

ANDRZEJ KOWALCZYK
ROBERT WĘGLARZ

MENADŻERNIK MOTYWACJI

CZYLI SKUTECZNA
MOTYWACJA
BEZ KIJA I MARCHEWKI



**WYDANIE
DRUGIE
ROZSZERZONE**

W polskiej kulturze biznesu dość mocno zakorzeniony jest model dualnego podejścia do motywowania poprzez system nagród i kar.

Deklaratywnie spora część menadżerów uważa, że ten system nie działa, ale w praktyce działa on w oparciu o podświadome wzorce kulturowe, które od pokoleń były i nadal są przenoszone w umysłach zarówno pracowników jak i szefów.

Z czego pochodzą społeczne dualne wzorce karania i nagradzania?

Sprzyja temu system religijny, w którym wzrastały całe pokolenia, pokazujący dualnego Boga, który „za dobre wynagradza a za złe karze”.

Nagrody i kary połączone z permanentną oceną są esencją systemu edukacji. Nagrody i kary były przenoszonymi od pokoleń wzorcami wychowawczymi w polskich domach.

Tak więc jako dzieci wchodzimy w świat dorosłości z olbrzymim bagażem społecznych uwarunkowań, które z nagród i kar zrobiły społeczną i kulturową religię. Problem polega na tym, że największe autorytety okresu dzieciństwa:

- rodzice,
- wychowawcy,
- katecheci

tworzą tak mocne otoczenie dla kształtowania się nawyków, że automatycznie są one przenoszone w środowisko pracy.

Dorośli pracownicy i dorośli pracodawcy czy przełożeni, nawet jeśli intelektualnie są gotowi do przyjęcia nowej wiedzy, to na poziomie podświadomym będą musieli sobie poradzić z całym bagażem pokoleniowych skłonności do karania i nagradzania.

Jak zatem wyzbyć się tak możliwych wzorców i iść swoją drogą w środowisku w pracy i swoim życiu prywatnym?

Jak motywować się do podejmowania działania?

Jak robić to skutecznie w oparciu o udokumentowane naukowe metody i praktykę biznesową?

Jak sprostać wyzwaniom zmieniającego się rynku pracy, na który co roku wchodzi tysiące dwudziestolatków – nazywanych „pokoleniem Z”, pokoleniem Homeland, Postmillenials czy też cichym pokoleniem?

Jak ich motywować do działania?

I na koniec jakim liderem trzeba się stać, żeby budzić zaufanie, umieć wspierać, co robić a przede wszystkim czego nie robić, jeśli chce się mieć zmotywowany zespół?

Właśnie na te pytania postanowiliśmy udzielić tutaj odpowiedzi.

Metody polecane w e-booku sprawdziliśmy na sobie oraz w pracy mentalnej z tysiącami osób w prowadzonych firmach i na salach szkoleniowych. Mamy olbrzymią nadzieję, że informacje, w nim zawarte zmienią Twoje życie na lepsze.

Wierzymy, że ten materiał ułatwi Ci mobilizację do działania i pomoże rozpoznać różne mechanizmy motywacyjne u Ciebie i Twoich współpracowników.

Przed Tobą spora dawka wiedzy i narzędzi odnośnie motywacji.

Podzieliliśmy ten materiał na cztery części.

Pierwsza część to intelektualna rozgrzewka przed tym co czeka Cię w kolejnych częściach tego e-booka. Tutaj dowiesz się co decyduje o tym, żeby podjąć działanie i doprowadzić je do końca. Przeczytasz o mitach i faktach związanych z motywacją, a także o tym jak i dlaczego nasz umysł będzie nas wspierał w tym co robimy, a kiedy będzie sabotował nasze cele i plany. To zebrane przez nas pigułki wiedzy, które szybko pomogą Ci poznać i zrozumieć zagadnienie motywacji.

W **drugiej części** podpowiemy Ci jak możesz popatrzeć na swoich pracowników i dostrzec ich różnorodność a wszystko po to, żeby w zespole działać skutecznie. Dowiesz się jak wpływać na ludzi w swoim zespole w zależności od tego, ile mają lat, jaki mają staż w branży, jakimi są typami osobowości, jakie mają meta programy i przekonania. Dowiesz się też jakie potrzeby w pracy mają Twoi pracownicy i jak ta wiedza wpływa na ich motywację. Przygotowaliśmy tutaj sporo ćwiczeń, których wykonanie pomoże zmotywować zarówno Ciebie samego jak i Twoich współpracowników do działania.

W **trzeciej części** podpowiemy Ci jak dotrzeć do każdego ze swoich współpracowników podczas rozmów, o czym mówić, a o czym nie mówić. Tu będzie sporo przykładów zachowań, które warto zastosować w procesie motywacji. Znajdziesz tutaj mnóstwo konkretów do wdrożenia od zaraz.

W ostatnim, **czwartym rozdziale**, pokażemy, jak tworzyć system motywacyjny, żeby mierzalnie i za pomocą parametrów opisać to co wpłynie na skuteczną motywację w Twoim zespole. Ten rozdział stanowi połączenie humanistycznej wiedzy zdobytej w pierwszych rozdziałach z matematyką pokazującą konkretne miary rezultatów działania. Chcemy, żebyś pod koniec tego e-booka mógł/mogła samodzielnie stworzyć system motywacyjny, który będzie adekwatny do Twojej organizacji i Twojego zespołu.

I jeszcze jedno. Naszym celem jest przekazanie Ci konkretnej wiedzy i danie narzędzi do wyrobienia sobie umiejętności motywowania siebie oraz innych. Jeśli piszemy o czymś teoretycznie, to po to, aby dalej pokazać jak z tej wiedzy zrobić użytek w praktyce.

Jak korzystać z tego e-booka?

Czasem wystarczy czytać i to co przeczytane wykorzystać do działania. Podpowiemy Ci, że to o czym piszemy, trzeba utrwalić w praktyce poprzez zrobienie ćwiczenia. Gdy przeczytasz w tekście hasło: **PODEJMIJ DZIAŁANIE** to znak, żeby przestać czytać dalej i zrobić coś, co na tym etapie pomoże Ci na wdrażanie treści tego e-booka w życie. Dzięki temu utrwalisz sobie cały teoretyczny zasób wiedzy i wyrobisz sobie umiejętności stosowania określonych technik motywowania w praktyce.

No to zaczynamy!

Prawdziwym wyzwaniem dla środowisk przywódczych jest znalezienie skutecznych metod na motywowanie swoich zespołów. Z badań naukowych wiemy, że motywacja wewnętrzna jest znacznie silniejsza niż zewnętrzna. Ta pierwsza opiera się na potrzebie autonomii, drodze do mistrzostwa i sensie wykonywanej przez siebie pracy, a ta druga - na stosowaniu systemu nagród

i kar, czyli przysłowiowego kija i marchewki, które „mają zachęcać” pracowników do efektywniejszej i wydajniejszej pracy oraz do zaangażowania.

Od kilkudziesięciu lat psychologowie i ekonomiści behawioralni jednoznacznie wskazują na to, że motywacja w systemie „kija i marchewki” ma sporo wad. Jakich? Oto lista siedmiu największych:

1. obniża wyniki,
2. może zgasić wewnętrzną motywację,
3. może zniszczyć kreatywność,
4. może wyprzeć dobre zachowania,
5. może zachęcać do szukania skrótów (pogarszania jakości) i nieetycznych zachowań,
6. może uzależniać,
7. może sprzyjać myśleniu krótkowzrocznemu.

[D. H. Pink, 2011]

W ostatnim czasie stanęliśmy w obliczu nowych wyzwań dotyczących tego jak działać w czasie pandemii i różnych społecznych kryzysach na które nie mamy wpływu. Na naszych oczach zmienia się sposób pracy, oczekiwania pracodawców, wymagania Klientów i wreszcie największe zmiany dokonują się w naszej psychice. To właśnie teraz kluczowego znaczenia nabiera umiejętność radzenie sobie ze zmianą i motywacją do działania...

CZĘŚĆ DRUGA - Z KIM PRACUJESZ?

No właśnie. Z kim pracujesz?

Nie chodzi nam o to, czy jest to Paulina, Adrian, czy Kamil.

Ty w pewnym sensie znasz osoby, z którymi pracujesz. Znasz, to znaczy coś o nich wiesz albo jakoś postrzegasz ich zachowania, pracę czy postawę.

W tej części pomożemy Ci spojrzeć na osoby, z którymi pracujesz w sposób, który być może nie będzie dla Ciebie nowy, może nie odkrywczy, ale z pewnością będzie inny. Dzięki tej wiedzy zobaczysz jaką olbrzymią różnorodność charakterów, postaw, zachowań i osobowości masz w swoim zespole. Mamy nadzieję, że ten rozdział pomoże Ci dokładniej odpowiedzieć na pytanie, z kim pracujesz. Będzie również w tej części sporo ćwiczeń.

TYPY OSOBOWOŚCI A MOTYWACJA

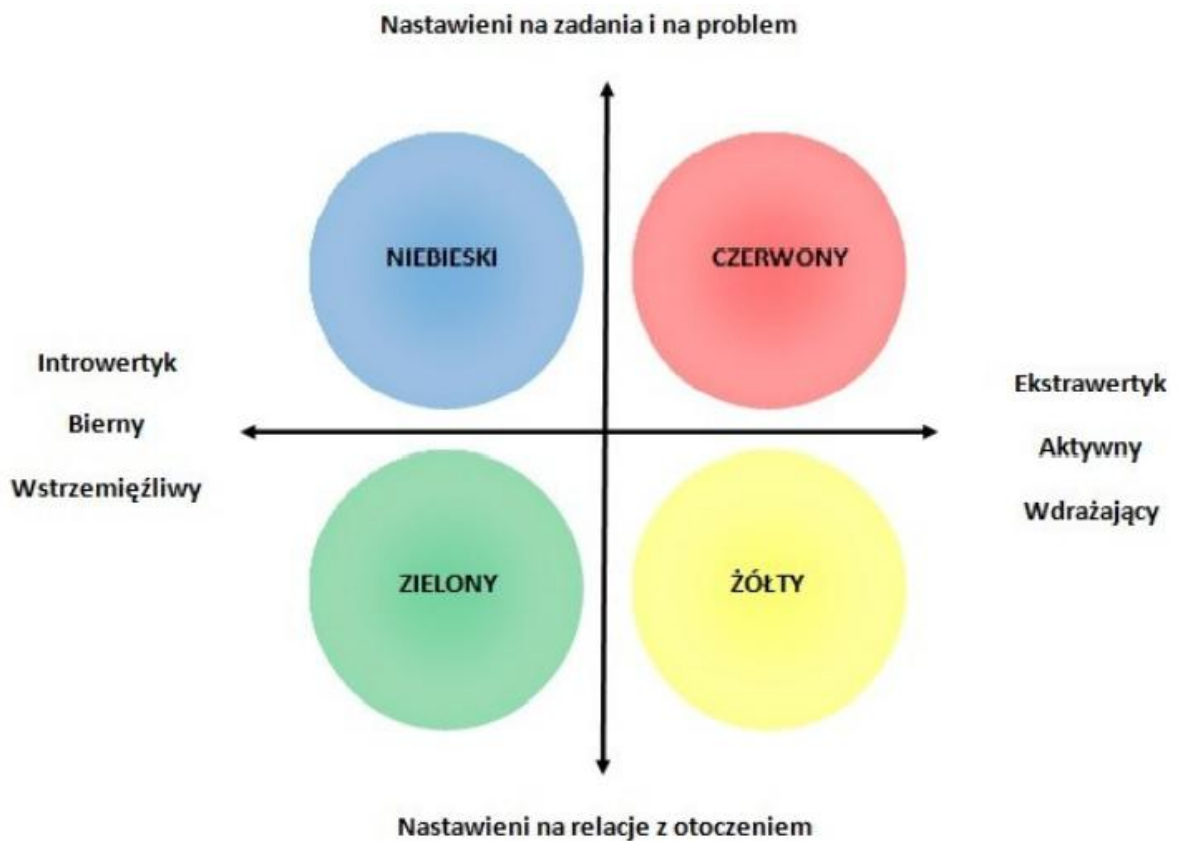
Mamy skłonność do szufladkowania ludzi. Jednocześnie wiemy, że ludzie na przestrzeni czasu potrafią zmienić swój sposób myślenia, a w ślad za tym nawyki, zachowania i postawę. W rezultacie mogą się zmienić całkowicie. Przełożony może mieć na to olbrzymi wpływ.

Warto więc zadać sobie pytanie, jakim typami osobowości są na tą chwilę Twoi pracownicy. Poniższa seria ćwiczeń pomoże Ci określić jakim kolorem (typem osobowości) jest Twój pracownik, jakie posiada cechy i jak się zachowuje.

Dzięki tej wiedzy będziesz mógł/mogła wiedzieć jak wpływać na jego zachowania, żeby proces motywacji do działania przebiegał skutecznie.

Poniższy model pokazuje, że ludzi w środowisku pracy mogą charakteryzować różne postawy i zachowania. Model typów opracowany przez Thomasa Eriksona, wskazuje, że osoby nastawione na aktywność to kolory czerwony i żółty, za to kolory niebieski i zielony to typy bierne.

Z kolei w kontekście orientacji, Erikson wskazuje, że typy o kolorze niebieskim i czerwonym mają nastawienie na problem i zadania, natomiast typy – zielony i żółty to osoby nastawione na relacje. (rys. poniżej)



[T. Erikson, 2017]

Tym poszczególnym typom osobowości odpowiadają więc konkretne zachowania. Poniżej znajdziesz mapę zachowań charakterystycznych dla poszczególnych typów. Kolorem niebieskim nazwano typ tzw. analityczny, czerwonym – dominujący, zielonym – stabilny, a żółtym -inspirujący.

ANALITYCZNY • Wolno reaguje • Wkłada najwięcej wysiłku w organizację • Niezainteresowany relacjami z otoczeniem • Skoncentrowany na przeszłości • Ostrożny w działaniu • Unika zaangażowania	DOMINUJĄCY • Szybko reaguje • Wkłada najwięcej wysiłku w uzyskanie kontroli • Niezainteresowany ostrożnością w relacjach z otoczeniem • Skoncentrowany na teraźniejszości • Od razu przechodzi do działania • Unika braku aktywności
STABILNY • Spokojnie reaguje • Wkłada najwięcej wysiłku w nawiązanie kontaktu • Odrzuca zmiany • Skoncentrowany na teraźniejszości • Działa wspierająco • Unika konfliktów	INSPIRUJĄCY • Szybko reaguje • Wkłada najwięcej wysiłku w zaangażowanie • Odrzuca rutynę • Skoncentrowany na przyszłości • Działa impulsywnie • Unika izolacji

[T. Erikson, 2017]

Ponadto każdemu z typów zachowań przypisane są dodatkowo cechy osobowościowe, które zamieszczone są poniżej.

CZERWONY DOMINUJĄCY	ZÓŁTY INSPIRUJĄCY	ZIELONY STABILNY	NIEBIESKI ANALITYCZNY
Pełen zapału Ambitny Obdarzony silną wolą Zdecydowany Nastawiony na rozwiązywanie problemów Pełen energii Lubi rywalizację Pełen życia Ciekawy Bezpośredni Prostolinijski Wykazuje inicjatywę Decyzyjny Niecierpliwy Stanowczy	Towarzyski Przekonujący Dobry mówca Otwarty Pozytywnie nastawiony Empatyczny Optymistyczny Twórczy Spontaniczny Wrażliwy Potrzebuje uwagi	Cierpliwy Godny zaufania Uważny Opanowany Miły Przekonujący Umie słuchać Przyjazny Ostrożny Wspierający Pełen inicjatywy Pomocny Lojalny Rozważny	Dociekliwy Przejrzysty Systematyczny Dokładny Ostrożny Logiczny Konwencjonalny Zdystansowany Obiektywny Perfekcjonista Metodyczny Sprawdzający Przestrzega zasad Zorganizowany

[T. Erikson, 2017]

PODEJMIJ DZIAŁANIE

Weź proszę czystą kartkę i przywołaj sobie w myślach jednego ze swoich pracowników. Czytając powyższe opisy cech osobowości i zachowań, z rysunku nr. 2 i rysunku nr. 3, wypisz zachowania i cechy jakie przypisujesz temu pracownikowi. Zobacz jaką „kombinacją kolorów” jest Twój pracownik.

Jeśli wykonałeś(aś) to ćwiczenie, to teraz łatwiej będzie Ci wykorzystać pozyskane informacje, aby skuteczniej motywować Twojego pracownika. Może się tak zdarzyć, że będą to cechy z różnego typu osobowości. Może być też i tak, że odkryjesz jego cechy, które są skupione tylko w jednym typie osobowości. Teraz łatwiej Ci będzie zidentyfikować typ jego osobowości (dominujący kolor). Im precyzyjniej zrobiłeś(aś) to ćwiczenie tym łatwiej będziesz teraz mógł /mogła się z nimi komunikować.

Poniżej znajdziesz podpowiedzi, jak komunikować się z poszczególnymi osobami, w zależności od typów ich osobowości. To pomoże Ci wybrać właściwe techniki motywacyjne, wiedząc z kim masz do czynienia. Być może odkryjesz, dlaczego jest tak, że to co mówisz trafia do jednych, a do innych w ogóle nie przemawia. W praktyce nie chodzi przecież o to, czy to, co chcesz przekazać jest słuszne czy też nie, lecz o to, czy to, co chcesz przekazać trafi ze zrozumieniem do osoby, do której mówisz.

Jak komunikować się z osobami typu CZERWONEGO?

Typ czerwony uwielbia osobiste relacje, lubi jasno wyznaczone granice i precyzyjne komunikaty dotyczące tego, co i jak robić. Najlepiej w komunikacji z nim unikać zbędnych słów i komentarzy i stosować maksymalną precyzję wypowiedzi.

Podczas wypowiedzi przechodź od razu do sedna, a dopiero później zagłębiaj się w szczegóły. W komunikacji z czerwonym trzeba być gotowym na uwagi, opór, grymasy, niezadowolenie i wyrażanie przez niego swojego zdania.

W odpowiedziach trzeba mieć argumenty sprowadzające się do sensowności proponowanego działania. To namacalność, rzeczywistość i fakty są dla tego typu zachowań zrozumiałe. Trzeba pamiętać, że czerwony skupia się mocno na sobie. Jeśli w realizacji celu będzie miał współdziałać, trzeba mu to uświadomić, bowiem jego koncentracja na działaniu może mu przesłonić konieczność współpracy. Trzeba pamiętać, że typ czerwony jest bardzo dynamiczny

i samodzielny, więc trzeba zadbać o jakość działania uświadamiając mu wartości, sens i potrzebę współpracy zespołowej.

Jak komunikować się z typem ŻÓŁTYM?

Zadbaj, by w czasie rozmowy panował dobry nastrój. Uśmiechnięty, żartujący i otwarty żółty jest najskuteczniejszy wtedy, gdy pozwolisz mu się cieszyć. Bardzo trudno jest utrzymać uwagę żółtego, kiedy zbyt mocno skupiasz się na szczegółach. W rozmowie skup się więc na najważniejszych kwestiach (cel, misja, wartości) – to go „kręci”, natomiast zbytnia szczegółowość skutecznie zniechęca go do dalszej koncentracji na rozmowie. Żółty typ, podobnie jak czerwony, lubi ryzyko i wyzwania, ale nie przekona go do tego arkusz kalkulacyjny i wyliczenia, tylko bardziej to, jak on sam będzie się czuł w wyniku odniesionego sukcesu. Żółty chętnie będzie rozmawiał o życiu prywatnym, historiach i tematach pobocznych. Zaakceptuj to.

Gdy będzie mówił o przeczuciach — uszanuj to, bo bardzo mocno się nimi kieruje. Jeśli pokażesz żółtemu, że i Ty też masz przeczucia w różnych sprawach, wówczas zbudujesz z nim wspaniałą relację.

Wszystko co „innovacyjne”, lub takie „z którego jeszcze nikt nie korzystał”, albo fakt, że „w czymś możemy być pierwsi na rynku”, bo to jest „nowinka”, będzie miało znaczenie, bo żółty uwielbia eksperymenty i nie znosi rutyny.

Pamiętaj jednak, że żółci są najgorszymi słuchaczami na świecie. Nie dziw się, że w tym co robią, żart, humor i dobry nastrój jest paliwem do działania. Daj im to podczas rozmowy, a nade wszystko zauważaj i komplementuj. Żółci mają silne ego, podobnie zresztą jak czerwoni. Ten typ tak ma, że lubi być na świeczniku

i nie daje się pozapinać w ramy, więc w pracach zespołowych konieczne jest uświadomienie mu potrzeby współdziałania.

Typ żółty często odbiera uwagi kierowane pod jego adresem jako bezpośrednią krytykę i łatwo może „zniechęcić” przełożonego, jeśli poczuje, że ten go kontroluje. Dlatego dla skutecznego (u żółtego) działania trzeba się upewnić, czy ma plan, delikatnie wskazywać mu drogę i wiedzieć, że jeśli powie, że coś zrobi to niekoniecznie będzie to oznaczać, że tak się stanie i że zrobi. Zatem upewnij się, dopytuj, czy zapisał i czy na pewno zrozumiał to co mówisz. Brzmi jak rozmowa z dzieckiem, prawda? W pewnym sensie tak. No i bądź przygotowany na dopytywanie się i upewnianie. To konieczne, żeby żółty ruszył do przodu.

Jak komunikować się z typem NIEBIESKIM?

Najlepiej na piśmie. Serio. To w zasadzie zupełnie wystarczy. Typ niebieski to urodzony sceptyk i krytyk, dlatego gdy z nim rozmawiasz musisz mieć argumenty, że masz rację (tabele, badania, dane). To mu pomoże przezwyciężyć naturalną potrzebę podważania tego, co słyszy.

Typ niebieski to przeciwieństwo żółtego. Jeśli żółty jest w stanie uwierzyć na słowo bez żadnej dokumentacji, to niebieski musi widzieć dowód. Jest typem powściągliwym w okazywaniu emocji, punktualnym i konkretnym. Szanuj jego czas i mów to, co istotne i nie kłam - to najgorsze, co możesz zrobić. Jeśli to odkryje, stracisz jego zaufanie.

Niebieski, żeby przetwarzać informacje, nie potrzebuje komplementów, prywatnych dygresji, ani dobrej atmosfery. Ceni sobie za to spokój, którego

bazą jest pewność, że wszystko jest uczciwe i zgodne z prawem. Gdy ma wątpliwości, to jego dociekliwość i drążenie lub czasami tzw. czepianie się nie jest złośliwością, tylko dbałością o prawo, zasady i szczegóły. Ten typ tak po prostu ma. Jest realistą, a nie wizjonerem. Kiedy ma wątpliwości, TY przygotuj się na konkretne argumenty. Żadne „pitu, pitu” nie przejdzie. Ma być konkret. To go nakłoni do działania. Jest precyzyjny, poukładany, ostrożny, unika publicznego aplauzu, ale swoje wie. Jak go nie zapytasz to nie powie, bo nie będzie czuł takiej potrzeby. No i jeszcze jedno. Typ niebieski lubi wytykać innym błędy i niedoróbki, co powoduje, że łatwo może zniechęcić do siebie resztę zespołu. Gdy chcesz go nakłonić do działania pamiętaj o tym, żeby go uczulić na to, że inni ludzie nie tylko patrzą na fakty, ale też przeżywają emocje.

Jak skomunikować się z typem ZIELONYM?

Dla zielonego ważne jest poczucie bezpieczeństwa i stabilizacja. Niepewność i „chowanie głowy w piasek” w obliczu wyzwania to norma w jego zachowaniu. Dlatego warto podczas komunikowania się z nim zwrócić mu uwagę na te aspekty, które będą rozwiewały mentalne wątpliwości i zagrożenia oraz rodziły obawy przed podjęciem działania. Potrzebna tutaj jest zarówno akceptacja, jak również wiele zrozumienia i wyrozumiałości, ponieważ obiekcje i obawy zielonego mogą dla typu żółtego lub czerwonego wydawać się błahostką czy wręcz absurdem, jednak nie zmienia to faktu, że stanowią dla niego realny problem. Do motywowania zielonego potrzebny jest ocean cierpliwości i gotowość do udzielania całego szeregu wyjaśnień i wsparcia celem upewnienia go w tym, że potrafi, umie, da radę, poradzi sobie, jest gotowy i nadaje się. Potrzebuje tego bardzo często.

W motywowaniu typu zielonego konieczne jest największe wsparcie spośród innych typów przedstawionych powyżej i konieczne jest w zasadzie na każdym etapie procesu motywacji. Zielony potrzebuje mentalnego paliwa, żeby być zachęcany, wsparcia przy planowaniu, uwagi przy kontynuacji działania i trzymaniu odpowiedniego kursu oraz pilnowania, zachęcania do działania, by mógł swoje zadanie doprowadzić do końca. Populacja zielonych, którzy cenią sobie komfort i bezpieczeństwo jest w społeczeństwie statystycznie

największa. Dlatego motywacyjna praca z zielonymi wymaga olbrzymiego zaangażowania

i działania wg zasady: „mówić, co zostało powiedziane, przypominać co zostało przypomniane, powtarzać to, co zostało już powtórzone”. W przeciwnym wypadku zielony bardzo łatwo znajdzie powód, żeby czegoś nie zrobić.

Na samym końcu trzeba jasno dodać, że nie jesteśmy „jednokolorowi” pod względem typów osobowości. Najczęściej jesteśmy mieszaniną dwóch lub trzech „kolorów”. W działaniu każdy z nas ma jakiś „kolor” dominujący, czyli pewne zachowania, które są dla nas charakterystyczne. Poznając te zachowania u innych łatwiej Ci będzie prowadzić skutecznie rozmowy motywujące ze swoimi pracownikami.

Mamy nadzieję, że te powyższe podpowiedzi ułatwią Ci ukierunkowanie sposobu prowadzenia rozmowy z poszczególnymi osobami w zespole. Żeby to utrwalić, mamy dla Ciebie kolejne zadanie.

PODEJMIJ DZIAŁANIE

Weź czystą kartkę i wypisz na niej (w kolumnach) imiona pozostałych pracowników z Twojego zespołu. W każdej kolumnie obok imienia pracownika wypisz (podobnie jak w poprzednim bloku – Podejmij działanie) - czytając ponownie opisy cech osobowości i zachowań z rysunku nr. 2 i rysunku nr. 3 - zachowania i cechy jakie przypisujesz danemu pracownikowi. Zobacz jaką „kombinacją kolorów” jest każdy z Twoich pracowników.

Teraz masz przed sobą informacje dotyczące typów osobowości, jakie występują w swoim zespole. Czytając dalej ten e-book będziesz równolegle co jakiś czas przy kolejnych ćwiczeniach pozyskiwał(a) w formie ćwiczeń kolejne informacje o tym, kim są Twoi pracownicy. Im lepiej ich poznasz, tym łatwiej będziesz mógł/mogła ich motywować do podejmowania działania.

Tak więc kontynuujmy wspólną pracę.

WZORCE MENTALNE

Z kim pracujesz? Trochę już wiesz. Mamy teraz dla Ciebie garść kolejnych odpowiedzi dotyczących tego, jak mentalnie różnią się ludzie od siebie. Wzorców mentalnych nie widać. Możesz je poznać poprzez uważne słuchanie tego co ludzie do ciebie mówią. Pokażemy Ci kilka kolejnych odpowiedzi odnośnie tego jak lepiej poznać sposób myślenia osób z którymi pracujesz. Pomoże w tym poznanie wzorców mentalnych, czyli sposobów w jaki umysł twojego współpracownika postrzega, odbiera i rozumie otaczającą rzeczywistość. Ta wiedza pomoże też Tobie w samopoznaniu, a zawarte jej elementy we właściwym kierowaniu swoimi działaniami.

METAPROGRAMY

Meteorogramy to pierwsza grupa wzorców mentalnych, o której chcemy Ci opowiedzieć i pokazać, jak działają. Metaprogramy to sposoby filtrowania informacji przez różnych ludzi. Są to funkcje zautomatyzowane na poziomie umysłowym, nad którymi w codziennej komunikacji większość z nas się nie zastanawia. Jednak ich znajomość daje Ci możliwość znacznie efektywniejszego komunikowania się z innymi, a także wywierania na nich skutecznego wpływu. Każda osoba w inny sposób się motywuje, w inny sposób podejmuje decyzje, w inny sposób poszukuje rozwiązań. Każda też inaczej przetwarza słowa, które do niej wypowiadasz. Dzięki dostrzeganiu tych różnic i zdolności do rozpoznawania metaprogramów możesz dostosować swój przekaz tak, aby skutecznie się komunikować i osiągać zamierzony cel podczas rozmowy.

Specyfiką czasów, w których żyjemy jest to, że odbieramy z otoczenia mnóstwo informacji. Nasze umysły dla normalnego funkcjonowania w tym świecie znalazły sobie sposób na przetwarzanie tego natłoku informacji. Nauczyły się filtrować informacje. Metaprogramy to filtry percepcji, które decydują o kształtowaniu się konkretnych wzorców myślenia w naszych mózgach. Ułatwiają nam one pomijanie niektórych informacji i skupianie się na innych.

Dzięki znajomości metaprogramów możemy łatwiej dotrzeć do rozmówcy i motywować go do działania. Gdy je poznasz i zaczniesz rozróżniać Twoja perswazja będzie znacznie bardziej skuteczna...

Najwięcej jednak emocji wywołuje jednak pokolenie „Z”. To najmłodsi pracownicy – dwudziestolatkowie (urodzeni po roku 1997). Jest ich z każdym rokiem coraz więcej, a ich zachowania zaskakują nawet starszych o (zaledwie) 10 lat współpracowników. Te emocje wywoływane przez dwudziestolatków u przełożonych wynikają ze znanej od lat różnicy pokoleń. Jednak dawno te różnice nie były tak olbrzymie jak obecnie. Dlaczego przełożeni nie rozumieją „Zetek”?

Oto przykład:

Podczas jednego ze szkoleń dla liderów jedna z uczestniczek (nazwijmy ją Justyna) – kierownik działu w jednej z firm – opowiada nam swoją ostatnią historię, gdy przyszedł do niej młody mężczyzna w sprawie pracy.

– Otwieram drzwi, a przede mną wysoki młody szczupły chłopak. Ściąga wielkie słuchawki, które miał na uszach, ale w głowie ciągle jeszcze gra mu muzyka. Gdy to widzę, to czuję irytację – dopowiada z rosnącym podenerwowaniem Justyna. Chłopak siada przede mną, a ja go pytam, czy przyszedł w sprawie pracy. Odpowiada, że tak. Pytam, na jakie stanowisko. A on odpowiada – nie wiem. Mówi, że przyszedł, bo podobno jest praca, więc przyszedł się zapytać jaka i czy dla niego.

W jej oczach widzimy szok, gdy odtwarza zapamiętany fragment rozmowy.

- A Ty co zrobiłaś? – po chwili pytamy Justynę
- Nic, wcięło mnie... milczałam jak wryta.
- A co on zrobił? – pytamy po chwili
- On? A wyszedł, tak po prostu. Podziękował i wyszedł.
- Czego się o nim dowiedziałaś – pytamy?

Po chwili milczenia dodaje – nic się nie dowiedziałam, bo o nic go nie zapytałam. Poza tym jaki sens był z nim rozmawiać, skoro sam nie wie co chce

robić. Bo tak w ogóle to oni wszyscy są jacyś dziwni – dodaje pytająco na usprawiedliwienie Justyna.

Całkiem niedawno pisaliśmy o przekonaniach. Pamiętasz jak bardzo silnie wpływają na nasze emocje, decyzje i działania? Justyna opowiedziała nam potem, że według niej „ten chłopak powinien wykazać się inicjatywą, znać choć trochę branżę”. Jednak on nie miał tej wiedzy. Miał natomiast dobrą wolę do pracy i pewnie jakieś potrzeby i cele.

Justyna nie zadając pytań o zainteresowania, pasje, potrzeby, nie poznając osobowości straciła okazję do tego, żeby poznać tego człowieka. Tak postępuje obecnie wielu kierowników. Pamiętajmy jednak, że takie młode osoby coraz częściej będą pukały do drzwi pracodawcy i pasywna postawa kierownika uniemożliwi ich rekrutację.

Co wiemy o cechach pokolenia „Zet”?

- mają wielkie plany na przyszłość,
- są przedsiębiorczy,
- wiedzę czerpią z internetu
- nastawieni są na szybkie wyszukiwanie informacji,
- nie znają świata bez technologii,
- są chętni do dzielenia się wiedzą, ale w internecie,
- są otwarci i bezpośredni,
- mają ogromną potrzebę kontaktu z rówieśnikami,
- nie lubią ręcznego pisania
- ważne jest dla nich dzielenie się informacjami poprzez media społecznościowe,
- najważniejsze jest dla nich budowanie relacji społecznych,
- mają silną potrzebę zmieniania świata.

Jak mogą się zachowywać i co potrafią w środowisku pracy „Zetki”?

- będą mieć trudności z kontaktem bezpośrednim,
- mają wysokie wymagania,
- są mało lojalni,
- bardzo późno się usamodzielniają,
- potrafią robić kilka rzeczy jednocześnie i jest to dla nich w pewien sposób naturalne,

- cechuje wręcz wrodzony multitasking - z tego samego powodu nie potrafią się skupić tylko na jednej rzeczy i trudno przyciągnąć ich uwagę tak mocno, by jednocześnie nie robili czegoś innego

Co jeszcze wiemy o „Zetkach”?

Pokolenie Z składa się z indywidualistów, często nawet samotników, którzy są niepokorni, czasami wręcz egoistyczni. Ich spojrzenie na świat cechuje realizm, który skierowany jest w stronę pesymizmu. Jednocześnie są to osoby bardzo kreatywne, ceniące samorozwój i niezależność.

Cenią oni sobie szybkość i praktyczność, rzeczy użyteczne to dla nich takie, dzięki którym można oszczędzić czas. Dlatego też nie czekają, żeby wyrobić sobie opinię na jakiś temat, szybko oceniają, że coś jest bezużyteczne lub odwrotnie...

Oto sześć najważniejszych elementów, które liczą się dla „Zetek” w miejscu pracy:

- dobra atmosfera w pracy: 96,3%
- szacunek do ich osoby: 88,9%
- możliwość rozwoju: 75,9%
- bycie docenionym za swoją pracę: 66,7%
- wysokie wynagrodzenie: 65,7%
- elastyczne godziny pracy: 60,2%

[Centrum Innowacji Pro-Learning]

Na końcu tej części chcemy koniecznie dodać, że nie można ludzi „na ślepo” wrzucać do jednego worka informacyjnego i stygmatyzować cechami na siłę. Piszemy to wszystko po to, żebyś mógł zaobserwować w swoich zespołach pewne zachowania i zrozumieć, dlaczego ludzie na przestrzeni lat mogą różnić się od siebie i w jaki sposób to zróżnicowanie może przebiegać.

Może być tak, że najstarsze „Zetki” są bardzo podobne do młodych Y-ów, podobnie jak część X-ów z końca lat siedemdziesiątych może mieć bardzo podobne cechy jak najstarsi przedstawiciel pokolenia Y.

Głównym naszym celem jest pokazanie Ci powodów, dla których możesz być zdziwiony, zaskoczony lub poirytowany, że część młodych pracowników kompletnie nie przystaje do modelu świata w jakim Ty wyrosłeś mając dzisiaj 30, 40, 50 lat. Piszemy to też po to, abyś ty był gotowy do zmian swoich nawyków niezależnie od tego, czy jesteś pracownikiem, czy kolegą z pracy...

To nie konkurencja przyciąga pracowników, ale firmy skutecznie, choć nieświadomie, same doprowadzają do odejść kluczowych ludzi. Popatrzmy w zestawienie dotyczące przyczyn odejść z pracy. Dlaczego więc odchodzą, czy naprawdę chodzi o motyw finansowy?

CZĘŚĆ TRZECIA – CO I JAK ROBIĆ, ŻEBY ZMOTYWOWAĆ?

MOTYWOWANIE NAJLEPIEJ ZACZAĆ OD SIEBIE

Niezmotywowany przełożony nie będzie w stanie zmobilizować do działania swoich podwładnych. Niezmotywowany szef wpływa negatywnie na swój zespół, tworzy poczucie marazmu, stagnacji, rezygnacji, z czasem frustracji i mitowisizmu. Z kolei przełożony pełen energii i chęci do działania jest w stanie pchnąć swój zespół do zwiększonej kreatywności, wydajności i zaangażowania. Nie można wymagać od swoich podwładnych zachowań i postaw, których samemu się nie posiada. Słowa muszą iść w parze z postawą i czynami...

WSPIERANIE I CZAS DLA PRACOWNIKA

Bycie liderem to przede wszystkim realizowanie ostatniej potrzeby pracowniczej – dawania od siebie. To wymaga dobrej organizacji pracy i świadomego planowania czasu dla swojego zespołu. Dla poprawy dobrych relacji i skutecznej motywacji koniecznie zadbaj o:

- Czas na operatywki – narady nad bieżącymi sprawami w zespole
- Czas na rozmowy rozwojowe, problemowe, gdzie możesz angażować ludzi do nowych koncepcji
- Czas na obserwację pracy osób w swoim zespole i dawania informacji zwrotnej w relacji 1:1
- Czas na prowadzenie rozmów rozwijających, o których pisaliśmy już w tym e-booku

Dzisiejsze czasy pełne niepokoju zewnętrznego wymagają większej obecności przełożonych ze swoimi współpracownikami, a to z kolei wymaga dobrej organizacji swojego czasu przez przełożonych. Dzięki stworzeniu sobie rytmu pracy łatwiej będzie liderowi poświęcać czas pracownikom.

Pamiętajmy, że dzisiaj, przy tak sporych zmianach w kontekście systemów pracy: praca zdalna, pozostawanie w domach szczególnie ważne jest zbudowanie więzi z pracownikami, zaufanie i dobre relacje. Poprawia się wtedy morale, jakość pracy i produktywność...