

KOLEJNY

Podręcznik o Motywacji

**Z PEWNOŚCIĄ
WSZYSTKO
JUŻ O NIEJ WIESZ!**

NIE POBIERAJ!
ANTY E-BOOK



Przede wszystkim dziękuję sobie za motywację do działania i do zmierzenia się z jej ciemną stroną, czyli z demotywacją :)

DLA KOGO JEST TEN E-BOOK?

Na pewno nie dla Ciebie!

Ciebie, który już wszystko wiesz na temat motywacji, potrafisz skutecznie zdemotywować swój zespół i siebie, używając destrukcyjnych technik. Nie spodziewaj się, że Cię czymś zaskoczę.

JAK Z NIEGO NAJLEPIEJ SKORZYSTAĆ I PO CO?

Najlepszym sposobem było jego niepobieranie, ale skoro czytasz te słowa, to znaczy, że nie udało Ci się powstrzymać ciekawości. *Well done!*

CO DZIĘKI NIEMU UZYSKASZ?

Zasadniczo nic. Tak jak napisałem na wstępie – Ty już wszystko wiesz.

Co najwyżej utwierdzisz się w tym, że posiadasz mistrzowski poziom demotywacji swojego zespołu. Jeśli Twoje Ego pragnie tego potwierdzenia – *enjoy!*

JAK SIĘ PRZYGOTOWAĆ DO CZYTANIA?

Najlepiej usiądź ze szklanką wytrawnego alkoholu. Albo z zeszytem do notatek, jeśli Twój zespół jeszcze jakoś zipie.

**Po przeczytaniu tego e-booka nastanie
KONIEC MOTYWACJI!**



Sebastian Jędrzejczak

– mentor i master
consultant, korporacyjny
żeglarz – autor marki
TruMotivation



Od 24 lat pracuje w zarządzaniu sprzedażą.
Certyfikowany Europejski Doradca
Finansowy EFA EFPA (certyfikat
EFA/648/2018/PL).
Ekonomista oraz Psycholog Biznesu.
Trener i Coach.

Inspiruje i pomaga w odnajdywaniu
prawdziwej – wewnętrznej – motywacji
oraz wspiera zarówno właścicieli firm, jak
i osoby zarządzające dużymi zespołami.

Wdraża zarówno mniejsze, jak i bardzo
duże projekty rozwojowe, takie jak program
SFE (Sales Force Effectiveness) w całej sieci
w Raiffeisen Bank Polska (obecnie BNP
Paribas) – przy współpracy z Boston
Consulting Group.

Sebastian Jedrzejczak

1. Jak zdemotywować siebie i zespół?

NAJLEPSZE PRAKTYKI



Jeśli dotarłeś do tego miejsca, oznacza to, że Twoja ciekawość pokonała motywację, aby nie zaglądać dalej. Skoro już tu jesteś, spróbuj nie czytać poniższych zasad demotywacji. Zobaczymy, czy Ci się uda!



**Złote zasady demotywacji,
które zna każdy **SZEF****

ZASADA NO. 1

**Jestem SZEFEEM, więc
to ja wiem najlepiej!**

Oczywista prawda.
Moi ludzie powinni
mnie szanować,
gdyż mam wiedzę
potężniejszą od
nich. To ja ustalam
zasady i reguły i nie
muszę z nikim
niczego
konsultować.
Gdyby mieli coś
mądrego do
powiedzenia, to
przecież sami
byliby szefami
swoich biznesów!
Ich zdanie się nie
liczy.

ZASADA NO. 2

**Jestem SZEFEEM, więc
to ja decyduję!**

Nic odkrywczego.
Skoro wiem
wszystko najlepiej,
to jednocześnie
każdy ma
wykonywać moje
polecenia bez
zadawania pytań.
Autorytetów trzeba
słuchać.

ZASADA NO. 3

**Jestem SZEFEEM, więc
nie muszę szanować
pracowników!**

Moi ludzie biorą pensję, więc mam prawo wyrażać swoje niezadowolenie bez zwracania uwagi na to, jak oni to odbiorą. To ich problem. Moje emocje są najważniejsze i jeśli potrzebuję, mogę użyć każdego możliwego słowa.

ZASADA NO. 4

**Jestem SZEFEEM, więc
nie ufam
pracownikom!**

To mój biznes, więc muszę być czujny! Każdy pracownik jest potencjalnym oszustem, który tylko czeka na moment, aby mnie wyrolować. Dlatego bacznie obserwuję każdy ich ruch, a technologia mnie w tym wspiera!

ZASADA NO. 5

Jestem SZEFEEM, więc mam prawo do złamania danego słowa!

Cel uświęca środki, więc czasami muszę zmienić lub odwołać obietnicę, którą złożyłem swoim podwładnym. To, że się na coś umówiliśmy, nie oznacza, że muszę tego dotrzymać. Wszystko zależy od wielu czynników, które nie muszą być znane pracownikom.

Moja rada:

nie słuchaj ludzi, tylko rób tak, jak chcesz. To Twój biznes!

Co mogę Ci jeszcze powiedzieć na ten temat?

Na pewno nie powinieneś czytać książek o zarządzaniu, liderstwie czy motywacji.

Blanchard czy Tracy – oni tak naprawdę się na tym nie znają. To pisarze. Ty jesteś SZEFEEM i wiesz najlepiej, bo doświadczasz tego na co dzień!

Ludzie powinni bać się odezwać, a nie budować relacje oparte o zaufanie czy otwartą komunikację!

2. Jak dopłacać do interesu, aby wykrzesać z ludzi minimum?



W poprzednim rozdziale poznałeś,
a dokładniej mówiąc, przeczytałeś rady,
które są dla Ciebie oczywiste. Nie odkryłem
niczego nowego.

To, co znajdziesz w tej części, z pewnością
wywoła uśmiech na Twojej twarzy, który
będzie oznaczał coś znajomego –
motywacja przez pieniądze!

W kilku prostych słowach:

**Pracownik efektywny to taki, któremu
trzeba zapłacić więcej, bo dla
pracowników liczą się tylko pieniądze!**

Pracownicy na ogół nie chcą robić nic
poza tym, co zrobić muszą.



I do tego uważają, że działania dodatkowe
muszą mieć odzwierciedlenie w...

dodatkowej kasie. **Twojej kasie!**

Z pewnością od razu czujesz w sobie duże
emocje.

Darmozjady!

Nie dość, że daję im pracę, aby mogli żyć od wypłaty do wypłaty, to jeszcze chcą więcej!

Nie pytasz o inne formy docenienia, bo z góry wiesz, że to nie zadziała (jesteś SZEFEEM, więc Ty wiesz najlepiej).

Szkolenia? Rozwój? Integracje? Że co?!

Jeszcze masz im za to płacić?! Jak chcą, to niech sami sobie to sfinansują!

Ty złotówki więcej nie dasz, bo nie potrzebujesz ludzi z większymi kompetencjami, wiedzą... czy oczekiwaniami!

Jeszcze może wyszkolą się za Twoje pieniądze i przyjdą po podwyżkę,



bo umieją więcej, a jak nie dasz to... odejdą do konkurencji?! NIE MA SZANS!

Dlatego bazując na odwiecznej prawdzie, że „pieniądze rządzą światem”, Ty rządź swoimi ludźmi, dopłacając im, aby wykrzesać z nich choćby minimum zaangażowania. Tylko to działa!

Nie przestawaj zatem, ale rób to oszczędnie, bo wszystko ma swoje granice, a bajki Daniela Pinka pt. *Drive* można co najwyżej dzieciom czytać!

To jedna z tych pozycji, których nie warto kupować. No, chyba że chcesz poznać narzędzia, jakimi może dysponować Twój wróg. Tylko i wyłącznie pod tym kątem możesz do niej zerknąć.

Z tej książki dowiesz się o założeniach motywacji wewnętrznej, na którą składają się: autonomia, mistrzostwo i cel.

To trzy proste słowa, a mogą dostarczyć Ci
kłopotów w firmie.

Uprzedź je, przeczytaj i wyeliminuj te
pomysły!



**3. Jak nie kijem go,
to pałką...**

BO MARCHEWKI SĄ ZA DROGIE!



Wszystko super, ale co, jeśli marchewki, czyli dopłacanie jest za drogie? Co, jeśli firma ledwo wiąże koniec z końcem, ludzie są leniwi, obroty spadają i nie ma w firmowej kasie środków, aby kupić odrobinę zaangażowania ludzi?

Wówczas trzeba sięgnąć po... KIJA!

Metoda stara jak świat. I zawsze skuteczna. Nie ważne, że krótkoterminowo, ale przynosi efekty tu i teraz, czyli wtedy, kiedy ich najbardziej potrzebujesz. Prawda? Pewnie się uśmiechasz, czytając to teraz...

To Ty ustalasz prawa i zasady w swojej firmie. To Ty decydujesz, kto, gdzie, kiedy, jak... z kim... W końcu to Twoi ludzie, a mówiąc dobitniej: najemnicy firmowi, bo są tu przecież za pieniądze.

Za Twoje pieniądze!

A co, jeśli kij nie pomoże? Może trzeba wziąć coś większego? Pałkę? Cokolwiek! Zwolnić przecież się nie zwolni, bo żyć z czegoś musi. A rynek jest trudny i zawsze możesz szepnąć w okolicy, jaki to leń z tego pracownika. Masz władzę!

Przyjrzyjmy się najprostszej formie użycia tej metody. Pracownik, który osiąga wyniki

poniżej
oczekiwanych,
otrzymuje
upomnienie
i informację, że
musi dać z siebie
więcej. Inaczej
premia będzie
marzeniem
(premia =
marchewka). To,
że sam wcześniej
ustaliłeś takie
cele, że tylko



nieliczni mogą choć dotknąć kawałka nagrody, to już inna kwestia. Zagrałeś bardzo mądrze! O to przecież chodzi. Kij, na którym wisi marchewka, musi być dostatecznie długi.

Nie pytasz o powody, nie pytasz o potrzeby. Po co? Nie interesuje Cię to. Mówisz wprost: chcę więcej.

Jeśli nie zadziała, idziesz dalej – z kija ściągasz marchewkę i używasz go inaczej. Jeśli pracownik nie zrobi, tego, co do niego należy, może się liczyć ze zwolnieniem.

I tu wreszcie otrzymujesz to, na co czekałeś: albo wynik, albo pracownik sam się zwolni (słaby był, a Ty takich nie chcesz). Proste, prawda?

Po raz kolejny udowodniliśmy, że motywacja oparta o wewnętrzne potrzeby nie istnieje.

A jeśli istnieje, to nie powinna
Cię interesować. No, chyba
że dotyczy Twoich potrzeb –
Ty masz narzędzia, które
spełniają swoje zadanie.



I co na to powie Lencioni w kontekście dysfunkcji pracy zespołu?

Jakich dysfunkcji?! Twój zespół nie ma ŻADNYCH dysfunkcji!

Lencioni w swojej książce *pt. Pięć dysfunkcji pracy zespołowej* wyróżnił pięć pułapek, w które wpadają zespoły podczas pracy. Są to: brak zaufania, obawa przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności i nastawienie na własny cel.

Wiem, że o tym wiesz i mam nadzieję, że nie przyjdzie Ci do głowy zagłębienie do tej książki!

Wyobrażasz sobie, że Twoje znakomite zasady zarządzania ludźmi mogłyby się zmienić po jej przeczytaniu?!
Niedopuszczalne!

Absolutnie NIE RUSZAJ!

4. Zrób im piekło z miejsca pracy, TO Z PEWNOŚCIĄ POMOŻE...



Praca bez przyjemności musi być piekłem

Ingvard Kamprad (Założyciel IKEA)

... a po co komu przyjemność w pracy?! Czy ktoś dba o Twoje przyjemności? Pyta, jak się czujesz jako szef i jakie masz niezaspokojone potrzeby? Sam się o to troszczysz.

Dziś modne staje się NVC, czyli tzw. porozumienie bez przemocy. Uczy ono dialogu opartego o potrzeby, które ma każdy z nas. Jest to komunikat prośby i świadomość własnych potrzeb, których niezaspokojenie prowadzi do podejmowanych działań.

Wiem, po raz kolejny nie odkrywam Ameryki. O potrzebach Twoich pracowników pisałem w poprzednich rozdziałach. Znasz je przecież wszystkie, a są TYLKO dwie: bezpieczeństwa zatrudnienia i kasy.

Zacznijmy od bezpieczeństwa. Każdy chce pracę mieć. A jak już ją ma, to chce ją utrzymać. Co to oznacza? Ma realizować wszystko, co mu każesz, inaczej ją straci.

Kolejna potrzeba, czyli kasa, jest ściśle powiązana z pierwszą: jak pracownik straci pracę, to traci też kasę.

W innym przypadku, jeśli da od siebie znacznie więcej, może też oczywiście zarobić więcej. Czy jest to osiągalne? Hmm... o to już sam zadbałeś :) Istotnym elementem układanki piekła w pracy jest też



znajomość tego, o czym mówią Twoi pracownicy. Musisz przecież być na bieżąco ze wszystkim, co się dzieje w Twojej firmie.

Najlepszym sposobem, aby poznać tę wiedzę tajemną, jest jeden zaufany człowiek, który będzie Ci o wszystkim donosił. Niech to będzie osoba dożgonnie wdzięczna za tę rolę. Możesz jej obiecać cokolwiek, ale Twoje zaufanie będzie dla niej najważniejsze. A tak naprawdę obaj wiemy, że będzie to działało tylko w jednym kierunku ;)

Dzięki temu zawsze będziesz mógł uprzedzać ruchy Twoich pracowników, z korzyścią dla siebie. Oni z kolei stracą poczucie przewidywalności. Mają robić swoje – w przeciwnym razie będzie piekło!

Możesz także wejść na wyższy poziom tego fantastycznego (fanatycznego?) działania –

mieć kilku zaufanych informatorów. To wymaga czasu i małej gimnastyki, ale w ten sposób maksymalnie dobrze się zabezpieczysz. Oczywiście żaden z nich nie może wiedzieć, że są inni. Tylko pomyśl o korzyściach... Sprytnie prawda? Tak jak i TY!

Moja rada na koniec tego rozdziału – znajdź kogoś, kto dla Twojego uznania zrobi

wszystko. Niech to będzie ktoś, kto nie będzie się przejmował relacjami z innymi. Dla kogo jedyną i najważniejszą relacją będzie ta z Tobą, karmiona cennymi informacjami o innych.



Takimi, których sam byś nie usłyszał. To Twój najcenniejszy człowiek w zespole!

A jeśli chcesz mieć styl 'amerykancki', gdzie szef nie ma nic do powiedzenia i ma (o zgrozo) służyć swojemu zespołowi (!!!) jako Lider, to rób tak:

- Poznaj, jakie potrzeby mają Twoi pracownicy;
- Mów zespołowi o swoich potrzebach;
- Wyrażaj swoje potrzeby, używając komunikatu prośby, czyli takiego, który zawiera Twoją potrzebę, emocję i obserwację.

Pragnę Cię ostrzec przed przeczytaniem książki *Dogadać się z innymi* Agnieszki Kozak i Joanny Berendt. Znajdziesz tam więcej podobnych treści, które sprawiają, że możesz się stać liderem, o którym napisałem.

**Tylko nie mów, że Cię
nie ostrzegałem!**



**5. Ludzie z natury są
leniwi...**

NIC NA TO NIE PORADZISZ!



W poprzednich rozdziałach przyjrzelśmy się motywacji pracowników oraz sposobach, jakie masz i jakich używasz, aby ją u nich pobudzić. Bo musisz to robić. Non-stop!

Ludzie z natury są leniwi i doświadczasz tego codziennie. Rządzi nimi prokrastynacja, czyli odkładanie spraw na ostatnią chwilę. Jak coś może poczekać, to z pewnością poczeka. Nie licz na to, że coś się zadzieje tu i teraz.

Dodatkowo często pojawia się głos o zbyt dużej ilości pracy, braku energii, niejasności celów. Dużo oczekiwań od Ciebie i śladowe ilości działań ze strony pracowników.

Czy wyobrażasz sobie, jak wyglądałby Twój biznes, gdybyś spełniał wszystkie oczekiwania swoich ludzi? **A czy to wczasy all inclusive?**

Może jeszcze za szkolenia masz im płacić, aby później znowu tłumaczyli się brakiem czasu na podstawowe obowiązki?! No bo czego ich to nauczyć? Tu są leniwi, więc i tam niczego nowego nie zdobędą. Szkoda kasy.

Nie wspomnę już o braku energii.

Szefie, chcemy kartę Multisport – słyszysz.

Tylko po co? Skorzystają raz czy dwa, a później będzie leżała u nich w portfelach, a Ty i tak będziesz musiał za nią płacić.



Nie Twoją rolą jest dbanie o ich kondycję, zdrowie czy równowagę emocjonalną. To ich prywatne kwestie. W momencie, w którym przekraczają próg firmy, powinni dawać z siebie minimum 100%!

„Szefie, nie rozumiem tego zadania”.
Naprawdę? To zrozum.

Co Ciebie to obchodzi? Masz ludzi, którzy mają sobie radzić sami. Nie masz ani czasu, ani ochoty niczego tłumaczyć. Oczekujesz samodzielności i nie potrzebujesz wyjaśniać żadnych niejasności.

I co najważniejsze codziennie musisz wszystkich **kontrolować**. Bo kontrola jest najwyższą formą zaufania. Pamiętaj!
Wówczas lenistwo zostanie ograniczone do minimum.

Najlepiej jakbyś sprawdzał swoich pracowników kilka razy w ciągu dnia. A jeśli jeszcze wykorzystasz do tego swojego zaufanego człowieka, masz komplet wiedzy.

Czy aby na pewno?

A jak sprawdzisz właśnie jego? Jemu też nie możesz ufać!

Współczuję Ci.

Brak zaufania w zespole jest, według Lencioniego, fundamentem wszystkich pięciu dysfunkcji pracy w zespołach. To od tego zaczynają się kolejne: obawa przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności i brak dbałości o wyniki. Osobiście nie sądzę, aby ta wiedza była Ci szczególnie potrzebna. Znasz wszystkie zagrożenia pracy zespołowej.



Zaufanie w zespole jest dla Ciebie ważne na poziomie jednego człowieka, który będzie Cię o wszystkim informował.

Kontrolujesz każdy proces, więc szybko wychwycisz brak zaangażowania.

A reszta? Czy jest ważna?

Jeśli chcesz, aby Twoi ludzie przestali się Ciebie bać i zaczęli postrzegać jako lidera, przeczytaj *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. Koniecznie. Ale wiedz, że później wszystko się zmieni...

Nie polecam Ci tej lektury, bo zmiany są niewygodne!

ÓSEMKA KILLERA MOTYWACJI

Poniżej znajdziesz osiem zasad,
jak być SZEFEM przez duże SZ!



→ Przeczytaj
→ Zapamiętaj
→ Stosuj!

KILLER NO. 1

Efektywnie będę przewodził, jeśli tylko zespół się zmieni!*

KILLER NO. 2

Słuchać ich zacznę, jeśli tylko poznam ich potrzeby.*

KILLER NO. 3

Obdarzę ich zaufaniem, jeśli pokażą odpowiedzialność.*

KILLER NO. 4

Docenię moich ludzi, jeśli zaangażowanie ich zobaczę.*

KILLER NO. 5

Rozwojowo zadziałam, jeśli poczuję motywację zespołu.*

KILLER NO. 6

Będę ich wspierał, jeśli tylko będą mi ufali.*

KILLER NO. 7

Błędy popełniać im pozwolę, jeśli będą odważni.*

KILLER NO. 8

Chwalił ich będę, jeśli pojawią się wyniki.*

***A teraz przeczytaj każdy
z powyższych punktów od
końca, jeśli chcesz być
dobrym szefem, ale mówię
Ci... nie warto!**



I co? A nie mówiłem?

Jeśli mimo wszystko zainteresowałem Cię treścią tego anty e-booka i pragniesz szerzej porozmawiać o motywacji Twojej czy/i Twojego zespołu oraz o tym wszystkim, czego chcesz się dowiedzieć na ten temat, ale boisz się zapytać – **pomogę Ci!**

ZAPRASZAM CIĘ DO KONTAKTU ✨

Umów się na konsultację w cenie,
która może się okazać iskrą do
uwolnienia prawdziwej motywacji!

I nawet nie zaglądaj
do mojej OFERTY! ;)

