

# JAK ZBUDOWAĆ DŁUGOTRWAŁE ZAANGAŻOWANIE I MOTYWACJĘ WŚRÓD PRACOWNIKÓW?

Adam Dębowski



Rozmawiając z menadżerami, których ludzie odnoszą najlepsze wyniki w firmach pytam ich: co wpływa na to, że wciąż jesteś w tej firmie jako dyrektor/kierownik/lider? Odpowiadają: Jeśli widzę, że o mnie dbają, mogę realizować swoje potrzeby i rozwijać się, jest to dla mnie bardzo dobre rozwiązanie. Gdyby przestali, odszedłbym, bo wiem, że mam potencjał, z którym sobie poradzę w każdym miejscu. Oni też to wiedzą. A jak budujesz zespół i ich motywujesz? Tak samo jak siebie. Ich odpowiedzi są krótkie, treściwe, prawdziwe i działają.

*Uczenie człowieka jak może wzrastać jako indywidualność jest prawdopodobnie najlepszą usługą, którą jeden człowiek może zrobić dla drugiego.*

*Benjamin Jowett,*

*Vice Chancellor of Oxford University*

*Współczesny Menadżer staje się Menadżerem-Coachtytułem. Dbaj o połączenie potencjału i potrzeb pracownika z celami firmy. To istota długotrwałego zaangażowania.*

*Adam Dębowski*

**J**ako Coach pracujący w life i biznes coachingu, wspieram moich klientów w procesie rozwoju, transformacji oraz przekraczaniu barier i blokad. Jednocześnie bacznie obserwuję ich strategię myślenia i działania, ponieważ wiem, że rozmawiam z osobą, która jest świetna w tym co robi, a potrzebuje coachingu ponieważ w danym momencie chce wejść na kolejny poziom. Pod koniec pracy on dziękuje mi, a ja jemu, ponieważ obaj się od siebie nauczyliśmy. Z moich doświadczeń oraz modelowania strategii najlepszych wyłaniają się dwie podstawowe rzeczy,

które mogą być ważnymi kluczami do budowy długotrwałego zaangażowania pracowników:

- Kim jesteś jako Menadżer i kim możesz być?
- Kim chcesz, aby był Twój pracownik, a kim on chce być?

W odpowiedzi na pierwsze pytanie pomoże Ci Tabela 1. Jako menadżer możesz wejść w jedną z sześciu ról, w dwie jednocześnie albo we wszystkie naraz. Aby to zrobić, potrzebujesz poznać możliwości, jakie stwarza każda z ról, a następ-

nie zacząć uczyć się realizować tę rolę w praktyce bądź zacząć pytać swoich mentorów, aby Ci w tym pomogli.

Łącząc w sobie wszystkie te poziomy jesteś elastyczny, twórczy, kreatywny, uczysz, wzmacniasz, wspierasz i kierujesz. Daje to potężną świadomość tego, jak różne style mogą być potrzebne, aby trafić do pracowników w zależności od ich potrzeb. Dzięki temu wiedzą oni, że dbasz i mogą na Ciebie liczyć.

Drugie wyzwanie to połączenie celów firmy z potrzebami pracownika. Czy to ważne? Dla dyrektywnego menadżera w ogóle nie jest to istotne. Ale jeśli

## >>> Jak zbudować długotrwałe zaangażowanie i motywację wśród pracowników?

Rola Menadżera	Cechy	Dlaczego pracownik potrzebowałby takiego menadżera
<b>1. Przewodnik</b>	Jako przewodnik dla pracownika, jesteś niczym przewodnik po mieście, muzeum czy parku. Znasz świetnie teren, wiesz gdzie są zielone i bezpieczne szlaki, a gdzie czarne. Potrafisz opowiedzieć o historii zabytków albo wskazać najlepszą restaurację. Ale to turysta wybiera czy słucha, czy nie, czy idzie w dane miejsce czy nie. Jako menadżer-przewodnik pokazujesz drogę, wyjaśniasz, oprowadzasz, ale nie ingerujesz w jego pracę. Towarzyszysz mu tylko na początku drogi, gdy sam pozna warunki potrafi dalej iść wyznaczonym szlakiem.	Ponieważ jest niezależny i lubi myśleć indywidualnie. Nie chce, aby czuвано nad nim na każdym kroku. Potrzebuje wsparcia, aby ruszyć, ale zwraca się do przewodnika wtedy, gdy chce coś wyjaśnić, aby następnie iść dalej.
<b>2. Coach</b>	Coach to osoba, która wydobywa potencjał człowieka i pokazuje, jak odblokować jego wewnętrzne ograniczenia. Coaching to pełna współpraca. Menadżer-coach jest towarzyszem, facylitatorem, który wspiera swojego pracownika poprzez pytania, rozmowy, zadania w rozwoju, osiągnięciu jego celów i realizowaniu jego potrzeb.	Ponieważ wie, że dużo potrafi, ale w danym momencie potrzebuje wsparcia. Nie chce słyszeć, co ma robić, potrzebuje sposobu, aby wydobyć swój potencjał i zasoby, które w nim siedzą. Oczekuje od przełożonego współpracy, szacunku i dialogu. Czasami krótka, ale częsta rozmowa, która będzie umiejętnie poprowadzona poprzez metody coachingowe daje potężne przyspieszenie.
<b>3. Nauczyciel</b>	Nauczyciel przekazuje wiedzę. Uczy materiału, schematów, teorii. Menadżer-nauczyciel to osoba, która będzie uczyć swojego pracownika zasad i sposobów działania. Poświęci mu czas na logiczne wyjaśnienia. Przekaz jest w jednym kierunku zgodnie z ustalonym programem i kryteriami.	Ponieważ brakuje mu informacji. Chce się dowiedzieć, aby mieć wszystko uporządkowane i wyjaśnione. Brak jasności go demotywuje i frustruje. Wie, że jeśli wiedza zostanie mu przekazana, nie będzie musiał odkrywać Ameryki dwa razy.
<b>4. Mentor</b>	Mentor to osoba, która przeszła swoją drogę, ma doświadczenia praktyczne i chce się z nimi podzielić. Menadżer-mentor to osoba, która jest „mistrzem” dla swojego pracownika-„ucznia”. Mentor kieruje i prowadzi zgodnie z tym, jaką ma wiedzę, uczy praktycznego podejścia do rozwiązywania problemów. Najważniejsze jest, aby pracownik doświadczał i konsultował kolejne kroki z mentorem, bo to znacznie przyspieszy realizowanie celów.	Ponieważ pracownik potrzebuje autorytetu, który ma doświadczenie. Oczekuje, że jego luki będą widziane przez mentora, który wyjaśni co ma robić i jak. To daje pewność i poczucie wewnętrznej siły. Ma motywację, ponieważ ufa mistrzowi i wie, że ta droga jest sprawdzona.
<b>5. Sponsor</b>	Sponsor nie musi uczyć, czy przekazywać. Sponsor, jeśli widzi potencjał i wie, że warto, wykorzysta swoje kontakty, aby pomóc osobie. Może wykorzystać swoje kontakty, pieniądze, źródła, materiały i udostępnić je swojemu pracownikowi. Menadżer-sponsor ufa i inwestuje w swojego człowieka, wierząc, że warto i zwróci się w krótszym albo dłuższym czasie.	Ponieważ ma wszystko czego potrzebuje: wartość, pewność siebie, pomysły i motywację. Potrzebuje tylko możliwości startu, aby ktoś mu zaufał, uwierzył i zainwestował. Wystarczy tylko, że da się mu szansę, a zwróci z nawiązką.
<b>6. Inspirator</b>	Inspirator daje energię. Doładowuje i wspiera emocjonalnie. Swoją charyzmą, pozytywnym nastawieniem, dynamiką „podgrzewa” i czuwa, aby temperatura przez cały czas była odpowiednia. Menadżer-inspirator ma za zadanie natchnąć swoją osobą, pomysłami i podejściem. Nie musi ingerować, wpływać uczyć itp. Ma być i dbać, aby energia krążyła.	Ponieważ jedynie czego potrzebuje to wsparcie emocjonalne, aby w przypadku zmęczenia, wątpliwości i braku energii, pojawił się menadżer-inspirator i doładował akumulatory: swoim przemówieniem, spotkaniem, rozmową, wspólnym działaniem.

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Odnajdź główne potrzeby pracownika – czyli dlaczego pracuje?
2. Zwróć uwagę na jego cele w przyszłości – czyli po co pracuje?
3. Szukaj zadań, które pasują do jego potencjału i potrzeb.
4. Bądź dla niego mentorem i systematycznie wspieraj.
5. Razem z pracownikiem łącz jego potrzeby z celami firmy.

trafi mu się „rodzynek” albo cała grupa świetnych i ambitnych ludzi, ma gwarancję, że zaraz ich straci, ponieważ takie osoby nie lubią być traktowane jak w wojsku. Rozmawiałem ostatnio z naszą klientką, która powiedziała, że miesiąc w miesiąc jej wyniki sprzedaży przekraczają 130% normy. Ale, niestety, wciąż jest hamowana i nie stwarza jej się możliwości rozwoju. Taka osoba jak ona od razu myśli, jak odejść, bo zna swoją wartość. Jeśli jej przełożony umiałby spojrzeć na jej WARTOŚCI, czyli to co jest dla niej ważne oraz na jej POTRZEBY i, co więcej, odpowiedziałby na nie, nie straciłby za chwilę jednego z najlepszych pracowników. Chyba, że robi to świadomie, bo nie chce się angażować i męczyć. Być może uważa, że taki pracownik będzie go więcej kosztował – prawdopodobnie tak. Ale pytanie: jakie ma zyski oraz ile go będzie kosztowało odejście jej z pracy, a także przyuczenie kolejnego pracownika na jej stanowisko. Aby budować motywację długotrwałą podstawą jest podejście coachingowe, które faktycznie dba o to, co dla pracownika jest ważne.

Diagram pokazuje dwa procesy:

## O AUTORZE



**Adam Dębowski** – współzałożyciel Instytutu NLP Coaching. Specjalizuje się w Life-coachingu. Charakteryzuje go stosowanie nietypowych metod w coachingu. Wykłada w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu. Prowadzi cykl szkoleń certyfikujących Master Coachów i Licencjonowanych Trenerów Life Coaching. Twórca metody Coaching Value System. Trener Coachów, Master Trener Time Line Therapy® i psycholog. Szkolił się m.in. w USA i Wielkiej Brytanii. Prowadził szkolenia dla specjalistów z takich firm jak PGNiG, Nokia, X-Trade Brokers, czy ING. Przeprowadził ponad 100 szkoleń dla ponad 2000 ludzi.

### Kontakt

Mail: [info@nlpcoaching.pl](mailto:info@nlpcoaching.pl)  
[www.nlpcoaching.pl](http://www.nlpcoaching.pl)

- Cele firmy są zlecane pracownikowi. One je wykonuje. To generuje jego emocje i postawę i wpływa na dalsze działania. Jeśli NIE SĄ one połączone z potrzebami pracownika dochodzi w pewnym momencie do napięć, niechęci i zmniejszania efektywności działań.
- Jeśli menadżer-coach-mentor zaobserwuje albo wydobędzie razem z pracownikiem jego wartości i potrzeby, tworzy wewnętrzne pozytywne i motywujące poczucie u osoby. Następnym krokiem jest zadanie sobie pytania: Jak mogę połączyć potrzeby mojego pracownika z celami, jakie wyznacza

firma? Jeśli tylko menadżer i pracownik nauczą się rozmawiać i przyzwyczają się do nowych standardów, ten proces stanie się naturalny.

Co nam to daje? Przede wszystkim zwiększenie efektywności pracy ludzi. Wielokrotnie zastanawiamy się nad tym, jak motywować pracownika. Gdy go poznasz, on pozna siebie i będziecie wiedzieli dokąd zmierzacie. Wtedy nie potrzeba używać technik motywacyjnych. Należy po prostu dbać i podgrzewać ten proces, aby miał stałą temperaturę, niezależnie od sytuacji.

## STRATEGIA ŁĄCZENIA CELÓW FIRMY I POTRZEB PRACOWNIKA

