

Identyfikacja mocnych stron i talentów lidera w samorządzie oraz wykorzystanie ich do przewodzenia w środowisku zmian.

---

Marzena Jankowska

[poczta@marzenajankowska.pl](mailto:poczta@marzenajankowska.pl)

FB: Marzena Jankowska – Trener odporności psychicznej

## Transformująca obecność Alana Seala

*„Zrób to, co możesz, użyj tego, co masz, tam, gdzie teraz jesteś.”*

- THEODORE ROOSVELT

Słowa te pokazują praktyczne podejście w trudnych czasach, choć w dzisiejszym świecie śmiało można by odwrócić ich kolejność: Zaczynaj tam, gdzie jesteś, z tym co masz, zrób to, co możesz.

Kiedy coś dzieje się w naszym życiu i grunt osuwa się spod nóg, naszym zadaniem jest szybko zorientować się, gdzie jesteśmy, i „co teraz chce się wydarzyć?”

„Co chce się wydarzyć?” jest uznaniem, że istnieje przesłanie, które trzeba wyczuć i usłyszeć, zmiana, która czeka by się ujawnić, drzwi, które się otwierają lub szansa, która czeka, byśmy ją dostrzegli. To niekoniecznie jest to, czego ty chcesz. To pytanie w służbie czegoś większego, pytanie w służbie wspólnego dobra, które działa dla wszystkich ludzi.

Odpowiadanie sobie na pytanie: „gdzie jestem?” pozwala na przyjrzenie się temu, co właśnie się wydarza i jakie tkwi w tym ziarno potencjału albo załączek przyszłości. My stajemy się włodarzami tego potencjału, wspierając to, co chce się wydarzyć.

Na tym polega wizjonerstwo. Nie chodzi o to, by zobaczyć co wydarzy się w przyszłości. Prawdziwy wizjoner zagląda głęboko do chwili obecnej, by odkrywać załączki przyszłości, które właśnie teraz są gotowe do otwarcia. Wówczas zaczyna pielęgnować je, by mogły wzrastać.

Środkowa wypowiedź Roosvelta – „z tym, co masz” – może być myląca, gdy wszystko się wokół zmienia. Łatwo jest dostrzec to, czego nie mamy. Często natomiast nie dostrzegamy, co tak naprawdę mamy. Kolejnym krokiem jest więc rozpoznanie zasobów które są w nas i które są wokół. Okazują się, że przez większość czasu, dostępnych jest znacznie więcej zasobów, niż nam się wydaje.

Podejście Transformującej Obecności opiera się na trzech prostych i potężnych pytaniach:

1. Co chce się wydarzyć?
2. Do bycia kim mnie to zaprasza?
3. Do zrobienia czego mnie to zaprasza?

O to, „co chce się wydarzyć” można też zapytać inaczej:

- Jakie są teraz dostępne możliwości?
- Jaki przełom czeka, by móc się wydarzyć?
- Jaka zmiana, próbuje się wydarzyć?
- Co ta sytuacja lub okoliczności próbują nam powiedzieć?

- Jeśli to, co się wydarza próbuje nam przekazać wiadomość, aby pomóc nam iść dalej, jaka jest ta wiadomość?

Drugie pytanie dotyczy naszej osobistej obecności.

- Jak pokazujemy się światu?
- Jakie są nasze osobiste zdolności i cechy, które do niego wnosimy. Być może to, co chce się wydarzyć, wymaga od Ciebie bycia odważnym, prawdomównym, zabawnym lub twórczym?
- A może jest to zaproszenie do przyjęcia szczególnej roli?
- Do bycia kim Cię to zaprasza?

To nie jest pytanie „Kim chcesz być?”, ale „Do bycia kim Cię to zaprasza? Twoja głowa może być zdezorientowana tym pytaniem, ale serce je rozumie. Ono dostroi się do okoliczności, by sprawy mogły posuwać się do przodu.

Kluczem jest, by to, co chce się wydarzyć? Było Twoim przewodnikiem. Nie musisz tego wymyślać. Wiadomość przyjdzie raczej z serca, niż z głowy,

Trzecie pytanie, to wezwanie do działania. Ale to pytanie nie prosi Cię byś wymyślał, co zrobić. „To co chce się wydarzyć” pokaże Ci, czego potrzebuje.

Nie musisz od razu wszystkie rozumieć. Zaczynaj tam gdzie jesteś zadając kolejno te trzy potężne pytania, a potem zacznij od początku. Podejście to można jeszcze bardziej uprościć:

Potencjał – Obecność – Działanie

- Odpowiedź na pierwsze pytanie określa potencjał, który czeka by się wyłonić.
- Odpowiedź na drugie, określa kim potrzebujesz być – jaka część ciebie potrzebuje się pokazać lub rozwinąć, abyś mógł być włodarzem tego potencjału.
- Odpowiedź na trzecie pytanie pokazuje działanie, jakie należy podjąć.

Pytanie drugie jest bardzo ważne, a często w procesie poszukiwania szybkich rozwiązań, pomijamy je. Zapominamy, że być może coś innego i ważnego, ukryte jest w tym, co właśnie się wydarza.

## Jak działa świat: Trzy podstawowe zasady

Dzięki fizyce kwantowej wiemy, że każda forma -czy materialna czy pozamaterialna – na najbardziej podstawowym poziomie jest energią, która wibruje z określoną częstotliwością i jest zorganizowana w określony wzór.

Wszystko jest energią.

Energia w najczystszej postaci jest neutralna – ani dobra, ani zła; ani pozytywna, ani negatywna. To co nadaje jej określoną jakość, to nasz sposób angażowania się, i to, jak jej używamy.

Energia może zachowywać się jak cząstka, albo jak fala w tym samym czasie, co tłumaczy teoria korpuskularno – falowa. Fala to czysty potencjał bez konkretnej formy i lokalizacji w czasie i przestrzeni. Cząstka powstaje, gdy fala „załamuje się” w określoną formę i czasoprzestrzeń.

Krzeseł jest jednocześnie ideą (falą) i przedmiotem w fizycznej rzeczywistości (cząstką).

Zasada Uczestnika-Obserwatora mówi, że nasza obecność i interakcja z falą ma wpływ na rodzaj cząstek, w które fala się załamie. Innymi słowy energia przyjmuje określone formy w oparciu o obecności, wybory, zachowania, postawy i działania uczestników.

Dana sytuacja także jest energią w ruchu – energia organizuje się i manifestuje w konkretny sposób. Z „fali” wielu możliwości, myśli, uczuć i postrzegania wielu osób, wraz z różnymi uwarunkowaniami skupia się, by stworzyć okoliczności danej chwili.

„Forma” okoliczności lub sytuacji jest reprezentacją energii w niej zawartej. Kiedy próbujemy „naprawić” daną sytuację, próbujemy zmienić formę. Zmiana formy, tego co się dzieje może być bardzo trudna. Ale jeśli poruszymy podstawową energię (falę), dokonamy w niej zmiany, w rezultacie sytuacja również zacznie się zmieniać.

Weźmy na przykład projekt w firmie, który utknął. Od razu pojawiają się pytania: „Jak możemy to naprawić?”, „Co trzeba zrobić inaczej?”. Jednak najczęściej „problem” jest symptomem jakiejś większej sprawy – energii w obrębie formy.

Być może nie jest to odpowiedni moment na ten projekt, może nie ma spójności pomiędzy wartościami poszczególnych członków zespołu, a może problemem jest brak zaufania, który wpływa na to, co się dzieje.

Forma podąża za energią. Dlatego najszybszym i najskuteczniejszym sposobem na trwałą zmianę, jest przekształcenie energii, która tworzy formę.

Pierwszym krokiem do przekształcenia relacji, zespołu lub projektu jest przekształcenie podstawowych poglądów, myśli, przekonań, postaw, pragnień, a nawet wizji, które stanowią jej podstawę. Czyli naszym zadaniem jest przekształcenie energii do tego stopnia, który zaczyna tworzyć nowe wzorce zachowań wyborów i działań.

W przeciwnym razie, mimo, że wprowadzimy poprawki lub zmiany w obrębie formy, stare wzorce energetyczne są nadal obecne. Energia nie ulega transformacji, więc zmiany formy prawdopodobnie nie będą trwałe.

Tak to działa, niezależnie od tego, czy dotyczy to naszego życia osobistego i rodziny, firmy, organizacji, instytucji czy całego społeczeństwa.

### Trzy podstawowe założenia Transformującej Obecności:

#### Zasada#1

Wszystko jest energią w ruchu, częścią większego procesu rozwoju. Forma podąża za energią.

Nic nie istnieje w izolacji. Im bardziej postrzegamy sytuację, w jej szerszym kontekście, tym łatwiej jest rozumieć większe znaczenie tego, co się dzieje i odnaleźć kolejne kroki, które prowadzą nas dalej.

#### Zasada#2

Energia nie może zostać ani stworzona, ani zniszczona – może być tylko przekształcona.

Z czymkolwiek się zmagamy w tym momencie, to jest właśnie to, z czym teraz możemy pracować. Być może nie podoba nam się to, co widzimy w tej chwili, ale tak właśnie jest. Znalezienie sposobu, aby działać z tym, co jest zamiast siłować się lub walczyć jest prawie zawsze łatwiejsze i bardziej produktywnie. To samo dotyczy uczuć i emocji – one też są energią.

#### Zasada#3

Świat zbudowany jest na matrycy relacji.

Nie chodzi tylko o relację między ludźmi – istnieją również relacje między ludźmi i ideami, ludźmi i przekonaniami, ludźmi i okolicznościami, ludźmi i ich otoczeniem, a także relacje między samymi pomysłami, przekonaniami i okolicznościami. Najbardziej efektywna przestrzeń dla transformacji znajduje się prawie zawsze w przestrzeni relacji – między ludźmi, ideami, przekonaniami, okolicznościami i składowymi ich środowiska.

Kiedy jesteśmy gotowi współtworzyć z tym, co jest, a nie opierać się temu, istnieje o wiele większa szansa na pojawienie się czegoś nowego. Ta koncepcja „siłowania się lub podążania” jest także jedną z podstawowych zasad w sztukach walki. Chodzi o to, żeby przejąć energię przeciwnika i pracować z nią, zamiast walczyć przeciw niej – aby wziąć energię przeciwnika i pozwolić jej przepłynąć przez siebie, zmieniając ją w energię twojej własnej mocy. Jeśli przepychasz się ze swoim przeciwnikiem, w rzeczywistości oddajesz mu swoją moc i stajesz się słabszy. To samo dotyczy czegoś, co uważamy za problem. Kiedy siłujemy się z tym, oddajemy temu więcej mocy. Tracimy energię na problem.

W podejściu Transformującej Obecności rozumiemy, że problem nie jest czymś, co ma zostać rozwiązane (poprzez siłowanie i przepychanie); jest to wiadomość, której należy wysłuchać (pozwolić na podążanie i przepływ).

Podążanie to głębsze słuchanie tego, co chce się wydarzyć i skorzystanie z Trzech Podstawowych Pytań, to proaktywny proces wyczuwania największego potencjału, który czeka na rozwinięcie w służbie wszystkich zaangażowanych osób.

Ćwiczenie:

Przywołaj do świadomości coś, co w twoim życiu zawodowym lub osobistym postrzegasz jako problem lub wyzwanie. Następnie niezależnie od tego, jaki jest twój stosunek do tego wyzwania przez chwilę potraktuj to jako problem, który musi być rozwiązany.

Wyobraź sobie, że **naciskasz** na niego. Chcesz aby coś się stało. Po prostu chcesz to rozwiązać. Chcesz zrobić wszystko co trzeba, żeby znów było dobrze.

Zauważ co się dzieje z Twoim ciałem i oddechem. Jak to jest czuć, że naciskasz na tę sprawę i próbujesz sprawić, by coś się wydarzyło? Jaką masz relację z tym problemem – jak to wpływa na Ciebie? Jaki masz poziom napięcia czy reakcji na zagrożenie. Poczuj skutki siłowania się z tym.

Następnie strząśnij to uczucie z siebie. Weź kilka głębokich oddechów i wróć do stanu neutralnego.

Teraz pozwól sobie ponownie stawić czoła wyzwaniu. Ale tym razem pomyśl, że wyzwanie może mieć dla ciebie jakieś przesłanie. Wyobraź sobie, że możesz unieść się wysoko ponad tę sytuację i zobaczyć ją lub odczuć z zupełnie nowej perspektywy. Jak coś, co naprawdę chce się tutaj wydarzyć. Co, jeśli ten problem pojawił się tylko po to, by pokazać ci coś nowego? Co, jeśli ten problem próbuje ci pomóc zobaczyć inne możliwości lub powstrzymać cię od zrobienia niewłaściwego kroku?

Kontynuuj oddychanie i pozwól, aby ukazało ci się to, „co chce się wydarzyć”. Kiedy zaczniesz to wyczuwać pozwól sobie, by to przez ciebie „przepływało” przez kilka następnych minut.

Zawsze możesz wrócić do siłowania się później, jeśli zechcesz, ale na razie zobacz, co możesz odkryć, podążając za tym, co chce się tu wydarzyć. Zauważ, co się dzieje w twoim ciele i z oddechem. Czym różni się ten stan, od tego, kiedy siłowałeś się z problemem? Jaki jest twój poziom napięcia lub poczucia zagrożenia?

Twój problem lub wyzwanie mogą nadal tam być. Jest jednak szansa, że coś się zmienia w twojej relacji z tym problemem.

Świat zbudowany jest na matrycy relacji (Zasada#3)

„Relację” można zdefiniować jako stan połączenia między dwiema lub więcej energiami w przestrzeni fizycznej lub nie-fizycznej. Wszystko dzieje się lub istnieje w relacji do czego innego. Nic nie istnieje i nie dzieje się w odosobnieniu. Kiedy przesuwa się energia w przestrzeni relacji, zmienia się również energia wszystkiego, co jest poprzez tę przestrzeń połączone. Przestrzeń relacji jest najczęściej miejscem, gdzie dochodzi do transformacji i gdzie dokonujemy najbardziej wartościowych odkryć.

Praca z trzecią zasadą opiera się na modelu Czterech Poziomów Zaangażowania. Celem tu jest pomóc ci i tym, z którymi pracujesz dokonywać bardziej właściwych wyborów odnośnie relacji do wydarzeń i sytuacji w życiu codziennym.

Nasz sposób zaangażowania w kontaktach z innymi ludźmi czy w obliczu różnych sytuacji życiowych wpływa na energię relacji z nimi.

To, jak angażujemy się, jak pokazujemy się światu i jaką obecność wnosimy do okoliczności i zdarzeń, ma znaczący wpływ na jakość samej energii i na formę, którą ona tworzy.

#### Cztery poziomy zaangażowania

Istnieją cztery podstawowe poziomy, opisujące sposób podchodzenia do wydarzeń i okoliczności w naszym życiu:

**Dramat**

**Sytuacja**

**Wybór**

**Możliwości**



Pozwalają nam one jak najszybciej dotrzeć do esencji i sedna wydarzeń.

**Poziom Dramatu**, to poziom pełny emocjonalnej reakcji na to, co się dzieje. Tu pojawia się myśl: „o rety, nie mogę uwierzyć, że mnie to spotkało”. Kiedy żyjemy w Dramacie, ciągle nam się wydaje, że „gasimy pożary”.

Pierwszą reakcją jest zwykle szukania winnego. Nie bierzemy odpowiedzialności za to, co się dzieje. Nasze pytania są reaktywne i mogą brzmieć: „Czyja to wina? Jak to się stało? Co oni sobie myśleli? Dlaczego mnie to spotkało?”

Przez krótki czas bycie w Dramacie może pomóc nam sprawić, by „zeszło z nas napięcie” – czasem po prostu musimy uwolnić stłumioną energię i emocje. To może przynieść chwilową ulgę, jednak gdy zaczynamy w kółko opowiadać tę samą historię, Dramat zaczyna być pułapką. Bycie w Dramacie ma tendencję do żerowania na nas samych i szybko może stać się błędnym kołem.

Poniżej Dramatu znajduje się **poziom Sytuacji**. Kiedy wkraczamy w niego, pozostawiamy za sobą etap „reakcji” na rzeczy i analizy tego, co się dzieje na rzecz poszukiwania rozwiązań.

Zaczynamy szukać faktów mówiących o tym, co się za tym kryje. Typowe pytanie brzmi: „Jak temu zaradzić?”, a czasem: „Jak temu zaradzić najszybciej jak się da, aby nikt nie dowiedział się, że tak się stało?”. Tu głównym celem staje się jak najszybsze spowodowanie, żeby znowu było „dobrze” i kontrolowanie, jak inni postrzegają to, co się wydarzyło. Chcemy „załatwić sprawę” i „powrócić do normalności”.

Na poziomach Dramatu i Sytuacji niewiele jest uczenia się, najprawdopodobniej dlatego, że jeszcze nie dostrzegamy, albo udajemy, że nie widzimy tego, co się tak naprawdę wydarzyło lub „zamiatamy to pod dywan”. Istnieje więc duże prawdopodobieństwo, że sytuacja znowu się powtórzy, ponieważ



rzeczywisty problem leży u podstaw – przesłanie, które próbuje zwrócić naszą uwagę – nigdy nie zostało dostrzeżone i zaadresowane.

Oby poziom Sytuacji nie był ostatnim, do którego dotrzemy! W naszym społeczeństwie świetnie zostaliśmy przeszkoleni do szukania winnych albo w byciu „rozwiązywaczem” problemu. Podchodzimy do życia z perspektywy, że różne rzeczy nam się przytrafiają i musimy jakoś sobie z nimi radzić. Stajemy się ofiarami okoliczności i zdarzeń, bez większej świadomości, że mogą istnieć także inne możliwości radzenia sobie z nimi.

Kolejny poziom **Wyboru** zachęca nas do zmiany świadomości i tak przekraczamy kolejny próg.

Mówiąc wybór **nie mamy na myśli naszych wyborów dotyczących sposobu naprawienia tego, co się dzieje**. Trzeci poziom zachęca nas do podjęcia świadomego wyboru odnośnie tego, kim będziemy w danej sytuacji. Pyta nas o wybór **roli**, którą obierzemy oraz postawy, z jaką podejmiemy do danego zdarzenia. Na poziomie Wyboru widzimy, że co prawda nie jesteśmy w stanie kontrolować ani wybrać naszej początkowej myśli jako reakcji na zdarzenie, możemy jednak dokonać wyboru kolejnej.

Na poziomie Wyboru uczymy się pytać: jaką rolę i jaką postawę wybieramy w danej sytuacji? Jaką rolę odegrałem w tworzeniu tej sytuacji, jaką mam teraz oraz jaką rolę wybieram dalej? Jak zamierzam się teraz angażować w tę sytuację?

Trzeci poziom zachęca nas do uznania, że chociaż nie jesteśmy w stanie zmienić okoliczności lub sytuacji od razu, możemy przynajmniej wybrać, kim będziemy w tych okolicznościach. To ogromny krok na przód, bo teraz bierzemy odpowiedzialność za swoje wybory i działania. Nie jesteśmy już ofiarami. Z tego miejsca możemy zacząć tworzyć coś nowego. Drzwi są otwarte na transformację i trwałe zmiany.

Z poziomu Wyboru łatwo możemy wejść, na czwarty poziom – **Możliwości**.

Na tym poziomie pierwsze pytanie brzmi: co chce się wydarzyć?

Teraz docieramy do prawdziwej mocy, jaka płynie z każdej sytuacji. Przyjmujemy do wiadomości, że sytuacja zdarzyła się z jakiegoś powodu, nawet jeśli nie rozumiemy w pełni, co to za powód. Ufamy, że to, co się zdarzyło, próbuje nam coś powiedzieć, próbuje nam przekazać wiadomość.

Istnieje bezpośrednia korelacja między poziomami Dramatu i Możliwości – im większy dramat, tym większe możliwości.

Dramat jest jak dzwonek, który alarmuje nas, że coś chce się zmienić.

Gdy już zidentyfikujemy Możliwości, spoglądamy znów na poziom Wyboru, tym razem z większą jasnością i decyzją, kim chcemy być i w jakie roli występować. Ze świadomością z poziomu Możliwości i Wyboru, spoglądamy wstecz na poziom Sytuacji i zauważamy, że zmienił się nasz stosunek do tego, co się dzieje.

Na poziomie Dramatu i Sytuacji żyjemy w stanie reakcji na to, co się dzieje, zamiast żyć w stanie odpowiedzi. Tracimy energię na coś, co jest poza nami. Wpadamy w błędne koło życiowych okoliczności.

Gdy angażujemy się w życie z poziomów Wyboru i Możliwości, z powrotem odzyskujemy energię. Świadomy wybór odnośnie tego, kim będziemy w relacji do tego, co się wydarza, daje nam siłę, by uwolnić się od zmagania i tworzy nową rzeczywistość.

Przewodzenie i służenie innym z poziomu możliwości dociera do istoty i rdzenia tego, co się teraz dzieje.

<b>CZTERY POZIOMY ZAANGAŻOWANIA</b>	<b>TYPOWE PYTANIA DLA POZIOMU</b>
<b>DRAMAT</b>	Czyja to wina? Kto powinien za to odpowiedzieć? Dlaczego mnie to spotkało?
<b>SYTUACJA</b>	Jak mogę to naprawić najszybciej jak to możliwe?
<b>WYBÓR</b>	Jaką wybieram rolę w tej sytuacji? Jaką wybieram postawę wobec tej sytuacji?
<b>MOŻLIWOŚCI</b>	Co chce się wydarzyć? Co chce się poprzez to ujawnić? Co próbuje się zmienić? Jaki przełom próbuje się wydarzyć? Jakie pojawiają się tu możliwości

**Transformacyjna Obecność** wywodzi się ze słuchania i odpowiedzi na pytania z poziomów Wyboru i Możliwości. Im bardziej angażujesz się w życie z poziomu Wyboru i Możliwości, tym bardziej ci, którym służysz lub przewidzisz, uczą się żyć na głębszych poziomach świadomości oraz promieniować prawdziwą obecnością w życiu i pracy.

Zauważ również, że nasze Trzy Fundamentalne Zasady są obecne w strukturze Czterech Poziomów Zaangażowania.

- Kiedy wchodzimy na poziomy Wyboru i Możliwości, zaczynamy postrzegać to, co się dzieje raczej jako energię niż formę (Zasada#1)
- Rozumiemy, że „problem nie jest czymś co należy natychmiast rozwiązać; jest wiadomością, której należy najpierw wysłuchać” (Zasady#2)
- W miarę, jak zmieniamy nasz stosunek do tego, co się dzieje, widzimy coraz wyraźniej, jakie kroki należy podjąć (Zasada#3)

Również nasze trzy podstawowe pytania są obecne, podczas gdy podchodzimy od poziomu Możliwości poprzez Wybór, aby uzyskać nową perspektywę na Sytuację.

- Wyjaśnienie dotyczące Możliwości jest pytaniem nr 1: Co chce się wydarzyć?
- Z taką świadomością wracamy do poziomu Wyboru z pytaniem nr 2: Do bycia kim mnie to zaprasza?
- A potem spoglądamy na Sytuację, aby zadać pytanie nr 3: Do zrobienia czego mnie to zaprasza?

## Motywacja błyskawiczna w 6 krokach – od oporu do zaangażowania

„Nikt nie musi absolutnie niczego robić – wybór zawsze należy do danej osoby”

To bardzo ważne zdanie, które wynika z prawa reaktancji psychologicznej jest podstawą Motywacji Błyskawicznej. Z prawa reaktancji opisywanego od roku 1966 wynika, że gdy ktoś każe nam podjąć jakieś działanie, prawdopodobnie nie będziemy mieli na to ochoty.

Większość ludzi wykazuje tendencję do protestu i oporu, jeżeli ma poczucie, że jest do czegoś zmuszana. Motyw skłaniający ludzi do zachowania wolności osobistej, gdy staje się ona zagrożona, nazwali oni **psychologiczną reaktancją**. Zjawisko to określa się też bardziej potocznym terminem efektu bumerangu, ponieważ osoba (grupa) silnie wymuszająca na jednostce jakieś zachowania, prowadzi w istocie do dokładnie odwrotnego efektu niż pożądanego.

Teoria reaktancji, czyli oporu psychicznego składa się z trzech ogólnych twierdzeń:

- Odebranie człowiekowi swobody wyboru działania, myślenia lub odczuwania lub samo zagrożenie takim odebraniem powoduje stan reaktancji (oporu psychicznego), czyli nieprzyjemnego napięcia emocjonalnego.
- Reaktancja jest tym większa:
  - im ważniejsza jest zablokowana możliwość działania,
  - im większa jest liczba zablokowanych możliwości,
  - im większe jest zagrożenie swobody działania,
  - im bardziej nieoczekiwane lub niedawne jest zagrożenie swobody wyboru.
- Konsekwencją reaktancji jest:
  - motywacja do działań odbudowujących zagrożoną swobodę wyboru,
  - wzrost atrakcyjności zagrożonej możliwości działania, myślenia czy odczuwania,
  - niechęć lub agresja w stosunku do osoby ograniczającej swobodę wyboru.

W sytuacji, kiedy zależy nam na szybkim uzyskaniu pożądanych rezultatów prawo reaktancji może być zmorą. Dlatego też dużo bardziej efektywna jest metoda, która pomaga ludziom odkryć i wzmocnić ich wewnętrzne motywacje do działania – dlaczego dana osoba sama może chcieć podążać za zmianą, postępować zgodnie z zasadami czy wziąć na siebie więcej odpowiedzialności i pracy.

Często menedżerowie (ale nie tylko) próbują nakłonić pracowników do czegoś, strasząc ich poważnymi konsekwencjami: „Jeśli nie zaczniesz postępować inaczej, będę Ci musiał zwolnić” („Jeśli nie zmienisz trybu życia rozchorujesz się”; „Jeśli nie zaczniesz się uczyć, wylecisz ze szkoły”). Większość z nas przynajmniej raz spróbowała tego typu metody, co zwykle kończy się frustracją - i to po obu stronach. Co w zamian? Powinniśmy unikać zwrotów typu „musisz” a skupić się na: „chcesz” i „dlaczego” – one są podstawą Motywacji Błyskawicznej. Czasem oczywiście trzeba będzie wyciągnąć konsekwencje, jednak nie próbuj nimi przekonywać do działania – inny rodzaj motywacji jest skuteczniejszy.

Dруга zasada Motywacji Błyskawicznej brzmi:

### **„Każdy ma już w sobie wystarczająco dużo motywacji”**

Jednym z najbardziej bolesnych i widocznych przejawów, wydawałoby się braku jakiegokolwiek motywacji jest depresja. Brak energii i poczucie beznadziei sabotują jakąkolwiek zmianę zachowania chorego człowieka. Jednak ojciec psychologii pozytywnej Martin Seligman nie dał się zwieźć i założył, że ludzie cierpiący na depresję mają w sobie wystarczająco motywacji, tylko nie potrafią do niej dotrzeć. Rozesłał więc 577 ankiet elektronicznych by zapytać, co zrobiły by osoby będące w łagodnym stadium choroby, gdyby nie czuły się tak przygnębione. Poprosił tych ludzi aby przez tydzień prowadziły dziennik, w którym miały zapisywać nie co robią lub planują robić, ale co by zrobiły, gdyby miały więcej energii. Ankietowani nie mogli tu skoncentrować się na „Jak?” (Jak mogę się czymkolwiek zająć skoro jestem taki chory?), zamiast tego próbował dotrzeć do motywacji, pytając o to, czego mógłby chcieć. Słowa „mógłby” czy „być może” okazują się być bardzo przydatne w motywowaniu ludzi. Ankietowani przez Seligmana rzeczywiście po tygodniu koncentrowania się na tym co zupełnie hipotetycznie mógłby zrobić, czuły się lepiej i były w stanie zrobić więcej.

Trzecia zasada Motywacji Błyskawicznej to:

### **„Koncentracja na najwęższej motywacji jest bardziej skuteczna, niż skupianie się na oporze**

To prawo wynika z badań Leona Festingera, który w 1957 opisał zjawisko dysonansu poznawczego. Festinger zauważył, że ludzie często opisują siebie za pomocą sprzecznych pojęć. Widzą się jako przygnębionych i demotywowanych, a mówią na przykład: „Gdybym nie był w depresji wziął bym udział w tym projekcie” lub „Gdybym miał więcej energii umówiłbym się z Jolką na kawę”. Jak można zlikwidować dysonans pomiędzy takimi stwierdzeniami a zachowaniem? Jednym z możliwych sposobów jest nakłonienie osoby do zaangażowania się tak, by zachowanie szło w parze ze słowami. Wypowiedzenie potencjalnych pragnień pomaga znaleźć motywację do ich zrealizowania. Dzieje się

tak dlatego, że ludzie mają silną potrzebę spójności między tym co mówią i robią. Ale trzeba pamiętać, że dotyczy to **pragnień**, a nie stwierdzeń typu: „powinienem; „muszę”; „mam” coś zrobić. Doskonałym sposobem wzmocnienia motywacji wewnętrznej i pozbycia się niezgodności między tym czego bym chciał, a co de facto robię, jest uświadomienie sobie „Dlaczego” tego chcę.

Niektórzy jednak, jak na przykład Deryl Bem, uważają że jest dokładnie na odwrót. Bem uważa, że to nie nastawienie prowadzi do zmiany zachowania, ale zachowanie jest kluczem do zmiany nastawienia („Wczoraj przyszedłem do pracy punktualnie. To musi oznaczać, że lubię być punktualny. A skoro tak, to jest możliwe, że będę przychodził do pracy na czas”). Jeśli zatem uda się nakłonić kogoś do jakiegoś zachowania – nawet w najmniejszym wymiarze – jest na czym budować. Gdy dana osoba zda sobie sprawę, że zrobiła coś pożądanego, można pomóc jej znaleźć motywację do kontynuowania zachowania.

Motywacja Błyskawiczna zaczyna się od małych kroków. Jeśli pracownik ma opór przed wdrożeniem nowej procedury obsługi klienta, można zachęcić go pytaniem o to, dlaczego mógłby chcieć zadać klientowi pytanie, którego wcześniej nie zadawał. Być może pytanie „dlaczego mógłby chcieć” brzmi dziwnie, poproś pracownika, żeby jednak na nie odpowiedział. Może odpowie w następujący sposób: „Być może dowiem się więcej o jego potrzebach i będzie mi łatwiej dobrać odpowiedni produkt”. Jeśli rozważy próbę zadania klientowi nowych pytań, to bardzo możliwe, że rzeczywiście to zrobi.

### Trzy etapy Motywacji Błyskawicznej

1. Pierwszy etap to wzmocnienie autonomii rozmówcy. Sformułuj najsilniejsze stwierdzenie wzmacniające autonomię, jakie możesz wypowiedzieć:

- To jest Twój wybór, nie mój;
- To jest całkowicie Twoja decyzja;
- Masz wolność wyboru – zrobisz, co będziesz chciał;
- Nie mogę zdecydować za ciebie- od ciebie zależy co zrobisz.

2. Drugi etap – Jeśli sytuacja jest trudna lub nie fair, przyznaj to, jednak zawsze przekaz odpowiedzialność za decyzję drugiej osobie.

Ktoś może uważać, że coś jest trudne, niesprawiedliwe i bezsensowne. Gdy się z nim zgadzasz przyznaj to, albo przynajmniej zakomunikuj, że dostrzegasz jego punkt widzenia: „Rozumiem, że wydaje Ci się to niesprawiedliwe. Z Twojego punktu widzenia może tak to wyglądać”. Pewien menedżer po wprowadzeniu nowych zasad, których pracownik nie akceptował i nawet złożył skargę na piśmie, która nie została jeszcze rozpatrzona, powiedział tak do swojego podwładnego: „Rozumiem, że sprzeciwiasz się tej zasadzie i widzę, dlaczego wydaje Ci się ona nie fair. Jednak zasada weszła już w życie, a Twoja skarga nie została jeszcze rozpatrzona. Jakie masz plany na czas oczekiwania?”. Zamiast narzucić swoją wolę, wzmocnił jego autonomię, pytając, co zamierza zrobić. Pracownik odpowiedział: „Cóż nie sądzę

abym się jej podporządkował, skoro jestem jej przeciwny”. Menedżer odpowiedział: „Rozumiem Twój punkt widzenia i chciałbym podkreślić, że nikt nie musi podporządkowywać się tej czy innej zasadzie – każdy ma wolność wyboru. Jednak pomyśl, co dobrego mogłoby wynikać dla Ciebie, gdybyś choć na krótko zaakceptował tę zasadę?”. Podwładny pomyślał, że stałby się bardziej wiarygodny dla komisji rozjemczej, gdyby przełożeni widzieli, że pomimo wszystko zastosował się do zasady. Dzięki otrzymaniu możliwości wyboru pracownik przekonała do zasady sam siebie.

3. Etap trzeci – uczciwie powiedz, o co Ci chodzi.

Nikt nie lubi manipulacji. Chcąc uniknąć manipulowania osobami, które chcesz zmotywować, szczerze powiedz jaki jest Twój cel: „Chciałbym żebyś przychodził do pracy punktualnie. Szczerze mówiąc, to że spóźniłeś się do pracy co najmniej dwa razy w tym tygodniu, nie służy żadnemu z nas. Rozmawialiśmy już o tym wcześniej i wiem, że nic to nie dało. Próbowałem nakłonić Cię do punktualności – ja też mam swojego przełożonego, wobec którego odpowiadam – jednak ostatecznie to od ciebie zależy, czy będziesz chciał być w pracy na czas. Chciałbym abyś odpowiedział sobie na następujące pytanie: „Dlaczego mógłbym chcieć przychodzić do pracy punktualnie przez następnych pięć dni roboczych. Co mógłbym przez to zyskać?”

4. (Dodatkowy) Porozmawiaj o konsekwencjach na końcu lub przy innej okazji.

Niezależnie od tego z kim masz do czynienia, skupianie się na wzmacnianiu autonomii może być frustrujące. Możesz pomyśleć: „A co z moimi życzeniami. Nie mogę po prostu pozwolić mu przychodzić do pracy kiedy chce!”; „Czy ja tutaj nie mam nic do powiedzenia?”; „Czy on ma decydować o wszystkim w naszym związku?”; „Przecież to dopiero dziecko! Czy mam mu ustępować kiedy tylko chce?”

Oczywiście możesz wyegzekwować wszelkie konsekwencje. W zależności od zasad panujących w firmie – zwolnić, ukarać grzywną lub inaczej zdyscyplinować pracownika; w bliskiej relacji – wyrazić złość, wycofać się emocjonalnie lub zerwać relację; jako rodzic – zdyscyplinować dziecko. Możesz również ostrzec przed ewentualnymi konsekwencjami: „Jeśli nie poprawisz ocen, nie dostaniesz się na studia”. Ważna jest jednak świadomość, że rozmówca ma ostatecznie wolność wyboru. Jakie zdania możesz wykorzystać:

„Przyjrzyjmy się temu. Jeśli nadal będziesz spóźniał się do pracy, jak myślisz, co może się stać?”

„Jak myślisz, co będzie z Twoimi studiami, jeśli nie poprawisz ocen?”

„Jeśli będziesz planował za nas bez konsultowania tego ze mną, jakie szanse ma nasz związek?”

Należy mieć nadzieję, że rozmówca zobaczy konsekwencje swojego działania, a następnie podejmie uczciwą decyzję, a nie podda się automatycznemu prawu reakcji psychologicznej. Uczciwa decyzja wymaga jednak prawdziwej autonomii.

Jak zacząć? Autonomię można wzmacniać na wiele sposobów. Na dobry początek lista skutecznych stwierdzeń, które można wykorzystać dosłownie lub sparafrazować po swojemu:

- Nazwijmy rzeczy po imieniu. Nie układało się do tej pory między nami. Rozmawialiśmy o obecności, terminach i innych sprawach i do niczego nie doszliśmy. Nie mówię wcale, że to Twoja wina. Nie mówię też, że moja. Spróbujmy czego innego.
- Chcę, aby obie strony wygrały.
- Choć być może trudno w to uwierzyć, że w takiej sytuacji można chcieć, aby obie strony wygrały, ale taki właśnie jest mój osobisty cel.
- Wiem, że poprzedni kierownicy inaczej rozwiązywali problemy (lub: wiem, że w przeszłości inaczej rozwiązywałem problemy). Nie będę próbował zmuszać cię do uległości w tej sprawie. I właściwie chcę rozmawiać nie tyle o niej samej, ile o tym, w jaki sposób możemy oboje skorzystać.
- Wiem, że wielokrotnie przychodziłaś do mnie, wyrażając swoją negatywną opinię o procedurze obowiązującej w naszym biurze.
- Wiem, że był to punkt zapalny między nami.
- Wiem, że ta nowa procedura, jest dla ciebie czymś trudnym.
- Wiem, że to zależy tylko i wyłącznie od ciebie.
- Wiem, że wokół tego tematu nagromadziło się sporo napięcia.
- Wiem, że prawdopodobnie nie chcesz o tym rozmawiać, a i dla mnie jest to trudny temat.
- Wiem, że sytuacja była wcześniej napięta, ale moim celem dzisiaj jest zajęcie się tą sprawą nieco inaczej.

Podaj kilka swoich przykładów:

.....

.....

.....

.....

Prośba o przyzwolenie na zastosowanie Motywacji Błyskawicznej

- Czy zgodzisz się na wypróbowanie nowej metody? Czy mógłbym Ci zadać kilka pytań?
- Porozmawiajmy o tej sprawie w inny sposób.
- Mógłby zadać Ci kilka pytań, które byłyby tu bardzo pomocne. Czy chciałbyś je usłyszeć?
- Wiem, że może to zabrzmieć dziwnie. I nie próbuje tutaj niczego na Tobie wymuszać.
- Dobrze byłoby zawczasu ustalić, czego obydwoje chcemy w tej sytuacji.

- Wypróbuj coś, o czym dowiedziałem się na szkoleniu (przeczytałem w książce). Nie próbuję tutaj zrobić z Ciebie królika doświadczalnego, ale naprawdę sędzę, że to by mogło pomóc. Być może zabrzmi to dziwnie, ale wytrzymaj.

### Sześć etapów Motywacji Błyskawicznej

- 1) Dlaczego mógłbyś dokonać zmiany? (Dlaczego mógłbym dokonać zmiany?)
- 2) W jakim stopniu jesteś gotowy na zmianę. Oceń na skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza całkowitą niegotowość, a 10 – całkowitą gotowość.
- 3) Dlaczego nie wybrałeś mniejszej liczby (gdy osoba motywowana wybrała 1, zadaj pytanie co musiałyby się wydarzyć, aby 1 zamieniło się w 2?)
- 4) Wyobraź sobie, że zmiana nastąpiła – jakie byłyby jej pozytywne skutki?
- 5) Dlaczego te skutki są dla Ciebie ważne?
- 6) Jaki jest następny krok, jeśli takowy istnieje?

<b>Unikaj:</b>	<b>Używaj:</b>
Dlaczego nie miałbyś...?	Dlaczego mógłbyś...?
Dlaczego do tej pory nie...?	Dlaczego dobre byłoby dla ciebie...?
Dlaczego nie zrobiłbyś...?	Dlaczego dobrze by ci zrobiło, gdybyś...?
Dlaczego nie możesz...?	Dlaczego korzystne byłoby dla Ciebie...?
Dlaczego nie powinienes...?	Dlaczego mógłbyś chcieć...?
Dlaczego nie mógłbyś...?	Dlaczego mógłbyś zdecydować...?
Dlaczego nie robisz...?	Dlaczego miałbyś w ogóle pomyśleć o...?

### Zaznacz określenia wzmacniające autonomię.

1. Uważam, że to dobry pomysł, ale to tylko moje zdanie.
2. Myślałam, że ty się tym zajmiesz.
3. Myślałem, że naprawdę tego chcesz.
4. Będziesz musiał podjąć decyzję.
5. Od ciebie zależy czy zrobisz, to co musisz zrobić.
6. Mówiłeś mi kiedyś, jak bardzo tego chcesz.
7. Tylko głupiec by tak postąpił.
8. Każde rozwiązanie ma plusy i minusy. Tylko Ty możesz zdecydować, jak to się przedstawia dla Ciebie.
9. Ktoś, kto rzeczywiście troszczy się o swoją przyszłość, zrobiłby to...
10. Nie widzę tak naprawdę innego rozwiązania.



11. Czasami trzeba po prostu zacisnąć zęby i zrobić to.
12. Czasami nie podoba nam się jakaś zasada, ale i tak musimy się jej podporządkować.
13. Nie rozumiem dlaczego się wahasz – po prostu spróbuj.
14. Aż strach pomyśleć co się stanie, jeśli tego nie zrobisz.
15. Wiesz, że stać Cię na więcej.
16. Musisz włożyć w to więcej serca.
17. No kto jak kto, ale ty powinnaś być mądrzejsza.
18. Do ciebie należy decyzja, czego naprawdę chcesz i jak to osiągnąć.
19. Musisz przynajmniej spróbować.
20. Nie tego oczekuję, od kogoś takiego jak ty.
21. Jestem pewna, że gdy się postarasz, pokażesz, że stać cię na więcej.
22. Wiem, że bardzo się starałeś, ale musisz postarać się jeszcze bardziej.
23. Wiem, że nie dałeś z siebie wszystkiego.
24. Wiem, co ja chciałbym abyś zrobił.
25. Masz wobec tego zespołu zobowiązanie.
26. Kto jak kto, ale ty powinieneś to poprzeć.
27. Od ciebie zależy, czy zrobisz to, co musi być zrobione.
28. Będziesz się źle czuł, jeśli nie poradzisz sobie z tym.
29. Gdyby to zależało całkowicie ode mnie, chciałbym, aby to wyglądało tak.
30. Pomyśl, o konsekwencjach swojego działania.
31. Jestem taka szczęśliwa i dumna, że się zmieniłeś.
32. Ty decyduj – możesz postąpić jakkolwiek zechcesz.
33. Wiedziałem, że w końcu dostrzeżesz mój punkt widzenia.
34. Zaczynam się już martwić, że nie umiem skutecznie motywować.
35. Wiedziałam, że nasza ostatnia rozmowa będzie skuteczna.
36. Nie musisz tego robić, ale rozważ proszę, jak twoje działanie wpłynie na wszystkich.

## Ćwiczenie

Wyobraź sobie, że twoja przyjaciółka powinna zrobić mammografię, ale ciągle odkłada to na później. Przypuszczasz, że boi się tego badania i poddała się irracjonalnego myśleniu typu: „Jeśli się nie dowiem, że mam raka, to rzeczywiście go nie będzie”. Chciałbyś pomóc jej zająć się problemem w bardziej racjonalny sposób.

Twoim zadaniem jest przekonać przyjaciółkę, aby ta umówiła się na badanie. Zaznacz te stwierdzenia, które pomogą Ci to zrobić.

1. Nie rozumiem. To takie proste badanie, nawet nie boli. Dlaczego nie chcesz umówić się na wizytę.
2. Jak myślisz, co nie pozwala ci umówić się na badanie?
3. Za każdym razem, gdy poruszam ten temat, dyskutujemy przez 20 minut. Dlaczego nie poprosiłaś mnie, żebym dała Ci spokój?
4. No dobrze, popatrzmy na to realnie. Wcale nie musisz umawiać się na tę wizytę.
5. Zobaczysz, że będziesz się czuła dużo lepiej, gdy już będzie po wszystkim.
6. Czy mogę ci zadać głupie pytanie? Dlaczego w ogóle myślisz o zrobieniu sobie mammografii?
7. Czy chciałabyś, żebym poszła z tobą do lekarza?
8. Czy nie jest tak, że masz nadzieję, iż jeśli nie pójdziesz, problem sam się rozwiąże?
9. Aby zakończyć tę dyskusję, wyobraź sobie tylko, że badania masz już za sobą. Jak byś się wtedy czuła?

## Teoria Planowanego Działania Icka Ajzena

Zdarza się Wam się usłyszeć takie zdanie, które zupełnie zmienia Wasz stosunek do świata lub jakiegoś obszaru własnego życia? Mam wiele takich, które towarzyszyły mi i służyły na różnych etapach mojego rozwoju osobistego i zawodowego (na przykład: „ Nie możesz wybrać sobie tego, co ci się przytrafia, ale zawsze możesz wybrać swoją reakcję na to”, albo „Na co zwracasz uwagę, to rośnie”). Ostatnio z ust niezrównanej Brené Brown padło zdanie, które całkowicie zmieniło mój sposób postrzegania relacji międzyludzkich, a w szczególności relacji między liderem a jego zespołem.

Ta fraza brzmi: **„Ludzie zachowują się najlepiej jak potrafią”**.

Pomyśl, kiedy ostatnio ktoś cię zirytował, sfrustrował, zeźlił, sprawił że poczułeś żal, kiedy ktoś sprawił ci przykrość. Kiedy ktoś (twój współpracownik, partner życiowy, dziecko) nie zachowuje się zgodnie z twoimi oczekiwaniami, co sądzisz o tym zachowaniu? Czy myślisz: „Zrobił najgorzej jak mógł”, albo „Nie postarał się – przecież stać go na więcej!” Jak się wtedy czujesz, jakie to niesie za sobą konsekwencje? A co by było, tak czysto hipotetycznie, gdybyś założył, że jeśli tak się zachował, to znaczy, że zachował się najlepiej jak mógł?

W trakcie szkoleń lub w procesie coachingowym ludzkie reakcje na tę refleksję zasadniczo są trojaki. Część osób milknie, a w ich oczach widać efekt „wow – to zmienia wszystko!”. Część osób, nie jest w stanie przetworzyć tych kilku słów, bo nie są gotowi na tak duży akt HOJNOŚCI wobec siebie i innych. Trzecia grupa reaguje buntowniczo: „Ale jak to! Dlaczego ja mam usprawiedliwiać jego beznadziejne zachowanie! Nie ma mowy, przecież WIEM, że mógł zachować się lepiej. Po co więc zakładać inaczej?”.

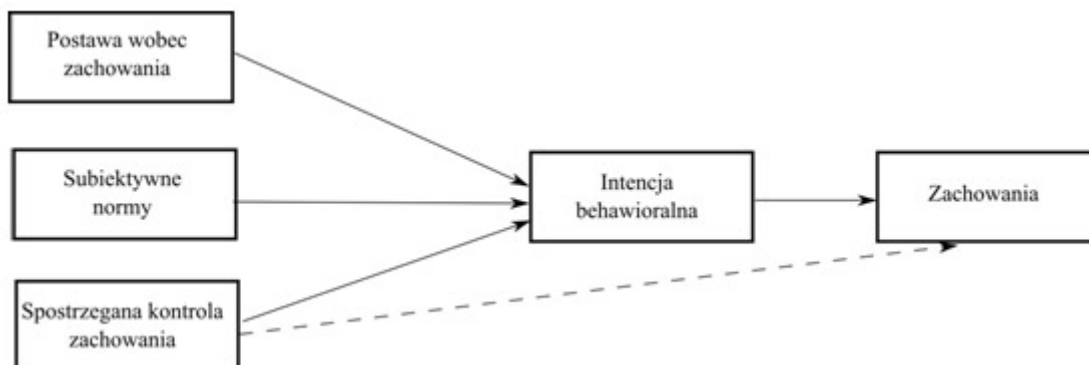
Po pierwsze: **„Rozumieć, nie znaczy zgadzać się”**. Jeśli potrafisz zrozumieć kogoś tylko wtedy, gdy podzielasz jego zdanie, jesteś „po jego stronie” - to jeszcze długa droga przed tobą. Po drugie, nie ma to nic wspólnego z usprawiedliwianiem. Wprost przeciwnie. Uznanie, że ktoś zachował się „najlepiej

jak mógł” w danym momencie i sytuacji, nie tylko uwalnia nas od wielu negatywnych emocji, ale też kieruje nasze myśli ku temu, czego mogło tej osobie zabraknąć. Dzięki temu łatwiej jest zareagować lub jasno postawić swoje granice. Zastanów się więc – może nie wystarczyło wiedzy, a może jej zrozumienia, akceptacji, identyfikacji (motywacji) – wszak to rola lidera (czy też kogokolwiek innego, kto chce lub musi wpływać na zachowania innych ludzi), aby zapewnić te „zasoby”. A może chodziło o coś zupełnie innego? Kompetencje, narzędzia pracy, cechy charakteru, inteligencję, odporność psychiczną czy fizyczną?

Jeśli chcesz zatrzymaj się teraz na chwilkę i zastanów się nad konkretną sytuacją w swoim życiu – kiedy ostatnio Twój współpracownik nie zachował się zgodnie z Twoimi oczekiwaniami i jak sądzisz, czego mu zabrakło? Czy chcesz i możesz następnym razem mu w tym pomóc? A może przyczyna tkwi poza Wami? Na co masz wpływ w tej sytuacji?

Jedną z ciekawszych teorii (jakże praktycznych!) perswazji to „Teoria zaplanowanego działania” Icka Ajzena. Rzuca ona wiele światła na to, co może powstrzymać ludzi przed działaniem. Otóż Ajzen twierdzi, iż na ludzkie zachowania w zasadniczy sposób wpływają trzy przekonania:

- 1) Pierwszy typ przekonań dotyczy **prawdopodobnych następstw** danego zachowania (*behavioral beliefs*) - jest to postawa wobec tego działania;
- 2) Drugi typ przekonań dotyczy **normatywnych oczekiwań innych osób** (*normative beliefs*) i jest związany ze świadomością społecznej presji lub obecnością określonych subiektywnych norm zachowania;
- 3) Trzeci typ dotyczy **przekonań o obecności czynników, które mogą wspierać lub utrudniać** realizację tego zachowania (*control beliefs*), czyli spostrzegana kontrola zachowania.



## Teoria autodeterminacji Deci i Ryan’a

W teorii autodeterminacji odpowiedź na pytanie o źródło motywacji (dlaczego chcę coś zrobić?) jest równie ważna jak odpowiedź na pytanie o siłę motywacji (jak bardzo chcę coś zrobić?).

Według teorii „uruchomienie, podtrzymanie i zakończenie zachowania” może być spowodowane pobudkami zewnętrznymi (motywacja zewnętrzna) lub wewnętrznymi (motywacja wewnętrzna).

- O motywacji zewnętrznej mówimy w sytuacji, w której zachowanie jest środkiem do celu: inicjuje się je i podtrzymuje po to, by osiągnąć efekt odrębny od samego zachowania (np. podejmuje się pracę, aby uzyskać wyższe wynagrodzenie, awans, lepsze warunki pracy lub premię czy chce się rzetelnie zakończyć projekt, aby uzyskać uznanie w oczach współpracowników lub menedżera).
- Z motywacją wewnętrzną zaś mamy do czynienia wtedy, kiedy zachowanie samo w sobie jest głównym celem aktywności, czyli samo wykonywanie danej czynności jest motywujące czy nagradzające, a więc może być podejmowane bez względu na inne korzyści (np. pracuję, ponieważ jestem zainteresowany wynikami prowadzonych analiz, ponieważ czuję się kompetentny, czuję, że wykonana praca rozwinęła moje umiejętności lub dała wymierny efekt innym).

Autorzy teorii proponują koncepcję kontinuum źródeł motywacji, w której jednym biegunem jest całkowity brak bodźców do działania (brak motywacji), drugim zaś jest motywacja wewnętrzna, pomiędzy nimi zaś znajdują się **cztery rodzaje motywacji zewnętrznej**:

1. regulacja zewnętrzna,
2. introjeksja,
3. identyfikacja i
4. integracja.

Kontinuum źródeł motywacji zaczyna się od braku motywacji do działania, tj. od sytuacji, w której osoba nie ma lub nie widzi przyczyn, aby podjąć określone zachowanie. Mowa jest tu braku jakichkolwiek źródeł motywacji, również pozafinansowej.

Kolejnym rodzajem motywacji, który jest pierwszym z czterech rodzajów motywacji zewnętrznej, jest **regulacja zewnętrzna**, w której przyczyną podjęcia określonego zachowania jest wyłącznie chęć uzyskania nagrody lub uniknięcia kary, której źródłem są inne osoby. W przypadku regulacji zewnętrznej nie można w zasadzie mówić o motywowaniu pozafinansowym, ponieważ wszelkie nagrody i kary, nawet gdy nie mają bezpośrednio wymiaru finansowego, mogą być zwykle do niego sprowadzone, np. lęk przed zwolnieniem jest w tym przypadku lękiem przed nieotrzymaniem wynagrodzenia.

Kolejnym rodzajem motywacji zewnętrznej jest **introjeksja**, w której przyczyną podejmowania pracy są – tak jak w przypadku regulacji zewnętrznej – kary i nagrody, które jednak nie są wymierzone przez osoby trzecie, ale przez próbującą zmotywować się osobę. Oczywiście, sam sposób organizacji pracy może być tak skonstruowany, aby wspierać ten rodzaj „samonagradzania” lub „karania”. Przykładem, w którym pracownik kieruje się motywacją o charakterze introjeksji, może być sytuacja, kiedy oczekiwaną nagrodą jest chęć odczucia dumy lub przewagi nad innymi (gdy osiągnie się sukces) lub też obawa przed spodziewanym uczuciem winy lub wstydu (gdy realizacja danego przedsięwzięcia się nie powiedzie). W przypadku regulacji zewnętrznej

i introjeksi bezpośredni efekt danego zachowania (np. wykonanie zleconej przez lidera pracy) jest zupełnie wtórny w stosunku do nagrody lub kary.

Innym typem motywacji zewnętrznej jest **identyfikacja**. W tym przypadku można już mówić o uznaniu wartości pracy, ponieważ zostaje ona powiązana (zidentyfikowana) z innym, ważnym dla jednostki celem. Praca tak motywowana może zostać uznana za niewymuszoną ze względu na czynniki niezależne, choć wciąż ma ona charakter instrumentalny. Przykładem może być sytuacja, w której pracownik doksztalca się w danej dziedzinie wiedzy, ponieważ chce zmienić dział w organizacji (lub samą organizację) i pracować w ważnym dla siebie obszarze. Motywowaniem pozafinansowym, które jest związane z identyfikacją może być podkreślanie ważnych z punktu widzenia pracownika celów organizacyjnych, możliwości rozwoju kompetencji czy korzyści, jakie mogą odnieść inni (pracownicy, klienci) w wyniku realizacji określonego celu.

Ostatnim rodzajem motywacji zewnętrznej jest **integracja**. Jest to najbardziej autonomiczny typ tej motywacji. W tym przypadku źródłem motywacji do podjęcia pracy jest nie tylko jej ważność ze względu na istotność celu, do którego prowadzi (jak w przypadku identyfikacji), lecz także (a może przede wszystkim) fakt, że dana praca sama w sobie stanowi część systemu wartości oraz tożsamości pracownika. Przykładem może być pracownik, który regularnie podnosi swoje kwalifikacje w dziedzinie analizy danych, ponieważ uważa się za osobę o uzdolnieniach ścisłych i lubi w sobie tę właściwość (system tożsamości), a ponadto uważa, że warto w życiu zgłębiać nauki ścisłe (system wartości).

Choć integracja i motywacja wewnętrzna mają ze sobą wiele wspólnego, integracja tym różni się od motywacji wewnętrznej, że zachowania, które z niej wynikają, wciąż mają charakter instrumentalny, tj. są podejmowane ze względu na pożądany rezultat, który jest czymś innym niż zachowanie samo w sobie. W przypadku integracji jest to wyznaczanie sobie celów zgodne ze swoimi wartościami i tożsamością.

Motywowanie pozafinansowe opierające się na integracji może polegać w organizacjach na odpowiedniej polityce kadrowej, tj. dopasowywaniu do stanowiska osób, które nie tylko mają odpowiedni poziom umiejętności do wykonywania pracy, lecz także cenią tę pracę ze względu na to, że umożliwia im ona rozwój w ważnych dla nich obszarach.

Ostatnim typem motywacji jest **motywacja wewnętrzna, która w teorii autodeterminacji stanowi oddzielną kategorię**. Motywacja wewnętrzna występuje wtedy, kiedy celem danego zachowania jest wyłącznie lub w głównej mierze satysfakcja, jaką się z niego czerpie, a nie inny cel, który można dzięki temu uzyskać. Pracownik, który jest wewnętrznie motywowany do wykonywania pracy, podejmuje ją ze względu na przyjemność, jaką mu ona sprawia, np. zaspokaja jego ciekawość, pobudza logiczne myślenie, dostarcza inspiracji lub umożliwia lepsze rozumienie różnych mechanizmów – każdy z tych elementów stanowi dla pracownika wartość samą w sobie, można zatem powiedzieć, że sama praca jest w tym przypadku nagrodą.

Motywacja wewnętrzna rzadko jest przeważającym źródłem motywacji pracowniczej ze względu na fakt, że większość osób podejmuje pracę głównie z przyczyn zarobkowych (motywatorów zewnętrznych), czyli motyw zewnętrzny jest stawiany na pierwszym planie.

Trzy uniwersalne potrzeby pracownicze a motywacja pozafinansowa

Teoria autodeterminacji przedstawia pracowników jako ukierunkowanych na rozwój, mających naturalną tendencję do stopniowego włączania wykonywanych zadań oraz sposobów motywowania się do własnej tożsamości. Innymi słowy, zgodnie z teorią autodeterminacji zarówno rozwój motywacji wewnętrznej, jak i procesu internalizacji (czyli przechodzenia od regulacji zewnętrznej w kierunku integracji) są naturalnymi procesami rozwojowymi.

Aby te procesy mogły zachodzić, niezbędne jest jednak zaspokojenie trzech uniwersalnych potrzeb:

- autonomii,
- kompetencji
- relacyjności.

Potrzeby te stanowią podstawę do rozwoju wyższych form motywacji. Badania potwierdzają, że środowisko pracy wspierające te potrzeby umożliwia lub przyspiesza proces internalizacji, natomiast deprywowanie wymienionych potrzeb powoduje, że rozwinięcie wyższych form motywacji jest utrudnione lub niemożliwe.

Potrzeby w teorii autodeterminacji są definiowane jako „*wewnętrzne psychologiczne potrzeby, które są niezbędne dla psychologicznego wzrostu, integralności tożsamości oraz dobrostanu*”.

Potrzeba **autonomii** jest definiowana jako chęć, aby samemu organizować własne zachowania i doświadczenia w taki sposób, aby były one zgodne z naszym poczuciem tożsamości oraz pragnienie, aby mieć kontrolę nad swoją pracą i jej wynikami. Wszelkie sytuacje, które będą dawały pracownikowi możliwość wpływu i decydowania o własnych działaniach, pozwalają zaspokoić tę potrzebę. Potrzeba **kompetencji** obejmuje chęć szukania rozwoju i osiągnięcia jak najlepszych rezultatów w tym, co się robi. Wszelkie sytuacje, które pozwolą na budowanie poczucia bycia ekspertem, posiadanie ważnej unikalnej wiedzy oraz uzyskiwanie pozytywnych informacji zwrotnych w trakcie lub po wykonaniu zadań, powodują wzmacnianie poczucia kompetencji. Potrzeba **relacyjności** jest definiowana jako uniwersalna chęć interakcji z ludźmi oraz wywierania pozytywnego wpływu na ich losy. Relacyjność jest wzmacniania wszędzie tam, gdzie to, co robimy, ma pozytywne przełożenie na dobro innych lub ma dla nich znaczenie.

### **Potrzeba autonomii**

Poziom zaspokojenia potrzeby autonomii w środowisku pracy w dużej mierze zależy od typu pracy i zajmowanego stanowiska. Pracownicy, którzy są bardziej odpowiedzialni za wykonaną pracę i podejmowane decyzje (menedżerowie, kierownicy, przedsiębiorcy), pracownicy, którzy mogą w większym stopniu decydować o czasie i miejscu swojej pracy, będą ze względu na stanowisko pracy (lub jej rodzaj) mieć w większym stopniu zaspokojoną potrzebę autonomii.

Co za tym idzie, poczucie autonomii, chociaż może się wydawać zarezerwowane tylko dla wybranych rodzajów pracy czy stanowisk, może być wzmacniane u wszystkich pracowników poprzez tworzenie odpowiednich warunków pracy oraz komunikację na linii menedżer–pracownik. Aby wspierać potrzebę autonomii, należy dać pracownikowi możliwość wyboru i/lub pokazać mu, że go ma. Warto zwrócić uwagę na najczęstsze konteksty komunikacji, w której możliwe jest pokazanie lub danie wspomnianego wyboru, czyli delegowanie zadań, dawanie informacji zwrotnej i prowadzenie zebrań. Wspieranie poczucia autonomii przy delegowaniu zadań może polegać na dawaniu większej przestrzeni do realizacji własnych pomysłów na wykonanie zadań. Przy dawaniu informacji zwrotnej pracownikom kierownik może podkreślać zadania, projekty, w których zostały wykorzystane pomysły konkretnych osób. Innym przykładem wspierania autonomii pracowników jest delegowanie decyzyjności w kwestiach sposobu wykorzystania środków przeznaczonych na rozwój lub integrację. Przy prowadzeniu zebrań potrzebę autonomii można zaspokajać np. poprzez zachęcanie pracowników do wyrażania swoich pomysłów na sposoby realizacji projektów czy dawanie przestrzeni na poruszanie na zebraniach spraw ważnych z ich perspektywy, a w przypadku osób, które mniej się udzielają na zebraniach, bezpośrednio zapytać ich o zdanie na dany temat. Przy tego rodzaju komunikacji warto jest zwrócić uwagę na dwie sprawy. Po pierwsze, wzmacnianie potrzeby autonomii umożliwia budowanie bardziej partnerskich relacji między menedżerem a pracownikami, czyli relacji, która nie jest oparta jedynie na formalnych strukturach w firmie. Po drugie, dawanie większej autonomii w zakresie obowiązków powoduje, że pracownicy mogą się czuć również bardziej kompetentni, ponieważ na bieżąco budują rozwiązania i czują, że współuczestniczą w podejmowaniu decyzji. Podsumowując, wszelkie sytuacje w pracy dające pracownikom możliwość wpływu na własne zachowania lub komunikaty pokazujące bądź podkreślające taki wpływ są „małymi krokami” na drodze do wzmacniania potrzeby autonomii.

### **Potrzeba kompetencji**

Potrzeba kompetencji z pozoru może się wydawać łatwiejsza do zaspokojenia w środowisku pracy niż potrzeba autonomii. Środowisko pracy, z założenia, jest miejscem, gdzie pracownicy zdobywają coraz wyższe kompetencje w swoim zawodzie czy branży, uczą się, zdobywając doświadczenie. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że w tym aspekcie ważne jest nie samo posiadanie kompetencji, ale również, podobnie jak w przypadku potrzeby autonomii, poczucie, że się te kompetencje posiada. Pracownik, w środowisku pracy, w którym znaczna część jego kolegów rozwija podobne kompetencje, porównując się do nich może nie dostrzegać swoich umiejętności. Podobnie jak w przypadku potrzeby autonomii, dużą rolę w budowaniu i wzmacnianiu poczucia kompetencji jest komunikacja między liderem a pracownikiem oraz styl zarządzania menedżera. Rolą menedżera jest ujawnianie i podkreślanie sytuacji, w których pracownicy wykazali się swoimi kompetencjami, aby je im uwidocznili lub spowodować, że pracownik sam je dostrzeże. Spośród sposobów, w jaki można wzmacniać poczucie kompetencji, wymieńmy dawanie informacji zwrotnej oraz zachęcanie do dostrzegania swoich osiągnięć poprzez porównywanie ich do własnych rezultatów z przeszłości, a nie do wyników innych pracowników. Dawanie informacji zwrotnej może zaspokajać potrzebę kompetencji bez względu na to, czy rezultat działania, którego informacja zwrotna ma dotyczyć, był pozytywny czy negatywny. Pracownik może dostrzec swój

wpływ na osiągnięte efekty. Przy pozytywnych rezultatach warto skoncentrować uwagę pracownika na wykonywanym działaniu, na tym, co zrobił, że mu się udało oraz jak może tę wiedzę wykorzystać w przyszłości. Warto, aby podczas przekazania informacji zwrotnej przenieść uwagę pracownika z porównań z innymi na proces, jaki doprowadził do sukcesu oraz do tego, jak może wykorzystać go w przyszłości. W przypadku negatywnej informacji zwrotnej sposób jej przekazania powinien być zasadniczo podobny, tj. ukierunkowany na proces, który spowodował jakieś niepowodzenie (bez obwiniania). Uwaga pracownika powinna być przeniesiona z negatywnego oceniania siebie (nie jestem dobry w tego typu rozmowach/negocjacjach) na sposób działania (co takiego robiłem/łam, że rezultat negocjacji nie jest taki, jak bym chciał/ła oraz co jeszcze muszę spróbować robić w przyszłości, aby wyszło lepiej). Drugą istotną kwestią jest to, aby pracownicy w większym stopniu koncentrowali się na własnych osiągnięciach, porównując je do tego, jakie rezultaty osiągnęli oraz jakie umiejętności w danym

Innym kontekstem, w którym możliwe jest wzmocnienie potrzeby kompetencji, są sytuacje delegowania zadań. Prośzenie pracowników o wykonanie zadań dla nich nowych, takich, w których mogą wykorzystać nowo nabyte (np. podczas szkolenia) umiejętności lub w których będą mogli wykorzystać umiejętności, których jeszcze nie mieli okazji wykorzystać, to dobre sposoby na wzmocnienie poczucia kompetencji, będzie powodowało bowiem większe poczucie rozwoju.

### **Potrzeba relacyjności**

Zaspokajanie potrzeby relacyjności w pracy może się odbywać poprzez taką realizację powierzonych zadań, aby pracownicy mieli poczucie, że to, co robią, ma pozytywne przełożenie na innych. Spośród najważniejszych sposobów budowania potrzeby relacyjności należy wymienić: podkreślanie wpływu działań pracowników na firmę (dział, pion) lub na klientów, budowanie opartej na współpracy relacji w zespole (m.in. poprzez tworzenie grup projektowych oraz prac wykonywanych w zespołach) oraz tworzenie relacji mentoringowych pomiędzy pracownikami. Pierwszy sposób dotyczy podkreślenia przez menedżera, jak praca, którą wykonali członkowie jego zespołu, wpłynęła na innych pracowników lub klientów. Należy podkreślić, że nie chodzi tu o przypomnianie wizji firmy czy motta reklamowego, np. nasza firma łączy ludzi, a bardziej o pokazanie, jak np. stworzone przez analityka makra (konkretne działania) do programu komputerowego pomagają osobom w dziale HR szybciej rozliczać premie. Działanie to jest szczególnie ważne dla pracowników, których efekty pracy są trudne do bezpośredniego powiązania z wpływem na innych, np. osób pracujących w administracji.

Wart podkreślenia jest również wpływ na osoby bezpośrednio współpracujące ze sobą, np. menedżer, dziękując zespołowi za dobrze wykonaną pracę, może dodać, że jego działania znacznie usprawniły jego pracę bądź że czegoś się od poszczególnych członków zespołu nauczył. Wzmacnianie poczucia relacyjności poprzez podkreślanie pozytywnego wpływu na bezpośrednich współpracowników (w tym menedżera) jest szczególnie ważne w firmach, w których kultura pracy jest oparta na wewnętrznej rywalizacji czy to pomiędzy osobami, czy też placówkami.

Drugim sposobem wspierania potrzeby relacyjności jest tworzenie w organizacji mieszanych grup projektowych. Odpowiednio stworzone grupy projektowe dają możliwość podziału współpracy,



aby doświadczać swojego wpływu na innych i na efekt końcowy. Najlepiej, jeśli praca jest dobrana w taki sposób, aby rezultaty zadania wykonanego przez jednego pracownika były konieczne do zakończenia zadania przez inną osobę z zespołu.

Trzecim sposobem wpieranie potrzeby relacyjności jest tworzenie relacji mentoringowych pomiędzy pracownikami, np. poprzez powierzenie zadania będącego wyzwaniem nowemu pracownikowi, który bierze za wykonanie tego zadania odpowiedzialność, ale przy nadzorze i konsultacji pracownika, który ma większe doświadczenie w wykonywaniu powierzonego zadania. Ważne jest, aby tworzyć tego typu relacje nie tylko w sytuacji, kiedy nowy pracownik jest wprowadzany w arkana pracy na określonym stanowisku, lecz także wówczas, gdy kompetencje pracowników pracujących w mentorskiej parze są do siebie stosunkowo zbliżone. Rolą motywującego menedżera jest więc takie zaplanowanie pracy, aby pracownicy mogli widzieć jej oddziaływanie na innych ludzi oraz takie przedstawienie wyników pracy, aby to oddziaływanie uwidocznić.

Źródło: Pozafinansowe metody motywowania pracowników – ujęcie perspektywy teorii autodeterminacji, Michał Szulawski, Instytut Psychologii, Akademia Pedagogiki Specjalnej w Warszawie

	Brak motywacji	Zewnętrzna motywacja			Wewnętrzna motywacja	
	Brak	Kontrolowana motywacja			Autonomiczna	
	Amotywacja	Regulacja zewnętrzna	Introjekcja	Identyfikacja	Integracja	Regulacja wewnętrzna
Cechy	Brak kontroli, niekompetencja, brak intencji	Zewnętrzne kary i nagrody	Autokontrola, wewnętrzne kary i nagrody – wstyd, poczucie winy	Osobiste znaczenie, świadome wartościowanie	Wewnętrzna harmonia, świadoma zgodność wartości	Zainteresowanie, pasje, zabawa, wewnętrzna satysfakcja
Zaangażowanie	<b>Brak</b>	<b>Niskie</b>	<b>Słabe</b>	<b>Średnie</b>	<b>Wysokie</b>	<b>Bardzo wysokie</b>



Rodzaj motywacji	amotywacja	zewewnętrzna				wewnętrzna
Typ regulacji zachowania	brak	Zewnętrzna (external) kary i nagrody	Zintrojektowana, włączona (introjected) robię to, by uniknąć kary lub poczucia winy	Zidentyfikowana (identified) to co robię jest dla mnie ważne	Zintegrowana (integrated) to co robię jest kompletnie spójne z tym kim jestem	Wewnętrzna (intrinsic) aktywność sama w sobie jest fajna
Rodzaj regulacji zachowania	brak	Kontrolująca (przyczyna zachowania jest „na zewnątrz” mnie)		Autonomiczna (przyczyna zachowania jest „wewnątrz” mnie)		

Źródło: <https://jakdzialacskutecznie.pl/jak-ze-zwyklej-pracy-zrobic-prace-marzen/kontinuum-autodeterminacji/>

#### Bibliografia:

- 1) Pantaloni M. (2017). Motywacja. Metoda sześciu kroków. Gdańsk: GWP.
- 2) Alan Seale (2019). Transformująca obecność. Galaktyka

## Spis treści

Transformująca obecność Alana Seala .....	2
Jak działa świat: Trzy podstawowe zasady .....	4
Trzy podstawowe założenia Transformującej Obecności: .....	5
Cztery poziomy zaangażowania .....	7
Motywacja błyskawiczna w 6 krokach – od oporu do zaangażowania .....	11
„Nikt nie musi absolutnie niczego robić – wybór zawsze należy do danej osoby” .....	11
„Każdy ma już w sobie wystarczająco dużo motywacji” .....	12
„Koncentracja na najwęższej motywacji jest bardziej skuteczna, niż skupianie się na oporze .....	12
Trzy etapy Motywacji Błyskawicznej .....	13
Sześć etapów Motywacji Błyskawicznej .....	16
Zaznacz określenia wzmacniające autonomię. ....	16
Teoria Planowanego Działania Icka Ajzena .....	18
Teoria autodeterminacji Deci i Ryan’a .....	19

