

Tomasz GORDON

autor artykułów o zarządzaniu w magazynach
„Personel i Zarządzanie” oraz „Szef Sprzedaży”

NOWA PSYCHOLOGIA ZARZĄDZANIA

JAK BŁYSKAWICZNIE ZMOTYWOWAĆ
TYCH, KTÓRYM CHCE SIĘ NAJMNIEJ

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: Grzegorz Krzystek
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/comozu>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-8322-505-0

Copyright © Helion S.A. 2020, 2023

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wstęp	5
O autorze	9
Ciekawi mnie, co dobrego u Ciebie?	11

Akt I **Fundament**

1.1. Menedżer — czyli kto?	17
1.2. Triada biznesowej efektywności	21
1.3. Samoświadomość menedżerska	25
1.4. Inteligencja emocjonalna	44
1.5. Analiza transakcyjna	54
1.6. Proces grupowy	68

Akt II

Model

2.1. Dlaczego coaching (nie) działa?	79
2.2. 7 filarów coachingowego modelu zarządzania	84
2.2.1. Cel indywidualny	84
2.2.2. Koncentracja na zasobach	90
2.2.3. Wzmacniająca informacja zwrotna	93
2.2.4. Działanie w ramie rozwiązania	98
2.2.5. Pozytywna intencja	107
2.2.6. Autonomia	112
2.2.7. Wewnętrzna motywacja	118

Akt III

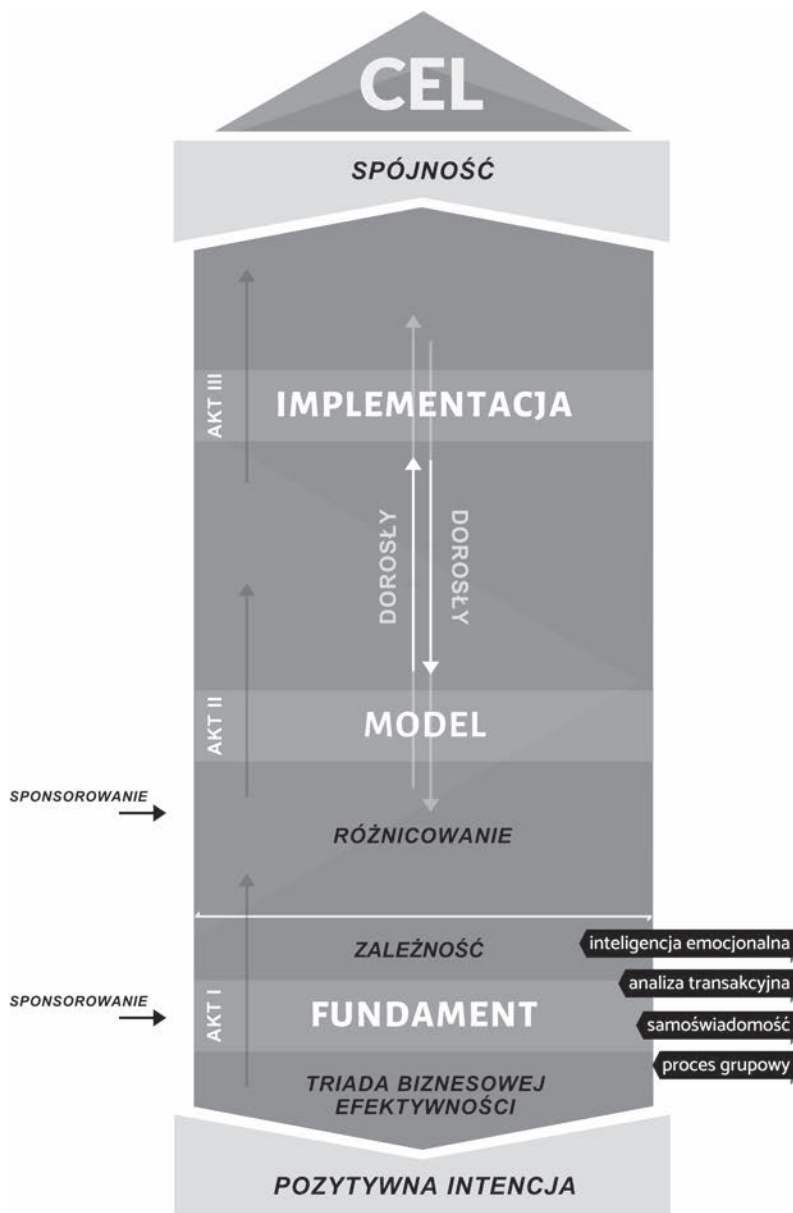
Implementacja

3.1. Menedżer w roli coacha, mentora i trenera	127
3.2. 10 kroków w rozmowie motywacyjno-korygującej	140
3.2.1. SMART+	144
3.2.2. Metoda błyskawicznej motywacji	151
3.2.3. Przykładowa rozmowa motywacyjno-korygująca	162
Jaki będzie Twój pierwszy krok, jeżeli go w ogóle zrobisz?	175
Dodatek A. Słownik terminów merytorycznych	179
Dodatek B. Coachingowy model zarządzania — opis schematu	189
Rekomendowana literatura	193

AKT I

Fundament

W tej części poznasz użyteczną metaforę roli menedżera, coacha oraz trenera. Odkryjesz triadę kluczowych kompetencji ludzi biznesu. Dowiesz się, dlaczego **samoświadomość** stanowi fundament Twojego sukcesu. Poznasz moc **inteligencji emocjonalnej** oraz istotę **analizy transakcyjnej i procesu grupowego**.



Rysunek 1.1. Schemat coachingowego zarządzania — fundament

1.1. Menedżer — czyli kto?

„I zawsze pamiętaj, że jesteś kimś wyjątkowym.

*Jedyne, co musisz zrobić, to pozwolić innym zobaczyć,
że taki jesteś”.*

Milton H. Erickson (1901–1980)

Milton Erickson (legendarny amerykański psychiatra, prekursor terapii krótkoterminowej i protoplasta coachingu) jako dziecko mieszkał wraz z rodzicami na wsi. Kiedy miał około 5 lat, miało miejsce następujące zdarzenie. Do gospodarstwa Ericksonów przybłąkał się koń. Milton go zauważył. Koń miał uzdę, więc chłopiec wiedział, że to czyjeś zwierzę. Podeszedł do niego ostrożnie. Złapał delikatnie za uprząż i zaczął go wyprowadzać z gospodarstwa. Szli tak spokojnie około 15 minut. W pewnym momencie koń zauważył soczystą trawę po prawej stronie ścieżki. Zszedł z drogi, a Milton mu na to pozwolił. Zwierz zjadł kilka kęsów, po czym chłopiec delikatnie sprowadził go na ścieżkę.

Szli dziarsko przez kolejne 20 minut, gdy nagle po lewej stronie drogi ukazała się piękna polana, okraszona promieniami zachodzącego słońca. Koń zszedł w lewo, Milton ponownie mu na to pozwolił. Koń zrobił jeden sus, drugi i trzeci, potrząsając jednocześnie grzywą. Chłopiec delikatnie sprowadził zwierzę na ścieżkę. Szli jeszcze tak około 10 minut, gdy przed nimi, na szerokim planie, ukazały się rozległa farma i domostwo. Milton zauważył, jak z daleka biegnie do nich jakaś postać. To był pan Robertson. Kojarzył go z miejsc publicznych, przede wszystkim z kościoła.

Pan Robertson zbliżył się do nich i w emfazie powiedział do Mil-
tona, którego także kojarzył ze świątyni: „Miltonie, skąd wiedzia-
łeś, że to mój koń? Szukam go od rana. Skąd wiedziałeś, gdzie
jest jego dom i jaka droga do niego prowadzi?”. Milton, w swojej
mądrości niespełna sześciolatniego chłopca odpowiedział ze spo-
kojem w głosie: „Panie Robertson, ja nie wiedziałem, czyj jest ten
koń. Nie wiedziałem też, gdzie mieszka i jaka droga prowadzi do
jego domu. **On wiedział.** Ja jedynie **nie pozwoliłem mu zba-
czać ze ścieżki**”¹.

Jakie wnioski wyciągasz z tej przypowieści?

Jak można zainspirować się nią, żeby zarządzać skuteczniej?

**Jak sądzisz, co stałoby się, gdyby Milton chciał zbyt siłowo spro-
wadzić konia na ścieżkę?**

Historia Milтона Ericksona stanowi swoisty punkt wyjścia w moim
podejściu do zarządzania, bycia trenerem czy coachem. Skuteczny
menedżer to osoba, która jest świadoma siebie (swoich zasobów i re-
zerw), celów, do których zmierza, oraz wie doskonale, że cel korp-
oracyjny nie jest dla pracownika tak istotny jak jego cele indywidualne.
Strategicznie staje obok swojego pracownika wspierając go, sponso-
rując i wzmacniając w procesie wzrastania. Kiedy zaistnieje potrzeba
— reaguje i dokonuje delikatnych korekt (łagodnie „srowadza ko-
nia na ścieżkę”). Finalnie pracownik (klient w przypadku coachingu,
dziecko w procesie wychowania czy pacjent w psychoterapii) docho-
dzi do pożądanego celu.

¹ Por. Rosen S., *Mój głos podąży za tobą. Terapeutyczne przypowieści Milтона H. Ericksona*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 38.

Większość ludzi ma zazwyczaj jasno sprecyzowane, motywujące do działania cele — dążą do czegoś lub chcą się przed czymś zabezpieczyć (paradoksalnie więcej osób wokół nas reprezentuje drugie podejście). Jeżeli menedżer potrafi wesprzeć pracownika w taki sposób, by mógł on osiągając cele korporacyjne, realizować przede wszystkim cele własne (szczęście prywatne, mieszkanie, dom, ekspresję w przestrzeni swoich zainteresowań), wtedy znacząco zwiększy prawdopodobieństwo obopólnego sukcesu.

Spójrzmy na jedno z pytań umieszczonych pod przywołaną historią: *Co by się stało, gdyby Milton (menedżer) chciał sprowadzić metaforycznego konia (pracownika) na ścieżkę zbyt siłowo?* Najpewniej wywołałoby to równie gwałtowny sprzeciw. W psychologii to zjawisko określa się mianem reaktancji — oporem na wpływ. Jeżeli uczestnicząca w relacji osoba zauważy, że wywieramy na nią presję i poczuje się przez to manipulowana, może to spowodować automatyczny regres. Remedium stanowi autonomia — o czym opowiem szczegółowo w drugim akcie.

Sponsorowanie

Sponsorowanie to technika pozytywnego wzmacniania stworzona przez znanego trenera i coacha, Roberta Diltsa, który zaprojektował i zaimplementował innowacyjną strategię zarządzania m.in. we włoskim Fiacie. Dilts rekomenduje, by do każdej rozmowy menedżerskiej z pracownikiem wprowadzić od 4 do 5 komunikatów sponsorujących. Komunikaty sponsorujące są sformułowaniami opartymi na faktach i zasobach pracownika, a ich przytoczenie ma podnieść samoocenę podwładnych.

Przykładowe komunikaty

- Jesteś dla nas ważny.
- Uważam, że masz kompetencje, które pomogą ci to zrealizować.
- Jesteś istotną częścią zespołu.
- Wierzę w to, że Ci się uda.
- Jestem przekonany, że konsekwentnie dojdiesz do celu, który sobie postawiłeś.
- Już na etapie rekrutacji zauważyłem twoje kompetencje, które według mnie mogą Ci skutecznie pomóc w osiągnięciu zamierzonego rezultatu.

Komunikaty sponsorujące, szczególnie na etapie inkubacji (wzrastania), kiedy pracownik stawia pierwsze kroki w firmie lub na nowym stanowisku, mogą pomóc mu zakorzenić się i podnieść efektywność. Jednocześnie, przekazując informacje sponsorujące, należy pamiętać o intencji, to znaczy, żeby sponsorowanie nie było stosowane tylko dlatego, że ktoś to zasugerował (czytaj: Dilts czy Gordon). Warto z pozytywną premedytacją zauważyć to, co jest dobrego w pracowniku („przyłapać go na czymś dobrym”) — wypisać jego zalety i wspominać o nich w trakcie rozmów, pamiętając przy tym o ich zróżnicowaniu; komunikaty sponsorujące nie powinny być jednakowe dla wszystkich pracowników, z którymi rozmawiamy².

² Zob. też Dilts R., *Od Przewodnika do Inspiratora, czyli Coaching przez Duże „C”*, PINLP, Warszawa 2006, s. 222.

Ćwiczenie 1. Mój zasobny zespół

1. Pomyśl o członkach zespołu, którym kierujesz, wypisz ich imiona na kartce.
2. Umieść przy każdym po 3 kluczowe kompetencje, które Twoim zdaniem są szczególnie wartościowe i mogą przyczynić się do jego przyszłego rozwoju (np. jest zaangażowany, ma niekonwencjonalne podejście, „wejdzie oknem, gdy drzwi są zamknięte”).
3. Pomyśl o sobie i wskaż trzy zasoby, które pomogą Ci skutecznie rozwijać grupę (np. tolerancja, stabilność, wiara w możliwość pozytywnej transformacji).
4. Stosuj przygotowaną listę zasobów swojego zespołu w trakcie sponsorowania.

1.2. Triada biznesowej efektywności

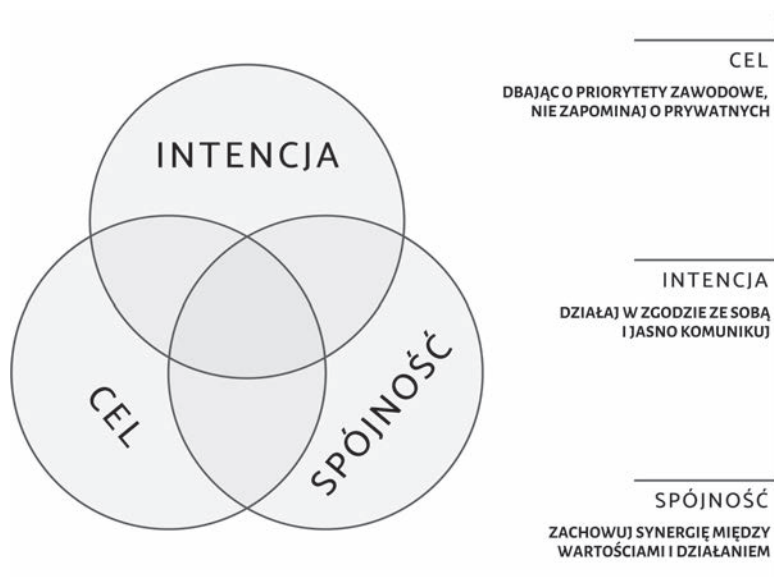
„Sądzę, że wkrótce już będziesz musiał uświadomić sobie, dokąd chcesz dojść.

A kiedy sobie uświadomisz, musisz natychmiast wyruszyć w drogę. Natychmiast.

Nie wolno ci tracić ani chwili”.

J.D. Salinger (1919–2010)

Kiedy rozpoczynam szkolenie biznesowe lub inicjuję kolejną edycję Akademii Menedżera, na flipcharcie wypisuję trzy fundamentalne dla mnie punkty, które chcę zrealizować w trakcie trwania warsztatów. Są to — *cel, intencja i spójność* — trzy zasoby, które są dla mnie podstawą efektywności menedżerskiej. Triada biznesowej efektywności tworzy wektory coachingowego modelu zarządzania.



Rysunek 1.2. Triada biznesowej efektywności

Cel

Ludzi sukcesu poznaje się po tym, że „myślą celami” — planują, dążą do nich i je zazwyczaj realizują. Zdecydowanie rzadziej chcą jedynie zachować *status quo* (co odróżnia ich od większości społeczeństwa). Biorąc pod uwagę ten element, można rozróżnić ludzi skutecznych, charakteryzujących się „postawą do” — ich cechy to proaktywność i przedsiębiorczość — oraz wycofanych: dla nich właściwa jest „postawa od”, a także zależność i umiarkowana efektywność.

Już na etapie rekrutacji warto diagnozować „myślenie celami”, zadając pytania o priorytety, realizowane cele, potencjalne porażki, zaniedbania i wnioski, które kandydaci z nich wyciągnęli. Jeżeli rozmówca spójnie relacjonuje historię dążenia do priorytetowych celów, wyciąga wnioski z niepowodzeń i jednocześnie postrzega je jako wyzwanie, to w dużej mierze możemy domniemywać, że będzie proaktywny w sprzyjającym środowisku pracy.

Klarowny cel jest jednocześnie azymutem dla menedżera i pracownika w trakcie przekazywania wzmacniającej i korygującej informacji zwrotnej. Kiedy ktoś pyta mnie, czy coś było dobrze wykonane, automatycznie odpowiadam pytaniem: „A jaki cel chciałeś osiągnąć?”. Cel indywidualny (prywatny) połączony z celem korporacyjnym, wzmacniany sponsorowaniem i korygowany feedbackiem — to patent na sukces pracownika i menedżera.

Skuteczny menedżer to osoba, która jest świadoma swoich celów, potrafi nimi efektywnie zarządzać, ale również umie zbudować wokół siebie taką przestrzeń, aby ludzie, którzy z nią pracują, działali w ramach swoich celów prywatnych, realizując wspólnie ważne cele organizacyjne.

Intencja

Intencja to fundament. Jest w nas — w menedżerze, coachu, rodzicu, partnerze, handlowcu — kiedy zarządzamy, rekomendujemy konkretne rozwiązania bądź prowadzimy działania wychowawcze w określony sposób. Stanowi o naszym „charakterze pisma” (czyli temperamencie, wartościach i przekonaniach), wpływa na decyzje, zachowania i priorytety.

Przywołany wyżej Milton Erickson powiedział swego czasu, że jego terapia jest w istocie „manipulowaniem ludźmi, skłaniającym do robienia czegoś dobrego”. Kontrowersyjne, prawda? Wszystko, co robimy, może być w efekcie dobre lub złe. Zaczyn stanowi intencja. W tej książce odnajdziesz wiele użytecznych technik, które mogą wydatnie pomóc innym; trzeba jednak pamiętać o tym, że można je również wykorzystać do niecných celów. Intencja jest filtrem.

Przy podejmowaniu konkretnych działań warto pamiętać o tym, aby w postaci czytelnego komunikatu przedstawiać je pracownikom.

Jeżeli nie wytłumaczymy drugiej stronie powodów ich podjęcia, bądź nie powiemy dlaczego kogoś do czegoś skłaniamy, najczęściej spowoduje to opór.

Skuteczny menedżer w klarowny sposób komunikuje najważniejsze działania. Podejmując decyzję, dokładnie je tłumaczy — dekonstruuje ich istotę. Dzięki jasnemu przekazowi pracownicy przestaną fantazjować i domniemywać, a w konsekwencji zrozumieją określone zadania i zaangażują się w nie.

Spójność

Spójność to kluczowa kompetencja menedżerska, biznesowa oraz handlowa. Uwiarygadnia, profesjonalizuje i stanowi esencję charyzmy. Pierwszy jej wymiar to współgranie komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Jeżeli połączymy ich siłę, powstanie skuteczny komunikat i przyczyni się do budowy silnej marki osobistej. Gdy jednak audytorium zauważy na tej niwie dysonans, najpewniej skoncentruje się na nim.

Drugi wymiar spójności to poszukiwanie „wewnętrznych stronników” (wspierających przekonań) w dążeniu do pożądanego celu. W każdym z nas trwa nieustanna walka między alegorycznym Dawidem (chęć rozwoju, pochłaniania wiedzy i testowania jej) i jego przeciwieństwem — Goliatem (dążność do zajmowania się mniej skomplikowanymi, przyjemniejszymi sprawami, zachowaniem *status quo*). To całkowicie naturalne, że Ty też czasami tak się czujesz. Jeżeli nasze przekonania wspierają obrany kierunek — mkniemy do przodu, jeżeli na tej niwie dochodzi do zapętleń — możemy zabrnąć w ślepą uliczkę (np. gdy menedżer sprzedaży zauważy, że podejmowane przez niego działania są z punktu widzenia jego moralności nieetyczne; może to spowodować wewnętrzny konflikt, widoczną niespójność i finalnie przynieść frustrację, spadek efektywności i wypalenie zawodowe).

Trzecim komponentem spójności jest zgranie deklaracji z działaniem. Jeżeli menedżer nie stworzy zależności między tym, co mówi, a tym, co robi, najpewniej nie zdobędzie autorytetu. Grupa zauważy to i zareaguje oporem lub atakiem na lidera. Pierwszym krokiem do osiągnięcia spójności jest samoświadomość, o czym opowiem w kolejnym podrozdziale. Pomaga ona w zdiagnozowaniu tego, co jest w nas szansą, a co może być pewnym zagrożeniem i nad czym możemy popracować, żeby zbliżyć się do pożądanego celu.

**Skuteczny menedżer zachowuje spójność
na trzech poziomach:**

- dba o komunikację, wspierając treść przekazu werbalnego mową ciała,
- jest produktywny, postępując zgodnie ze swoimi przekonaniami i wartościami,
- staje się relewantny, uwzględniając w swoich działaniach priorytety ludzi wokół siebie.

1.3. Samoświadomość menedżerska

„Zwycięstwa publiczne muszą być poprzedzone zwycięstwami prywatnymi”.

Stephen Covey (1932–2012)

Edukując, rozwijając kompetencje i wspierając menedżerów, często spotykam się ze zjawiskiem swoistego *zagubienia we mgle*, która spowija zespół i jego cele, ale przede wszystkim samego menedżera. Na jego barkach spoczywa ogromna odpowiedzialność, często jest on

zmuszony do działania po omacku, szukania bezpiecznych współrzędnych, kluczowych zasobów i, dalekich od intuicyjnego „wydaje mi się”, materialnych faktów.

Świadomość kroczy przed sukcesem

Pierwszy krok do sukcesu to samoświadomość: na etapie edukacji, później wyboru zawodu i w trakcie pokonywania kolejnych szczebli kariery zawodowej. Kiedyś zapytałem studentów II stopnia psychologii w biznesie: „Kto z was był kiedykolwiek wspierany użyciem profesjonalnych testów badających kompetencje, zasoby, predyspozycje?”. Na blisko 50 osób obecnych w sali wykładowej zgłosiła się tylko jedna. Okazało się, że trafiła na mądrą wychowawczynię w szkole średniej, która chciała w ten sposób pomóc swoim wychowankom w trudnych wyborach dotyczących dorosłego życia.

A reszta? Najczęściej szuka dla siebie miejsca, błądząc w mgielnej mazi. Przez lata rozczarowań, wypaleń i zawiedzionych nadziei. O tym mówią też doświadczeni menedżerowie na studiach podyplomowych, które koordynuję: „Tomek, potrzebujemy wskazania tego, co działa, i tego, nad czym mamy pracować. Potrzebujemy informacji zwrotnej i mapy drogowej dojścia do celu”.

Samoświadomość jest istotna, ponieważ pokazuje nam, w jakim miejscu jesteśmy i co warto zrobić, żeby dostać się do miejsca pożądanego. Warto od tego rozpocząć każdy proces zmiany — czy to indywidualnej, czy grupowej, czy to w firmie, czy w życiu prywatnym. Pierwszą rzeczą jest wyznaczenie celu, kolejną zdiagnozowanie zasobów, jakimi dysponujemy. Zwracamy uwagę na wszystko, co ewentualnie powinniśmy zmienić, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo dotarcia tam, gdzie chcielibyśmy się znaleźć.

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 

**JAK BŁYSKAWICZNIE ZMOTYWOWAĆ TYCH, KTÓRYM CHCE SIĘ NAJMNIEJ?
DLACZEGO COACHING (NIE) DZIAŁA, A BIZNES MA ZAZWYCZAJ AWERSJĘ
DO „KOŁCZÓW”?**

**JAK WYKORZYSTAĆ DORÓBEK PSYCHOLOGII POZYTYWNEJ I ANALIZY
TRANSAKCYJNEJ, BY SKUTECZNIEJ ZARZĄDZAĆ?**

**DLACZEGO INTELIGENCJA EMOCJONALNA STANOWI DOMINUJĄCY PROGNOSTYK
SUKCESU ZAWODOWEGO I SPEŁNIENIA PRYWATNEGO?**

**JAK DZIĘKI ZASTOSOWANIU INNOWACYJNEJ METODY MOTYWACYJNO-
KORYGUJĄCEJ SKRÓCIĆ CZAS I PODNIEŚĆ EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW
ROZWOJOWYCH?**

**Prof. zw. dr hab. Zbigniew Nęcki, Dziekan Wydziału Psychologii i Nauk Humanistycznych
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**

Samoświadomość, motywowanie siebie i innych oraz rozwiązywanie konfliktów w zespole — to niektóre z przestrzeni, które mogą być wydatnie wzmocnione dzięki lekturze pracy Tomasza Gordona. Fundament *Nowej psychologii zarządzania* stanowi kurs rozwoju inteligencji emocjonalnej, komunikacji, zarządzania zmianą oraz przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Rekomenduję Akademię Menedżera na Krakowskiej Akademii (studia podyplomowe zbudowane między innymi na modelu coachingowego zarządzania) oraz ten podręcznik, jako projekty starannie przygotowane i użyteczne nie tylko dla menedżerów.

Nowa psychologia zarządzania opisuje oparte na nauce i sprawdzone w biznesie patenty najsukuteczniejszych szefów. Może okazać się niezmiernie przydatna zarówno dla doświadczonych menedżerów, jak i przyszłych adeptów sztuki skutecznego zarządzania ludźmi. Koncentruje się na użytecznych biznesowo zasadach psychologii pozytywnej i analizy transakcyjnej oraz uwzględnia proces grupowy w pracy menedżera. Autor wyjaśnia przyczyny awersji biznesu do coachingu. Wskazuje również szanse i zagrożenia związane z wchodzeniem menedżera w rolę coacha, mentora i trenera. Serce książki stanowi 7 filarów modelu coachingowego — miękkiego zarządzania dla twardych rezultatów. Jej zwieńczeniem zaś jest autorska metoda motywacyjno-korygująca, która wydatnie skraca i usprawnia pracę menedżera z zespołem w tzw. krzyżysie odpowiedzialności.

Patroni:



SZEF
SPRZEDAŻY

personal&zarządzanie

onepress



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



HELION SA

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

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-8322-505-0



książkiklasybusiness

Cena: 49,90 zł