

# Z własnej woli

Owszem, nie możesz zmienić drugiego człowieka, ale możesz pomóc mu odkryć prawdziwą motywację do zmiany. Opracowana przez badacza medycyny interwencyjnej z Uniwersytetu Yale, dr. Michaela Pantalona, metoda obejmuje sześć kroków.

Na czym polegają – wyjaśnia mentorka i konsultantka biznesu **Agnieszka Maruda**



## **AGNIESZKA MARUDA**

ekspertka w obszarze motywacji, mówczyni inspiracyjna TEDx, Prezesa Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówców i Mówców, Trenerka Biznesu, wykładowczyni uniwersytecka. Jedyna trenerka metody Instant Influence w Polsce szkoliła się bezpośrednio u dr. Michaela Pantalona

ROZMAWIA **KATARZYNA KAZIMIEROWSKA**

**G**dy słyszę, że coś jest błyskawiczne i można to zrobić w kilku krokach, to budzi to we mnie podejrzenie. A będziemy rozmawiać o książce pod tytułem „Motywacja. Metoda sześciu kroków”. W dodatku tytuł oryginalny brzmi: „Błyskawiczna motywacja. Jak sprawić, by inni coś szybko zrobili”. Co pani o tym myśli?

Dobrze to rozumiem, bo oczywiście jest mnóstwo takich poradników, które namawiają, jak coś zrobić w trzech czy siedmiu krokach, i zwykle jestem wobec nich sceptyczna. Ale pamiętam moment, w którym przeczytałam książkę Michaela Pantalona i zachwycałam się nią, a potem postanowiłam uczyć się proponowanej przez niego metody już bezpośrednio u niego, co się na szczęście udało. Za każdym razem, kiedy ją stosowałam, przynosiła rezultaty – ludzie zaczęli robić rzeczy, których wcześniej robić nie chcieli. Testowałam ją na sobie

i także działała. Nie mówimy oczywiście o przymuszaniu, ale to jest tak poukładane sześć kroków, że jeden krok pociąga kolejny. Dodam jeszcze, że to nie jest zazwyczaj tak, że zmiana zachodzi w ciągu kilku minut, za to kilka minut wystarczy, żeby wprowadzić tę metodę do rozmowy z osobą, która szuka motywacji do zmiany. Zwykle też nie kończy się na jednym spotkaniu czy jednej sesji, choć miałam raz klientkę, która nie chciała czekać nawet do końca sesji – zmiana zadziałała się w niej błyskawicznie, od razu miała motywację do działania.

**W jakich sytuacjach ta metoda jest najlepsza?**

**W jakim obszarze zmiany?**

Wszystko zależy od celu, który sobie obierzemy. Jeżeli będzie nim po prostu rozwój, to dla naszego mózgu to jest straszny cel, bo zbyt ogólny. Jeżeli postawimy sobie cel na bardzo ogólnym poziomie, to sami nie rozpoznamy, o co nam chodzi, szczególnie jeśli jeszcze nie mamy w głowie własnej definicji



tego celu. Potrzebujemy konkretności. Wtedy łatwiej jest go zrealizować. Na przykład, że w tygodniu przeczytam jedną książkę, czy pójdę na konkretne studia. Co innego pracować z celem, że chcę być szczęśliwa, a co innego z celem: „nie chcę wchodzić więcej w toksyczne związki”. Pierwszy jest zbyt ogólny, nie mamy definicji szczęścia. W drugim przypadku możemy opracować cel jako działanie: np. za każdym razem, kiedy rozpoznam znajomy, toksyczny mechanizm, to wycofam się z relacji.

Ważne też, żeby cel był określony w sposób pozytywny, czyli czego chcę, a nie od czego uciekam. Michael Pantalon nazywa to *dead man rule*, czyli zasadą nieboszczyka: nie stawiamy sobie celów, które są łatwe dla nieboszczyka. Na przykład: chcę rzucić palenie, zamiast: nie chcę palić. Dlatego definicja celu jest kluczowa.

#### **Od czego zaczynamy wprowadzanie metody błyskawicznej motywacji?**

Pierwszy, a właściwie zerowy krok, w ogóle nie jest ujęty w tych tytułowych sześciu, ale od niego zaczniemy.

Ten krok, to zbudowanie autonomii, czyli poczucia sprawczości. Od tego powinno się zacząć rozmowę oraz pracę z tą metodą, a w naszej kulturze może być najtrudniejszy.

Chodzi w nim o to, żeby nie namawiać kogoś do zmiany – a my bardzo lubimy przymuszać innych do tego, na czym nam zależy; nawet jeśli tego nie robimy świadomie, to robimy to poprzez język: że coś trzeba, powinno się, dobrze by było – ale odkryć w sobie, że zmiana zależy tylko od nas. I że to my sami dajemy sobie przestrzeń dla tej zmiany, to nasza własna decyzja. To my mamy wpływ na to, czy ona się zadzieje. Dlatego, że jeśli ja w sobie nie mam gotowości, to nic się nie zmieni.

#### **Proszę podać przykład umacniania w autonomii.**

Jednym sposobem jest usłyszenie, co osoba do nas mówi i powtórzenie tego, co słyszymy, na znak, że to rozumiemy i przyjmujemy. Na przykład: słyszę, że to dla ciebie trudne, ja wiem, że nie chcesz już >

o tym rozmawiać; widzę, że ta rozmowa między nami jest trudna, bo wiąże się z silnymi emocjami. Nazywamy tego słonia w pokoju. Drugim sposobem jest wzmocnienie kogoś. Jeśli ktoś próbował już wcześniej rzucić palenie to znaczy, że mu zależy, nawet jeśli dotąd się to nie udało. Czyli zaznaczmy, że widzę, że się z tym zmagasz; widzę, że ci na tym zależy. A trzeci, do dopytać siebie lub tę osobę: od kogo tak naprawdę zależy czy to zrobisz, czy nie. Ważne by padła odpowiedź: „ode mnie”.

Zawsze myślę, że ta autonomia to jest takie płochliwe zwierzę i jeśli powiemy coś, co zabrzmi jak przymus czy lekceważenie, to trzeba zatrzymać się i spróbować jeszcze raz.

**Zbudowaliśmy autonomię, wiemy, że motywacja do zmiany zależy tylko od nas. Co dalej?**

Pierwszy krok to nazwanie powodu do zmiany. Pytam klienta, ale też czasem pytam samą siebie, gdy chodzi o zmianę we mnie: „Dlaczego miałbyś/

miałabyś dokonać zmiany?”. Czasem ludzie mówią: „a nie, nie ma żadnego powodu”. Dopytuję wtedy, szukamy prawdziwego powodu, dla którego ktoś miałby to zrobić. To ważne, żeby się nad tym zastanowić, zajrzeć w siebie. A czasem ktoś mówi, że chce dokonać zmiany, żeby wszyscy dali mu wreszcie spokój. Dla mnie to jest rewelacyjny powód, zupełnie wystarczający.

**To, co mnie zastanawia zawsze w takim pytaniu, to na ile powód jest mój, a na ile został mi trochę narzucony. To znaczy, decyduję się na zmianę, bo ktoś - szef, partner, bliska osoba - mówi mi, żebym to zrobił, bo ktoś będzie szczęśliwy. Ale nie jest to moja potrzeba.**

Ta metoda nie jest o przekonywaniu, chciałabym to podkreślić. Jeśli ktoś chce namówić drugą osobę do zmiany, w ogóle nie powinien używać tej metody. To jest metoda, która ma poszerzyć osobie, która przyszła zbudować w sobie motywację do zmiany, perspektywę w taki sposób, że ona jest gotowa posłuchać swoich odpowiedzi. Ja tu nie mam nic do gadania, nie mam żadnych oczekiwań. To tej osobie zależy, żeby coś się w jej życiu zmieniło, ja mam pomóc obudzić w niej motywację. Nawet jeżeli to jest temat czy zadanie, które chcę, by dana osoba wykonywała. To nadal chodzi o to, by to ta osoba z moją pomocą odkryła własne motywacje. Zaspokojenie mojej ciekawości nie jest celem rozmowy.

Ja nie muszę się dowiedzieć ani dopytywać, dlaczego ta osoba nie zna powodu, albo czemu przyszła coś zmienić, skoro nie jest gotowa na zmianę. Celem naszej rozmowy, która ma zbudować motywację, jest dotarcie do jej rzeczywistych potrzeb i celów. Nawet jeśli w biznesie szef czy szefowa chce czegoś od pracownika, to nie chodzi o namawianie czy przekonywanie i podawanie swoich argumentów. Ludzie są inteligentni i sami je znajdują, jeśli tylko my zadamy im właściwe pytania.

Dlatego podkreślę jeszcze raz, że ta metoda nie jest o nas. Jeśli my siebie postawimy na pierwszym miejscu, to już popełniamy błąd. My nie mamy nikogo przekonywać; my nie mamy nikomu nic pokazywać, nic tłumaczyć, dopytywać się o coś z ciekawości. Naszą rolą jest trzymanie struktury, zadawanie kolejnych pytań i uważne wsłuchiwanie się w odpowiedzi.

**Dobrze, że pani to podkreśla. Krok drugi, to skala. Określamy, w jakim stopniu - w skali od jednego do dziesięciu - jesteśmy gotowi na**



Ważne, żeby cel był określony w sposób pozytywny –

*precyzując czego chcę, a nie od czego uciekam. Czyli, chcę rzucić palenie, zamiast – nie chcę palić. Odpowiednia definicja celu jest tu kluczowa*

**zmianę. Jedyńka oznacza bardzo małą gotowość, a dziesiątka – bardzo dużą.**

To jest nietypowy zabieg. Osobiście kocham skalę, odkąd z nią pracuję. Dlatego, że my ludzie jesteśmy w stanie się na tej skali bardzo ładnie umiejscowić. I zawsze wiemy, czy to jest dziesięć, czy jest osiem, czy trzy, czy pięć. Cała sztuka polega na tym, żeby nie oceniać, czy to jest za dużo, czy za mało, gdy ktoś powie trzy, dwa lub pięć. Często nam się włącza mechanizm ze szkoły podstawowej: wracamy ze szkoły, mówimy, że dostaliśmy czwórkę z klasówki i słyszymy od rodzica: a dlaczego nie piątkę? Dlatego – i to jest krok trzeci – to jest pytanie, które warto postawić: „Dlaczego nie wybrałaś mniejszej cyfry?”. Wtedy sami dostrzegamy, że jednak trochę nam zależy na zmianie. Natomiast te cyfry tak naprawdę w ogóle nie są przedmiotem dyskusji. Jeśli ktoś powie jeden, to też jest w porządku. To znaczy, że ma po prostu najmniejszą gotowość do zmiany. Warto zwrócić uwagę, że ta skala nie zaczyna się od zera.

Z kolei czwarty krok, to pytanie: „Wyobraź sobie, że nastąpiła zmiana. Jakie byłyby jej pozytywne skutki?”. Szukamy pozytywnych efektów zmiany: co dostaniesz, jaki będzie zysk. Dopiero kiedy dana osoba nie potrafi znaleźć żadnych korzyści szukamy konsekwencji jakie się pojawiają, jeśli ktoś tego nie zrobi. W miejsce motywacji celem – uruchamiamy motywację kłopotem. Czasem żartuję, że ta druga opcja jest bliższa kulturze polskiej, choć bardzo rzadko się zdarza, że ktoś nie potrafi znaleźć korzyści.

**W tej sytuacji szukamy strat.**

Tak. Jakie konsekwencje poniesiesz, jeśli tego nie zrobisz; czyli – co gorszego się wydarzy, co być może stracisz. To również skuteczne, jednak przy rozbudzaniu motywacji zdecydowanie bardziej wspierający jest scenariusz z korzyściami, a nie z kosztami, stratami.

**Miała pani taką niełatwą sytuację, kiedy ta motywacja na skali na wstępie była bardzo niska?**

Spotkałam się z uczniem klasy ósmej, który bardzo nie chciał się uczyć i był zagrożony, już kolejny rok powtarzał klasę. Rodzice byli mocno zatroskani, chłopak miał szesnaście lat. Kwiecień, tuż przed końcem roku szkolnego. I bardzo kiepskie stopnie. Nie wyglądało to dobrze. Spotkaliśmy się, porozmawiałam z nim korzystając z metody 6 kroków. Słuchałam go i wzmacniałam jego autonomię, tak by decyzja o tym, czy będzie się uczył, czy nie, była jego.

Przecież miał prawo ponownie nie zdać, miał prawo iść do zawodówki. Choć chciał być w przyszłości, jak tata, dyrektorem. Potraktowałam go po partnersku. Mieliśmy mieć jeszcze jedno spotkanie, jednak po tym jednym rodzice powiedzieli, że syn uznał, że już nie potrzebuje, że tyle mu wystarczy. Chłopak wziął się do pracy, skończył ósmą klasę, dostał się do wybranego liceum. Z moim wsparciem odkrył swoje własne powody do nauki. Nie moje, nie rodziców, nie nauczycieli. Obudziło to w nim motywację do działania w kierunku, na którym mu ostatecznie zależało. Ukończenie szkoły było jednym z celów, ale i kroków, na jego drodze do tego – wymarzonego.

**Kiedy ta metoda zawodzi? Kiedy można zobaczyć, że nie działa?**

Kiedy kontekst zmiany jest dla tej osoby niejasny. I wtedy może ona się tej zmiany obawiać. Na przykład firma chce, żeby pracownik zrealizował jakieś cele; on z jakiegoś powodu nie chce, a my nie wiemy, co jest na rzeczy. Przykład z życia: przychodzę na spotkanie i dowiaduję się, że pracownik nie chce zrealizować tych celów, bo wyobraża sobie, że w rezultacie przestanie być firmie potrzebny, albo rozwiążą jego dział, itp. W tym konkretnym przypadku, do którego nawiązuję, firma w ogóle nie miała takich planów, ale zawiodła komunikacja, brak wprowadzenia pracownika w kontekst. Dlatego podświadomie sabotował swoją pracę.

**Dochodzimy do kroku piątego, czyli dlaczego chcemy tej zmiany, tak naprawdę. Pytanie brzmi: „Dlaczego te skutki są dla ciebie takie ważne?”.**

Piąty krok to pogłębianie. To jest moment, kiedy często okazuje się, że powód, jaki podaliśmy na początku, jest ważny, lecz jest jednocześnie powierzchowny. Albo ten cel, do którego chcemy dążyć, jest źle sformułowany. Mówimy na przykład, że chcemy >



rzucić palenie albo zredukować wagę. A często za tym kryje się coś innego, głębszego. Rzucanie czegoś to strata, trwanie... a tego zdecydowana większość z nas bardzo nie lubi...

Zrezygnowanie z palenia, to jest wbrew pozorom bardzo głęboka zmiana. Żeby odejść od czegoś tak silnego jak nałóg, czy zmienić utrwalaony już nawyk, trzeba wykonać pracę na bardzo głębokim poziomie. I na tym głębokim poziomie odszukać ważny powód, inaczej mówiąc motywator. Ten krok to takie „pięć razy dlaczego”, gdyż tyle razy warto pogłębiać i dopytywać o powód zmiany, jego prawdziwą przyczynę, aż on się pojawi. To wymaga kilku iteracji.

#### **Poproszę o przykład.**

Klientka powiedziała mi, że chce mniej ważyć. I gdy zapytałam o powód, usłyszałam, że chce schudnąć, żeby ładniej wyglądać, żeby mieścić się w ubraniach, które kupiła, a które leżą w szafie od pięciu lat. Ale gdy zaczynam dopytywać o te powody ukryte głębiej, często okazuje się, że kryją się tam motywy bardziej egzystencjalne. Ktoś mówi, że chciałby być lepszym ojcem albo matką, pozostawić coś po sobie, być lepszym człowiekiem dla innych, a to już są ważne rzeczy. Gdy ja wracałam do biegania, to także zadawałam sobie te pytania, dlaczego tego chcę, co jest dla mnie ważne. W pierwszym kroku

Ta metoda nie służy temu, by przekonać kogoś do czegoś. Jeśli ktoś chce namówić bliską osobę do zmiany, *w ogóle nie powinien jej używać. Tu chodzi o to, by ktoś sam odkrył swoje własne motywacje*

uznałam, że będę czuła się lepiej, będę po prostu zdrowsza. Ale w ostatniej iteracji doszukałam się tego, że będę miała lepszą relację z synem. Półtora roku po własnej pracy tą metodą przebiegłam maraton w Nowym Jorku.

#### **To teraz, od czego zacząć zmianę? Jaki jest ten szósty krok?**

Choć w kolejności następny, jest jakby pierwszy po rozmowie. Zawsze mówię, żeby był mały. To ma być na przykład otwarcie książki, jeśli postanowiliśmy, że chcemy więcej czytać, czy umówienie się na rozmowę – a nie sama rozmowa. Ten pierwszy krok zależy ode mnie i ja decyduję, kiedy i jak go wykonam.

#### **A przy rzucaniu palenia?**

Niech pierwszym krokiem będzie zakup paczki gum do żucia, jeśli ktoś postanowił, że będzie żuł gumę zamiast palić papierosy.

Co ważne: po takiej sesji trzeba zostawić rozmowę w miejscu, w którym się skończyła. Na tym ważnym powodzie, czy tej potrzebie i pierwszym kroku. Potrzebujemy kilku dni, byśmy pojęli wagę tego, do czego właśnie doszliśmy. Po tym czasie sami zaczynamy działać. Nagle pracownik zaczyna pisać raport i oddaje go na czas, bo wcześniej połączył to z byciem dla siebie lepszym człowiekiem. Dziecko przychodzi do rodziców i mówi, że będzie się uczyło angielskiego. Nie dlatego, że tata mu truje, ale ponieważ samo znalazło dla siebie ważne powody i korzyści z tej nauki. Ja po kilku dniach, gdy cel bieganie połączyłam z bliższą relacją z synem, pożyczylam buty od przyjaciółki, będąc w jej mieście, i poszłam biegać. **Is**



„MOTYWACJA METODĄ SZEŚCIU KROKÓW”.  
MICHAEL PANTALON,  
TŁUM. AGATA BŁAŻ, WYD. GWP