

Agnieszka Maruda-Sperczak: Aby chciało nam się chcieć nie tylko w pracy

🕒 15.05.2017 [HR Wywiad \(/newsy/hr-wywiad.html\)](/newsy/hr-wywiad.html)

Z Agnieszką Marudą- Sperczak o Metodzie Motywacji Błyskawicznej rozmawia Justyna Piesiewicz Head of HR & Employer Branding Practice, President of the Board, IACL.

Mówi się, że motywacja to długi proces. Propagujesz i uczysz czegoś, co nazywa się błyskawiczną motywacją, czy to możliwe, żeby zmotywować kogoś w dwie sekundy?

Agnieszka Maruda-Sperczak: *Może nie w dwie sekundy, bo to jest ok. siedem minut (śmiech). Jest to faktycznie czas, w którym można przeprowadzić rozmowę motywacyjną, jeśli sprawnie posługujesz się już tą metodą. Bardzo często jednak spotykam się z oczekiwaniami, że efekty tej rozmowy ujawnią się już po siedmiu minutach, że „obudzą się następnego dnia, ich świat zmieni się o 180 stopni”. Otóż nie. To rozmowa jest krótka i efektywna, jednak same efekty są zawsze rozłożone w czasie. To jest proces, który w nas zachodzi.*

Na czym dokładnie polega ta metoda?

Agnieszka Maruda-Sperczak: *Jest to metoda sześciu kroków... właściwie to siedmiu, bo jest jeszcze coś, co jest szalenie ważne, szczególnie tutaj na gruncie polskim- a mianowicie autonomia. To jest dla mnie jeden krok, przed sześcioma opisanymi przez autora metody. Ostatnio nawet rozmawiałam z Brytyjką, w sprawie szkoleń dla firmy, której jest przedstawicielką i ona za każdym razem, kiedy coś ustalałyśmy, pytała, czy to jest dla mnie okej, w porządku i czy to jest dla mnie jasne – dbając bardzo wyraźnie o moją autonomię. Wtedy pomyślałam sobie jak bardzo lubię pracować z takimi ludźmi, którzy w sposób naturalny i szanują autonomię swoją i drugiej osoby.*

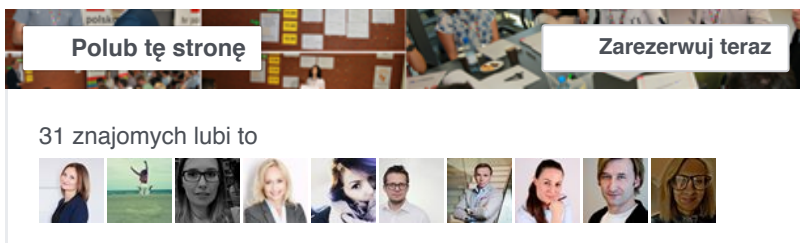
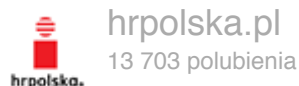
Co właściwie masz na myśli mówiąc „autonomia”? Autonomia kojarzy się zwykle z tym, że „to jest moje pole i nie wolno Ci na nie wejść”.

Agnieszka Maruda-Sperczak: *Oczywiście można to tak uprościć, jednak bardziej chodzi o to, że każdy z nas jest niezależny, ma prawo do decydowania, właściwie o cokolwiek, o dowolnej sprawie. Natomiast w naszej, polskiej kulturze rzadko kiedy tak myślimy. Uważamy, że ludzie powinni coś zrobić i oczekuje się od innych, że oni w jakiś konkretny sposób, przez nas oczekiwany będą się zachowywać. W związku z tym jest bardzo małe przyzwolenie na to, żeby dać ludziom swoistą przestrzeń do rozmowy, nie mówiąc już o przestrzeni do niezależnego działania. Autonomia to tyle, co przyznać samemu sobie, a także innym osobom prawo decydowania o sobie. I tak podchodząc do sprawy, to jeśli ja chcę zmotywować kogoś do dowolnego działania - dajmy na to do ćwiczeń fizycznych, to od kogo tak naprawdę zależy czy ta osoba będzie ćwiczyć czy nie? Głównie zależy od tej osoby. Tylko wygodnie jest myśleć, że od czegoś lub kogoś innego. Myślimy zazwyczaj w kategoriach: muszę zacząć ćwiczyć, powinnam, powinienem zacząć ćwiczyć i wtedy prawo do tej niezależności, autonomii de facto odbieramy – zarówno sobie jak i innym. To się przejawia również w naszym języku. Przykład: jeśli o coś prosimy, to mówimy - daj mi to, proszę. I tak naprawdę pomimo tego, że słowo „proszę” dodajemy, to samo zdanie jest sformułowane jak żądanie. Bez przestrzeni do odmowy. Natomiast w języku angielskim będzie to brzmiało; „czy mógłbyś...” i już taka konstrukcja zdania zakłada opcję, że ktoś ma nam prawo odmówić lub przychylić się do naszej prośby. Po polsku, tak w uproszczeniu, myślimy, że ludzie muszą zrobić to o co prosimy i tak naprawdę nie mają prawa nam odmówić, „bo przecież prosimy”.*

Czyli to poczucie własnej autonomii, czy też niezależności, leży po naszej stronie? Mówisz, że jest to punkt wyjścia do metody błyskawicznej motywacji, więc wracając do początku rozmowy: na czym polega ta błyskawiczna motywacja?

Agnieszka Maruda-Sperczak: *Pierwsza rzecz to jest uznanie tej autonomii, czyli w ogóle od tego zaczynamy. Jeśli tego nie ma to trudno będzie mówić o motywacji, będzie po prostu opór i taka „ucieczka umysłu”. Kolejna rzecz jest to zadanie sześciu pytań w odpowiedniej sekwencji. Co ważne, w tych pytaniach zawsze pytamy o powody, dla*

których warto coś zrobić, szukać pozytywnych aspektów. Dzięki temu nie skupiamy się na tym, co w osiągnięciu celu przeszkadza, a co nas zwykle interesuje: wymówki i tłumaczenia uzasadniające dlaczego nie możemy czegoś zrobić.



„my” i jeszcze mówimy o tym na głos, tym y i pojawia się jeszcze większy kłopot z to, my potrzebujemy, żeby to, co myślimy i że nie mogą i jeszcze wymyśle do tego

tykać. Powiedziałaś rzecz, którą ja też bami, które mają jakieś zagadnienia do im zrozumieć różnicę między pytaniami

Agnieszka Maruda-Sperczak: Zgadza się. A propos pytania „dlaczego?”. W metodzie Instant Influence używamy głównie tego pytania. Z tym, że używamy go w kontekście powodów dla których warto coś zrobić. Zwykle jednak kiedy ludzie słyszą pytanie „dlaczego?”, to czują potrzebę tłumaczenia się.

Fakt, przecież Instant Influence opiera się na pytaniu „Why? – Dlaczego?”.

Agnieszka Maruda-Sperczak: Zgadza się, co więcej „why?” może zostać zadane w dwie strony i tak np. w metodzie Lean czy Kaizen, zwykle pytamy dlaczego coś się wydarzyło, czyli szukamy przyczyny zdarzeń, żeby ją usunąć i aby procesy były sprawniejsze. Natomiast tutaj, w metodzie Instant Influence jesteśmy po ‘drugiej stronie lustra’ i pytamy „why?”, w kontekście: „dlaczego warto?”, „dlaczego to dla ciebie ważne?”.

Teraz często słyszę, jeżeli chodzi o pracodawców, że motywacja i zaangażowanie są dla nich wyzwaniem numer jeden. Z badań i analiz IACL wynika, że niezaangażowani, czyli niezmotywowani, pracownicy kosztują polską gospodarkę ok. 250 mld PLN rocznie.

Agnieszka Maruda-Sperczak: Niezaangażowani pracownicy są bardziej zdemotywowani niż niezmotywowani. Dla mnie słowo niezmotywowany jest niemiarodajne, zdemotywowany to jest konkret, to jest człowiek, który nie ma motywacji, jest zniechęcony. Któremu powstrzymuje się od działania. I myślę, że to przyczyna braku zaangażowania. Ludzie, którzy wyjeżdżają za granicę i tam mieszkają oraz pracują bardzo często mówią o tym, że tam mają większy spokój, podkreślają też większy szacunek dla drugiego człowieka. Dwie ważne dla ludzi wartości: spokój i szacunek. Niemożliwe do osiągnięcia przy systemie nakazowym, wymuszającym. I to jest coś, co wiąże się z językiem jakiego używamy. Na przykład, jeżeli ja już w rozmowie daję przestrzeń - autonomię, daję tej drugiej osobie także uwagę i czas. Kiedy zadają pytania z życzliwością i ciekawością oraz daję jej możliwość wyboru, to chęci do działania rosną. Kiedy coś MUSI być zrobione, pojawia się opór i niechęć. Znamy doskonale takie podejście, że to szef ma „władzę” nad pracownikiem i nieważne czy szef ma rację, czy nie, szef każe, to pracownik musi. Wtedy niechęć się powiększa, a motywacja i zaangażowanie dokładnie odwrotnie. Maleją.

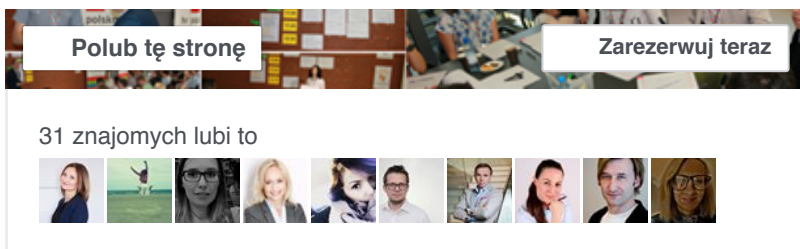
A czy to nie jest tak, że to łączy się z kulturą osobistą przełożonych?

Agnieszka Maruda-Sperczak: Kulturę osobistą wnosimy z domu i kształtujemy ją także w środowisku w jakim przebywamy. Kultura osobista to jest taki zestaw reguł, który mówi o tym jak się w określonych sytuacjach zachować. Jeśli nie wiemy jak, to odwołujemy się do tych reguł i już wtedy wiadomo. Jeżeli nie wiemy jak się zachować, to zachowajmy się przyzwoicie, kulturalnie. Natomiast to, o czym ja mówię, to są kwestie nawet bardziej kulturowe: przekonanie, że coś musimy, że mamy jakieś zobowiązania wobec osób starszych lub osób, które są wyższe rangą od nas. Jeśli popatrzymy na inne kultury, takie jak anglosaskie, to tam można powiedzieć szefowi, że się z czymś nie zgadzamy i to w bardzo kulturalny sposób. W szkołach uczy się polemiki debatowania. Natomiast w Polsce nie uczymy się jak się kulturalnie nie zgadzać. Jak dyskutować wprost, zachowując przy tym szacunek dla obu stron. Z przykrością obserwuję jak pracownicy czy managerowie nie wypowiadają swojego zdania. Wybierają milczenie i wyrażanie niezadowolenia przy osobach trzecich, często używając kategoriicznych stwierdzeń. Niewielu potrafi kulturalnie i z szacunkiem dla drugiej strony się z nią nie zgadzać. Wyrzucić swojego odrębnego

zdania. Niewielu potrafi wysłuchać do końca. A to bardzo ważne umiejętności, których brak szalenie wpływa na motywację, a raczej jej spadek. Otwarte pozostawiam pytanie, czy to jest kwestia kultury osobistej czy kwestia



hrpolska.pl
13 703 polubienia



głowy”, „jaki pan taki kram”, ale też łana sytuacja. Na przykład pracodawcy n pracy”, to oni decydowali, ewentualnie , sytuacja się odwróciła i to pracodawca racja, ale także starsze pokolenie, które cania i pobytu, widzi jak są traktowani ienia dla nich.

iliśmy kiedyś w momencie, kiedy to władzę jdzimy dopiero, do tego wyważenia. Bo często zmiany pojawiają się dwutorowo i zachodzą powoli, albo to są rewolucje. Mam wrażenie, że kolejne pokolenia stoją w opozycji do tego co było w pokoleniu poprzednim. Chcą inaczej, po prostu. Niezależnie od tego, czy to będzie bardziej liberalnie czy bardziej konserwatywnie.

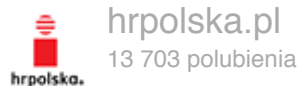
Tak, jednak wracając do motywacji, bo to jest główny temat naszej rozmowy, nie chcę mówić, że pracodawcy są bez winy. A tak a’ propos zaangażowania, często powtarzam, że angażuje człowiek, a nie systemy motywacyjne. I dodaję, że system motywacyjny jest benefitem, upraszczając, że jest to taka wisienka na torcie.

Agnieszka Maruda-Sperczak: Oczywiście, że standardowo znane nam „systemy motywacyjne” mają niewiele wspólnego z motywacją.

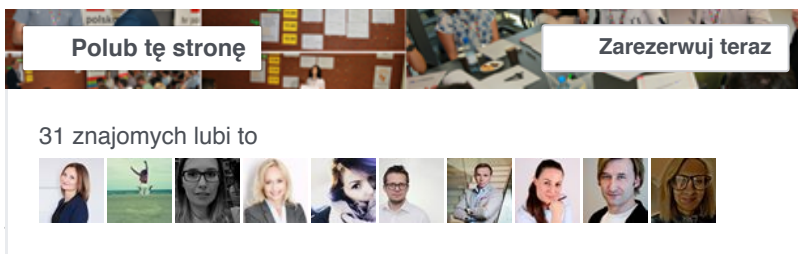
Tak i uważam, że jest to bardzo ważna kwestia w pozyskiwaniu i utrzymywaniu pracowników. Z kolei ja słyszę: „Pani Justyno, ale pracownicy nie czują się zmotywowani, bo nie mają wystarczających pensji i nawet jeśli dostają podwyżki, to chcą coraz więcej i więcej, bo mówią, że są niezmotywowani, no i co my mamy robić? Podwyżki ich nie motywują, benefity ich nie motywują, no to co my mamy robić?”

Agnieszka Maruda-Sperczak: Kłopot polega na tym, że ludzie uwierzyli, że motywacją są pieniądze. Absolutnie nie. Za pieniądze można coś nabyć, coś kupić, coś co jest istotne, ważne dla ludzi. Same w sobie nie motywują. Drugą ważną sprawą jest to, że ja bym w ogóle nie demonizowała pracodawców. Tutaj w Polsce. Zwykle chcemy znaleźć i wskazać jakichś winnych. Natomiast ludzie funkcjonują w systemach i pewnych ramach. Czy mówimy o firmie, rodzinie czy państwie. Jeżeli system sprzyja rozwojowi, to wszyscy chcą się rozwijać i realizować. W Polsce wygląda to tak, że jest to kwestia kodeksu pracy, przepisów, mechanizmów i zwyczajów obowiązujących w firmach. Często robimy tyle, ile możemy, na ile nam przepisy pozwalają. Umowy są pisane zazwyczaj na złe czasy, bo jak są dobre czasy, to wszyscy robią wszystko tak, jak potrzeba i wtedy nie ma konieczności odnosić się do umów. Natomiast tutaj, w Polsce, przez takie antagonizowanie pracowników i pracodawców, mamy skłonność do przyglądania się sobie, ale nie z życzliwością, tylko z wrogością. Jest to taka próba złapania kogoś na czymś i próba wskazania palcem winnego, a to z motywacją ma tyle wspólnego, że menadżerowie mogą nie mieć motywacji do pracy z podwładnymi, bo w takich warunkach trzeba mieć dużą determinację żeby ludźmi zarządzać. Rozmawiamy o metodzie Instant Influence teoretycznie, ale tak praktycznie, mówimy o tym, co do tej motywacji jest potrzebne i znowu wracamy do poczucia autonomii, szacunku, zaufania czyli tak naprawdę kapitału społecznego. To jest coś, czego w naszej kulturze i kraju bardzo brakuje. Jeśli tego brakuje, to trudno jest budować na brakach. Kiedy pracuję dla klientów i uczę ludzi tej metody, to tak naprawdę pracuję z menadżerami nad zmianą podejścia do ludzi i ćwiczeniem się w tej metodzie opartej na autonomii, zaufaniu i pytaniach. Kiedy pracuję z organizacją, która zatrudnia kilka tysięcy osób, robię kilka szkoleń i w sumie może przeszkolę około 40-60 osób, to jest to kropla w morzu potrzeb. Są też takie projekty, gdzie na 700 osób przeszkoliłam w 2 miesiące 100 i ustaliśmy kolejne terminy oraz uczestników - tam pozytywne efekty ujawnią się dużo szybciej, gdyż dzieje się to swojego rodzaju siłą rozpędu, to jest jak obsiewanie całego pola. Może nie wszystkie ziarna wzejdą, ale znakomita większość tak. Jeśli spojrzymy na rynek i to jak z pracownikami i motywacją radzą sobie nowe firmy tzw. startupy to co obserwujemy?. Wszyscy chcą pracować w startupach, wszyscy chcą pracować w Google, wszyscy chcą pracować w firmach młodych, które powstały stosunkowo niedawno i stworzyły sobie własne, nowe reguły gry. Korporacje, banki to są instytucje, które powstały

kilkadzieciąt, 100 czy nawet 150 lat temu. Zmiana wieloletniego podejścia jest bardzo powolna. Nawet jeżeli jest wola ludzi, to jest tak, jak ze starym, zabytkowym domem. Koszt remontu jest potwornie wysoki i czasochłonny.



Właśnie dlatego taniej byłoby zburzyć i postawić od nowa w nowych korporacjach, które właśnie są takimi



nie dla menadżerom, którzy mają bardzo duże doświadczenie, ten styl, który wy propagujecie jest nie do zaakceptowania. Jest to nie do zaakceptowania. Jednak to nie do zaakceptowania. Powstaje kwestia jak to pogodzić.

Właśnie dlatego nie można mówić w ogóle, że stare jest złe, a nowe jest dobre. Natomiast nie do końca rozumieją to młodzi. Młodzi mówili, że ci młodzi są „gorsi”. Jest to spowodowane tym, że nazwijmy ich umownie „starsi” mają swoje doświadczenia. Jeżeli pojawia się coś nowego, to dla nich to zaskakuje i nie wiedzą co z tym zrobić. I teraz cała historia polega na tym, żeby nauczyć tych menadżerów jak pracować z młodymi ludźmi. Kiedy oni zdadzą sobie sprawę, że ich sposób funkcjonowania to jest jedno, a styl działania osób, których oni zatrudniają to drugie, to może im dać inną perspektywę, a efekty ich pracy będą dużo lepsze kiedy rozumieją młodych ludzi i będą wiedzieli jak ich angażować. Po drugie, ta tzw. „stara gwardia”, jeżeli nie miałyby zarządzać, to mogły być i zwykle są bardzo dobrymi doradcami. Z moich obserwacji wynika, że bardzo dobrzy menadżerowie, którzy odchodzą z korporacji zajmują się z powodzeniem doradztwem. Już nie potrzebują zarządzać ludźmi, a mają wiedzę i doświadczenie, czyli to czego nie mają młodzi. Może to kwestia przebudowania struktur? Właśnie starsi, są przyzwyczajeni do struktur pionowych, gdzie się awansuje itd., a młodzi ludzie powiedzieliby nawet, że są zachwyceni takimi strukturami poziomymi, gdzie o statusie świadczą kompetencje, a nie stanowisko. Inne wartości i zapotrzebowania, a tym samym motywatory.

Tak zgadzam się. Są przecież firmy, gdzie są mieszane zespoły i z mojego doświadczenia wynika, że tam jest taka sytuacja, gdzie, jeżeli chodzi o motywowanie, to angażowanie zespołów polega to na tym, że motywujemy i angażujemy wszystkich tak samo. A przecież tak się nie da. Każdy z nas jest inny, wyszedł z domu z inną kulturą, z innego środowiska, ma inne oczekiwania, inne potrzeby i jest w innym miejscu. Powiedz mi, w związku z tym, że mamy różne firmy, różne style komunikacji, firmy są na innym etapie rozwoju, czy ta metoda, oprócz tego, że wiemy, że jest skuteczna w życiu prywatnym, na co dzień jest też dobra dla takich właśnie organizacji?

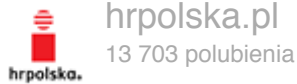
Agnieszka Maruda-Spercak: To jest metoda, która szanuje to, że każdy z nas jest inny. Jest ona uniwersalna. Ponieważ jest osiadała jest zadawanie właściwych pytań i dociekania tego co ważne, to tak na prawdę druga osoba, w tym przypadku pracownik, odpowiadając (i to jeszcze sobie samemu) udziela ważnych odpowiedzi. Dociera do tego co istotne dla niego. Co ją / jego motywuje. Tak więc ta metoda uwzględnia różnorodność ludzi. Oczywiście sama w sobie wymaga pewnego zaangażowania, bo by potrafić ją stosować w 7 minut trochę czasu i ćwiczeń potrzeba, żeby się jej biegle nauczyć i żeby była skuteczna.

Najbardziej deficytowe w dzisiejszych czasach są czas i uwaga. Załóżmy, że jeżeli możemy dla kogoś przeznaczyć te 7 minut czasu i uwagi to tak naprawdę dajemy to co jest najbardziej wartościowe. Dzisiaj wszystko można za pieniądze kupić, zorganizować, a czas i uwaga są nie do kupienia i są nieodnawialne. Jeżeli ja dam te kilka minut drugiej osobie i zadaję jej pytania oraz z uwagą słucham odpowiedzi i ta osoba dostaje sama czas dla siebie, żeby przemyśleć te odpowiedzi, to ma to naprawdę wielką siłę.

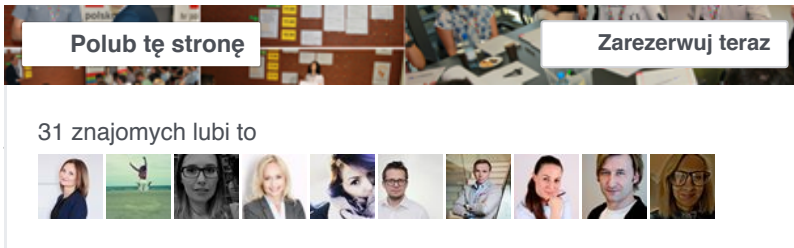
Zdecydowanie. Często udzielam wskazówek menadżerom jak przekonać szefa do swojego pomysłu, projektu. Czy sądzisz, że ta metoda może posłużyć też do przekonania szefa do realizacji tego, co chcemy przeforsować?

Agnieszka Maruda-Spercak: I tak i nie. Nie, ponieważ to nie jest metoda do przekonywania. To jest metoda do angażowania i do motywowania, a to są zupełnie inne kwestie. Przekonywanie polega na tym, że to ja dostarczam komuś swoje gotowe argumenty i mówię dlaczego warto, a motywowanie polega na tym, że ja zadaję drugiej osobie

take pytania, żeby sama sobie odpowiedziała dlaczego warto i żeby to były jej argumenty, a nie moje. I teraz jeżeli wciąż myślę o przekonywaniu kogoś, to nawet znając metodę, będę usiłowała przekonywać, zamiast motywować.



szefa do tego, żeby się zaangażował w



e. Zaczęłam od „nie”, gdzie wyjaśniłam, że jeżeli my chcemy tego szefa włączyć i bardziej to jest ta metoda. W ogóle w iż obecny. Jestem bardzo przywiązana do tym trochę przyczepiłam się do słowa cy z menadżerami wynika, że jeżeli mają to t motywować, przekonują.

Dlatego często pytam menedżerów: „czy Ty chcesz mieć rację, czy być skuteczny?” Bardzo rzadko zdarza się, żeby mieć te obie rzeczy jednocześnie. I to jest pytanie, które ja sobie też zadaję, gdy nie wiem jak powinnam postąpić i jeżeli już ustalę sama ze sobą, że chcę być skuteczna, to swoją rację „chowam do kieszeni” i działam tak, żeby być skuteczną. Oczywiście mogą zdarzyć się sytuację, że nie chcę być skuteczna, tylko po prostu mieć rację i uprę się przy tym, że tak ma być i koniec. Najważniejsze jednak żeby być tego świadomym i nie mieć pretensji do pracowników, że oni „tacy niezaangażowani”. Może lepiej przyjrzeć się sobie?

Jak ta metoda wpływa na funkcjonowanie firmy? Czy przekłada się na przykład na markę pracodawcy?

Agnieszka Maruda-Spercak: Marka pracodawcy to nie jest to, co na zewnątrz, tylko to, co wewnątrz. Mam na myśli to, że zaczyna się od wewnątrz, a dopiero potem widać to na zewnątrz. Niektórym wydaje się, że wystarczy pomalować przysłowiową „trawę na zielono” i ta marka jest wtedy takadobra, bo tak dobrze się prezentuje. W długim czasie jednak niespójność wychodzi na jaw.

Tak to jest efekt „śmierdzącego jajka” jak my to nazywamy potocznie. Pięknie wygląda na zewnątrz, tylko jak się rozbije albo zrobi dziurka jest znacznie gorzej.

Agnieszka Maruda-Spercak: Dokładnie tak. Kiedy wdrazamy nowe podejście, to zawsze mówię, że dobrze jest próbować tej metody, bo jeśli coś do tej pory nie działało, to znaczy, że być może używaliśmy złych metod czy też podejścia, więc nie zaszkodzi zastosować czegoś nowego, czegoś, co być może zadziała.

Skuteczność tej metody co prawda jest potwierdzona naukowo ponad setką badań, a ja pracując nią też widzę efekty – jednak nie każdy musi temu uwierzyć. Dlatego zachęcam do zadawania pytań, czy nawet kwestionowania po to by lepiej się takiemu nowemu podejściu przyjrzeć. Jeżeli rozmawiamy o marce pracodawcy i wykorzystaniu metody Instant Influence, to oczywiście, że używanie metody się na markę przekłada, bo wtedy komunikujemy się inaczej z ludźmi, skuteczniej motywujemy siebie i pracowników. Oczywiście tylko jeżeli faktycznie interesujemy się pracownikiem i go szanujemy, bo w tej metodzie jeżeli chcemy żeby ktoś coś zrobił, to powinno być to dobre zarówno dla nas jak i dla pracownika. Jeżeli ludzie ostatecznie lepiej się komunikują, lepiej czują się pracując ze sobą, to widać słychać i czuć.

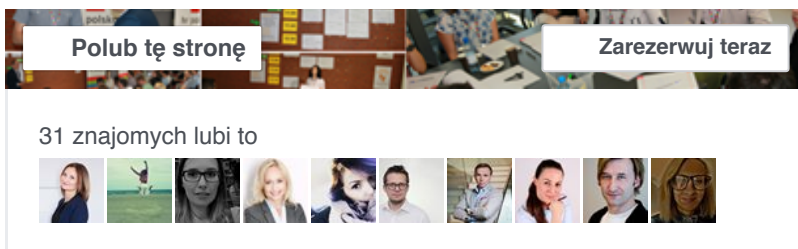
Czy to później przekłada się na wyniki organizacji?

Agnieszka Maruda-Spercak: Oczywiście że tak, bo jeżeli przestajemy konkurować wewnątrz, a zaczynamy ze sobą rozmawiać i tak naprawdę motywujemy się do różnych rzeczy, do realizacji konkretnych działań, projektów to łapiemy się konkretnych, nie mówimy o bliżej niezidentyfikowanych wyolbrzymionych celach, tylko o konkretnych działaniach, które ludzie są w stanie sobie wyobrazić w opozycji do tych wyolbrzymionych celów. Co więcej jeżeli dbamy o ludzi, to oni zadbają o siebie nawzajem w firmie i oczywiście o klientów. Jeżeli ja chcę, żeby mój pracownik był bardziej zaangażowany, to on może inaczej to rozumieć niż ja, mało tego nawet ja tego celu nie rozumiem, nie wiedząc czego konkretnie potrzebuję. Jeśli ja nie wiem po czym poznać, że on jest zaangażowany, to do czego go mogę zmotywować? A jeśli tak naprawdę zdamy sobie sprawę, że menadżer będzie widział zaangażowanie np. po tym, że 2 razy w tygodniu pracownik przyjdzie z nim porozmawiać albo po czymś innym, co po prostu będzie takim

konkretnym miernikiem? To możemy już o tym z pracownikiem rozmawiać i go do tego zmotywować. Jeżeli ja powiem : chciałabym żebyś 2 razy w tygodniu konkretnie robił X, zamiast mówić: „żebyś był bardziej s



hrpolska.pl
13 703 polubienia



bywać pracowników, skoro im płacimy

czego my jako szefowie tak konkretnie

badku do piramidy Maslowa. Pieniądze
dzieje jeśli zarabiam tyle, ile chcę, mam
ra, ja jestem szczęśliwa, cała piramida

Maslowa jest spełniona i jestem dalej zdemotywowana?

Agnieszka Maruda-Spercak: To zależy od bardzo wielu czynników. Między innymi od tego co prywatnie dzieje się w życiu pracowników. U ludzi, którzy mają potrzebę rozwoju, zazwyczaj motywacja się utrzymuje długo, gdyż każde doświadczenie ich rozwija, ale jeśli zabraknie innych ważnych dla tej osoby wartości np. szacunku czy spokoju, to motywacja do rozwoju także zostanie podkopana.

Myślę, że motywacja pojawia się wtedy, kiedy mamy zapewnione wszystkie potrzeby tzw. higieniczne, jednak nie kiedy wszystko jest idealnie. Kiedy nie mamy wyzwań czy celów, to motywacja zanika. Metoda błyskawicznej motywacji jest dobra na każdym etapie, bo może rozbudzić motywację i tam sprawdzić czy da się coś jeszcze zrobić.

Ludziom wydaje się, że jeżeli będą lepiej zarabiać, to będą bardziej zmotywowani. Tylko większe zarobki cieszą przez dwa, trzy miesiące, natomiast nie będą „motorem napędowym działania” – a to przecież jest motywacja.

Pieniądze, to jest coś wymiernego, policzalnego, i jest wyrazem jakości naszej pracy czy jej docenienia. Jednak ostatecznie jeśli warunki pracy są dobre i porównywalne w branży na danym stanowisku, to inne czynniki mają znaczenie. Jeśli nie są to duże różnice, to dla ludzi będzie ważniejsza atmosfera w pracy, możliwość samorealizacji, wyzwań, realizacji własnych pomysłów itp. Często jest też tak, że jeżeli system czy kultura obowiązująca w firmie nie sprzyja motywowaniu ludzi, to nie będzie ich napędzać motywacja wewnętrzna, tylko uruchamia się tryb przetrwania w niesprzyjającym środowisku. Warto stworzyć dobre warunki do pracy i współpracy, tworzyć takie okoliczności, żeby ludziom chciało się chcieć i przede wszystkim rozmawiać. Mamy zwyczaj chowania się za telefonami i mailami, a one zupełnie nie sprzyjają nawiązywaniu relacji.

Koniec końców w motywowaniu chodzi zawsze o ludzi. Osobę, którą motywujemy traktujemy w tym konkretnym obszarze i procesie ważniejszą. I ważniejsze od tego, czego ja od tej osoby chcę jest to, czego ona może chcieć i z jakich powodów. Jeżeli tak postawimy sytuację, to będziemy mieć zadziwiające efekty.

Dziękuję za rozmowę.

Agnieszka Maruda-Spercak
Trener Biznesu, akredytowany Coach ICF

Pierwsza w Europie trenerka, posiadająca licencję na prowadzenie certyfikowanych szkoleń z metody Instant Influence Motywacji Błyskawicznej, agnieszka-maruda.pl (<http://agnieszka-maruda.pl>)