczyć się przed negatywnymi następstwami tamtego scenariusza (nasza prawa, lewa rozmówcy) i pomoże Ci spełnić się zarówno na niwie zawodo-wej, jak i prywatnej?*

\* Kiedy chcesz wzmocnić pozytywną postawę pracownika, używaj czasu teraż-niejszego i sformułowań przybliżających (np. „ten”); z kolei jeżeli zamierzasz jakieś działania wyrugować, stosuj czas przeszły i sformułowania oddalające (np. „tamten”).

### 3.2.3. Przykładowa rozmowa motywacyjno-korygująca

*„Jeśli miałbym osiem godzin aby ściąć drzewo,  
poświęciłbym sześć z nich na ostrzenie mojego topora”.*

Abraham Lincoln (1809–1865)

Przed nami prawdziwy punkt kulminacyjny książki — 10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej w praktyce. Zawiera całą rozmowę wraz z moim komentarzem. Odnajdziesz w niej większość zasad coachingowego modelu zarządzania oraz składowe elementy rozmowy motywacyjno-korygującej, m.in.: **otwarcie ramą rozwiązania, SMART+, sponsorowanie, metodę błyskawicznej motywacji, feedback korygujący oraz budowanie na zasobach.**

**Budowanie na zasobach  
w rozmowie motywacyjno-korygującej**

W piątym kroku metody diagnozujemy zasobne cechy, które — zdaniem pracownika — pomogą mu osiągnąć pożądany cel. W szóstym natomiast zachęcamy podwładnego lub klienta do wskazania tego, co — jego zdaniem — może go **delikatnie wyhamowywać**. Ten element jest zmiękczony strategicznie, żeby mentalnie zmniejszyć jego negatywny wpływ na zmianę. Finalnie w punkcie 8. menedżer-coach pomaga pracownikowi odszukać wewnętrzne zasoby, które pozwolą mu zneutralizować wpływ wyhamowujących nawyków lub przekonań.

Bohaterem rozmowy jest Piotr — przedstawiciel handlowy, który po dobrym starcie miał duży spadek wyników. W poprzednim miejscu pracy był liderem. Chciał przejść do firmy, która pracuje z klientami o wyższym potencjale. W trakcie rekrutacji oraz podczas szkolenia wstępnego wyróżniał się zasobami i zaangażowaniem. Pierwsze tygodnie pracy przyniosły sukces — liderował w grupie nowych handlowców. Udało mu się podpisać trzy duże kontrakty, które bardzo go podbudowały. Jednak w połowie drugiego miesiąca okresu próbnego nastąpił kryzys. Piotr z pozycji lidera grupy spadł na sam dół stawki. Bardzo go to frustrowało. Zastanawiał się nawet, czy się do tego nadaje. Obawiał się również, że firma nie będzie chciała z nim przedłużyć umowy po okresie próbnym. Piotra na rozmowę zaprosił jego szef. Spotkanie odbyło się w gabinecie przełożonego. Piotr wszedł, menedżer przywitał go uśmiechem, uściślił sobie dłonie, usiedli i rozpoczęli rozmowę.

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
<b>Menedżer (w roli coacha):</b> <i>Co dobrego u Ciebie?</i>	Menedżer-coach buduje relację prawe oko – prawe oko (siada naprzeciw pracownika, delikatnie po jego prawej stronie). Zadaje pytanie otwierające ramę rozwiązania.
<b>Piotr:</b> <i>No wiesz, że nie za dobrze. Fatalnie się z tym czuję.</i>	
<b>M:</b> <i>To znaczy?</i>	Konkretyzowanie. Menedżer-coach chce mieć pewność, że dobrze interpretuje stan klienta.
<b>P:</b> <i>Nie lubię być w ognie wyników, a od dwóch tygodni jestem na końcu stawki i bardzo mnie to frustruje. Nie wiem, może to za wysokie progi dla mnie. Zastanawiam się. No i też czuję obawę, czy jeżeli teraz tak pikuję, przedłużycie ze mną umowę po okresie próbnym.</i>	Menedżer-coach słucha uważnie (głowa pochylona w lewą stronę).
<b>M:</b> <i>Piotr, najpewniej doskonale zdajesz sobie sprawę, że każdemu zazwyczaj zdarzają się trudniejsze momenty, szczególnie na początku pracy. To całkowicie naturalne. Kiedy sam startowałem w tej firmie, zdarzały mi się gorsze momenty, zanim moje wyniki się ustabilizowały. Jednak uważam, że jesteś bardzo dobrym handlowcem. Pokazałeś to w poprzedniej firmie, na etapie rekrutacji, szkolenia wstępnego oraz pierwszych tygodni po starcie.</i>	Menedżer-coach stosuje strategię: rozumiem ( <b>komunikacja Dorosłego</b> ), znam to („to nic dziwnego”) i proponuje remedium. Jednocześnie stosuje <b>mechanizm sponsorowania</b> (wzmacniania zasobów klienta).
<b>P:</b> <i>Dzięki, że to mówisz.</i>	
<b>M:</b> <i>OK, Piotr, proszę, powiedz mi, jak oceniasz ostatnie trzy miesiące swojej pracy?</i>	<b>Pierwszy krok w diagnozowaniu stanu:</b> „Jak było?” (najlepiej zapytać o ostatnie trzy tygodnie lub trzy miesiące). Menedżer-coach pytając o przeszłość gestykuje prawą dłońią po lewej stronie klienta.
<b>P:</b> <i>No wiesz, tak jak mówiłem, trzy tygodnie temu było jeszcze OK, a od dwóch tygodni jest całkowita klapa.</i>	

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
M: <i>A jak jest teraz?</i>	Krok drugi: diagnoza stanu „tu i teraz” (pierwszy krok rozmowy motywacyjno-korygującej).
P: <i>No, jest źle, bo nie potrafię być na końcu. Frustruje mnie to. Myślę o tym cały czas, również po pracy.</i>	
M: <i>Czy można te emocje, które są teraz w Tobie, nazwać „sportową złością”?</i>	Konkretyzacja emocji. Menedżer-coach na tym etapie <b>nazywa je w sposób utylitarny</b> , tj. jako zasób, a nie wyhamowującą wadę. Inaczej brzmi np. frustrująca niemoc (implikuje bezczynność), a inaczej np. „sportowa złość” (powoduje determinację).
P: <i>Zdecydowanie tak! Jak wiesz, trenowałem za młodu i nie znosiłem wówczas porażek.</i>	
M: <i>Rozumiem, powiedz mi, proszę, jak chciałbyś, żeby było?</i>	Krok trzeci: spojrzenie w przyszłość ( <b>drugi krok rozmowy motywacyjno-korygującej</b> ). Menedżer-coach pytając o przyszłość gestykuluje lewą dłońią po prawej stronie pracownika.
P: <i>No, zdecydowanie lepiej!</i>	
M: <i>To znaczy?</i>	Ponowne konkretyzowanie.
P: <i>Muszę wrócić do wyników z początku miesiąca.</i>	
M: <i>A chcesz?</i>	Kiedy pracownik wchodzi w stan przymuszanego <i>Dziecka</i> lub nakazującego <i>Rodzica</i> , używając słów „powinienem” lub „muszę” etc., menedżer-coach interweniuje („A chcesz?”), by pomóc klientowi wrócić do „dorosłego stanu”.
P: <i>Oczywiście, że chcę!</i>	
M: <i>Co masz dokładnie na myśli, mówiąc „Chcę wrócić do wyników z początku miesiąca”?</i>	Parafraza oraz SMART+ (trzeci krok rozmowy motywacyjno-korygującej).

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
<i>P: Duże kontrakty, jak na początku, bez bomb, z regularną sprzedażą, żeby nie było wątpliwości, że się do tego nadają i że powinniście ze mną przedłużyć umowę (uśmiech).</i>	
<i>M: OK, a gdybyś mógł to teraz doprecyzować, proszę — powiedz, jakie wyniki dzienne przybliżyłyby Cię do stanu satysfakcji, spełnienia i spokoju?</i>	Menedżer-coach uruchamia autonomię klienta poprzez użycie zmiękczającego zwrotu „proszę powiedzieć”. Dodatkowo prowadzi klienta do pracy w ramie rozwiązania (gestykulacja po prawej stronie pracownika).
<i>P: Myślę, że coś blisko 100 procent realizacji planu dziennego byłoby OK.</i>	
<i>M: A gdybyś pozwolił sobie teraz na wyobrażenie rezultatu Twoich marzeń, który dałby Ci pełną satysfakcję, to jaki byłby to wynik?</i>	<b>Menedżer-coach zabiera pracownika do Pokoju Marzyciela ze strategii Walta Disneya.</b> Jest wyprostowany i delikatnie unosi głowę (włącza mechanizm irradycji — wpływu na emocje Piotra).
<i>P: Mhmm (rozmarzony). Powyżej 120 procent (uśmiech na twarzy).</i>	
<i>M: Jakie emocje teraz czujesz, kiedy sobie to wyobraziłeś? (także się uśmiecha).</i>	Menedżer-coach diagnozuje emocje „tu i teraz”. Zadając pytanie, prawą dłonią wskazuje na okolicę między klatką piersiową a splotem słonecznym (to tu najczęściej odczuwamy emocje w ciele).
<i>P: Fantastyczne, chciałbym, żeby tak było!</i>	
<i>M: Piotr, biorąc pod uwagę Twoje kompetencje wierzę, że tak będzie. Jednak, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu, warto również uwzględnić mniej optymistyczne przesłanki. Rozumiem, że poprzedni cel jest celem ambitnym?</i>	<b>Menedżer-coach ponownie sponsoruje pracownika, jednocześnie zabezpiecza go przed zbyt idealistycznym podejściem.</b>
<i>P: Tak.</i>	
<i>M: OK, a gdybyś w tym momencie mógł wskazać cel bardziej zachowawczy, biorąc pod uwagę tamte trudności, które przeżywałeś przed naszą rozmową, to jaki poziom realizacji celu by to reprezentował?</i>	<b>Menedżer-coach zabiera pracownika do disneyowskiego Pokoju Krytyka.</b> Sylwetka coacha i jego mowa ciała jest skierowana w lewą stronę Piotra.

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
P: <i>Mhmm (odrobinę skonfundowany), myślę, że 80 procent, bo od dwóch tygodni ledwie dotykam 65, w porywach 75 procent.</i>	
M: <i>Kiedy myślisz TERAZ o takim poziomie realizacji celu, jakie emocje to w Tobie powoduje?</i>	Diagnoza emocji zachowawczego działania.
P: <i>No, takie sobie, to żadna zmiana. Fajerwerków nie ma.</i>	
M: <i>Pewnie zauważyłeś, Piotr, że jest duża rozbieżność między celem wymarzonym, ambitnym, a tym zachowawczym: 120 i 80 procent, prawda?</i>	Wskazanie na dystans między celem ambitnym i zachowawczym.
P: <i>Tak.</i>	
M: <i>Gdybyś pozwolił sobie teraz na wyznaczenie dobrego dla Ciebie celu, który byłby kompromisem między planem ambitnym i realnym, to jaki byłby to cel?</i>	Menedżer-coach zabiera klienta do Pokoju Realisty ze strategii Disneya (kompromis między celem ambitnym i zachowawczym).
P: <i>Myślę, że 100 procent byłoby OK.</i>	
M: <i>Gdy myślisz teraz o tym, to jakie emocje czujesz?</i>	Diagnoza emocji.
P: <i>Dobre. Myślę, że jestem w stanie to zrobić, gdy pokonam aktualne trudności.</i>	
M: <i>Masz rację, warto wyciągnąć wnioski z tego, co się działo, żeby osiągnąć pożądaną cel. Kiedy chciałbyś mieć 100 procent lub więcej?</i>	Menedżer-coach wzmacnia intuicję klienta oraz diagnozuje tempo osiągnięcia celu.
P: <i>Jak najszybciej, bo frustruje mnie już ta stagnacja.</i>	
M: <i>Rozumiem, jaki czas powrotu do 100 procent byłby zarówno ambitnym, jak i realnym planem?</i>	Wyznaczenie ambitnego i jednocześnie realnego tempa zmian.
P: <i>Chcę już w tym tygodniu ruszyć z wynikami, miesiąc zamknąć na poziomie ponad 80 procent, a kolejny 100 lub więcej.</i>	
M: <i>Czy wprowadzenie tych pozytywnych zmian w jakikolwiek sposób może zagrazić Tobie lub osobom wokół Ciebie?</i>	Menedżer-coach sprawdza spójność i ekologię celu.

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
<b>P:</b> <i>Zdecydowanie nie, wprost przeciwnie (uśmiech).</i>	
<b>M:</b> <i>Ok, powiedz mi, proszę, dlaczego w ogóle chcesz tej zmiany: start teraz, 80 pod koniec i 100 procent w następnym miesiącu?</i>	Koncentracja na „dlaczego”, na wewnętrznej motywacji pracownika — czwarty krok rozmowy motywacyjno-korygującej i pierwsze pytanie z metody błyskawicznej motywacji.
<b>P:</b> <i>Dlaczego? Mam już po dziurki w nosie tej stagnacji. Frustruje mnie, nie chcę już być w ogonie i cały czas myśleć o tym po pracy.</i>	Piotr mówi z perspektywy ramy problemu, relacjonuje czego nie chce (cel negatywny).
<b>M:</b> <i>Wiem już, czego nie chcesz, a czego chcesz?</i>	<b>Menedżer-coach sprowadza pracownika do ramy rozwiązania, pracy nad pozytywnym celem.</b>
<b>P:</b> <i>Dobrych wyników w drodze do znakomitych (uśmiech).</i>	
<b>M:</b> <i>Dlaczego Ci na tym zależy?</i>	Koncentracja na „dlaczego”, na wewnętrznej motywacji (powrót do pierwszego pytania z metody błyskawicznej motywacji).
<b>P:</b> <i>Bo lubię być na topie rankingu i potrzebuję spokoju po pracy.</i>	
<b>M:</b> <i>Piotr, ja mogę tylko podejrzewać, jak bardzo tego chcesz. Proszę, powiedz mi, jak bardzo tego pragniesz, w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza „nie mam ochoty na powrót do znakomitych wyników”, a 10 to „pragnę tego już dziś”? Proszę — nie malując trawy na zielono wskaż, jak to teraz czujesz.</i>	Menedżer-coach włącza skalowanie wewnętrznej motywacji ( <b>drugie pytanie z metody Pantalona</b> ).
<b>P:</b> <i>Biorąc pod uwagę ostatnie frustracje — to 7.</i>	
<b>M:</b> <i>Piotr, dlaczego nie wybrałeś niższej liczby?</i>	Menedżer-coach działa w ramie rozwiązania i pyta, dlaczego Piotr nie zdecydował się na niższy poziom motywacji, a mógł.
<b>P:</b> <i>Bo mam już po dziurki w nosie tej stagnacji i potrzebuję powrotu do dobrych wyników!</i>	



Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
<i>M: Rozumiem. Często jest tak, że sukces pozytywnej zmiany opiera się na zasobach, które mamy i pomagały nam wcześniej. Teraz chciałbym odnieść się do Twojej świadomości. Proszę, wskaż trzy główne cechy, umiejętności, które wcześniej najbardziej pomagały Ci w osiągnięciu bardzo dobrych wyników i czujesz, że teraz mogą być również znaczącym wsparciem w powrocie do skuteczności sprzedażowej.</i>	<b>Włączenie samoświadomości i odnalezienie kluczowych zasobów (piąty krok rozmowy motywacyjno-korygującej).</b>
<i>P: Mhmm, po pierwsze: budowanie relacji i budzenie zaufania u klientów. Po drugie: konsekwencja. Po trzecie: słuchanie potrzeb klientów.</i>	
<i>M: A który z tych zasobów pomagał Ci wcześniej najbardziej i może być teraz również znaczący?</i>	Klaryfikacja, wybór najważniejszego zasobu.
<i>P: Bez dwóch zdań: konsekwencja, determinacja.</i>	
<i>M: Dlaczego akurat te cechy?</i>	Doprecyzowanie. Włączenie „tu i teraz”, związku przyczynowo-skutkowego między zasobem, wyzwaniem i rezultatem.
<i>P: Bo nieraz bywałem w dolku i pomimo frustracji, podobnych do tych teraz, udawało mi się wyjść z gorszych momentów.</i>	
<i>M: To, bez dwóch zdań, ważny zasób i najpewniej pomoże ci również teraz.</i>	<b>Menedżer-coach stosuje ponownie mechanizm sponsorowania.</b>
<i>P: (z uśmiechem) Też mam taką nadzieję.</i>	
<i>M: Piotr, poza tym, co nas wspiera, warto również zdiagnozować to, co być może delikatnie wyhamowywało nas wcześniej. Proszę, wskaż, co Twoim zdaniem mogło wcześniej odrobinę kolidować z Twoimi celami i obniżało skuteczność.</i>	<b>Diagnoza rezerw, przestrzeni do zmiany (szósty krok rozmowy motywacyjno-korygującej).</b>
<i>P: Hmmm (dłuższa pauza). Nie wiem do końca, ale myślę, że ostatnio dociskam ich za bardzo...</i>	

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
<b>M:</b> <i>Masz na myśli klientów?</i>	Doprecyzowanie.
<b>P:</b> <i>Tak, tak. Wiesz, zależy mi na powrocie do skuteczności i za bardzo chcę ich zamknąć, co nie jest w moim stylu, bo lubię budować relację na zaufaniu i potem mi się klienci takim wycofują.</i>	
<b>M:</b> <i>Piotr, a co byś chciał mieć w miejsce tamtego? Co wyeliminowałoby negatywne następstwa dociskania klienta i pomogłoby Ci wrócić do skuteczności, która, wierzę w to, jest Ci pisana z racji Twojego talentu i wcześniejszych sukcesów?</i>	Zamiana wyhamowującego elementu w zasobny plus sponsorowanie.
<b>P:</b> <i>Potrzebuję spokoju. Budowania na tym, co czuję. Relacji, zaufania i pewności, że to przyniesie pożądany skutek (uśmiech).</i>	<b>Praca w ramie rozwiązania</b> zazwyczaj zmienia wzorce, poprawia napęd i włącza pozytywne emocje.
<b>M:</b> <i>Piotr, dziękuję, że wskazałeś to, co jest Twoim wsparciem i to, co wcześniej Cię odrobinę wyhamowywało. Świadomość tego może pomóc Ci wrócić do skuteczności sprzedawczej. Często w dążeniu do pozytywnych celów pomaga także wyobrażenie sobie pożądanych rezultatów zmiany. Kiedyś bodajże Einstein powiedział, że wyobrażone to w dużej mierze zrobione. Proszę, wyobraź sobie teraz, że udało Ci się powrócić do dobrych wyników sprzedażowych: 80 procent do końca miesiąca, 100 lub więcej w kolejnym miesiącu. Wskaż, proszę, jakie pozytywne skutki może to przynieść dla Ciebie na niwie zawodowej?</i>	Koncentracja menedżera-coacha na zasobach i pomniejszanie wpływu rezerw („wcześniej”, „odrobinę”). Następnie zabranie pracownika do świata przyszłych pożądanych rezultatów (siódmy krok rozmowy motywacyjno-korygującej i czwarte pytanie metody Pantalona).
<b>P:</b> <i>Hmmm, wiele dobrego.</i>	
<b>M:</b> <i>Wskaż, proszę, trzy najważniejsze.</i>	Prośba o konkretyzację.
<b>P:</b> <i>Spokój. Kasa. Perspektywa awansu.</i>	
<b>M:</b> <i>A która z nich jest najważniejsza dla Ciebie?</i>	Doprecyzowanie.
<b>P:</b> <i>Spokój, bo frustruje mnie to, co dzieje się teraz. Nie tylko w pracy, bo również zabieram to do domu.</i>	

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
<i>M: Rozumiem. Powiedz mi, proszę, dlaczego spokój jest dla Ciebie tak ważny?</i>	„Rozumiem” — komunikacja <i>Dorosły – Dorosły</i> i włączenie strategii <i>5 why?</i> (piąte pytanie z metody Pantalona).
<i>P: Bo nie przywykłem do bycia w ogonie zespołu. Lubię wygrywać, taki już jestem.</i>	
<i>M: Dlaczego wygrywanie jest dla Ciebie tak ważne?</i>	Schodzenie głębiej w „dlaczego?”.
<i>P: Wspominałem Ci w trakcie rekrutacji o tym, że trenowałem będąc nastolatkiem. Biegi, średnie dystanse. Kontuzja kolana wyeliminowała mnie z potencjalnego zawodowstwa, ale bakcyl do rywalizacji w krwibiegu pozostał. Frustruje mnie, gdy zamykam stawkę. Dlatego lubię zwyciężać!</i>	Menedżer-coach może jeszcze głębiej schodzić w poszukiwaniu wewnętrznej motywacji, jeżeli czuje taką potrzebę.
<i>M: Często życie zawodowe przenika się z prywatnym. Kiedy teraz ponownie wyobrazisz sobie pozytywne następstwa zmiany, której pragniesz, proszę, wskaż najważniejsze następstwa, które mogą być dla Ciebie gratyfikacją w sferze prywatnej.</i>	Menedżer-coach kieruje uwagę w przyszłość (bada pozytywne następstwa w sferze osobistej).
<i>P: Hmm (dłuższa pauza). Myślę, że zajmowanie się życiem prywatnym w życiu prywatnym.</i>	
<i>M: To znaczy? Odpowiedz proszę, jeżeli oczywiście możesz to zrobić.</i>	Doprecyzowanie. Prośba z poszerzeniem autonomii, co wycisza opór.
<i>P: Od kilkunastu dni zanoszę frustrację z pracy do domu i nie jest to dobre dla mnie, rodziny, żony i pracy. Nerwy, przerywany sen, gonitwa myśli.</i>	
<i>M: Rozumiem, co byś chciał mieć na miejsce tamtego?</i>	Przejsię z ramy problemu do ramy rozwiązania.
<i>P: Spokój. Robię biznes w pracy, na czym się przecież znam. Idę do domu, daję siebie żonie, dzieciom, regeneruję się.</i>	
<i>M: Tak chciałbyś, żeby było?</i>	Postawienie kropki nad „i”.
<i>P: Tak!</i>	

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
<i>M: Piotr, chcę mieć pewność, że dobrze to rozumiem. Intuicyjnie czujesz, że takie może być następstwo Twojego powrotu do dobrych i bardzo dobrych wyników sprzedażowych?</i>	Połączenie zmiany wynikowej z pozytywnymi następstwami na niwie zawodowej i prywatnej.
<i>P: Zdecydowanie tak!</i>	
<i>M: Dlaczego Ty spokojny, Ty dla rodziny i Ty dla żony po pracy to dla Ciebie taka istotna wartość?</i>	Szukanie wewnętrznej motywacji na niwie prywatnej — <i>5 why</i> .
<i>P: Bo praca jest ważna, ale rodzina najważniejsza. Pracuję dla nich i zapewnienie im spokoju, miłości i bezpieczeństwa jest dla mnie priorytetowe.</i>	Piotr wskazuje na kluczowe wartości, dominujący aspekt motywacji wewnętrznej.
<i>M: Dlaczego zapewnienie bezpieczeństwa rodzinie jest dla Ciebie tak ważne, jeżeli oczywiście możesz mi o tym opowiedzieć?</i>	Dopytanie z zachowaniem autonomii pracownika.
<i>P: Mhmm, no to musiałbym Ci powiedzieć o czymś bardzo bolesnym...</i>	
<i>M: Nie mów, jeżeli nie jesteś na to gotowy.</i>	Ponowne zadbanie o autonomię pracownika.
<i>P: Powiem, czuję do Ciebie zaufanie. Pochodzę z rozbitej rodziny. Ojciec prowadził firmę w latach transformacji. Kasa, kobiety i alkohol — to wszystko zniszczyło nasz dom! Nigdy do tego nie dopuszczę, żeby to się powtórzyło!</i>	
<i>M: To bolesne, rozumiem. Wiem już, czego nie chcesz, a czego chcesz na niwie prywatnej?</i>	Zrozumienie i przejście z ramy problemu do ramy rozwiązania.
<i>P: Szczęśliwego domu z obecnym ciałem i umysłem facetem, czyli mną (delikatny uśmiech).</i>	
<i>M: Czyli rozumiem, że Twój sukces w pracy pomoże Ci być duchem i ciałem z Twoją rodziną?</i>	Powiązanie efektywności zawodowej z najważniejszymi celami i wartościami klienta.
<i>P: Zdecydowanie tak!</i>	

Zapis rozmowy między menedżerem a pracownikiem	Komentarz
<i>M: Piotr, wspomniałeś wcześniej, że ostatnio z racji słabszych wyników zdarzało Ci się zbyt siłowo podchodzić do rozmów z klientami i to Twoim zdaniem mogło ich odrobinę odstraszać, prawda?</i>	Po wzmocnieniu i pracy nad wewnętrzną motywacją, menedżer-coach wraca do tego, co wyhamowywało klienta wcześniej i może mu przeszkodzić również teraz ( <b>ósmym krokiem rozmowy motywacyjno-korygującej</b> ).
<i>P: Tak.</i>	
<i>M: Wyciągając wnioski z tamtej sytuacji, która miała miejsce, proszę, powiedz mi, jaki zrobisz pierwszy krok, żeby domknąć ten miesiąc z wynikiem 80 procent, a kolejny 100 procent lub więcej, jeżeli tego w ogóle chcesz?</i>	<b>Włączenie zaangażowania klienta poprzez strategię małych kroków i odniesienie się do wartości Dorosłego — wolności (dziewiąty krok rozmowy motywacyjno-korygującej i szóste pytanie metody Pantalona).</b>
<i>P: Spróbuję, bez niepotrzebnej, spalającej mnie „napinki”, wrócić do tego, co dawało mi sukcesy w sprzedaży: relacji, zaufania, determinacji i mam nadzieję, że to odmieni sytuację.</i>	
<i>M: Piotr, często tak jest, że gdy czegoś pragniemy i projektujemy działanie w kierunku pozytywnego celu, to możemy nieświadomie sami pacyfikować swoje działania, mówiąc lub myśląc: „spróbuję”, „postaram się” etc.</i>	Menedżer-coach zauważa brak pełnej spójności mentalnej w dążeniu do pożądanego celu, dlatego stosuje interwencję edukacyjną i korygującą (zobacz kolejną wypowiedź menedżera-coacha).
<i>P: Hmm (z zastanowieniem).</i>	
<i>M: Dlatego zapytam jeszcze raz. Ciekawi mnie, jaki zrobisz pierwszy krok w kierunku 80 i 100 procent, jeżeli go w ogóle zrobisz?</i>	Powtórzenie zamykającego pytania.
<i>P: OK, odłożyłem dwie duże firmy z potencjałem, nie chciałem ich wcześniej spalić. Teraz jestem gotowy, by się nimi zająć. Czuję, że pomogą mi zakopać dziurę po dniach bez sprzedaży. Dodatkowo, żeby się zabezpieczyć, będę planował teraz o jedno, dwa spotkania więcej na dzień. Zaczę je umawiać już dziś, żeby od jutra być znowu sobą — skutecznym Piotrem! (szeroki uśmiech).</i>	Piotr odpowiada spójnie, pewnie, z pozytywnymi emocjami.

## Ćwiczenie 14.

### Trening rozmowy motywacyjno-korygującej

W parach roboczych (trenujący i podgrywający) lub trójkach trenin-  
gowych (trenujący, podgrywający i metacoach) przeprowadźcie tre-  
ning użycia **10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej**,  
korzystając ze scenariuszy zamieszczonych poniżej lub pracując na  
rzeczywistym przypadku.

Niech osoba, która wejdzie w rolę menedżera-coacha, przygotuje się  
do rozmowy (może to również zrobić w grupie konsultacyjnej).

Rozmowę możecie nagrać i odtworzyć przed feedbackiem.

Po przekazaniu kompleksowej informacji zwrotnej, warto zorgani-  
zować trening korekcyjny kluczowego elementu rozmowy, który za-  
mykacie również feedbackiem.

#### Rekomendowane scenariusze do treningu

1. Dobry start w pracy, załamanie w trakcie okresu próbnego,  
spadek sprzedaży, pracownik boi się zwolnienia. Cel: podnie-  
sienie samooceny i wyższa sprzedaż.
2. Gwiazdor, duże kontrakty, weteran grupy, niskie tempo, spóź-  
nia się do pracy. Cel: więcej telefonów do klientów i wyrugo-  
wanie negatywnej postawy, która demoralizuje innych.
3. Dyrektywny, pośpieszenie oceniający, „sprzedawca w butach  
menedżera”. Cel: transformacja z roli sprzedawcy w rolę me-  
nedżera, który wspiera i coachingowo rozwija.
4. Introwertywny, niski poziom inteligencji emocjonalnej,  
zarządzający zza biurka. Cel: rozwój zasobów społecznych  
i emocjonalnych oraz wyjście do pracowników.

# Jaki będzie Twój pierwszy krok, jeżeli go w ogóle zrobisz?

*„Sposobem na zaczęcie jest skończenie mówienia  
i podjęcie działania”.*

Walt Disney (1901–1966)

Hotel. Jedno z dużych miast w Polsce. Właśnie przygotowuję się do wyjścia na kolejne szkolenie. Zerkam na lokalny program informacyjny. Temat na pasku: „Uroczyste otwarcie wybiegu dla niedźwiedzi w tamtejszym ogrodzie zoologicznym”. Zdecydowanie wolę, gdy zwierzęta są w naturalnym środowisku, ale jak już są w zoo, to bardzo kibicuję temu, żeby warunki, w jakich przebywają, jak najbardziej służyły ich dobrostanowi, więc z zaciekawieniem przyglądam się relacji, pakując rzeczy. Po lewej stronie ekranu ogrodzenie na powierzchni starego lokum, w nim pięć niedźwiedzi. Po prawej ogromny nowy wybieg, wybudowany ze wsparciem funduszy unijnych: pagórki,

dużo zieleni, woda. Na pierwszym planie lokalni notable, gotowi do uroczystego przecięcia wstęgi. Nożyczki, oklaski, flesze aparatów. Kolejny punkt uroczystości to zaproszenie niedźwiedzi do nowego lokum. Uniesiono ogrodzenie wokół wcześniejszego wybiegu. Tłum zebrany wokół, a zapewne także widzowie TV — wszyscy z niecierpliwością oczekiwali zajęcia nowej kwatery przez misie. I tu zaskoczenie. Niedźwiedzie, pomimo braku usuniętej bariery, nie miały zamiaru wyjść poza wcześniej zajmowany teren. Nie wspinały się po górach, nie wskoczyły do wody ani nie skosztowały przygotowanego dla nich tortu niespodzianki.

**Jak sądzisz, dlaczego?**

**Jakie możesz z tego wyciągnąć wnioski dla swojego rozwoju?**

**Co możesz zrobić już dziś, żeby skorzystać z wiedzy zawartej w tej książce, jeżeli w ogóle się na to zdecydujesz?**

## **Ćwiczenie 15. Obiecuję sobie, że...**

1. Wyciągając wnioski z lektury, napisz na następnej stronie lub na kartce papieru, co będziesz robił częściej, rzadziej, co zaczniesz i co przestaniesz.
2. Wypisz obietnice spontanicznie, bez dłuższego zastanawiania się nad zdaniem. Pomyśl, co pomogłoby Ci skuteczniej realizować Twoje cele zawodowe i przyniosłoby szczęście prywatne?
3. Schowaj kartkę w kopertę i zalep ją (jeżeli obietnice wypisałeś na kartce).
4. Otwórz ten list do siebie za trzy miesiące, zapoznaj się z zapisanymi obietnicami i w odniesieniu do sytuacji, w jakiej wówczas będziesz, odpowiedz na następujące pytania: Jak



było przez te trzy miesiące? Jak jest teraz? Jak chciałbyś, żeby było? Dlaczego chciałbyś, żeby tak było? Jaki będzie Twój pierwszy krok, żeby tak było, jeżeli go w ogóle zrobisz?

**OBIECUJĘ SOBIE, ŻE:**

**BĘDĘ CZĘŚCIJ:**

---

---

**BĘDĘ RZADZIEJ:**

---

---

**ZACZNĘ:**

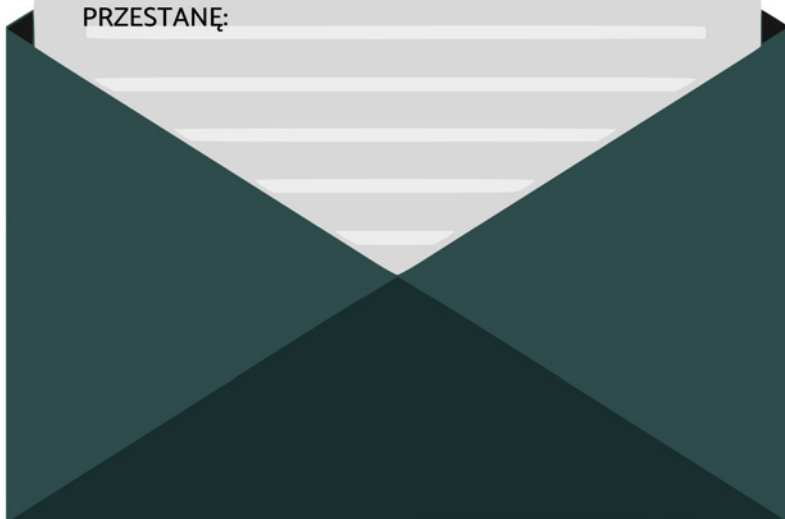
---

---

**PRZESTANĘ:**

---

---





## DODATEK A

# Słownik terminów merytorycznych

**Akademia Menedżera** — innowacyjne studia podyplomowe autora książki, realizowane w Bydgoszczy, Toruniu, Warszawie, Krakowie i Katowicach, zbudowane na fundamencie coachingowego modelu zarządzania (zobacz „Coachingowy model zarządzania”), psychologii pozytywnej (zobacz „Psychologia pozytywna”) oraz analizie transakcyjnej (zobacz „Analiza transakcyjna”).

**Analiza transakcyjna** — stworzona przez Erica Berne’a psychologiczna koncepcja stosunków międzyludzkich, opierająca się na idei wyodrębnienia w *Ja* trzech współistniejących schematów zachowania i odczuwania, przybierających formę: *Ja – Dorosły*, *Ja – Dziecko* oraz *Ja – Rodzic*. Każda instancja może być użyteczna. Kreatywne i spontaniczne *Dziecko*, empatyczny i wspierający *Rodzic* oraz rozumiejący i delegujący uprawnienia *Dorosły*. Każda dominanta niesie ze sobą także pewne zagrożenia. Dominująca instancja infantylnego *Dziecka* może manifestować się labilnością emocjonalną, niezaradnością oraz niefrasobliwością. Z kolei karzący *Rodzic* może powodować spadek kreatywności, samodzielności, wewnętrznej motywacji oraz finalnie odejście z pracy. Dominanta *Dorosłego* niesie najmniej potencjalnych efektów ubocznych. Nieraz może delikatnie przeszkadzać nadmierny pragmatyzm, utylitaryzm oraz dystans.

**Atak na lidera** — czwarta faza w procesie grupowym. Następuje, gdy menedżer/trener/nauczyciel zignoruje sygnały płynące z grupy, utrwali zależność (zobacz „Zależność”) oraz komunikację *Dorosły – Dziecko* (zobacz „Analiza transakcyjna”). Grupa wówczas manifestuje skumulowane emocje (zobacz „Odkładanie kuponów”) i konfrontuje się z liderem. Dojrzała reakcja lidera na atak, diagnoza przyczyn i wyciągnięcie z nich wniosków mogą przynieść reanimację zaangażowania grupy i efektywną pracę w fazie różnicowania (zobacz „Różnicowanie”).

**Coaching** — rozmowa oparta na pytaniach otwartych, która ma pomóc klientowi zidentyfikować kluczowe zasoby (silne strony) oraz rezerwy (słabsze strony), i dzięki temu zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia, uprzednio skrupulatnie zidentyfikowanego, pożądanego celu osobistego i korporacyjnego. W relacji coachingowej, coach nie musi być specjalistą w dziedzinie klienta. Uczy się zazwyczaj klient (relacja niesymetryczna). Coaching stosuje się najczęściej po okresie inkubacji (3 miesiące od rozpoczęcia pracy w organizacji lub na nowym stanowisku).

**Coachingowy model zarządzania** — koncepcja umożliwiająca wykorzystanie zasobów coachingu w transformacji postawy menedżera, komunikacji menedżerskiej oraz interwencji menedżerskich. Coachingowy model nie ogranicza się do wchodzenia menedżera w rolę coacha (co stanowi ostatni etap modelu), ale głównie zasadza się na implementacji filozofii coachingu (miękkiego zarządzania dla twardego efektu) na wielu poziomach firmy — od HR, poprzez menedżment, kończąc na liniowym pracowniku.

**Coaching narzędziowy** — forma działań rozwojowych, koncentrująca się na wzroście kluczowych umiejętności i tym samym przypominająca formę działania treningowe. Stosowana jest zazwyczaj w fazie inkubacyjnej (początek pracy, objęcie nowego stanowiska), w relacji *Rodzic – Dziecko* (zobacz „Analiza transakcyjna”), w modelu mentoringowym (zobacz „Mentoring”).

**Dysonans poznawczy** — dyskomfort na skutek odczuwania konfliktu między dwoma przeciwstawnymi informacjami poznawczymi (np. jeśli o szkodliwości palenia mówi ktoś, kto pali). Żeby zredukować dyskomfort, ignorujemy informacje, które powodują konflikt poznawczy („Mój dziadek palił całe życie i dożył setki”). W działaniach menedżerskich dysonans poznawczy może występować np. kiedy nie dotrzemy do jądra motywacji pracownika, nie połączymy celu korporacyjnego z indywidualnym oraz gdy skoncentrujemy się wyłącznie na motywacji zewnętrznej.

**Dorośły (Ja – Dorośły)** — zobacz „Analiza transakcyjna”.

**Dziecko (Ja – Dziecko)** — zobacz „Analiza transakcyjna”.

**Ingrajacja** — technika perswazyjna mająca na celu zbudowanie dobrej relacji z podmiotem poprzez przekazanie komplementu na etapie otwarcia. Jeżeli jest podyktowana jedynie korzyścią jednej ze stron (nadawcy), może powodować reaktancję (zobacz „Reaktancja”). Gdy oparta jest na pozytywnej intencji, w duchu *win-win*, może być skutecznym wzmocnieniem w fazie inkubacji (zobacz „Sponsorowanie”).

**Inteligencja emocjonalna** — to zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami (zobacz „Porwanie emocjonalne”) i odłożenia na później ich zaspokojenia. Znamionuje najsukuteczniejszych menedżerów oraz właścicieli dynamicznie rozwijających się firm. Osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej z łatwością odnajdują się w użytecznej ramie rozwiązania (zobacz „Rama rozwiązania”) oraz w komunikacji poziomej *Dorośły – Dorośły* (zobacz „Analiza transakcyjna”).

**Irradiacja** — psychologiczne zjawisko rezonowania (przenikania) emocji z nadawcy na odbiorcę/odbiorców i *vice versa*. Rezultatem takiego przenikania może być zarówno wzmocnienie, jak i osłabienie motywacji. Np. gdy menedżer chce podnieść zaangażowanie, trudno mu to zrobić bez okazania emocji w trakcie wystąpienia. Z kolei gdy chce uspokoić atmosferę, jego nieopanowane zdenerwowanie (zobacz

„Inteligencja emocjonalna”) oraz niespójność komunikacji werbalnej i niewerbalnej, mogą negatywnie wpłynąć na audytorium.

**Kryzys odpowiedzialności** — trzecia faza w procesie grupowym. Następuje zazwyczaj po okresie 2,5 roku od początku zatrudnienia na danym stanowisku, jeżeli w jego trakcie nie nastąpią zasadnicze zmiany — np. awans, dokooptowanie nowych członków zespołu lub modyfikacja zakresu obowiązków. W dynamicznym środowisku pracy stagnacja może nastąpić wcześniej. W fazie kryzysu odpowiedzialności pracownicy są zazwyczaj dotknięci demobilizacją, koncentrują się na problemach (zobacz „Rama problemu”) i zrzucają winę na innych (zobacz „Strefa wpływu”). Jeżeli kryzys się utrzyma, może zakończyć się wyraźnym spadkiem zaangażowania, wypaleniem zawodowym lub atakiem na lidera (zobacz „Atak na lidera”).

**Kaizen** — filozofia małych kroków, pomocna na etapie wyznaczania zarówno ambitnego, jak i realnego celu, planowania oraz implementacji. Jest egzemplifikacją działania w ramie rozwiązania (zobacz „Rama rozwiązania”) i stanowi istotną część rozmowy motywacyjno-korygującej (zobacz „Rozmowa motywacyjno-korygująca”).

**Kontrakt** — początkowy etap rozmowy coachingowej lub sesji szkoleniowej, w którym coach/trener przekazuje klientowi/uczestnikom istotne informacje, zasady, ramy rozmowy/szkolenia. Zawarcie kontraktu w relacji poziomej *Dorosły – Dorosły* (zobacz „Analiza transakcyjna”) niweluje lęk i projekcje (zobacz „Projekcja”) oraz pomaga przejść z fazy zależności (zobacz „Zależność”) do różnicowania (zobacz „Różnicowanie”). Kontrakt może być również interwencją menedżera w roli coacha w trakcie rozmowy, kiedy np. klient zbacza ze ścieżki (zobacz „Strefa wpływu”) lub przebywa w nieproduktywnej ramie problemu (zobacz „Rama problemu”).

**Mentoring** — relacja mistrz – uczeń. Mentor jest ekspertem w dziedzinie pożądanej przez klienta. Przeszedł wcześniej drogę, w którą wybiera się aktualnie jego uczeń (np. awansował z handlowca na menedżera

i skutecznie zarządza zespołem — czego teraz pragnie jego klient). Relacja w mentoringu jest symetryczna, tj. uczą się i czerpią obie jej strony. Mentor powinien pamiętać o strategicznym budowaniu komunikacji *Dorosły – Dorosły* (zobacz „Analiza transakcyjna”), co zabezpieczy klienta przed zamrożeniem go w fazie zależności (zobacz „Zależność”).

**Metoda błyskawicznej motywacji** — oparta na dowodach naukowych technika sześciu kroków, stworzona przez M. Pantalona. Jej fundament stanowi dotarcie do wewnętrznej motywacji klienta bez wywoływania oporu (zobacz „Reaktancja”), dzięki poszerzaniu autonomii podmiotu.

**Model Disneya** — strategia wypracowania zarówno ambitnego, jak i realnego celu. Coach zachęca klienta do wejścia w przestrzeń *Marzyciela* (cel ambitny), *Krytyka* (cel zachowawczy) i *Realisty* (kompromis między celem ambitnym i realnym).

**Odkładanie kuponów** — mechanizm opisany przez analizę transakcyjną (zobacz „Analiza transakcyjna”), polegający na kumulowaniu nieprzepracowanych i niewyrażonych emocji, które nakładają się na siebie do czasu spektakularnej erupcji na niwie zawodowej lub w przestrzeni prywatnej. Najczęściej występuje u osób o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej (zobacz „Inteligencja emocjonalna”), które zakładają maskę skrywającą emocje.

**Porwanie emocjonalne** — wybuch aktywizowany przez automatyczną reakcję układu limbicznego (hipokamp i ciało migdałowate), który może manifestować się nieopanowaną agresją, inwektywami lub histerią. Jest reakcją pierwotną, która może być wyciszana przez korę przedczołową. Znamionuje osoby o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej (zobacz „Inteligencja emocjonalna”).

**Pozytywna dezintegracja** — pojęcie stworzone przez Kazimierza Dąbrowskiego, opisane w jego książce *Trud istnienia*. Autor postrzega trudne momenty w naszym życiu — epizody subdepresyjne czy

wypalenie zawodowe — jako pozytywne wezwania do działania: zmiany, rozwoju, refleksji. Jeżeli nie odpowiemy na nie pozytywną reakcją, symptomy zagrażające mogą się zintensyfikować w formę głębokiej depresji lub zaawansowanych uszczerbków somatycznych.

**Praca na bólu** — technika stosowana w metodzie motywowania stworzonej przez M. Pantalona (zobacz „Metoda błyskawicznej motywacji”) i rozwinięta przez T. Gordona (zobacz „Rozmowa motywacyjno-korygująca”), polegająca na pobudzeniu zaangażowania u pracownika w stanie kryzysu motywacyjnego (zobacz „Kryzys odpowiedzialności”), będącego skutkiem obrony *status quo*.

**Proces grupowy** — to proces mający miejsce na etapach formowania, rozwoju i potencjalnego rozpadu grupy lub konfliktów w jej łonie. Wiedza dotycząca tego procesu pomaga menedżerowi czy trenerowi strategicznie działać na rzecz utrzymania grupy w najbardziej efektywnej fazie (zobacz „Różnicowanie”) poprzez świadome interwencje moderujące proces.

**Projekcja** — mechanizm obronny polegający na przypisywaniu innym własnych niepożądanych uczuć, poglądów, zachowań lub cech, najczęściej negatywnych.

**Psychogeografia** — zarządzanie przestrzenią, ustawieniem ciała, krzesła, ekranu prezentacji, demonstrowanych przedmiotów, gestów mowy ciała, żeby wykorzystać w pełni wzorce percepcyjne mózgu. Np. po prawej stronie klienta pracujemy nad pożądanymi celami, a po lewej na tzw. bólu (zobacz „Praca na bólu”).

**Psychologia pozytywna** — dziedzina psychologii zajmująca się podłożem dobrego samopoczucia i szczęścia (dobrostanu subiektywnego). Koncentruje się na tym, co działa (zobacz „Rama rozwiązania”), a nie na deficytach (zobacz „Rama problemu”).

**Rama problemu** — jałowy nawyk przebywania w świecie przeszłym, analizy porażek, rozpamiętywania krzywd. Demobilizuje i zmniejsza prawdopodobieństwo zrealizowania pożądanego celu w przyszłości.



**Rama rozwiązań** — nawyk koncentrowania się na „tu i teraz”, traktowania problemów jako wyzwań oraz optymistycznego patrzenia w przyszłość, który zwiększa prawdopodobieństwo spełnienia zawodowego i prywatnego. Stanowi emanację zasad psychologii pozytywnej (zobacz „Psychologia pozytywna”).

**Reaktancja** — opór w odpowiedzi na manipulację, nadmierne wywieranie wpływu i zidentyfikowaną złą intencję drugiej strony. Może być również wynikiem braku autonomii oraz komunikacji *Rodziec – Dziecko* (zobacz „Analiza transakcyjna”).

**Rodziec (Ja – Rodziec)** — zobacz „Analiza transakcyjna”.

**Rozmowa motywująco-korygująca** — to praktyczne zastosowanie coachingowego modelu zarządzania (zobacz „Coachingowy model zarządzania”) w formie coachingu krótkoterminowego (zobacz „Strategiczny coaching krótkoterminowy”). Jego filary stanowią: coachingowy SMART, metoda błyskawicznej motywacji doktora M. Pantolony (zobacz „Metoda błyskawicznej motywacji”) oraz filozofia Kaizen (zobacz „Kaizen”).

**Różnicowanie** — druga faza procesu grupowego. Następuje, gdy menedżer/trener/nauczyciel strategicznie utrwała w zespole komunikację *Dorośli – Dorośli* (zobacz „Analiza transakcyjna”). Członkowie grupy nabierają wówczas pewności siebie, działają w strefie wpływu (zobacz „Strefa wpływu”), co skutkuje podniesieniem zaangażowania, kreatywnością oraz uczeniem się i produktywnością zespołu.

**Samospełniające się proroctwo** — zjawisko polegające na tym, że określone oczekiwania w stosunku do pewnych zachowań lub zdarzeń, wpływają na te zachowania lub zdarzenia w sposób, który powoduje spełnienie oczekiwań. Np. menedżer w ramie problemu (zobacz „Rama problemu”) od etapu wejścia nowego pracownika do zespołu nie daje mu żadnych szans na sukces i finalnie, bez odpowiedniego wsparcia i wzmacniania na etapie inkubacji (zobacz „Sponsorowanie”), doprowadza do jego zwolnienia, żeby potwierdzić powzięte na początku założenie.

**Small talk** — wstępna, otwierająca część rozmowy, mająca na celu obniżenie poziomu nieufności i rezerwy, by przejść płynnie od zależności (zobacz „Zależność”) do różnicowania (zobacz „Różnicowanie”), tj. partnerstwa *Dorośli – Dorośli* (zobacz „Analiza transakcyjna”).

**Sponsorowanie** — zaplanowane wzmacnianie pracownika w procesie jego wzrastania w organizacji. Szczególnie istotne na etapie inkubacji (wchodzenia do organizacji lub obejmowania nowego stanowiska). Menedżer powinien w trakcie każdej rozmowy, feedbacku, coachingu (zobacz „Coaching”) włączać 4 do 5 komunikatów sponsorujących (np. „Jesteś bardzo ważną częścią zespołu”, „Wierzę, że Ci się uda”, „Masz kompetencje, które pomogą Ci to osiągnąć”). Sponsorowanie stanowi intencjonalnie pozytywną formę ingracjacji (zobacz „Ingracjacja”) i jedynie pod tym warunkiem jest techniką spójną i skuteczną.

**Strategiczny coaching krótkoterminowy** — innowacyjne podejście w coachingu biznesowym, zainspirowane krótkoterminową terapią strategiczną, którego głównym celem jest skrócenie procesu coachingowego oraz podniesienie efektywności sesji poprzez interwencje coacha łączące klasyczny coaching, zasady modelu coachingowego zarządzania (zobacz „Coachingowy model zarządzania”) z na połę dyrektywnym podejściem rozmowy motywacyjno-korygującej (zobacz „Rozmowa motywacyjno-korygująca”) i jednoczesnym uwzględnieniem pozytywnej intencji coacha, obejmującej dbanie o wspólny cel organizacyjny i indywidualny klienta.

**Strefa wpływu** — produktywna przestrzeń skoncentrowania indywidualnych i grupowych zasobów na rozwiązaniu sytuacji kryzysowej i realizacji pożądanых celów. Działanie w strefie wpływu stanowi antytezę rozpamiętywania przeszłych niepowodzeń (zobacz „Rama problemu”) i obwiniania innych za sytuacje trudne (zobacz „Kryzys odpowiedzialności”). Jest fundamentem ramy rozwiązania (zobacz „Rama rozwiązania”).

**Trening** — zorganizowana przestrzeń do rozwoju kluczowych dla sukcesu kompetencji, poprzez demonstrację, instrukcję, pracę w parach i zespołach roboczych oraz feedback połączony z korektą kluczowych elementów trenowanej umiejętności.

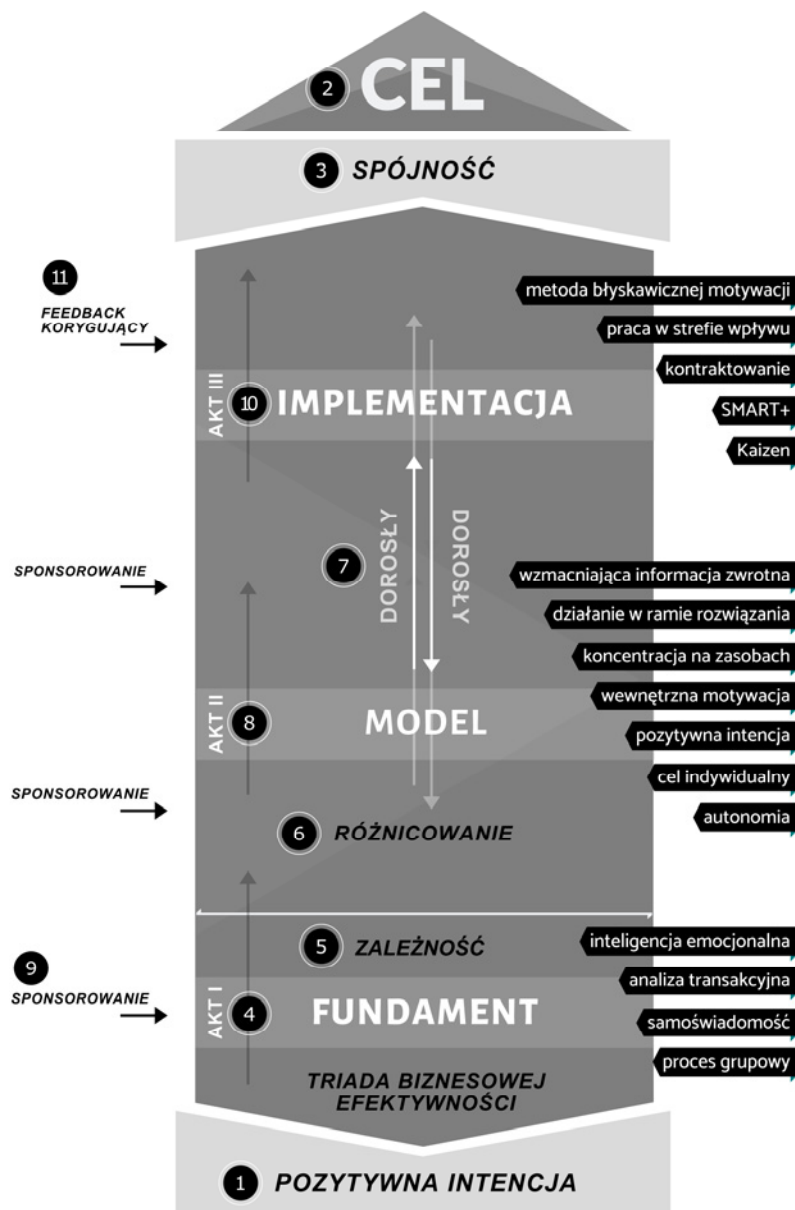
**Turkusowe zarządzanie** — demokratyczny model zarządzania, stworzony przez Frederica Laloux. Paradygmat ten odrzuca zasady: prowizji, premii, hierarchicznej struktury kierowniczej, wydawania poleceń, współzawodnictwa, okresowych rozmów oceniających itp. Opiera się na warunkach: wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy.

**Zależność** — pierwsza faza w procesie grupowym. Charakteryzuje się: brakiem zaangażowania, lękiem i komunikacją *Rodzic – Dziecko* (zobacz „Analiza transakcyjna”).



DODATEK B

# **Coachingowy model zarządzania — opis schematu**



Rysunek B.1. Opis schematu

1. 2. 3. **Intencja, Cel i Spójność** — triada biznesowej efektywności — ramowe zasoby formujące model coachingowego zarządzania.

4. **Akt I: Fundament** — pierwszy etap w pomnażaniu osobistej efektywności na rzecz publicznych celów w modelu coachingowym. Sprzyjają mu: pogłębienie samoświadomości (co jest zasobne, co wyhamowuje), podnoszenie poziomu inteligencji emocjonalnej, rozwijanie efektywnej komunikacji opartej na analizie transakcyjnej oraz uwzględnianie zasad procesu grupowego w przyszłych działaniach menedżerskich.

5. **Zależność** — pierwszy etap procesu grupowego, który inicjuje formowanie się grupy i powinien być przez skutecznego menedżera jak najszybciej przemieniony w różnicowanie, ponieważ w zależności członkowie grupy są zazwyczaj podszyty lękiem, nie są kreatywni i zaangażowani.

6. **Różnicowanie** — drugi etap procesu grupowego, który warto zainicjować i podtrzymywać dla efektywności zespołu i skuteczności menedżera.

7. *Dorosły – Dorosły* — budowanie dojrzałej komunikacji poziomej z pracownikiem na fundamencie dwóch głównych wartości: wolności i odpowiedzialności.

8. **Akt II: Model** — 7 filarów coachingowego zarządzania: cel indywidualny, koncentracja na zasobach, wzmacniająca informacja zwrotna, działanie w ramie rozwiązywania, pozytywna intencja, autonomia, wewnętrzna motywacja.

9. **Sponsorowanie** — interwencje menedżera na rzecz wzmacniania pracowników, szczególnie na etapie inkubacji (nowa praca, nowe stanowisko, nowe obowiązki).

**10. Akt III: Implementacja** — realizowanie zasad coachingowego zarządzania w trakcie rozmów z pracownikami, z użyciem m.in. technik: pracy w strefie wpływu, kontraktowania oraz filozofii małych kroków.

**11. Feedback korygujący** — interwencja stanowiąca część rozmowy motywująco-korygującej. Stosuje się ją, by nakierować pracownika na ścieżkę prowadzącą do pożądanego celu.



# Rekomendowana literatura

- Adams Marilee, *Myślenie pytaniami. Zmień swoje pytania a zmienisz siebie*, Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Blanchard Ken, Johnson Spencer, *Jednominutowy menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Bucay Jorge, *Pozwól, że ci opowiem... bajki, które nauczyły mnie, jak żyć*, Replika, Poznań 2013.
- Covey Stephen R., *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2007.
- Duhigg Charles, Siła nawyku. *Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Gut Jerzy, Haman Wojciech, *Psychologia szefa. Szef to zawód*, Helion, Gliwice 2014.
- Harris Thomas Anthony, *Ja jestem OK — ty jesteś OK*, Rebis, Poznań 2009.

- Maurer Robert, *Filozofia Kaizen. Jak mały krok może zmienić Twoje życie*, Helion, Gliwice 2013.
- Pantalon Michael V., *Motywacja. Metoda sześciu kroków*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2017.
- Pink Daniel H., Drive. *Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011.
- Rogers Jenny, *Coaching. Podstawy umiejętności*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
- Scoular Anne, *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013.
- Tolle Eckhart, *Potęga teraźniejszości*, Galaktyka, Łódź 2010.
- Whitmore John, *Coaching. Trening efektywności*, G+J, Warszawa 2011.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 