

# PEŁNE ZAANGAŻOWANIE!

INSPIRUJ, MOTYWUJ I WYDOBYWAJ  
PEŁNY POTENCJAŁ ZE SWOJEGO ZESPOŁU

**BRIAN**  
AUTOR BESTSELLERA **NAWYKI WARTÉ MILIONY**  
**TRACY**

Tytuł oryginału: Full Engagement!: Inspire, Motivate, and Bring Out  
the Best in Your People

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-8322-913-3

© 2011 Brian Tracy

Published by arrangement with HarperCollins Focus, LLC.

Polish edition copyright © 2023 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/pelzaa>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1. Szczęśliwi z odpowiednich powodów	19
Rozdział 2. Psychologia motywacji	37
Rozdział 3. Postaw na maksymalną efektywność	57
Rozdział 4. Sprawiaj, by inni czuli się istotni	75
Rozdział 5. Jak ujarzmić lęk?	100
Rozdział 6. To zwycięskie uczucie	123
Rozdział 7. Wybieraj odpowiednich ludzi	141
Rozdział 8. Liczą się efekty	168
Rozdział 9. Bądź najlepszą wersją siebie	187
O autorze	205



## 2

---

# PSYCHOLOGIA MOTYWACJI

*„Jedynym pewnym sposobem osiągnięcia sukcesów jest świadczenie usług lepszej jakości niż ta, której od nas oczekiwano, bez względu na to, jakie zadanie mieliśmy wykonać”.*

— OG MANDINO, PISARZ

**KILKA LAT TEMU, GDY PROWADZIŁEM** szkolenia dla Hewlett-Packard, dowiedziałem się, że pewnym oddziałem tej firmy zarządzają najlepsi menedżerowie w jej historii. Ich podwładni tak bardzo kochali swoją pracę, że zostawali po godzinach nawet wtedy, gdy nie mieli żadnych zaległości i mogliby równie dobrze być w domu.

Menedżerowie próbowali radzić sobie z tą sytuacją, polecając dozorcóm, aby po dziesiątej wieczorem wyłączały prąd, bo inaczej niemal nikt nie chciał opuszczać siedziby firmy. Podobnie było z weekendami — większość zatrudnionych *usilnie* próbowała poświęcać działanióm zawodowym jak najwięcej czasu, więc po pierwsze zatrudniono ochroniarzy, aby nie pozwalali pracownikóm przychodzić w weekendy, a po drugie szefowie zaczęli ich wręcz zmuszać, aby brali wolne i spędzali czas z rodzinami. Trudno to sobie wyobrazić, prawda?!

Umiejętność zapewniania warunków, w których personel w pełni angażuje się w pracę dla firmy, jest niezbędna, aby można było wydobywać z jego członków to, co najlepsze. Jako ludzie znacząco się do siebie różnimy — każdy z nas ma inne nadzieje, obawy, marzenia, ambicje i motywacje — więc wpływanie na poziom naszego zaangażowania nie jest proste, choć zdecydowanie osiągalne.

Gdy dorastałem, niemal wszyscy mieli samochody z manualnymi skrzyniami biegów, więc trzeba było wrzucać je po kolei, aby osiągnąć maksymalną prędkość. Gdy kierowcy robili to prawidłowo, biegi wchodziły gładko, cicho i sprawnie, a gdy sobie nie radzili, skrzynie biegów zaczynały wydawać podejrzane dźwięki, po czym się psuły i trzeba było jechać do warsztatu.

Podobnie bywa w sytuacjach, gdy zależy nam na tym, aby inni dawali z siebie to, co najlepsze. Doskonali menedżerowie, podobnie jak dobrzy kierowcy, potrafią sprawnie „zmieniać biegi” maszyny zarządzania, wywierania wpływu i sprawowania kontroli, tworząc wysoko efektywne zespoły, pracujące niemal bez „zgrzytów”. Aby firmy mogły się rozwijać, wszyscy zatrudnieni w nich ludzie powinni sprawnie wykonywać swoje zadania, w czym menedżerowie (a zatem także Ty) muszą im pomagać. To jedno z fundamentalnych założeń sprawnego prowadzenia działalności biznesowej.

## Zacznij od siebie

Aby móc wymagać coraz więcej od innych, menedżer powinien przede wszystkim zrozumieć *siebie*, ustalić, co motywuje go do jak najlepszej pracy, i zapoznać się z przełomowymi odkryciami w dziedzinie psychologii motywacji, do których doszło w ciągu ostatnich stu lat.

Jedynym efektywnym testem prawdy jest zadawanie sobie pytania: „Czy sam uznaję to coś za prawdziwe?”. Pamiętaj, że starając

się motywować swoich ludzi, musisz wiedzieć, czy także Ty sam jesteś przekonany do określonych idei. Pamiętaj, że musisz sprawdzać, czy konkretne motywy, które skłaniają do działania innych, sprawdzają się także w Twoim przypadku — bo znacznie łatwiej jest podejmować określone działania i przyswajać sobie konkretne zasady, gdy nie uznajemy ich wyłącznie za narzędzia służące do mobilizowania innych.

Jednym z najlepszych sposobów przyswajania sobie określonych koncepcji jest stosowanie metody poznawania ich „dwupłaszczyznowo”. Chodzi o to, że powinniśmy obserwować, czy odnoszą się one wyłącznie do innych, czy też także do nas samych — do *naszego własnego* życia i *naszych własnych* doświadczeń.

Aby naprawdę zrozumieć określone zagadnienia — takie jak zasady psychologii motywacyjnej — należy odnosić je do siebie. Musisz wiedzieć, jak odnoszą się one do Ciebie i jak w przeszłości wpływały na Twoje własne myśli, uczucia i zachowania.

Wszyscy jesteśmy pod wieloma względami wyjątkowi, ale także — pod wieloma innymi — podobni do innych ludzi. Aby być skutecznym menedżerem, musisz dobrze zrozumieć, dlaczego inni robią to, co robią, oraz co mógłbyś zmienić we własnym podejściu i w ramach środowiska pracy, aby ich działania były jak najefektywniejsze.

## Naukowe zarządzanie

Na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych zdecydowaną większość pracowników przemysłu stanowili niewykwalifikowani robotnicy, którzy opuszczali rodzinne gospodarstwa rolne i przenosili się do miast. Przypominało to sytuację w Anglii podczas trwającej od 1815 roku rewolucji przemysłowej. W czasach, gdy powstawały pierwsze duże organizacje przemysłowe, sukcesy w sferze zarządzania zasobami ludzkimi święciła opracowana

przez Frederica Taylora teoria „naukowego zarządzania”. Zgodnie z jej treścią każde działanie lub serię działań można podzielić na elementy składowe — proste czynności, których wykonywaniem mogą zajmować się wydajne grupy robocze tworzone z nawet zupełnie niewykwalifikowanych robotników. To tak zwana „specjalizacja pracy”, dzięki której można było wytwarzać nawet skomplikowane produkty, takie jak maszyny i urządzenia przemysłowe czy samochody.

Taylor podkreślał także znaczenie „badań optymalizacyjnych”, dotyczących efektywności wykonywania czynności wytwórczych i funkcjonalizacji czasu, jaki należało im poświęcać. Dzięki stosowaniu w ramach procesów produkcyjnych zasad Taylora w fabrykach można było organizować duże grupy pracowników produkujących coraz tańszym kosztem coraz większe ilości dóbr bez szkody dla ich jakości.

Jednym z problemów naukowego zarządzania było to, że wiązało się ono z podejmowaniem decyzji o wyłącznie *zewnątrznym* charakterze oraz z *zewnątrznym* organizowaniem pracy i nadzorem nad pracownikami. Tych ostatnich uważano za komponenty wymienne, które menedżerowie wszelkich możliwych szczebli mogli przenosić z miejsca na miejsce.

## Wzrost popularności behawioryzmu

Standaryzacja i homogenizacja w sferze zatrudnienia doprowadziły do przełomowych odkryć B.F. Skinnera, które w dziedzinie psychologii motywacji określono zbiorczo mianem „behawioryzmu”. Zakłada on, że ludzi można motywować lub demotywować za pomocą nagród i kar, więc pracodawca, który chciałby na przykład, aby zatrudnieni w jego fabrykach ludzie efektywnie współpracowali z innymi, powinien oferować im bardziej pożądane nagrody lub wymierzać bardziej dotkliwe kary (gdyby postępowali wbrew jego woli). Metodyka behawioryzmu jest popularna do dziś — zarówno



w nowocześnie zorganizowanych firmach, jak i (zwłaszcza) w sferze wychowywania dzieci.

Standaryzacja procesów pracy umożliwiła zwiększenie produktywności dużych grup zatrudnionych, a jednocześnie w zasadniczo pozytywny sposób wpłynęła na poziom jakości wytwarzanych przez nich dóbr i na spadek ich cen. Doprowadziło to do sytuacji, w której — po raz pierwszy w historii — „zwykli” ludzie mogli zacząć pozwalać sobie na zakup dóbr wcześniej uważanych za luksusowe, na przykład samochodów.

## Rutyna zabija

Wadą standaryzacji procesów wytwórczych i naukowego zarządzania okazało się jednak to, że praca stawała się coraz prostsza i niewiarygodnie *nudna*. Wykonywanie za stałą pensję ciągle tych samych czynności podczas pracy na liniach produkcyjnych było dobre dla ludzi, którzy dopiero co przeprowadzili się do miast, ale po kilku latach takiej pracy zaczynała ich dobijać obezwładniająca powtarzalność. Rosnące niezadowolenie zatrudnionych zostało skanalizowane w ramach ruchu związkowego, doprowadzając do wybuchów konfliktów między nimi a właścicielami czy zarządcami fabryk.

Standaryzacja okazała się zatem niebezpieczna, bo stała się powodem przestojów, strajków, lokautów i akcji protestacyjnych, za pomocą których zrzeszające pracowników związki zawodowe próbowały zapewniać sobie jak najmocniejszą pozycję w negocjacjach z pracodawcami. Konflikty trwały długo, aż do lat 50. XX wieku, bo dopiero wtedy — za sprawą rosnącej popularności zagadnień dotyczących „pracy opartej na wiedzy” i coraz wyższego poziomu wykształcenia — amerykańscy robotnicy stali się znacznie bardziej wybredni w kwestii tego, jaką pracę chcieli wykonywać i w jakich warunkach.

## Eksperymenty w Hawthorne

W tym czasie (a dokładniej mówiąc w roku 1928) doszło do „cichego” przełomu w sferze psychologii motywacji. Wtedy właśnie grupa kierujących się taylorowskimi zasadami naukowego zarządzania specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi z Hawthorne Works (fabryki silników elektrycznych na przedmieściach Chicago należącej do Western Electric) postanowiła zastanowić się nad sposobami zwiększania efektywności zatrudnionych tam pracownic. Po przejrzeniu akt kilkuset kobiet zorganizowano niewielką grupę badawczą, informując jej członkinie, że zostały wybrane, bo osiągały doskonałe wyniki, a badacze zajmą się teraz szukaniem sposobów zwiększania ich efektywności, zmieniając różne aspekty środowiska pracy.

### Brak jednoznacznych wyjaśnień

Eksperymenty rozpoczęły się po kilku tygodniach. Gdy zwiększono moc oświetlenia w strefie montażu, poziom efektywności wzrósł, co uznano za oczywiste. Gdy ją jednak ponownie obniżono, poziom efektywności, ku zdumieniu badaczy, wzrósł jeszcze bardziej.

To pozornie niewytłumaczalne zjawisko powtarzało się także, gdy podnoszono i obniżano temperaturę, poziom hałasu, wydajność klimatyzacji czy intensywność zapachów. Efektywność pracownic zwiększała się niezależnie od tego, czy wprowadzano zmiany na lepsze, czy na gorsze.

Badacze nie rozumieli, co się dzieje. Nie potrafili w żaden sensowny sposób zinterpretować danych, więc w końcu jeden z nich wpadł na pomysł, aby zapytać o zdanie uczestniczki eksperymentu.

### Niewiarygodny przełom

Eksperymentatorzy zorganizowali zebranie, podczas którego wyjaśnili członkiniom grupy badawczej, co sprawdzali i jakie uzyskali wyniki. Poinformowali je, że niezależnie od tego, co robili,

poziom produktywności rósł, co nie współgrało w żaden sposób z zasadami naukowego zarządzania.

Po dyskusji i szeregu pytań pracownice wyjawily, o co chodziło. Sprawa była banalnie prosta: kobiety wybrane do udziału w eksperymencie bez owijania w bawełnę stwierdziły, że poczuły się wyróżnione. Uznały, że doceniło je nie tylko szefostwo, ale — w pewnym sensie — także inne pracownice, w oczach których zaczęły uchodzić za „te lepsze”.

Zmiany w środowisku pracy *przypominały* zatem członkiniom grupy o tym, że są wyjątkowe, co skłaniało je do dawania z siebie coraz więcej. W efekcie nie tylko starały się jak najlepiej wykonywać swoją pracę, ale także szukały sposobów na zwiększanie jej efektywności.

Badacze początkowo nazwali ten fenomen „czynnikiem X”, ale potem zmienili nazwę i stał się on znany jako „czynnik psychologiczny”. Chodzi o to, że wpływanie na myśli, uczucia i emocje pracowników zapewnia im znacznie większą motywację do pracy nad zwiększaniem własnej efektywności niż wprowadzanie jakichkolwiek fizycznych zmian w środowisku lub warunkach pracy. Zastanów się nad tym — sądzę, że dojdiesz do identycznych wniosków.

## Uważność pozytywnie wpływa na efekty pracy

W 1932 roku niemiecki fizyk Werner Heisenberg otrzymał Nagrodę Nobla za sformułowanie „zasady nieoznaczoności”. Zgodnie z treścią jej pierwszej części reguły fizyczne i matematyczne mogą określać, jak w konkretnych warunkach będzie zachowywać się pewien odsetek cząsteczek dowolnego układu, ale nie da się jednoznacznie przewidzieć, które cząsteczki zareagują w taki, a nie inny sposób. Każda formuła matematyczna bądź fizyczna cechuje się zatem wysokim stopniem niepewności niezależnie od tego, jak dokładna mogłaby być w warunkach idealnych.

Zasada nieoznaczoności odgrywa istotną rolę w wielu sferach życia społecznego. Dobrym przykładem są chociażby wykorzystywane przez ubezpieczycieli tabele aktuarialne. Zgodnie z ich treścią pewna liczba osób w określonym wieku umrze w danym roku w określony sposób, ale ponieważ nie wiadomo, kim konkretnie będą te osoby, wszystkim zainteresowanym udostępnia się różnego rodzaju ubezpieczenia — na życie, medyczne czy od skutków niepełnosprawności — aby ograniczyć potencjalne skutki stanu „niepewności”.

Druga część zasady nieoznaczoności wiąże się z wnioskiem, że sam akt obserwowania określonej czynności zmienia perspektywę badacza, zwiększając poziom niepewności w kontekście tego, czy dany eksperyment został przeprowadzony w naprawdę neutralnych warunkach.

Oto prosty przykład: założmy, że kierownictwo firmy zleciło nam przygotowanie raportu dotyczącego efektywności działań naszych podwładnych. Informujemy o tym pracowników, dodając, że przez tydzień będziemy ich uważnie obserwować. Jak wpłynie to na sposób ich pracy?

Nietrudno przewidzieć, że pracownicy, będąc pod całotygodniową obserwacją, zaczną starać się wykorzystywać swój czas efektywniej niż wcześniej — zwłaszcza gdy będziemy w pobliżu. W ogólniejszym ujęciu istnienie obserwatora wpływa zatem w istotny sposób na to, jak zachowują się obiekty eksperymentu — oto zasada nieoznaczoności w pełnej krasie!

Świadomość pozostawania pod obserwacją pozytywnie wpływa na efektywność — dowiodły tego eksperymenty przeprowadzone w fabryce Western Electric w Hawthorne. Pracownicy, którzy zamiast poddawać się rutynie, są czujni i działają świadomie, wykonują swoje zadania lepiej, popełniają mniej błędów i stają się bardziej produktywni.

Sportowcy osiągający rekordowe wyniki twierdzą, że pomaga im obecność wielu ludzi. Podobnie jest z artystami, którzy czują się

najlepiej, występując przed doceniającą ich starania publicznością. Uogólniając: gdy mamy świadomość, że jesteśmy obserwowani, zaczynamy lepiej wykonywać swoje zadania.

## Okres powojenny

Po kryzysie w latach 30. XX wieku i drugiej wojnie światowej Stany Zjednoczone stały się „ostatnim Mohikaninem” światowych potęg gospodarczych. W latach powojennych pojawiło się ogromne zapotrzebowanie na wszelkiego rodzaju produkty konsumpcyjne, takie jak samochody, nieruchomości, ubrania czy artykuły gospodarstwa domowego. Wybuchła konkurencja. Bezrobocie z lat 30. zniknęło, a praca stała się towarem deficytowym. Dzięki G.I. Bill uniwersytety zaczęły opuszczać miliony młodych ludzi dysponujących wyższym wykształceniem, sporymi zasobami wiedzy, nowymi umiejętnościami i rozbudzonymi apetytami konsumentckimi, na co natychmiast zareagowali wytwórcy dóbr i usług. W roku 1950 statystyczny supermarket miał na stanie mniej niż 5 tysięcy artykułów. W roku 1965 było ich już 50 tysięcy (i liczba ta stale rosła — asortyment współczesnych hipermarketów często liczy ponad 100 tysięcy pozycji). Firmy musiały stawać się coraz bardziej kreatywne i innowacyjne, aby móc szybko reagować na zmiany w zakresie wymagań klientów i zaspokajać ich coraz bardziej wyrafinowane potrzeby.

## Era pracowników wiedzy

Rozpoczęła się era „pracowników wiedzy”. Utalentowane osoby zaczęły przebierać w ofertach. Każdy wartościowy i efektywny pracownik mógł w każdej chwili opuścić firmę, w której był aktualnie zatrudniony, przejść przez ulicę i z pocałowaniem ręki znaleźć zajęcie u konkurencji. Efekt był taki, że metody zarządzania przez dowodzenie przestały działać. Poczynając od lat 60., firmy, którym

zależało na zatrudnianiu i zatrzymywaniu wartościowych pracowników, musiały zapewniać im takie środowisko pracy, w którym mogliby być szczęśliwi i spełnieni. Nie bez znaczenia było także to, że „pracownicy nowego wzoru” chcieli w coraz większym stopniu wykorzystywać swoje zasoby fizyczne, umysłowe i emocjonalne.

## Wielki przełom

W 1947 roku Abraham Maslow całkowicie odmienił dziedzinę psychologii. Wcześniej — od czasów Zygmunta Freuda — psychologowie i psychiatrzy badali pacjentów, próbując diagnozować i określać przyczyny różnych dysfunkcji. W pierwszej połowie XX wieku pojawiło się bardzo wiele koncepcji i teorii wyjaśniających różnorodne problemy psychologiczne, a całe rzesze lekarzy, psychologów i psychoterapeutów starały się pomagać ludziom borykającym się z problemami związanymi z nieodpowiednią jakością życia i nieudanymi relacjami.

A. Maslow zrobił coś zupełnie *odwrotnego* — zamiast analizować nieszczęśliwych ludzi, zaczął badać zdrowych i zadowolonych z życia. Opracował obszerne formularze ankietowe, które rozdawał pacjentom i osobom z ich otoczenia. Szukał osób, które uważały się za szczęśliwe i spełnione w większości sfer własnej egzystencji, po czym stworzył tak zwaną „hierarchię potrzeb” — klasyfikację aktualną do dziś.

Maslow ustalił, że wszyscy, bez względu na dzielące nas różnice o charakterze indywidualnym, nie tylko mamy określone potrzeby w zakresie motywacji, ale także musimy realizować je w odpowiedniej kolejności, poczynając od podstawowych, a kończąc na najbardziej wysublimowanych. Dowiódł także, że aby potrzeby wyższego rzędu stawały się motywatorami, niezbędne jest wcześniejsze zaspokajanie w określonym zakresie tych, które są mniej złożone. Hierarchia Masłowa ma uniwersalne znaczenie — odnosi się do mnie, do Ciebie i do wszystkich osób, z którymi pracujemy.

Pierwsze trzy grupy zidentyfikowanych przez Maslowa potrzeb wynikają — jak sam to określił — z „niedoboru”. Chodzi o to, że osoby z tego rodzaju „brakami” muszą najpierw co najmniej częściowo zaspokajać potrzeby określonego poziomu, a dopiero potem mogą myśleć o kolejnych, bardziej złożonych. A oto zestawienie wszystkich grup, w kolejności od najbardziej fundamentalnych:

1. *Przetrwanie.* Najbardziej podstawową potrzebą wszystkich stworzeń — w tym także ludzi — jest dążenie do zapewnienia sobie warunków umożliwiających fizyczne przetrwanie. Wszyscy staramy się chronić własne życie, zabiegamy o to, aby mieć dostęp do pożywienia, i pragniemy zapewniać sobie schronienie.

Dopóki potrzeby w tym zakresie nie zostaną zaspokojone, nie myślimy o żadnych innych. Ktoś, kto uczestniczy w wypadku, w wyniku którego jego samochód zjeżdża z drogi i wpada do rzeki, koncentruje się wyłącznie na tym, aby ocalić życie — wszystkie inne potrzeby schodzą w takich przypadkach na dalszy plan.

Instykt przetrwania jest stale obecny w naszym życiu, ale najbardziej dobitnie manifestuje się podczas wojen, rewolucji czy klęsk żywiołowych. W takich okolicznościach zwykle wpadamy w panikę i gorączkowo uciekamy przed tym, co uważamy za niebezpieczne, bo chcemy po prostu przeżyć.

Na szczęście w dzisiejszych czasach nasze potrzeby związane z przetrwaniem — poza takimi, które pojawiają się w związku z wypadkami i innymi ekstremalnymi sytuacjami — są zasadniczo zaspokajane. Badania dowodzą na przykład, że w Stanach Zjednoczonych od 1732 roku nikt (poza jednostkami uczestniczącymi w nietypowych zdarzeniach losowych) nie umarł z głodu. Nasze społeczeństwo jest na tyle zamożne i wspiera tak wiele inicjatyw

charytatywnych o zarówno publicznym, jak i prywatnym charakterze, że nikomu nie grozi utrata życia z powodu biedy czy choroby. Nasza potrzeba przetrwania jest właściwie zaspokojona, więc przestaje być istotnym motywatorem — i jest tak we wszystkich wysoko rozwiniętych państwach, w których za sprawą powszechnego dobrobytu istnieją wystarczające zasoby, aby zapewniać byt ludziom, którzy nie są w stanie robić tego samodzielnie.

2. *Bezpieczeństwo*. Zaspokoiwszy potrzebę przetrwania, natychmiast zaczynamy interesować się kolejną w hierarchii potrzeb wynikających z niedoboru. To potrzeba zapewniania sobie bezpieczeństwa — w aspekcie fizycznym, emocjonalnym i finansowym. Aby czuć się bezpiecznie, wszyscy potrzebujemy schronienia, ubrań, artykułów żywnościowych i wystarczających zasobów finansowych, aby móc nie tylko zapewniać to wszystko sobie, ale także zaspokajać potrzeby bytowe członków naszych rodzin.

Obecnie większość z nas najbardziej obawia się ubóstwa. Ten lęk bywa wyjątkowo dojmujący — wiele osób, które dowiadują się o tym, że zbankrutowały, jest w stanie popełnić samobójstwo. Ta fundamentalna obawa leży także u podstaw wielu współczesnych problemów politycznych i społecznych.

Aby móc zaspokajać potrzeby związane z bezpieczeństwem emocjonalnym, każdy z nas musi czuć się bezpiecznie w sferze relacji. Musimy mieć poczucie, że jesteśmy akceptowani, szanowani i doceniani, zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej. A jeśli tak nie jest? Cóż, koncentrujemy się oczywiście na tym, aby zmienić tę sytuację.

3. *Przynależność*. Człowiek jest istotą społeczną. Każdy z nas posiada własną tożsamość, którą od wczesnego dzieciństwa



kształtuje w relacjach z innymi ludźmi. Wszyscy musimy mieć pewność, że jesteśmy bezpieczni i akceptowani przez innych, zarówno w sferze indywidualnej, jak i ogólnospołecznej.

To, jak czujemy się sami ze sobą, w istotny sposób zależy od naszych wyobrażeń na temat tego, co myślą o nas *inni*. W warunkach odrzucenia przez otaczające nas osoby — zwłaszcza wtedy, gdy dotyczy to sfery zawodowej — odczuwamy najczęściej wyjątkowy niepokój. Jak wspomnieliśmy wcześniej, jednym z najbardziej podstawowych obowiązków menedżera, któremu zależy na tym, aby jego podwładni pracowali jak najlepiej, jest zapewnianie im środowiska sprzyjającego produktywności. Dlaczego? Bo mając poczucie, że jesteśmy akceptowanym i wartościowym elementem czegoś większego niż my sami, zaspokajamy potrzebę przynależności i możemy zacząć koncentrować się na istotniejszych kwestiach, takich jak produktywność i wnoszenie wartościowego wkładu w działalność zatrudniających nas organizacji biznesowych.

A co to oznacza dla Ciebie? Tylko i aż tyle, że aby zaspokoić te trzy podstawowe potrzeby podwładnych, powinieneś po prostu zapewnić im bezpieczne środowisko pracy, odpowiedni poziom dochodów i poczucie, że są doceniani.

4. *Poczucie własnej wartości*. Każdy z nas chce być wartościowy, istotny, doceniany i akceptowany. Maslow określa tego rodzaju potrzeby mianem „rozwojowych”, bo każdy człowiek, aby móc się rozwijać, musi najpierw uznać, że spełnia założenia dotyczące poczucia własnej wartości, wykonywania pożytecznej pracy, osiągania sukcesów zawodowych i legitymowania się dokonaniem o charakterze indywidualnym.

Najlepsza definicja poczucia własnej wartości brzmi: „jak bardzo lubię sam siebie”. Im bardziej lubimy i szanujemy samych siebie, tym wyższa staje się nasza samoocena, tym lepiej zaczynamy wykonywać swoją pracę i tym bardziej sprzyjamy innym, więc — niejako zwrotnie — inni zaczynają coraz bardziej lubić nas i chcieć z nami pracować. Zagadnienia dotyczące poczucia własnej wartości omówimy szczegółowo w rozdziale 4.

5. *Samorealizacja*. Maslow wstępnie uznał tę potrzebę — którą moglibyśmy zdefiniować jako „dążenie do osiągnięcia maksimum tego, na co nas stać” — za *najwyższą* w swojej hierarchii.

Wszyscy od urodzenia staramy się w pełni realizować swój potencjał, bo naprawdę szczęśliwi i zmotywowani bywamy wyłącznie wtedy, gdy czujemy, że czerpiemy z życia to, co najlepsze. Ucząc się, rozwijając i osiągając coraz więcej, mamy poczucie, że przekraczamy granice — to samorealizacja w najczystszej postaci.

Stawiając na samorealizację, wybieramy szczęście, spokój, kreatywność, obiektywizm w stosunku do siebie i klarowność w odniesieniu do naszych działań oraz autentyczny szacunek dla innych. Według Masłowa samorealizacja oznacza zaspokajanie potrzeb najwyższego rzędu, do czego powinniśmy dążyć przez całe życie.

Nasze potrzeby związane z samorealizacją stale rosną, więc nie jesteśmy w stanie ich zaspokoić. Nawet mając poczucie, że w pełni realizujemy własny potencjał, stawiamy sobie coraz ambitniejsze cele — nie przestajemy chcieć być kimś więcej i coraz więcej posiadać. Innymi słowy, robiąc postępy w dążeniu do samorealizacji, stajemy się coraz szczęśliwsi i coraz bardziej zmotywowani, by osiągać jeszcze więcej.

## Podstawowy motywator

Współczesne Stany Zjednoczone jak magnes przyciągają z całego świata utalentowanych ludzi, którzy chcą cieszyć się „amerykańskim snem”.

Powszechnie uważa się, że osobom przeprowadzającym się do Ameryki zależy przede wszystkim na pieniądzu. Co najmniej od lat 50. XX wieku większość przyjezdnych za zdecydowanie istotniejszy czynnik uważa jednak „brak ograniczeń w kwestii potencjału”. W nieco mniejszej skali jest podobnie — większość ludzi szuka pracy w firmach, które oferują im możliwość ciągłego rozwoju, bo tylko wtedy mogą w pełni realizować swój potencjał.

## Niespełnione oczekiwania

A oto druga strona medalu: wielu psychologów zgadza się co do tego, że podstawowym źródłem negatywnych emocji są niespełnione oczekiwania.

Podejmując pracę, oczekujemy zwykle, że będziemy w pełni wykorzystywać swój potencjał, ucząc się i rozwijając, aby coraz więcej zarabiać. Gdy realia okazują się inne — praca jest nudna i monotonna, nie mamy szans na awans i dochodzimy do wniosku, że mamy firmie do zaoferowania zdecydowanie więcej niż ona nam — denerwujemy się, pogrążamy we frustracji i stajemy coraz mniej produktywni. Ujmując to w kategoriach matematycznych, można byłoby stwierdzić, że poziom zniechęcenia staje się tym większy, im bardziej jesteśmy utalentowani.

Hierarchia potrzeb Masłowa wyjaśnia, co motywuje ludzi do określonych zachowań, umożliwiając organizowanie środowiska i stanowisk pracy w taki sposób, aby pracownicy mogli zaspokajać potrzeby wyższego rzędu. Wszystkie opisane dalej narzędzia służą właśnie temu celowi.

## Teorie X i Y

W latach 60. XX wieku specjalista ds. psychologii organizacji Frederick Herzberg stworzył obowiązującą do dzisiaj definicję działań motywacyjnych, stwierdzając, że opisują je dwie teorie, X i Y, różniące się sposobem podejścia do relacji międzyludzkich.

Zgodnie z założeniami teorii X (weryfikowanymi przez tysiące lat historii rodzaju ludzkiego, aż do czasów rewolucji przemysłowej) pracownicy są leniwi i niegodni zaufania. Aby robili swoje, trzeba ich odpowiednio organizować i stale nadzorować. Muszą funkcjonować w systemie jasno określonych nagród i kar.

Kierując się treścią teorii X, ludziom, którzy są z założenia bierni i muszą być stale pilnowani, nie trzeba zapewniać dobrych warunków pracy, można płacić im najmniej, jak się da, i dobrze jest szybko zastępować ich innymi pracownikami, gdy są niechętni do współpracy lub bezproduktywni. Wielu menedżerów do tej pory uważa to za słuszne i z oddaniem godnym lepszej sprawy zarządza personelem, stosując metodę kija i marchewki.

Istotnym dokonaniem Herzberga jest natomiast sformułowanie założeń teorii Y, zgodnie z którymi ludzie są uczciwi, pracowici i efektywni, mają dobre intencje i pragną jak najlepiej wykonywać swoją pracę. A czego oczekują w zamian? Tylko tego, aby organizacje biznesowe, w których pracują, zapewniały im bezpieczne, pewne i komfortowe otoczenie, ułatwiające realizację zadań.

### Czynniki higieny

Herzberg stworzył także koncepcję „czynników higieny”, którymi są według niego motywatory w postaci zapewniania personelowi bezpiecznego środowiska pracy i terminowych wypłat. W jego czasach wielu pracodawców uważało te czynniki za wystarczające, ale Herzberg uznał, że nie tyle zapewniają one motywację, co chronią przed *demotywacją*. Według Herzberga, aby skutecznie motywować ludzi, należy odwoływać się do „czynników motywa-

cyjnych”, czyli zapewniać im interesującą, pełną wyzwań pracę, towarzystwo przyjaznych współpracowników, możliwości rozwoju i awansu oraz szacunek i zaufanie.

Pracodawcy, którzy poprzestają na czynnikach higieny, zaspokajając wyłącznie określone zgodnie z założeniami hierarchii Masłowa potrzeby wynikające z niedoboru, muszą liczyć się z tym, że ich pracownicy nie będą szczególnie efektywni. Aby osiągać jak najlepsze wyniki, należy dążyć do tego, by ich praca była interesująca, przyjemna i pełna wyzwań — czyli innymi słowy, zaspokajając nie tylko ich potrzeby higieniczne, ale także rozwojowe.

### Czy pieniądze naprawdę napędzają świat?

Przez długi czas wielu menedżerów uważało, że zasadniczym czynnikiem motywacyjnym, który umożliwia efektywną pracę, są pieniądze. To koncepcja, którą można streścić słowami: „Płaćmy im dobrze, a będą bez zadawania pytań dawać z siebie wszystko”.

Chciałbym, aby do sprawdzenia słuszności tej koncepcji posłużyła nam pewna opowieść. W pewnej firmie w poniedziałkowy poranek zwołano zebranie wszystkich pracowników. Gdy się zebrali, dyrektor wstał ze swojego miejsca i ogłosił, że ponieważ zależy mu na wydajności, w trybie natychmiastowym dwukrotnie podnosi ich pensje.

Czy produktywność wzrosła? Owszem, na całą *godzinę*, po czym wróciła do poprzedniego poziomu. Cóż, wychodzi na to, że samo podwyższanie wynagrodzeń w ujęciu długookresowym nie wpływa pozytywnie na wydajność pracy.

## Teoria Z

Zrekapitułujmy dotychczasowe rozważania. Według założeń teorii X ludzie są leniwi, nie można na nich polegać i aby prawidłowo wykonywali swoją pracę, muszą pozostawać pod stałym nadzorem. Według stanowiącej jej przeciwieństwo teorii Y jesteśmy z kolei

dobrzy, pracowici i chętnie się udzielamy, gdy odpowiednio się nas traktuje.

W mojej ocenie mamy natomiast do czynienia z czymś w rodzaju „teorii Z”, bazującej na koncepcji stanowiącej mój własny wkład w rozważania o zarządzaniu motywacją. Chodzi o tak zwany *czynnik celowości*: zawsze wybieramy najszybszą i najprostszą drogę do zdobycia tego, na czym nam aktualnie zależy, nie przejmując się długoterminowymi konsekwencjami własnych zachowań.

Oznacza to, że w kontekście motywacji jesteśmy zasadniczo podobni. Każdy z nas chce być bezpieczny, mieć poczucie przynależności, cieszyć się wysoką samooceną i korzyściami wynikającymi z samorealizacji. Zależy nam na odnoszeniu sukcesów i na tym, aby nas szanowano, więc robimy *wszystko*, co uważamy za konieczne, aby osiągać te cele. Biorąc to pod uwagę, każdy menedżer powinien zatem tworzyć środowisko, w którym jego podwładni będą *wewnętrznie* zmotywowani do wykonywania jak najlepszej pracy.

## Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, stawia się na motywację *wewnętrzną*. Znane z przeszłości motywatory o charakterze zewnętrznym, takie jak bezpieczeństwo zatrudnienia czy „zarządzanie metodą kija i marchewki”, sprawdzają się dziś wyłącznie w przypadku osób wykonujących proste prace, które nie wymagają ani specjalistycznych umiejętności, ani szczególnego zaangażowania mentalnego.

W dzisiejszych czasach wykonujemy pracę dlatego, że *chcemy*, a nie *musimy*, i wkładamy w to serce, bo czujemy się zmobilizowani wewnętrznie i doceniani z zewnątrz. Gdy przełożeni dobrze traktują podwładnych, ci ostatni zaczynają szczerze cenić firmę, w której pracują — prawda, że w tej koncepcji nie ma nic trudnego do zrozumienia?

Jako menedżer powinieneś zatem stworzyć takie środowisko pracy, w którym czynniki niesprzyjające produktywności będą usuwane, czynniki neutralne, czyli stanowiące niezbędne minimum, pielęgnowane, a motywatory maksymalizowane.

Tylko w takim otoczeniu Twoi ludzie będą wewnętrznie zmotywowani i skłonni do zapewniania rekordowej wartości dodanej zatrudniającej ich firmie.

### *Ćwiczenia praktyczne*

1. Ustal, który z Twoich podwładnych jest najszcześliwszy i najbardziej efektywny. Jakie czynniki funkcjonujące w ramach środowiska pracy sprawiają, że ta osoba jest tak produktywna?
2. Ustal, co mogłoby sprawić, aby Twoi podwładni zaczęli w większym stopniu zaspokajać potrzeby związane z zapewnianiem sobie bezpieczeństwa w aspekcie finansowym i emocjonalnym.
3. Określ, jakie działania powinieneś podjąć, aby członkowie Twojego zespołu mogli cieszyć się rosnącym poczuciem przynależności.
4. Sprawdź, co mógłbyś robić codziennie, aby Twoi podwładni mieli coraz większe poczucie własnej wartości.
5. Określ, jakie działania mógłbyś podjąć, aby praca Twoich podwładnych stała się bardziej interesująca. Sprawdź, jakie wyzwania mogłyby pełnić rolę pozytywnych bodźców.
6. Ustal, z czym najlepiej sobie radzisz i jakie działania podejmowane w ramach obowiązków zawodowych sprawiają Ci

najwięcej przyjemności. Sprawdź, jak mógłbyś zorganizować swój czas, aby móc jak najczęściej oddawać się właśnie tym rodzajom aktywności.

7. Na kolejnym zebraniu poproś, aby wszyscy Twoi ludzie odpowiedzieli na „jednodniowe pytanie”: „Gdybyś na jeden dzień został prezesem naszej firmy, co byś w niej zmienił?”. Przygotuj się na wiele odkrywczych ripost.



# 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** 

# Praca zespołowa to paliwo, które pozwala zwykłym ludziom na osiągnięcie niezwykłych rezultatów!

ANDREW CARNEGIE

Ukierunkowanie energii ludzi na osiągnięcie maksymalnej efektywności jest wyjątkową umiejętnością menedżerów. Kurczące się rynki, rosnąca konkurencja, wzrost wymagań klientów, wreszcie ciągly niedobór wysoko wykwalifikowanych i efektywnych pracowników wymuszają na firmach naukę uzyskiwania jak najlepszych efektów przy ograniczonych zasobach. Nie jest to łatwe zadanie, gdyż wiele osób ma tendencję do unikania wysiłku, a próba zaradzenia temu problemowi przez autorytarne wydawanie poleceń, groźby i krzyki jest z góry skazana na porażkę.

Oto niezbędny każdego lidera, który chce zainspirować swoich podwładnych do osiągnięcia maksymalnej efektywności. W książce wykorzystano wyniki badań z wielu dekad – stanowi więc ona wyczerpujące, a zarazem zwięzłe kompendium praktycznej wiedzy. Dowiesz się, jak tworzyć środowisko pracy oparte na zaufaniu, jak rozwiewać obawy i uwalniać potencjał pracowników. Przekonasz się, że poprawne wyznaczanie celów i zadań rządzi się kilkoma jasnymi zasadami, a odpowiednie dostrzeganie i nagradzanie wysiłku podwładnych dodaje energii każdemu członkowi zespołu. Nauczysz się także uaktywniać maksymalizującą produktywność tajemniczy „czynnik X” – dzięki niemu Twoi ludzie będą działać na najwyższych obrotach i realizować cele, które dziś wydają się nieosiągalne!

## BRIAN TRACY

jest autorytetem w dziedzinie filozofii sukcesu i wykorzystywania indywidualnego potencjału w rozwoju osobistym. Jest też jednym z najlepszych mówców motywacyjnych na świecie. Wiele jego książek uzyskało status bestsellerów. Mieszka w San Diego w Kalifornii.

onepress



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



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

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-8322-913-3



Cena: 49,90 zł