

SUSAN FOWLER

Przedmowa Ken Blanchard

DLACZEGO MOTYWOWANIE LUDZI NIE DZIAŁA...



I CO DZIAŁA

Najnowsze metody przywództwa,
dodawania ludziom energii
i ich angażowania

Spis treści

Przedmowa Kena Blancharda	11
Wstęp: Przestań rzucać w swoich ludzi marchewkami	13
1. Motywacyjny dylemat	25
2. Co motywuje ludzi: prawdziwa historia	43
3. Niebezpieczeństwo bycia napędzanym	63
4. Motywacja jest umiejętnością	83
5. Przeprowadzenie zmiany	113
6. Rewizja pięciu przekonań, które negatywnie wpływają na motywację w miejscu pracy	137
7. Obietnica optymalnej motywacji	159
Postowie Kena Blancharda	165
Epilog: Mistrzowie motywacji	167
Często zadawane pytania	189
Bibliografia	195
Podziękowania	203
Zasoby	207
O autorce	211

Przedmowa

Kena Blancharda

Jestem fanem nowoczesnego przywództwa. Ponad trzydzieści lat temu wprowadziliśmy model przywództwa sytuacyjnego II (*Situational Leadership II*, SLII), który zrewolucjonizował sposób, w jaki kierownicy przewodzą swoim ludziom. W tej książce Susan Fowler prezentuje model o nazwie „spektrum motywacji”, który całkowicie zmieni sposób, w jaki liderzy myślą o motywacji, i przeniesie ich umiejętności leaderskie na wyższy poziom.

Jestem dumny z jakości tej książki i głębi przedstawionej tu analizy. Susan bada zagadnienia związane z motywacją i jej stosowaniem w praktyce już od niemal dwudziestu lat. Wspólnie z Davidem Facerem i Drea Zigarmim opracowała na potrzeby The Ken Blanchard Companies innowacyjny program szkoleniowy „Optymalna motywacja”, którego skuteczność sprawdziła na liderach i tysiącach innych osób z przedsiębiorstw, administracji państwowej i organizacji non profit z całego świata. Najbardziej ekscytują mnie w tym historii i przykłady, dowodzące skuteczności tego przełomowego podejścia do zagadnienia motywacji.

Sądzę, że będziesz równie podekscytowany zaprezentowaną tu koncepcją, dlatego też muszę przestrzec przed czymś, co odkryliśmy już dawno temu. W pierwszych latach prowadzenia przez nas zajęć w ramach szkolenia SLII liderzy często wychodzili z sali z ogromnym pragnieniem natychmiastowego wykorzystania nowo zdobytej wiedzy w praktyce.

Byliśmy zaskoczeni tym, że od razu stosowali zasady, które poznali podczas szkolenia, nie rozmawiając jednak ze swoimi pracownikami i nie wyjaśniając im swoich działań. Krok po kroku realizowali model SLII, ograniczając do minimum instrukcje i wsparcie dla samodzielnego pracownika i praktycznie pozostawiając go samemu sobie. Wskazówki i ścisłą kontrolę zachowywali dla niedoświadczonych, lecz entuzjastycznie nastawionego pracownika. Kiedy obaj tacy pracownicy spotykali się na przerwie, ten doświadczony skarżył się, że nie widział szefa już od kilku tygodni. Niedoświadczony zaś stwierdzał: „Nic dziwnego – przecież on stale prześiaduje w moim biurze. Nie mam pojęcia, co zrobiłem źle”.

W ten sposób nauczyliśmy się, że musimy szkolonym przez nas liderom przypominać, że przywództwo nie jest czymś, co robi się ludziom, ale czymś, co robi się z ludźmi. Jestem zafascynowany tym, w jaki sposób koncepcja przedstawiona w tej książce przez Susan uzupełnia się z SLII. Model spektrum motywacji jest najnowszym osiągnięciem nauki – SLII stanowi zaś najczęściej wykorzystywany model zarządzania na świecie. Oba modele proponują liderom konkretne działania i język, aby mogli skutecznie pomagać swoim ludziom rozwijać się, uczyć, wydajnie pracować i czuć się spełnionymi. Oba wymagają rozmów i bezpośredniej komunikacji z tymi, dla których jesteś liderem.

Zawsze odczuwam jednocześnie smutek i rozbawienie, gdy słyszę z ust liderów, że nie mają czasu na dłuższe rozmowy ze swoimi ludźmi. Zastanawiam się wtedy, jak w takim razie w ogóle rozumieją rolę lidera. Wrócę do tego zagadnienia na końcu tej książki, w posłowiu, mając nadzieję, że tymczasem zastanowisz się raz jeszcze nad tym, co przywództwo i bycie liderem znaczy dla ciebie i ludzi, którym przewodzisz.

Wstęp: Przestań rzucać w swoich ludzi marchewkami

Czy jesteś zmotywowany do przeczytania tej książki? Być może sądzisz, że to głupie pytanie, skoro ją czytasz. Zgadzam się, że to głupie pytanie, ale chyba z nieco innego powodu.

Pytanie o motywację rodzi więcej pytań niż odpowiedzi. Jakimi kryteriami się kierujesz przy ocenie swojej motywacji? Gdybym poprosiła cię o ocenę, czy twój kolega jest zmotywowany do przeczytania tej książki, na jakiej podstawie próbowałbyś to stwierdzić? Jak można oszacować poziom motywacji innej osoby? I co w ogóle znaczy słowo „motywacja”?

Przez wiele lat posługiwałam się uproszczoną definicją i motywacja oznaczała dla mnie po prostu „energię do działania”. Okazuje się jednak, że to określenie ma dokładnie tę samą wadę, co sto dwie inne znane definicje¹. Utożsamianie motywacji z energią do działania nie oddaje jej zasadniczej natury i w żaden sposób nie pozwala zrozumieć powodów stojących za działaniem.

¹ Kleinginna i Kleinginna, *A Categorized List...* W przypisach zastosowano skrócony zapis źródeł. Pełne opisy bibliograficzne znajdują się w bibliografii na końcu książki - *przyp. red.*

Zadaj właściwe pytanie

Wróćmy do otwierającego pytania. Czy jesteś zmotywowany do przeczytania tej książki? To jest błędnie postawione pytanie. A gdybym zamiast tego zapytała: Dlaczego jesteś zmotywowany do przeczytania tej książki? Mogłabym się dowiedzieć, że czytasz ją, gdyż poważnie traktujesz swoją rolę lidera i masz problem ze zmotywowaniem kogoś ze swoich pracowników. Masz nadzieję, że ta książka pomoże ci rzucić nieco światła na kwestię motywacji. Ale mogłoby się także okazać, że sięgnąłeś po tę książkę tylko dlatego, że wykonujesz polecenie swojego przełożonego i obawiasz się konsekwencji, jakie mógłby wobec ciebie wyciągnąć, gdybyś tego nie zrobił. To całkowicie odmiennie źródła motywacji, które generują różne poziomy energii. Zamiast więc pytać, czy jesteś zmotywowany, muszę zadać inne pytanie – takie, które pozwoli mi odkryć powody twojego działania.

Gdy badamy naturę motywacji, naszym oczom ukazuje się pewna istotna prawda. Ludzie zawsze są zmotywowani. Pytanie nie brzmi więc czy, ale dlaczego.

Motywacja – lub energia i pęd do działania – którą odczuwa człowiek w konkretnej sytuacji, może mieć różny poziom jakościowy. Niektóre powody mają związek z dobrem danej osoby i innych, ale pozostałe, niestety, nie.

- Motywacja, która wynika z wyboru konkretnego działania, jest inna od motywacji wynikającej z przymusu jego wykonania.
- Motywacja płynąca z wartości, celów, miłości, radości lub współczucia różni się od motywacji płynącej z własnego ego, władzy, statusu lub pragnienia uzyskania nagrody.
- Motywacja do współzawodniczenia, płynąca z pragnienia rozwijania się (kiedy wyniki współzawodnictwa stanowią jedynie informację zwrotną na temat skuteczności rozwoju, uczenia się i realizacji celów), różni się od motywacji do współzawodnictwa, której celem jest pokonanie przeciwnika, wywarcie na kimś wrażenia lub uzyskanie jakichś korzyści.

Jedną z podstawowych przyczyn, dla których motywowanie innych nie działa, jest nasze naiwne założenie, że motywacja jest czymś, co się ma lub czego się nie ma. To prowadzi do błędnego wniosku, że im silniej ktoś jest zmotywowany, tym większe są szanse, że osiągnie swoje cele i odniesie sukces. Zakładanie, że więcej znaczy lepiej, jest w przypadku motywacji zbyt prostym uproszczeniem, a nawet czymś nierozsądnym. Podobnie jest z przyjaciółmi – nie chodzi o to, ilu się ma przyjaciół, ale o jakość przyjaźni i jej rodzaj².

Wyobraź sobie, że jesteś kierownikiem działu sprzedaży. Zastanawiasz się, czy twoi przedstawiciele handlowi są zmotywowani. Analizujesz kwartalne raporty sprzedaży dwóch najlepszych pracowników i dochodzisz do wniosku, że tak, obaj są bardzo zmotywowani. Nie zauważysz jednak, że są zmotywowani inaczej. Jeden z nich pracuje ciężko po to, by wygrać wewnętrzne współzawodnictwo o tytuł najlepszego przedstawiciela i zdobyć obiecaną premię. Drugi pracuje ciężko, gdyż ma szlachetniejsze pobudki: ceni sobie produkty i usługi firmy oraz lubi rozwiązywać problemy swoich klientów. Badania motywacji dostarczają przekonujących dowodów na słuszność twierdzenia, iż źródło i rodzaj motywacji mają istotne znaczenie. Jakość energii obu przedstawicieli ma zasadniczy wpływ zarówno na krótkoterminowe rezultaty, jak i wytrwałość, czyli zdolności do długotrwałego utrzymywania tej energii³.

Tradycyjne podejście do motywacji legitymizuje pytania typu: Czy ta osoba jest zmotywowana? Jak silna jest jej motywacja? Niestety, te pytania wymuszają odpowiedzi uproszczone, prezentujące świat czarno-biały, odpowiedzi typu tak lub nie, które nie dają tak potrzebnego wglądu w samą naturę motywacji. Z kolei pytanie, dlaczego ktoś jest zmotywowany, prowadzi do całego spektrum

² Deci i inni, *Benefits of Giving...*

³ Baard, *Intrinsic Need Satisfaction...*; Deci i Ryan, *Handbook of Self-Determination Research*; Gagne i Deci, *Self-Determination Theory...*; Deci i Ryan, *Facilitating Optimal Motivation...*

możliwości interpretacji. Docenienie bogactwa tego wachlarza różnych możliwości i implikacji każdej z nich pozwala wykorzystać przewagę, jaką daje współczesna nauka motywacji, i umożliwia zapewnienie swoim pracownikom bardziej dopasowanego do ich potrzeb i lepszego jakościowo doświadczenia.

Nauczyliśmy się wykorzystywać naszą wiedzę o motywacji w praktyce

Kulminacja mojego zainteresowania zagadnieniem motywacji przypadła na rok 1985, kiedy to praktycznie z dnia na dzień zostałam ortodoksyjną wegetarianką. Lektura opisu, w jaki sposób ludzie traktują zwierzęta, poruszyła mnie do tego stopnia, że najzwyczajniej w świecie nie mogłabym już dłużej jeść produktów pochodzenia zwierzęcego. Wszyscy, którzy wiedzieli, jak bardzo lubiałam wcześniej mięso, ciągle wyrażali swoje zdziwienie moją żelazną dyscypliną. Wydało mi się to intrygujące. Nowe zachowanie nie wymagało przecież ode mnie żadnego wysiłku. Nowy styl życia z jednej strony dał mi zastrzyk energii, ale jednocześnie wydawał mi się całkowicie naturalny. Od niemal trzydziestu lat nie miałam ani jednej wątpliwości.

Wymyśliłam, co prawda, kilka teorii na własne potrzeby, ale rzeczywiste źródła mojej motywacji stały się dla mnie jaśniejsze dopiero po obejrzeniu programu Oprah Winfrey z czternastego października 1996 roku. Gościem Oprah był Alfie Kohn, autor książki *Punished by Rewards – The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A’s, Praise and Other Bribes* (Ukarani nagrodami – problem ze złotymi gwiazdkami, planami zachęt, piątkami, pochwałami i innymi łapówkami)⁴. Oprah stwierdziła, że tezy głoszone przez Kohna mogą okazać się rewolucyjne, że mogą zmienić sposób,

⁴ Kohn, *Punished by Rewards...*

w jaki widzowie myślą o rodzicielstwie i wychowywaniu dzieci. Jego głównym przesłaniem było przekonanie rodziców i nauczycieli, by przestali przekupywać dzieci, skłaniając je do robienia tego, co i tak pragną robić same z siebie – na przykład uczenia się, rozwijania i wyróżniania się. Twierdził, że takie przekupstwo zabija wewnętrzną motywację dzieci.

Poglądy i argumenty Kohna trafiły do mnie, choć nie byłam ani rodzicem, ani nauczycielem. Rodzice i nauczyciele przypuścili atak. Byli naprawdę wściekli i nie ograniczyli się do zwykłego odrzucenia pomysłów pisarza. Czy pan Kohn nie rozumie, że gdy dziecko nie przestaje płakać, to lody mogą być najlepszym sprzymierzeńcem rodzica? Gdy dziecko nie chce czytać, obietnica nagrody skłoni je do wzięcia do ręki książki. Gdy córka nie wypełnia swoich obowiązków domowych, nagroda załatwi sprawę. Jedna z obecnych w studiu matek zaciekle broniła stosowanych przez siebie metod. Zachęty i przekupstwa były jedynym sposobem, w jaki mogła skłonić swoje dzieci do słuchania jej – przekazała im już tysiące dolarów.

Kohn próbował tłumaczyć, że nagrody i kary mogą się sprawdzić w danym momencie, ale że za ich pomocą kupujemy tylko jedno: chwilowe posłuszeństwo. Jego zdaniem taktyka kija i marchewki ma negatywny wpływ na proces uczenia się, rozumienia i zaangażowanie dziecka – szczególnie w dłuższej perspektywie. Poprosił rodziców i nauczycieli, aby zastanowili się, co takiego się stanie, gdy zabraknie nagród, presja ustanie, a ich zasoby wyczerpią się. Ponieważ nagroda była jedynym powodem, dla którego dziecko wykonywało daną czynność, to pozbawione jej straci wszelkie zainteresowanie tą czynnością. Kohn błagał wręcz, aby nie tresować dzieci jak zwierzęta domowe.

Reasumując, Kohn koncentrował się na tym, co rodzice i nauczyciele powinni przestać robić. Ich lęk można było zobaczyć, usłyszeć i poczuć. „Czego on od nas oczekuje? Co powinniśmy robić zamiast tego?” Kohn starał się, jak mógł, ale w oku kamer jednego

z najpopularniejszych ogólnokrajowych programów i w ograniczonym czasie jego próby wyjaśnienia nowoczesnych metod brzmiały jak mowa obronna.

Obecnie, po wielu latach od emisji tamtego programu, jesteśmy już znacznie mądrzejsi – dysponujemy licznymi danymi i wynikami badań, które jednoznacznie wskazują, iż różne podejścia do motywacji mają naprawdę duże znaczenie. Rozumiem już, dlaczego zostanie – i pozostanie – wegetarianką było dla mnie tak łatwe. Mogłam także wykorzystać tę wiedzę w praktyce, przekładając ją na inne zadania, cele i sytuacje, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Dzięki latom doświadczeń nauczyliśmy się, w jaki sposób przedstawiać i promować prowokacyjne badania doktora Edwarda Deci, doktora Richarda Ryana i innych postępowych naukowców, na podstawie których Kohn i inni autorzy, tacy jak Daniel Pink, opierali swoje poglądy. Dzięki tym oddanym badaczom zrozumieliśmy w końcu prawdziwą naturę ludzkiej motywacji. Wiąże się z tym ogromna nadzieja i obietnica.

Nadszedł właściwy moment, by rzucić wyzwanie przestarzałym sposobom kierowania ludźmi i wprowadzić nową metodę, opartą na połączeniu współczesnej wiedzy o motywacji z zastosowaniem jej w praktyce. Skoro więc istnieje inne, lepsze podejście do zagadnienia motywacji, rodzi się następujące pytanie: dlaczego tak wielu liderów jeszcze z niego nie korzysta?

Możliwe są trzy odpowiedzi. Zastanów się, której z nich ty byś udzielił:

- Nie jesteś świadom istnienia dowodów na potwierdzenie słuszności tych tez.
- Nie wierzysz w przedstawiane ci dowody.
- Nie wiesz, co zrobić z dowodami i jak powinieneś dalej postępować.

Pierwsza możliwa odpowiedź: Nie jesteś świadom istnienia dowodów na potwierdzenie słuszności tych tez

Podczas prób zrozumienia mechanizmów ludzkiej motywacji doszło do zabawnego zdarzenia. W pewnym momencie psychologowie postanowili uważniej przyjrzeć się zwierzętom. Dzięki temu możemy w serwisie YouTube oglądać profesora psychologii B.F. Skinnera, który „motywuje” tresowanego gołębia do wykonania pełnego obrotu, nagradzając jego zachowanie ziarnem. Filmik jest fascynujący – naukowiec nagradza ptaka za zrobienie tego, czego od niego oczekuje, i wydaje się, że jest w stanie skłonić go do niemal każdego zachowania. Na podstawie tych badań behawioryści uznali, że tak samo można motywować ludzi: wystarczy nagradzać ich za zrobienie określonych rzeczy, aby skłonić ich do prawie wszystkiego. I co się okazało? Że to rzeczywiście działa – a przynajmniej tak się wydawało. Moi koledzy i ja nazywamy to paradygmatem dziobiącego gołębia.

Stosowanie nagród – metaforycznego ziarna – w celu zmotywowania pracowników do wykonywania różnych niechętnych przez nich zadań stało się powszechną praktyką. Powstał cały przemysł, który dostarczał złożonych rozwiązań, obejmujących odpowiednio skonstruowane systemy wynagrodzeń, nagrody, konkursy, plakietki, odznaki i inne sposoby honorowania najlepszych. Coraz więcej i więcej ziarna.

Dane wskazują jednak na całkowitą nieskuteczność paradygmatu dziobiącego gołębia. Rezultaty tysięcy badań z całego świata dowodzą jednego: nawet jeśli ludzie chętnie przyjmą oferowane pieniądze i nagrody, to korelacja między nimi a wydajnością w pracy będzie ujemna. Innymi słowy, wszystkie te zewnętrzne nagrody mają negatywny wpływ na poziom energii, żywotności oraz poczucie spełnienia i dobre samopoczucie – niezbędne, aby ludzie mogli

osiągać cele, dążyć do doskonałości i utrzymywać wysiłek przez dłuższy czas⁵.

Tradycyjne sposoby motywowania ludzi mogą pozornie sprawdzać się w niektórych branżach i typach pracy. Przykładowo, jeśli obiecasz robotnikom pracującym przy taśmie montażowej więcej ziarna, to być może przez pewien czas zintensyfikują wysiłki. Jednak niemądrze byłoby pomieszać pojęcie wydajności z rozwojem i poczuciem spełnienia, bez których krótkofalowe zyski szybko zmieniają się w długofalowe straty. Paradygmat dziobiącego gołębia nigdy nie działał tak, jak sądzono – bez względu na branżę i rodzaj pracy. Wynika to z prostego faktu: ludzie to nie gołębie.

Chociaż znajdziesz tu wyniki badań, dowodzące w sposób jednoznaczny, iż przestarzałe metody motywowania ludzi nie działają, to jednak główne zadanie tej książki jest zupełnie inne – ma ona pomóc ci w rozwinięciu umiejętności przywódczych, które pozwolą ci wykorzystać ten fakt w twojej karierze lidera.

Druga możliwa odpowiedź: Nie wierzysz w przedstawiane ci dowody

Czy możesz dokończyć te zdania?

- To nic osobistego, to tylko _____.
- Celem prowadzenia biznesu jest _____.
- Jako lider masz _____.
- Liczą się tylko _____.
- Jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, to _____.

Przekonania te są tak głęboko zakorzenione w naszej zbiorowej psychice, że nie musisz nawet sprawdzać odpowiedzi. (Ale jeśli jesteś ciekaw, możesz zajrzeć do rozdziału szóstego, w którym szczegółowo

⁵ Murayama i inni, *Neural Basis of the Undermining Effect of Monetary Reward*; Kerr, Feltz i Irwin, *To Pay or Not to Pay?*

je analizuję). Jednak to, iż przekonania te są powszechnie znane, wcale nie oznacza, że znajdują potwierdzenie w faktach. Zachęcam cię, żebyś się nad tym zastanowił – trzymanie się tych przekonań może obniżyć twoją zdolność do skutecznego poszukiwania alternatywy, zmiany metod motywowania innych oraz przyjęcia nowych form przywództwa. W rozdziale szóstym rzucam ci wyzwanie, prosząc o przemyślenie własnych przekonań na temat motywacji, ich źródeł, a także skuteczności – tego, czy rzeczywiście dobrze służą tobie, twoim ludziom i przyczyniają się do uzyskania oczekiwanych wyników.

Mam nadzieję, że dzięki badaniu dowodów i alternatywnych podejść do zagadnienia motywacji zaczniesz rozumieć, że twoje dotychczasowe poglądy mogą stać w sprzeczności z twoimi intencjami w dziedzinie przywództwa. Przykładowo, wiara w dyktat dążenia do rezultatów może powodować psychologiczny dyskomfort i napięcie, które utrudniają osiągnięcie tak efektów krótkofalowych, jak i trwałych wyników długofalowych, których ty – i ci, którym przewodzisz – tak bardzo pragniecie.

Trzecia możliwa odpowiedź: Nie wiesz, co zrobić z dowodami i jak powinieneś dalej postępować

Być może jesteś świadom istnienia naukowych dowodów, potwierdzających negatywny wpływ tradycyjnych metod motywowania na jakość i wydajność pracy⁶. Niewykluczone, iż wzbudziło to w tobie zaniepokojenie i uruchomiło wyobraźnię. Jednak, jak często dzieje się z próbami uproszczenia nauki, wnioski sprowadzają się do kilku truizmów, które jedynie utrudniają praktyczne zastosowanie wiedzy w praktyce. Przykładowo, pojęcie motywacji wewnętrznej trafia do większości z nas, ale z drugiej strony może

⁶ Ryan i Deci, *Self-Determination Theory...*; Deci i Ryan, *Handbook of Self-Determination Research*; Deci i Ryan, *Facilitating Optimal Motivation*; Pink, *Drive*.

wywoływać lęk i wątpliwości, gdyż jako lider zaczynasz się zastanawiać: „Co mi pozostanie, gdy przestanę stosować metodę kijów i marchewki? Jaką będę miał alternatywę? W jaki sposób mam wzbudzić i utrzymać wewnętrzną motywację moich pracowników?”. Chociaż pytania te wynikają z dobrych intencji, to jednak wciąż dowodzą tradycyjnego podejścia do motywacji, które sugeruje, iż motywacja jest czymś, co można ludziom narzucić.

Poradniki i prelegenci dobrze spełniają swoją podstawową funkcję – upowszechniają świadomość pozytywnych cech motywacji wewnętrznej i przeciwnych do oczekiwań, negatywnych skutków motywacji zewnętrznej. Jednak uproszczone, dualne postrzeganie tego problemu: dobro–zło, wewnętrzna–zewnętrzna, albo–albo, jest zbyt powierzchowne, aby móc wykorzystać tę koncepcję w sensowny sposób.

Nieporozumienie co do znaczenia motywacji prowadzi do niewłaściwego stosowania technik motywacyjnych.

Przyznanie, iż wiele tradycyjnych, praktykowanych przez lata sposobów motywowania przynosi efekt przeciwny do zamierzonego – a więc jest szkodliwych – otwiera drogę do innego spojrzenia na motywację i pozwala rozpocząć poszukiwania innych rozwiązań. Musimy zrozumieć, że presja oraz nastawienie na wyniki przeszkadzają w ich osiągnięciu. Trzeba uświadomić sobie, że namawianie do ciągłego konkurowania z innymi i odnoszenia zwycięstw w kolejnych zawodach nie jest najlepszym sposobem zachęcania ludzi do utrzymywania wysokiej wydajności. Musimy także dostrzec, pomimo konieczności zarabiania pieniędzy i dążenia ludzi do gromadzenia ich w coraz większych ilościach, że koncentracja na nagrodach pieniężnych przyćmiła to, co rzeczywiście daje ludziom satysfakcję z pracy. Wydaje się, że motywowanie ludzi w obecnej formie nie pozwala osiągnąć oczekiwanych rezultatów. Liderzy potrzebują alternatywnych rozwiązań, które będą w stanie zapewnić takie wyniki. Czas przestać okładać ludzi kijami i marchewkami i sięgnąć po inne, bardziej skuteczne strategie.

Jeśli chodzi o motywację, to problem polega na tym, iż nie doceniamy samych siebie – a być może nawet oszukujemy się: jesteśmy godni czegoś więcej niż karma dla ptaków, marchewki i kije. Stając się ofiarami zdezaktualizowanego już paradygmatu dziobiącego gołębia, przekonaliśmy samych siebie, że taka właśnie jest natura motywacji i przemilczeliśmy inne, bardziej ludzkie powody, dla których pracujemy.

Nowa nauka motywacji jest niezwykle obiecująca. Okazuje się, że istnieje alternatywa dla paradygmatu pracownika – gołębia i konieczności zapewniania coraz to więcej i lepszej jakościowo karmy, aby ludzie nadal robili to, czego od nich oczekujemy. Chyba każdy już rozumie, że karma dla ptaków nie jest odpowiednia dla ludzi.

Od teorii do praktyki

Motywowanie ludzi nie działa, ale w tej książce znajdziesz pewną strukturę, model, skuteczny schemat działania, który sprawdza się w praktyce. Oprócz tego poznasz świeże i tak bardzo potrzebne nowe słownictwo, pozwalające myśleć o motywacji i wyrazić ją w nowy sposób. Przeszarżała terminologia, obejmująca takie zwroty, jak „dążenie do rezultatów” czy „wywoływanie pożądanych zachowań przez odpowiednie zachęty”, prowadzi nas niewłaściwą ścieżką; niewłaściwą, jeśli poszukujesz motywacji, która zapewni efektywność, bez szkody dla pozytywnej i trwałej energii, witalności i dobrostanu twoich ludzi.

- Rozdział pierwszy, „Motywacyjny dylemat”, zawiera wyjaśnienie, dlaczego motywowanie ludzi nie działa oraz prezentuje alternatywę w postaci modelu spektrum motywacji.
- Rozdział drugi, „Co motywuje ludzi: prawdziwa historia”, pozwala odkryć prawdziwą naturę ludzkiej motywacji, korzyści wynikające z sięgnięcia w głąb tej natury i ukryte koszty jej dalszego ignorowania.

- Rozdział trzeci, „Niebezpieczeństwo bycia napędzanym”, poświęcony jest prezentacji innych sposobów niż podejście skoncentrowane na dążeniu do rezultatów – sposobów, które, jak na ironię, pozwalają uzyskać lepsze wyniki.
- Rozdział czwarty, „Motywacja jest umiejętnością”, wskazuje, co jest niezbędne, by można było zmienić własne doświadczenie związane z motywacją, dowodząc, iż motywacja jest umiejętnością.
- Rozdział piąty, „Przeprowadzenie zmiany”, to instrukcja dla liderów, jak przeprowadzić rozmowę, która pomoże ich pracownikom przejść na wyższy poziom motywacji.
- Rozdział szósty, „Rewizja pięciu przekonań, które negatywnie wpływają na motywację w miejscu pracy”, pozwala zrewidować dotychczasowe przekonania i wartości, wskazać ich negatywny wpływ na praktyki przywódcze oraz przedstawić najlepsze praktyki, które pozwalają wyzwolić w każdym optymalną motywację.
- Rozdział siódmy, „Obietnica optymalnej motywacji”, zawiera analizę potencjału proponowanego w tej książce nowego podejścia do motywacji z trzech różnych perspektyw: organizacji, liderów i ludzi, którzy chcą rozwijać się w swoim miejscu pracy.

Ta książka przeznaczona jest dla liderów, którzy mają dość siły, by zakwestionować utrwalone przekonania i powszechne praktyki. Dla liderów, którzy dostrzegają, że przestarzałe metody motywowania ludzi negatywnie wpływają na ich energię, kreatywność, poczucie zadowolenia z życia i zdrowie – tak psychiczne, jak i fizyczne. Dla liderów chcących stworzyć miejsce pracy, w którym pracownicy mogliby się rozwijać. Ta książka jest dla Ciebie, jeśli pragniesz poznać praktyczny i godny sposób osiągnięcia i utrzymywania wysokich wyników, przy jednoczesnym odkrywaniu w ludziach tego, co w nich – i dla nich – najlepsze.

Rewolucja w zarządzaniu motywacją!

Susan Fowler, badaczka problemu przywództwa, konsultantka i coach, współautorka jednego z tytułów z serii książek **Jednominutowy Menedżer**, przekonuje nas, abyśmy w końcu przestali próbować motywować ludzi! Nie dość, że jest to frustrujące dla obu stron, to jeszcze po prostu nie działa. Standardowe techniki motywowania innych działają powierzchownie i na krótką metę.

W tej książce Fowler wykorzystuje wnioski płynące z najnowszych badań naukowych i przedstawia sprawdzony model i plan działania, które pomogą liderom poprowadzić swoich ludzi w stronę takiej motywacji, która nie tylko pozwoli im zwiększyć wydajność pracy i zaangażowanie, ale w dodatku zapewni im głębokie poczucie celu i spełnienia.

Jej program **Optymalna Motywacja** pokazuje liderom, co mogą zrobić, aby odejść od zewnętrznych nagród i pomóc swoim pracownikom odkryć, w jaki sposób ich praca może zaspokoić ich głębsze potrzeby psychologiczne – autonomii, relacyjności i kompetencji. Badania dowodzą, że tylko dzięki takiemu podejściu można osiągnąć głęboką i trwałą motywację. Program ten sprawdzili się w organizacjach na całym świecie – klientami Fowler były takie firmy, jak Microsoft, CVS, NASA, H&R Block, Mattel i wiele, wiele innych.

Autorka ilustruje poszczególne kroki procesu przykładami zaczerpniętymi z życia i prezentuje w praktyce to przełomowe rozwiązanie dla liderów, którzy pragną, by ich pracownicy byli właściwie zmotywowani.



Nie mam cienia wątpliwości, że idee przedstawione w tej książce zmienią sposób, w jaki przewoźsz innym. Zastanów się, czego się nauczyłeś z jej lektury, i postaraj się działać inaczej. (...) Rozumiejąc, jaką perspektywę motywacyjną mają twoi ludzie, będziesz mógł pokazać im właściwy kierunek i wspierać ich w dążeniu do osiągnięcia wysokiej jakości kompetencji i zaangażowania.

Ken Blanchard

autor licznych bestsellerów „New York Timesa”, w tym *Nowego Jednominutowego Menedżera*, jeden z dwudziestu pięciu najlepiej sprzedających się autorów wszech czasów z listy Amazona

