

Tomasz **Sędzimir**

BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA W ZESPOŁACH



Jak **motywować** ludzi
do efektywniejszej pracy

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: Barbara Gancarz-Wójcicka

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: 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?buzaze>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-8322-740-5

Copyright © Tomasz Sędzimir 2023

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

- 7 **WSTĘP**

- 13 **1. JAK WDRAŻAĆ ZMIANY PRZEZ ŁAGODZENIE
OPORU ZATRUDNIONYCH?**

- 25 **2. OGÓLNY ZARYS METOD PSYCHOLOGICZNEGO
ODDZIAŁYWANIA NA LUDZI W BIZNESIE**

- 37 **3. JAK KOMUNIKOWAĆ TREŚCI, ABY PRACOWNICY
CHCIELI SŁUCHAĆ I WDRAŻAĆ ZMIANY W ŻYCIU?**

- 43 **4. TWORZENIE WARUNKÓW DO PRZYJMOWANIA
INFORMACJI ZWROTNEJ**
- 44 Klimat komunikacji
- 48 Pozycje życiowe
- 51 Wytyczne feedbacku

- 61 **5. PRZEKAZYWANIE ZADAŃ W MOTYWUJĄCY
SPOSÓB**
- 65 Podejście miękkiego coachingu
- 69 Podejście twardego coachingu

81	CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ADAPTOWANIE SIĘ DO ZMIAN PRZEZ PRACOWNIKA
83	Reedukacja, czyli pokonywanie bariery dysonansu poznawczo-emocjonalnego
88	Motywacja pozytywna vs. motywacja negatywna
92	Nagradzanie wysiłku, a nie wyników
101	7. PRACA Z PERCEPCJĄ PRACOWNIKA
103	Procesy percepcji
112	Pozytywny dialog wewnętrzny
115	Wyobrażenia
117	Przyzwyczajenia
120	Zmiana ograniczających przekonań
133	8. DIALOG MOTYWUJĄCY
137	Podstawowa ścieżka prowadząca w rozmowie z zatrudnionym
139	Odzwierciedlenia
147	Podsumowania
150	Język zmiany i język podtrzymania
153	Język przygotowawczy i język mobilizujący
162	Język podtrzymania
167	9. PERSPEKTYWA BEHAWIORALNA
169	Od czego zacząć budowanie nawyków?
172	Jak utrwalić zachowania i nawyki?
186	Metody pracy z nawykami
186	Obserwacja plus natychmiastowe wzmocnienia
188	Instruktaż lub szkolenie, następnie obserwacja plus natychmiastowe wzmocnienia

- 190 Modelowanie zachowania, obserwacja plus natychmiastowe wzmocnienia
- 192 Eksperyment behawioralny, obserwacja plus natychmiastowe wzmocnienia

**201 10. PERSPEKTYWA
POZNAWCZO-BEHAWIORALNA**

- 203 Ekspozycja
- 204 Habitacja
- 206 Systematyczna desensytyzacja
- 213 Technika implozywna
- 217 Modelowanie zachowań
- 221 Samoinstruowanie
- 224 Racjonalna samoanaliza

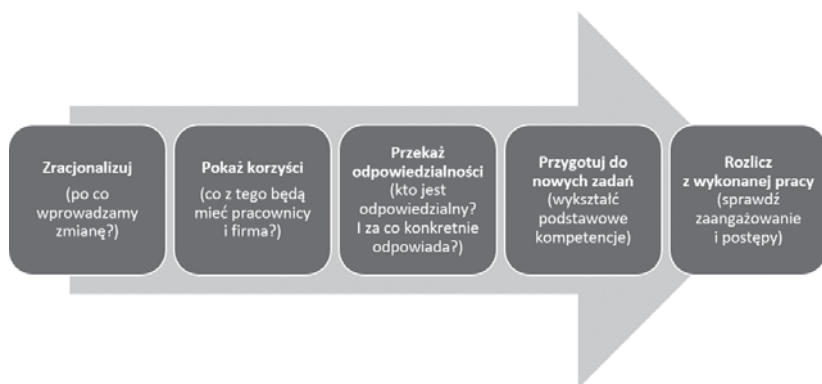
237 11. ZAKOŃCZENIE

- 242 Odpowiedzi do testów

1.

Jak wdrażać zmiany przez łagodzenie oporu zatrudnionych?

Na rysunku 1.1 jest pokazanych pięć elementów istotnych w łagodzeniu oporu zatrudnionych. Przechodząc przez kolejne szczeble, stopniowo otwierasz ludzi, budujesz ich gotowość na wdrażane zmiany i zrozumienie dla nich. Następnie organizujesz ich pracę, aby na końcu sprawdzić rezultaty.



Rysunek 1.1. Proces wdrażania zmiany niwelujący opory zatrudnionych (opracowanie własne)

a) Zakomunikuj zmianę, uzasadnij jej wprowadzenie — zracjonalizuj

Pierwsza rzecz, która trzyma zatrudnionych w strefie komfortu, to **brak racjonalnego uzasadnienia** dla wprowadzanych zmian. Jeśli pracownik **nie widzi sensu** w wykonywaniu danej czynności czy jakimś obowiązku, to będzie się opierał przed zmianami. Jeśli nie znajduje odpowiedzi „**dlaczego**”, jeśli nie widzi **powodów**, aby podjąć jakieś zachowania, wziąć na siebie dodatkowe obowiązki, korygować czynności zawodowe, modyfikować codzienne działania — nie będzie odpowiednio zaangażowany w proces zmiany. Dla jasności — polecenie służbowe

jest motywacją zewnętrzną. Bez uzasadnienia, wyraźnego **wewnętrznego przekonania** o słuszności polecenia służbowego pracownik dostarcza efekty niskiej jakości.

Komunikuj pracownikom **powody** zmian, przekazuj, „**dla czego**” mają coś robić. Twórz **racjonalne** podłoże dla przyszłych działań¹. Na przykład:

„Panowie, musimy zmienić zakres obowiązków, bo nasza usługa nie jest konkurencyjna”.

„Powinniśmy przeorganizować pracę, bo nasi klienci tego oczekują”.

„Musimy podjąć działania usprawniające, bo dochodowość naszych stanowisk jest poniżej opłacalności”.

„Czas wprowadzić obostrzenia, bo dostajemy kolejne reklamacje, które coraz więcej kosztują firmę”.

b) Pokaż pracownikom **korzyści** ze zmiany, nakieruj ich percepcję na pozytywwy.

Na każde wydarzenie możemy patrzeć z **różnych perspektyw**. Spojrzenie z perspektywy **negatywnej** (szklanka jest do połowy pusta) uruchamia odczucia, które **blokuja** zapał i motywację pracownika. Spojrzenie z perspektywy **pozytywnej** (szklanka jest do połowy pełna) uruchamia odczucia **wspierające**, wyzwalające potencjał oraz motywację do późniejszej aktywności².

² Zespół prof. University of California Alison Ledgerwood udowodnił, że negatywy „utykają w głowie”, w odróżnieniu od informacji pozytywnych, które ludzie szybciej zapominają. W badaniach poparcia politycznego te same dokonania polityków przedstawiono z wykorzystaniem pozytywów (w trakcie kadencji polityka 40% ludności w danej grupie zachowało swoją pracę) i negatywów (w trakcie kadencji tego samego polityka 60% ludności w danej grupie straciło pracę). Mimo że przykłady niczym się nie różniły — wciąż chodziło o tego samego polityka i tę samą grupę zatrudnionych, tylko sposób przedstawienia danych był inny — ludzie sygnalizowali sympatię i poparcie dla polityka, gdy informacje były podane w pozytywie. W przypadku gdy informacje podano w negatywie, ludzie komunikowali antypatię i brak poparcia politycznego. Co więcej, gdy ludzie zajmą stanowisko, podejmą decyzję, która jest negatywna, to znacznie trudniej im zmienić zdanie niż w przypadku zmiany zdania z pozytywnego na negatywne. Tę zależność potwierdza także wiele innych badań.

¹ W 1978 roku Ellen Langer w swoim eksperymencie z drukarką udowodniła, że uzasadnienie prośby zwiększa szanse na jej spełnienie. Dalsze badania i praktyka sprzedawców w różnych branżach pokazują, że zjawisko to dotyczy również przekazywania sugestii. Osoby zainteresowane tematyką wywierania wpływu na innych odsyłam do swojej książki *Psychologia w sprzedaży. Jak prowadzić rozmowę handlową, aby zwiększyć szansę na zawarcie umowy*, Onepress, Gliwice 2022, gdzie wyczerpująco opisuję całą gamę technik i strategii w tym obszarze.

Sedno leży więc w **koncentracji i percepcji** osoby, która patrzy na daną zmianę — jaką przyjmuje perspektywę: pozytywną czy negatywną? Przez jakie filtry patrzy na zmianę: przez korzyści czy straty?

→ *Pomagaj ludziom patrzeć przez pozytywne, korzyści, jakie niesie ze sobą zmiana.*

Większość osób, choć ma świadomość, że zmiana jest nieunikniona, patrzy na nią przez pryzmat negatywów, zagrożeń, strat — a to uruchamia sabotujące odczucia i nie pozwala na adaptację, efektywną pracę w nowej rzeczywistości. Jeśli pracownicy zaczynają patrzeć na zmianę **sceptycznie, utykają w tej percepcji** i trudno im później zmienić ten punkt widzenia. Dlatego właśnie menedżer przekazujący informację o zmianach lub nowych obowiązkach powinien w swojej komunikacji stosować **język korzyści**.

Najważniejsze pytania, które zadaje sobie pracownik, brzmią:

- Na ile zmiana będzie mnie dotyczyć?
- Co ja z tego będę miał?
- Jak mogę na tym skorzystać?

Celem menedżera komunikującego każdą zmianę jest odpowiedź na te pytania z wyszczególnieniem **korzyści**, aby ułatwić pracownikowi użyteczną **zmianę percepcji**, która przyspieszy późniejszą **adaptację**, pozwoli wyjść ze **strefy komfortu**, pokonać opór przed nieznanym, zbudować **wspierające przekonania**. Co dość istotne, warto pamiętać, że kierownicy i liderzy są takimi samymi ludźmi jak ich pracownicy i sami podlegają oporowi przed zmianami.

- ➔ *Zawsze przygotuj się do przekazania nowych informacji, przemyśl dokładnie, jakie są korzyści oraz jak możesz je zaakcentować. Dzięki temu wpływasz na postrzeganie zmian, reform i usprawnień przez pracowników firmy.*

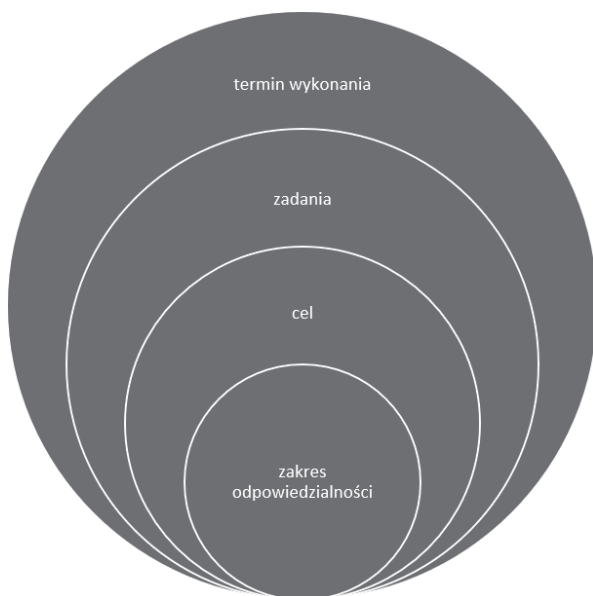
W pierwszym momencie kierownik może być zniechęcony, zauważając więcej negatywnych aspektów zmiany, większy trud, jaki będzie trzeba podjąć, aby wdrożyć nowe obowiązki. Rzeczywistość jest jednak różnorodna i nawet w największych **przeciwnościach**, najbardziej kontrowersyjnych zmianach można znaleźć **jakieś korzyści**. Na przykład:

Jeśli jako menedżer musisz zakomunikować pracownikowi, że powinien wziąć się do roboty, kosztem dodatkowych przerw, które do tej pory miał — korzyściami, na które zwracasz uwagę, mogą być dla niego np. ochrona miejsca pracy i stanowiska, gwarancja zatrudnienia, nabycie nowych kompetencji, wyspecjalizowanie się w nowych obszarach itd.

- c) Przekaz odpowiedzialności — cel, zadania oraz terminy ich wykonania.

Każdy pracownik musi mieć **pełną jasność** tego, jakie stoją przed nim **cele**, czego **oczekuje** od niego przełożony, jakie **działania** powinien podjąć, aby wywiązać się ze swoich obowiązków, oraz jakie są **terminy** ich wykonania (rysunek 1.2).

W nowoczesnym zarządzaniu szczególnie silny akcent stawia się na pobudzaniu **motywacji wewnętrznej** u poszczególnych osób oraz budowaniu ducha zespołowości. Aby to robić skuteczniej, trzeba zadbać o wszystkie prezentowane wyżej obszary. Efekt będzie tak dobry



Rysunek 1.2. Kluczowe czynniki aktywizacji zatrudnionego (opracowanie własne)

jak najłabszy z nich. Stąd wiele porażek i niepowodzeń w zarządzaniu kadrami. Rozsądnie jest zacząć od zbudowania poczucia, że praca zatrudnionego **jest ważna**, a jego odpowiedzialność **wyraźnie określona**. Następnie ustalamy konkretne **cele** i zamieniamy je w **zadania** do wykonania. Powinniśmy to robić **przy udziale pracowników**, którzy będą je później realizować³.

³ Szerzej opisyuję tę metodę w rozdziale 5., „Przekazywanie zadań w motywujący sposób”, który przedstawia dwa podejścia z praktycznego coachingu zawodowego.

➔ *Założenie, które przyświeca tej idei, jest głęboko zakodowane w ludzkiej naturze: wolimy osiągać cele i wykonywać zadania, które sami wymyśliśmy, lub takie, w których ustalaniu braliśmy czynny udział.*

Nie chodzi jednak o to, żeby pracownik w pełni o sobie decydował. To menedżer inicjuje aktywności zatrudnionej kadry. Oczywiście w wielu środowiskach biznesowych

można automatyzować procesy i warto to robić. Ważne jednak, aby stwarzać ludziom możliwości udziału w zakresie celów i zadań, które będą oni realizować. Zwiększanie **autonomii** pracowników, precyzyjnie ustalony **cel** oraz poczucie **sensu** to komplet najważniejszych zmieni-nych pobudzających motywację wewnętrzną⁴. W praktyce część menedżerów przekazuje same cele i nie pomaga przy tym w ich przełożeniu na **precyzyjne zadania**, co jest jedną z najtrudniejszych czynności w całym opisywanym procesie.

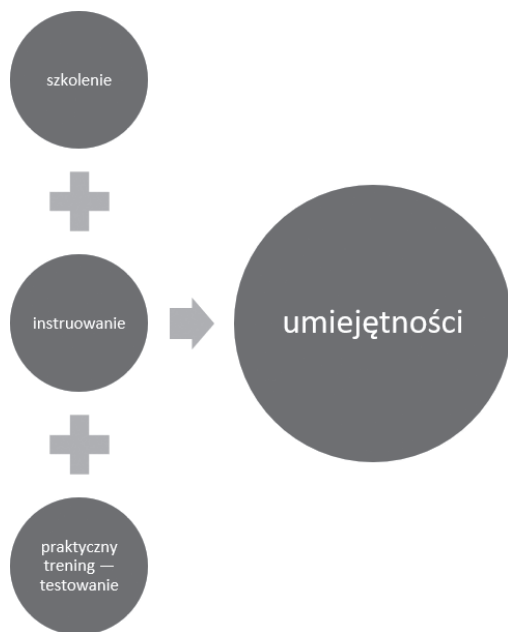
⁴ Teoria auto-determinacji prof. Edwarda Deci i prof. Richarda Ryana.

➔ *W umysłach ludzi cele są bowiem czymś teoretycznym, a zadania nabierają wymiaru fizycznego. Stanowią odnośnik, punkt zaczepienia, precyzyjny wyznacznik, co ma być zrobione.*

Dzięki temu wspierasz rozwój swoich ludzi i dajesz im **poczucie sprawczości**, którego tak potrzebują w codziennej pracy. Całość zamykamy **terminem wykonania**, dzięki któremu pracownik wie, jak rozłożyć siły. Nie wszyscy potrafią pilnować terminów. Może być to jeden z istotnych obszarów pracy z personelem. Wymierne korzyści przynosi np. nauczanie zatrudnionych, jak **blokować terminy w kalendarzu**, dzięki czemu wyznaczają **priority** oraz radzą sobie z rozpraszaczami występującymi w środowisku biznesowym.

d) **Przygotuj** ludzi do wykonania nowych zadań — przeszkol, poinstruuuj, przećwicz, dbając o konieczne umiejętności (rysunek 1.3).

Lęk przed zmianą i trzymanie się starych, sprawdzonych sposobów wynika często z **braku umiejętności** i niechęci do podjęcia **wysiłku nauki**. Nowe obowiązki muszą uwzględniać **potencjał pracownika**, muszą **być w jego „zasięgu”**.



Rysunek 1.3. Przygotowanie personelu zawodowego (opracowanie własne)

- ➔ *Za trudne zadania, którym nie możemy sprostać, są źródłem wielkiej demotywacji i diametralnie obniżają zaangażowanie zawodowe.*

Wielu kierowników nie osiąga efektów, o które im chodzi, ponieważ obciąża swoich pracowników zbyt trudnymi zadaniami. Pracownik, który ma przed sobą przerastające go zadanie, będzie tracił swój czas i energię na próby, z których większość będzie się kończyć niepowodzeniem. Zadania mogą stanowić **wyzwanie**, powinny być dla pracownika motywujące, ale **osiągalne**. Tylko w takim układzie uzyskamy optymalizację jego wydajności.

- ➔ *Musisz być pewien, że Twoi pracownicy podejmują czynności, które leżą w zasięgu ich umiejętności.*

Że znają krok po kroku procedurę, która umożliwia osiągnięcie najlepszych rezultatów. Jeśli tak nie jest, to znaczy, że nie są odpowiednio przygotowani i nie będą w pełni efektywni w podejmowanych zadaniach.

e) Rozlicz z wykonanej pracy

To, co oczywiste, bywa często najtrudniejsze.

➔ *Rozliczanie jest przejawem konsekwencji kierownika wobec aktywności personelu.*

W wielu firmach ustala się zadania, które nie są później odpowiednio rozliczane. Ta **rozbieżność** między **komunikowaniem** celów a **egzekwowaniem** wykonania działań, które do tych celów prowadzą, jest przyczyną wielu późniejszych problemów związanych z postawą, nawykami i zaangażowaniem kadry. Funkcjonowanie w takim środowisku implikuje lekkie, wybiórcze podejście do obowiązków, traktowanie oczekiwań z „przymrużeniem oka”, nabieranie dystansu do tego, co jest komunikowane „z góry” (rysunek 1.4).



Rysunek 1.4. Wynik nierozliczania kadry (opracowanie własne)

Wielu szefów zleca zadania, a gdy nie są one wykonane, zleca ich więcej i więcej lub zmienia je bez końca. Wychodzi bowiem z założenia, że brak efektów jest wynikiem źle postawionych i sprecyzowanych zadań i czynności. Tymczasem w podobnych sytuacjach problem często

tkwi w **konsekwencji pilnowania rezultatów pracy** i podjętych aktywności. Kompetencja **delegowanie – rozliczanie** jest jedną z podstaw skutecznego zarządzania i w wielu przypadkach stanowi o późniejszych rezultatach biznesowych. Oczywiście rozliczanie oraz udzielanie informacji zwrotnej i komunikatów powinno następować w odpowiedniej strukturze przekazu — tak, aby zostały przyjęte i zaadaptowane przez personel⁵. W przeciwnym razie podwładni mogą się od nich dystansować, przyjmując wcześniej opisywaną postawę obronną. I tu powstają pytania o to, w jaki sposób szef powinien rozwijać swój repertuar kompetencji, aby pracownicy lepiej przyswajali jego komunikaty, oraz jak docierać do bardziej opornych osób. Zanim zaczniemy na nie odpowiadać, uporządkujemy przedstawioną dotąd wiedzę.

⁵ Metody zachęcającej, motywującej komunikacji opisuję w kilku miejscach tej książki.

TEST 1.

**JAK WDRAŻAĆ ZMIANY PRZEZ ŁAGODZENIE
OPORU ZATRUDNIONYCH?**

1. Opór przed zmianami jest wynikiem:
 - a) Niesubordynacji podległej kadry.
 - b) Naturalnego zjawiska, które trzeba wziąć pod uwagę w nowoczesnym zarządzaniu kadrami.
 - c) Żadna z odpowiedzi nie jest poprawna.

2. Zaznacz właściwą hierarchię wprowadzania zmiany w życie:
 - a) Zakomunikować i uzasadnić wprowadzaną zmianę, pokazać korzyści z jej wprowadzenia, przekazać cele i terminy wykonania.
 - b) Zakomunikować zmianę, pokazać korzyści z jej wprowadzenia, przekazać odpowiedzialności, cele oraz zadania, ustalić terminy wykonania, przygotować ludzi do realizacji zadań, rozliczyć.
 - c) Zakomunikować i uzasadnić wprowadzaną zmianę, pokazać korzyści z jej wprowadzenia, przekazać odpowiedzialności, cele oraz zadania, ustalić terminy wykonania, przygotować ludzi do realizacji zadań, rozliczyć.

Odpowiedzi do testu znajdziesz na stronie 242.

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 



PSYCHOLOGIA W SŁUŻBIE TWOJEGO BIZNESU

Jedną z głównych umiejętności szefa jest zdolność do takiego delegowania zadań, by były one wykonywane na odpowiednim, wymaganym przez przełożonego poziomie. Dokładnie, z oczekiwanym wynikiem, ale także z zaangażowaniem. Tyle teorii. W praktyce bowiem często jest tak, że to, co menedżer spokojnie mógłby zlecić swojemu zespołowi, robi sam, bo przecież „nikt tak dobrze jak ja...”. Co niestety bywa prawdą — wielu szefów zauważa, że ich pracownicy nie są odpowiednio zaangażowani w realizowanie powierzonych im zadań.

Skąd się bierze brak zaangażowania zespołu w pracę? Jakie mechanizmy psychologiczne i socjologiczne stoją za oporem i zniechęceniem? W jaki sposób radzić sobie z tymi zjawiskami, aby zmieniać postawy, zachowania i nawyki zatrudnionych? Jak wiele w procesie budowania zaangażowania podwładnych zależy od ich przełożonego? Odpowiedzi na te i inne pytania znajdziesz w tej książce. Autor podszedł do zagadnienia budowania zaangażowania zespołów z uwzględnieniem najnowszych odkryć z zakresu coachingu, psychologii humanistycznej i pozytywnej, dialogu motywującego, wreszcie psychologii behawioralnej i poznawczo-behawioralnej.



Tomasz Sędzimir — doświadczony menedżer, dyplomowany coach IC i praktyk dialogu motywującego, terapeuta (w trakcie specjalizacji). Studiował psychologię w biznesie, zarządzanie zasobami ludzkimi, dialog motywujący, administrację i coaching. Autor szkoleń rozwijających zasoby osobiste i kompetencje kadry pracowniczej. Na co dzień buduje i szkoli zespoły, a także doradza zarządom firm w zakresie procesów HR. Napisał kilka książek: *Psychologia współczesnego menedżera*. *Dlaczego oni mnie nie słuchają?*,

Psychologia współczesnego menedżera. *Zbuduj nowe kompetencje!*, *Psychologia w sprzedaży*. *Jak prowadzić rozmowę handlową, aby zwiększać szansę na zawarcie umowy*. Publikuje również artykuły w czasopismach: „As Sprzedaży”, „Szef Sprzedaży”, „Nowa Sprzedaż”, „Sprzedaż-24”. Współpracuje z kilkoma portalami szkoleniowymi, dla których przygotowuje szkolenia online. W pracy łączy najnowsze metody zarządzania z zaawansowanymi narzędziami pochodzącymi z kilku szkół terapeutycznych.

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-8322-740-5



9 788383 227405

Cena: 67,00 zł