



# PACJENT, WIEZIEN ● BIZNESMIEN

MAGAZYN SUKCES



**I** – *Jeśli chcesz, by ludzie wypłynęli na ocean, rozbudź w nich tęsknotę za bezkresem, a nie zaczynaj od budowania statku. Tymczasem w biznesie nikt nie zaczyna od tęsknoty*  
– *mówi coach Agnieszka Maruda-Sperczak, jedyna w Europie trenerka popularnej amerykańskiej metody Instant Influence, czyli błyskawicznej motywacji.*

ROZMAWIA: MAGDALENA KUSZEWSKA





**Działa i na więźniów, i na pacjentów szpitali psychiatrycznych. Na nastolatków z problemami i na prezesów firm. Mowa o metodzie błyskawicznej motywacji, którą wprowadziłaś do Polski. O co tu chodzi?**

Metoda Instant Influence działa na nas wszystkich, jednak przykład z więźniami robi największe wrażenie. W USA zbadano, że ci, którzy wyszli na wolność i przebywają pod kuratelą sądową, odczuwają nieznośny i destrukcyjny w istocie przymus „bycia grzecznym”. Nie mogą przecież popełnić żadnego przestępstwa, bo trafią znowu za kratki. Kiedy ktoś czuje silny przymus – nieważne, czy to więzień, czy profesor, czy student – to natychmiast ma ochotę zrobić na odwrót, gdyż pojawia się opór. Gdy jednak kuratorzy w stanie Connecticut zaczęli się posługiwać metodą Instant Influence (błyskawiczna motywacja), opór wśród byłych więźniów zniknął. Po raz pierwszy pojęli oni, że jednak mają wybór. Tylko od nich zależy, czy wybiorą drogę przestępstw, czy prawa. Ważne jest, że motywowanie do czegokolwiek wyklucza słowa takie jak: musisz, trzeba, powinieneś, czyli te szalenie naciskowe. Już to jest bardzo uwalniające! Dla każdego, nie tylko dla więźnia, także dla prezesa firmy czy nastolatka w okresie burzy i naporu. Jako coach i trener obserwuję, jak fajne, dobre rzeczy dzieją się wtedy, kiedy rezygnujemy z nacisku. To zwykle magiczny moment. Na początku niezbędne jest zbudowanie autonomii, zarówno swojej, jak i drugiej osoby, pozwalającej ominąć opór. Faktycznie, każdy ma wybór, bo jeśli czegoś nie chce zrobić, to choćby musiał, i tak nie zrobi.

**Jesteś prekursorką tej metody w Polsce. Pamiętasz moment, kiedy natrafiłaś na nią? Czy byłaś wtedy kimś, kto nie zgadza się na wszechobecny nakaz?**

Od dawna staram się żyć bez przymusu, to zupełnie inna jakość istnienia. Jeśli go wyczuwam, odechciewa mi się wszystkiego. Ze wszystkim tak mam, od płacenia rachunków poprzez robienie porządków aż po motywowanie siebie do wyczerpanej pracy... Wiem, że jedyne, co warto zrobić, to poszukać powodów, dla których pewne czynności po prostu warto jest zrobić. I o tym mówi metoda Instant Influence. W 2011 r. od kolegi dostałam rekomendację przetłumaczonej na język polski książki terapeuty i naukowca z Yale University Michaela V. Pantalone'a: „Błyskawiczne wywieranie wpływu. Jak zmotywować siebie i innych do natychmiastowego działania” (GWP). Ucieszyłam się, że wreszcie ktoś nazwał moje podejście do życia, opisał je! Na dodatek okazało się, że motywowanie to nie musi być nic skomplikowanego. Może odbyć się w sześciu krokach, a Michael dowodzi, że czas jego trwania wynosi... 7 minut! Pracowałam nad tą metodą ponad 20 lat na Uniwersytecie Yale, jest przebadana naukowo, wcielana przez Amerykanów w wielu instytucjach. Wsiadłam w samolot i poleciałam do niego. Wcześniej sporo korespondowaliśmy na temat współpracy. Nie udało się ściągnąć go do Polski, więc przesłałam szkolenie u Pantalone'a w New Heaven przy Yale. To było dwa lata po pierwszej wspólnej kawie. Zostałam jednym z trzech pierwszych w Polsce coachów metody II, jestem też jedyną w Europie trenerką z uprawnieniami do certyfikowanych szkoleń. Mam misję, aby nauczyć innych przede wszystkim autonomii. To naprawdę zmienia podejście do życia, a w efekcie jego jakość! Wychodzę z założenia, że jeśli ludzie będą mogli się lepiej – a więc bez nacisków – porozumiewać, komunikować, to w każdej dziedzinie będzie im się żyło łatwiej...

**No pięknie, brzmi jak program polityczny!**

Wiem, że to wszystko nie wydarzy się z dnia na dzień, jednak mam świadomość, że to działa. Chociaż kiedy ludzie słyszą o tym, iż przejście tych



JEDYNE,  
CO WARTO  
ZROBIĆ,  
TO POSZUKAĆ  
POWODÓW,  
DLA KTÓRYCH  
PEWNE  
CZYNNOŚCI PO  
PROSTU WARTO  
JEST ZROBIĆ.  
I O TYM MÓWI  
METODA INSTANT  
INFLUENCE.

kroków trwa jedynie parę minut, to myślą: akurat, to jakieś czary-mary! Jednak mój ulubiony pisarz Antoine de Saint-Exupéry powiedział, że doskonałość nie jest wtedy, kiedy można coś dodać, tylko wtedy, kiedy już nie da się niczego odjąć. Oto definicja Instant Influence, metody motywacji błyskawicznej. Ona jest szalenie prosta, nieskomplikowana, choć powstawała przez wiele lat. Jeden krok wynika z drugiego, a każdy to tak naprawdę pytania pobudzające do myślenia, ale też analizy, próby określenia wartości i priorytetów. Sukces tej metody polega na tym, że każdy z nas dochodzi do sedna sprawy, dlaczego pewne rzeczy warto zrobić. Dotykamy tego, co pozostaje często głęboko w ukryciu. Ludzie nie mają świadomości, co nimi kieruje w życiu.

#### Na przykład?

Pracuję na co dzień z menedżerami, których zmorą jest nieoddawanie na czas raportów. Chcą zmotywować, siebie lub podwładnych, do tego, aby wreszcie to robić. Sięgamy więc – dzięki tym sześciu pytaniom – do wartości takich jak np. lojalność czy poczucie odpowiedzialności. Uświadomienie sobie tego faktu to pierwszy sukces. Jeśli powiążemy to z konkretem, czyli z raportami, to nie ma szans, żeby nie zadziałało.

**Pantalon w ponad 100 badaniach naukowych wykazał skuteczność metody. W efekcie staje się ona popularna i w szkołach, i w firmach, i w szpitalach. Rząd amerykański wydał 22 mln dol. na przeszkolenie lekarzy...**

Michael zorientował się, że dawanie autonomii i pytanie o powody działa – to było wtedy, kiedy przed laty pracował w szpitalu psychiatrycznym jako terapeuta. Zaczął skupiać się na motywacji pacjentów i odniósł coraz większe sukcesy. Wezwała go w końcu dyrektor finansowa placówki i pogratulowała mu, jednak ostrzegła, że przez niego szpital... traci pacjentów, a zatem pieniądze. On motywował ich na tyle skutecznie, że stosowali się do zaleceń i szybciej zdrowieli, leczenie trwało więc krócej. Wtedy Pantalona zatrudnili w Yale University. Tam mógł wreszcie skupić się na stronie naukowej. Po 20 latach wydał książkę, w której metodę Instant Influence opisał.

#### Wiem, że ty na co dzień też używasz tej metody.

Tak, choćby wtedy, kiedy chciałam wrócić do regularnego biegania. Od tego czasu minął rok, teraz już biegam półmaratony. W moim przypadku wyszło, że aktywny jogging pozwoli mi polepszyć relację z sześciolatkiem synem... Odpowiadając szczerze na każde z pytań, zdałam sobie sprawę, że tak banalna sprawa jak bieganie ma pod spodem schowane coś bardzo istotnego. Dziś biegam, bo to stało się zdrowym, wspaniałym nawykiem w moim życiu. I faktycznie, relacje z synem mam super. Razem trenujemy, dbamy o formę. A on docenia, że mama jest w stanie za nim nadążyć. Nie wspominając o wspólnym spędzaniu czasu!

#### A jak metoda sprawdza się w biznesie?

Spotykam menedżerów i ludzi na stanowiskach, którzy mają określone twarde cele biznesowe, wyrażone najczęściej w cyferkach. Tyle że z ich realizacją jest tak, że one nie przekładają się na cele osobiste, a więc nie działają. Jeśli menedżer chce działać me-



chanicznie, aby „zrobić” jakiś wynik, to nici z motywacji. Nie ma w tym „wnętrza”, a zatem tego, co nas kręci, zajmuje, obchodzi. Brakuje emocji! Najczęściej po prostu pada hasło: macie tak zrobić i już. I wtedy naturalnie pojawia się opór, bo jest przymus... Menedżerka jednego z dużych banków przyszła do mnie z pewnym problemem. Chciała zmotywować swoją podwładną do tego, aby była bardziej zaangażowana w pracę. Powiedziałam: świetnie, ale co to tak naprawdę znaczy? Po czym poznasz, że pracownica jest bardziej zaangażowana? I wtedy zaczęły się schody. Bo jeśli menedżer nie potrafi sprecyzować, czego oczekuje od zespołu, to cel nie jest możliwy do realizacji. W toku pracy doszliśmy do tego, że podwładna powinna się spotykać ze swoją szefową na omawianie raportów dwa razy w tygodniu. To po tym będzie widać stopień jej zaangażowania... I to się da wyegzekwować, wreszcie jest konkret. Byle tylko nie pod wpływem przymuszenia. Pierwszym problemem, jaki mają ludzie, z którymi współpracuję, jest właśnie autonomia. A drugim – odpowiednie sprecyzowanie celu. Czego ja oczekuję, wymagam: od siebie oraz od innych? Jeśli szef firmy chce, aby jego ludzie nie spóźniali się na narady, to też nie jest żaden konkret. Konkretnie oznacza: przychodzić na określoną godzinę, na czas.

**Czyli w motywacji wykreśliamy nudne i zbyt pojemne ogólne, ponieważ istotną rolę gra tylko szczegół.**

Uświadomienie tego innym pochłania niekiedy lwia część moich szkoleń. Widzę, że na tym utykają u nas prezesi. Jednak kiedy już zrozumieją, to mam pewność, że łatwiej opisać cele swoim pracownikom i zachęcać ich do realizacji.

**A jeśli ktoś, kto czyta ten wywiad, wciąż jest sceptyczny?**

Jest jeszcze krok zerowy, który dodaję z premedytacją na moich szkoleniach. Wyraźnie zaznaczam: bez autonomii niczego nie osiągniemy. To etap bezwzględny, bez którego nie da się zmotywować ludzi. W polskiej kulturze już na poziomie języka napotykamy przymus: podaj mi to. Ewentualnie dodajemy: proszę. A w angielskim konstrukcja tego samego pytania już daje wolność wyboru: czy mógłbyś mi to podać? Tam autonomia istnieje na poziomie lingwistycznym, co bardzo ułatwia sprawę. Jeśli ludzie nie zadbają o autonomię, mogą uznać, że te sześć pytań to pic na wodę. Nie ma sensu, aby tutaj przytaczać owe pytania, bo one zupełnie inaczej, dość sucho brzmią podane osobno. Mam obawy, że kiedy ktoś je przeczyta, to z góry uzna, że to nie działa. Warto sięgnąć zatem po książkę Pantalona (pod warunkiem że rzetelnie, a nie na odczep się!) albo po prostu przyjść do nas na warsztat. Ogólnie mówiąc, jednym z ważniejszych jest pytanie o powód, dla którego chcemy się czegoś podjąć. Gdybyś miała zacząć biegać, oddawać raporty na czas, uczyć się języka hiszpańskiego, więcej roz-

mawiać z mężem, to z jakiego powodu? Po co tak naprawdę chcesz to zrobić? I tutaj powody okazują się niebywale.

**Może rzeczywistość jest bardziej prozaiczna? Potrzebuje biegać, aby mieć lepszą kondycję? Chcę oddać raport w piątek, żeby nie stresować się nim przez weekend?**

Fantastycznie, bo podanie choćby tego jednego powodu oznacza, że to jest dla nas możliwe! Poza tym warto docenić samą chęć rozmowy na dany temat. Niedawno usłyszałam o pewnym pracowniku firmy, który zaparł się, że na pewno nie odda raportów w środę o 15, bo to jest niewykonalne, bez sensu i w ogóle. Wtedy uświadomiłam szefowi, by powiedział mu: „Słuchaj, ja cię do tego nie mam zamiaru zmuszać, ja tylko chciałbym, abyś to zrobił. Możemy o tym porozmawiać? Przecież zawsze możesz odmówić”. I tak się stało. Pracownik zgodził się pogadać. Na tym polega odpowiednio budowanie autonomii.

**Do czego najczęściej ludzie chcą się zmotywować prywatnie i zawodowo?**

W tej pierwszej grupie, celów prywatnych, najczęściej osób pragnie zacząć ćwiczyć, trenować. Standardem jest jogging, siłownia, joga. Drugim trendem nazwałabym zdrowe odżywianie, trzecim zaś – schudnięcie. Podstawowym błędem jest ten, że ludzie chcą się umawiać z sobą tak oto: od dziś do końca życia będę chodził na siłownię. Niestety, umysł nie ogarnia ogromu tego planu. Co więc zrobić? Warto podzielić sobie gigantyczny cel na kawałki. Umówić się z sobą, że przez najbliższe dwa miesiące zajrzą do klubu fitness dwa razy w tygodniu po godzinie. Brzmi

lepiej, prawda? Podobnie można zadziałać z celami biznesowymi. Jeśli umówimy się z pracownikiem, który notorycznie się spóźnia do biura, żeby przychodził przez najbliższy tydzień punktualnie, to on odczuje ulgę. Ech, to tylko tydzień! Ale ten krótki czas może sprawić, że punktualność wejdzie mu wreszcie w krew. Wracając do pytania o cele biznesowe: najczęściej pracownicy czy szefowie chcą się zmotywować do bardziej efektywnych spotkań, narad. Często chodzi też o sprawniejszą realizację konkretnych wyników, założeń firmy. Oznaczać to może, że cele powinny być lepiej zdefiniowane. Zauważyłam, że motywowanie zaczynamy od nieodpowiedniej strony, oczekując od kogoś zmiany zachowań. A czego ludzie boją się najmocniej?

**Niezanego?**

Czyli zmiany. Zapominamy, że zmiana zachowania czy postawy to tylko efekt. Najważniejsze są powody, dla których warto tę zmianę wygenerować. W dużym skrócie: najpierw cel, a potem metody. Zacytuję znowu Exupéry’ego: „Jeśli chcesz, aby ludzie zbudowali statek, nie każ im zbierać drewna, lecz spraw, by zatęsknili za bezkresnym morzem”. Tymczasem w biznesie nikt nie zaczyna od tęsknoty. Warto do tego wrócić, obierając cel. **S**



**AGNIESZKA MARUDA-SPERCZAK**  
Jedna z trzech pierwszych w Polsce coachów metody Instant Influence i jedyna w Europie trenerka z uprawnieniami do certyfikowanych szkoleń.