

**Piotr Chłopek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MOTYWOWANIE PRZEZ EMOCJE – TRENDY XXI WIEKU<sup>1</sup>

---

**Streszczenie:** Przemiany polityczne i gospodarcze dokonujące się w krajach OECD od końca lat siedemdziesiątych doprowadziły do gruntownych przeobrażeń stosunku przełożonego do pracownika. W dzisiejszym świecie ludzie są traktowani jak ogromny kapitał intelektualny. Wszyscy wiedzą, że to właśnie zasoby ludzkie są najważniejszym aktywem każdej organizacji, jednakże tylko nieliczni wiedzą, jak wydobyć z nas to, co najlepsze. Autor artykułu koncentruje się na motywowaniu do pracy ludzi w XXI wieku poprzez emocje. Zasugerował również 21 zasad skutecznego motywowania w oparciu o wybraną literaturę przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** motywacja do pracy, zasady skutecznego motywowania, wywoływanie entuzjazmu, emocje a motywacja, motywujące działania kierownicze, komunikacja interpersonalna.

### 1. Wstęp

Literatura na temat motywowania do pracy jest niezwykle bogata, może dlatego że motywowanie jest jednym z najtrudniejszych działań kierowniczych. Motywowanie to jedna z funkcji zarządzania obok planowania, organizowania i kontrolowania. Kierownicy pracują z ludźmi i przez ludzi, zatem jedną z kluczowych ich umiejętności musi być motywowanie. Muszą umieć wpływać na swoich pracowników, osoby spoza organizacji oraz, a może przede wszystkim, na samych siebie. Ludzie muszą zdać sobie sprawę, że nie cierpią bezczynności i nudy. Zazwyczaj jesteśmy zadowoleni z szefa, który potrafi nauczyć, jak cieszyć się pracą, albo z nauczyciela, który wie, jak wpoić swoim uczniom zamiłowanie do nauki, dzięki czemu gładko mija każdy szkolny dzień [McGinnis 1997, s. 17]. Kierownicy są głównymi ośrodkami decyzyjnymi w systemie pracy. „To właśnie oni decydują, jakie i kiedy podjąć działania, kto i w jaki sposób ma je wykonać, jak przeciwdziałać trudnościom. Do nich należy rozwiązywanie bieżących problemów. Dobra praca kierownika to duża szansa na prawidłowe funkcjonowanie podwładnych. Z kolei jego nieudolności i błędy mogą zniszczyć wysiłek wszystkich podległych mu pracowników” [Jasiński 1998,

---

<sup>1</sup> Artykuł na podstawie: [Chłopek 2009], praca magisterska.

s. 8]. Szczególne znaczenie motywacyjne ma udział pracowników w procesach decyzyjnych, który może objawiać się w różnych formach partycypacji. Warto też zwrócić uwagę na motywacyjne znaczenie decyzji podejmowanych w procesach kadrowych przez działy HR, tzn. przy doborze pracowników na stanowiska pracy, ustalaniu systemów ocen pracowniczych itp.

Proces motywowania powinien prowadzić do wyzwolenia w ludziach entuzjazmu oraz pogody ducha, zgodnie ze słowami Cushinga<sup>2</sup>: bez entuzjazmu nie można zrobić nic wielkiego ani nowego. Jest on tym, co pcha człowieka do przodu, chyba we wszelkiej wielkości odrobina przesady jest elementem niezbędnym [McGinnis 1997, s. 165].

## 2. Istota motywowania pracowników

Motywacja odnosi się do sfery psychicznej człowieka, stanowiąc proces regulacji, który steruje czynnościami tak, aby osiągnąć określony cel. Motywacja jest, więc zachowaniem ukierunkowanym na cel [Armstrong 2000, s. 107]. Zmienia się ona wraz ze zmianą użyteczności i prawdopodobieństwa, co trzeba brać pod uwagę, kształtując poziom motywacji pracowników. Człowiek musi mieć przeświadczenie, że wynik jest osiągalny, a ocena szans na sukces w dużym stopniu zależy od niego. Jednakże organizacja, określając jasne reguły działania, gwarantując właściwą komunikację i organizację pracy, pomagając w doskonaleniu pracowników i udzielając im wsparcia, może wpływać na wzrost wiary w sukces, a więc na zwiększenie się motywacji [Jasiński 2005, s. 249].

Według T. Listwana motywacja to zespół czynników decydujących o podjęciu przez człowieka jakiegoś działania lub wstrzymaniu się od działania. Wyróżnia się motywację zewnętrzną i wewnętrzną. Motywacja zewnętrzna to angażowanie się w działanie na skutek bodźców z zewnątrz, np. zakazów, nakazów, spodziewanych wymiernych korzyści lub chęci uniknięcia kary. O motywacji wewnętrznej mówi się wtedy, gdy czynnikiem skłaniającym do działania jest wartość, jaką jednostka nadaje pojęciom lub elementom sytuacji. Przykładem motywatora wewnętrznego może być autoteliczna wartość pracy lub satysfakcja, jaką daje poczucie dobrze spełnionego obowiązku [Listwan 2004, s. 385]. Jednakże do tego podziału na motywację wewnętrzną i zewnętrzną można również dodać podział na motywację pozytywną oraz negatywną. Motywacja pozytywna jest pobudzana przez kreowanie warunków, które umożliwiają człowiekowi osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb (tj. przez dodatnie bodźce motywacyjne), nazywana jest też motywacją dodatnią. Motywacja negatywna jest uruchamiana przez stwarzanie warunków zagrożających temu, co człowiek już osiągnął (tj. przez ujemne bodźce motywacyjne), nazywana też motywacją ujemną. Przykładowo motywację ekonomiczną można pobudzać, stwarzając pracownikowi nadzieję na osiągnięcie wyższych zarobków, jeże-

<sup>2</sup> Dr Harvey Cushing – amerykański pisarz i eseista, tworzący na przełomie XIX i XX w.

li lepiej wykona zadanie (motywacja pozytywna), bądź grożąc utratą zarobków w razie niewykonania zadań lub wykonania ich niewłaściwie (motywacja negatywna) [Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 10].

System motywacyjny w procesie pracy to całość zabiegów kierownictwa, odnoszących się do personelu, które mają na celu wzbudzenie w pracownikach chęci sprawnego wykonania założonych zadań [Kieźun 1997, s. 167]. Pojęcie potrzeb jest podstawową kategorią w problematyce motywowania. To właśnie one sprawiają, że pracownik jest bardziej podatny na te działania menedżera, które umożliwiają zaspokojenie potrzeby lub zmniejszają dyskomfort związany z jej niezaspokojeniem. Potrzeby są generowane przez człowieka na podstawie uznawanego przez niego systemu wartości. Dzięki pracy człowiek osiąga określone wartości przez zaspokajanie pewnych potrzeb i jednocześnie oczekuje zaspokojenia innych. Nigdy jednak nie spełniają się jego wszystkie wartości i nigdy nie są zaspokojone wszystkie potrzeby. Taki stan byłby równoznaczny z utratą nadrzędnej wartości, jaką jest sens życia [Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 10-11]. Chociaż według Davida McClellanda dokonano pewnych postępów w zakresie mierzenia niektórych ludzkich motywów oraz zrozumienia ich źródeł i wpływu na zachowania, to wiele pozostaje jeszcze do odkrycia i wyjaśnienia. Nie ma definitywnych rozstrzygnięć, jak ludzie podejmują decyzje, wazą dostępne im opcje oraz reagują na stymulację i wpływy, którym są poddawani. Nie można ze stuprocentową pewnością przewidzieć ludzkich zachowań. Dlatego jeśli wydaje się nam, że mamy do czynienia z dwiema podobnymi firmami, to taka sama decyzja podjęta w każdej z nich da zapewne nieco inne rezultaty i wywoła odmienne reakcje. Jest to spowodowane różnicami postrzegania i odmiennością doświadczeń.

Wielkość motywacji ma wpływ na energię wkładaną w wykonanie zadania, na szybkość pracy i wysiłek. Im silniejsza jest motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje uporczywość w dążeniu do pożądanego rezultatu, naturalnie w zależności od tego, jakie stawia sobie cele i jak ocenia możliwości swego działania. Zbyt silna motywacja może pogorszyć działanie, a nawet je sparaliżować, gdyż silne stany uczuciowe (nadmierne napięcie emocjonalne) zakłócają i deformują ludzkie czynności i powodują ich dezorganizację. Przy silnej motywacji pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zawęża się pole uwagi, zmniejsza się zakres dostępnych skojarzeń, pewne tory rozważań utralają się, mimo że nie prowadzą do pożądanego rezultatu. Przy silnej motywacji sprawność działania spada wraz z wydajnością pracy. Dzieje się to z następujących powodów:

- zbyt silna motywacja powoduje niepokój, a człowiek pełen niepokoju staje się mniej sprawny;
- pracownik tak się przejmuje śledzeniem wyników bezpośrednich i czynników, które na nie wpływają, że traci świadomość tych elementów sytuacji, których oddziaływanie jest bardziej długofalowe, a w ostatecznym rachunku musi się to odbić ujemnie na wydajności;

- przy silnym napięciu i niepokoju ludzie tracą zdolności rozwiązywania problemów i uruchamiają mechanizmy obronne.

Dla efektywnego działania, szczególnie zaś wymagającego rozwiązania zagadnień trudnych i złożonych, najkorzystniejsza jest motywacja przeciętna. Zależność bowiem między sprawnością wykonywania zadań a intensywnością ma charakter krzywoliniowy, krzywa zaś ma kształt odwróconej litery „U” [Penc 1996, s. 137-139].

Emocje mogą wpływać nie tylko na intensywność motywacji, ale również na jej ukierunkowanie. Wyróżnia się kierunek „do” tego, czego człowiek pragnie (emocje pozytywne) lub „od” tego, czego chce uniknąć (emocje negatywne). Pracownik może pragnąć na przykład sukcesu, przyjemności, zysków, nagrody, komfortu, a chce uniknąć porażki, straty, bólu, przykrości stresu. Oba typy motywacji mają zalety i wady. Cechy motywacji „do” i motywacji „od” zostały przedstawiane w tabeli 1

**Tabela 1.** Cechy motywacji „do” i motywacji „od”

Ludzie ukierunkowani „do”	Ludzie ukierunkowani „od”
Wiedzą, czego chcą, i wzbudzają w sobie własną motywację, aby osiągnąć zaplanowane cele.	Trudno jest im określić wyniki lub cele, do których dążą, gdyż są bardziej skoncentrowani na tym, czego chcą uniknąć.
Mówią, czego oczekują.	Mówią, czego nie chcą.
Wskazują, co chcą zdobyć, osiągnąć, zyskać („Celem moim jest uznanie, bogactwo lub wprowadzenie zmian”).	Mogą za mało uwagi poświęcać celom (nie wiedzą, dokąd idą, ponieważ nieustannie patrzą skąd idą). Ich motywacja może być tak silna, że nie podejmują działań. Są podatni na stresy. Motywacja ma często charakter cykliczny – waha się od wysokiej do niskiej i z powrotem.
Są bardziej ukierunkowani na cele, ale mogą nie myśleć o problemach, jakie powstają w trakcie ich osiągania.	Są bardziej ukierunkowani na określenie i rozwiązanie problemów. Zauważają problemy, zatem muszą je rozwiązywać (mówią: „Przepraszam, mamy problem”).
Ten typ motywacji nieco częściej występuje u ludzi, którzy osiągnęli sukces.	Ten typ motywacji jest częściej spotykany u ludzi, którzy ponieśli porażkę.
Robią dobrze wszystko, co wymaga wyboru.	Wybierają zadania, które wywołują problemy, ale trudno im zdecydować się na rozwiązanie.
Prawdopodobnie zmieniają pracę, gdy nadarzy się okazja.	Nie zmieniają pracy, dopóki mogą znieść tę, którą wykonują. Ważne jest, aby zaczynali działać, kiedy jeszcze mają wybór, zanim do działania zmusi ich uczucie dyskomfortu lub strach.
Lubią zachęty, dlatego należy w tym wypadku określać cele, stosować nagrody, premie i pochwały oraz wyrażać uznanie.	Motywuje ich chęć uniknięcia nieprzyjemnych, negatywnych sytuacji. Pracują, aby uniknąć pretensji i poczucia dyskomfortu (nie wolno jednak zbyt przykręcać śruby!). Ważne jest jasne określenie skutków ich zachowań (realizacji zadań lub jej braku).

Źródło: opracowano na podstawie: [Programowanie... 1996, s. 53-61; Jasiński 2005, s. 251].

[Jasiński 2005, s. 250-251]. Każdy człowiek preferuje wybrany, właściwy mu kierunek, ale żeby go odnaleźć, powinniśmy mieć na względzie słowa Maya Sarton, amerykańskiego pisarza i poety: „Nie można odnaleźć samego siebie przez ciągłą gonitwę za własnym »ja«, wprost przeciwnie: przez dążenie do innych celów, jak również systematyczne uczenie się [...] dzięki któremu człowiek dowiaduje się, kim jest: poznaje swoje pragnienia na przyszłość” [McGinnis 1996, s. 57].

### 3. Motywowanie przez emocje – nowe spostrzeżenia

Dobrze wykorzystane własne namiętności są źródłem mądrości; kierują naszym myśleniem, wyznaczają pożądane wartości, zapewniają nam przetrwanie. *Oxford English Dictionary* definiuje emocję jako „każde poruszenie czy zakłócenie umysłu, uczucia, namiętności; każdy stan wzburzenia albo podniecenia psychicznego”. Najczęstszymi emocjami posiadającymi swoje odmiany są: złość, smutek, strach, zadowolenie, miłość, zdziwienie, wstęś, wstyd [Goleman 1997, s. 18-19 i 442-444].

Obecnie coraz więcej firm dostrzega, że zachęcanie pracowników do doskonalenia umiejętności składających się na inteligencję emocjonalną jest istotnym składnikiem filozofii zarządzania. Nie rywalizuje się już wyłącznie produktami, ale i tym, jak dobrze wykorzystuje się swoich ludzi [Goleman 1999, s. 15-31]. Jednakże żeby dobrze wykorzystywać „swoich” ludzi, trzeba ich odpowiednio motywować, a to wymaga zadania sobie trudu przez menadżerów i nie jest takie proste, jak mogłoby się wydawać. Warto tutaj podkreślić, że zadanie sobie trudu opracowania skutecznych metod motywowania podwładnych przez zaspokajanie ich potrzeb na pewno się opłaci w przyszłości. Już w 1982 roku Peters i Waterman Jr. wśród ośmiu głównych zasad najlepiej prowadzonych firm w Stanach Zjednoczonych wymieniali produktywność przez dobrze zmotywowanych do działania ludzi. Twierdzą, że firmy są na szczycie, gdyż m.in. lepiej niż konkurencja wykreowały u wszystkich pracowników przeświadczenie, że ich najlepsze wysiłki są niezbędne oraz że będą wynagradzane, jeśli przedsiębiorstwa odniosą sukces [Peters, Waterman 2004, wstęp].

W XXI wieku pracodawcy wymagają od pracowników, oprócz kwalifikacji, takich cech, jak empatia, zdolność patrzenia na siebie i innych z dystansem, umiejętność nawiązywania porozumienia i współdziałania. Każdy pogląd na naturę człowieka, który ignoruje potęgę emocji, jest bardzo krótkowzroczny. Wszyscy dobrze wiemy z własnego doświadczenia, że gdy przychodzi do podejmowani decyzji i działań, uczucie liczy się tak samo, a często bardziej niż myśl. Bez względu na to, czy to dobrze czy źle, inteligencja może okazać się bezużyteczna, kiedy ogarną nas silne emocje [Goleman 1997, s. 24-25]. Szczytowym elementem naszego pobudzenia jest „uskrzydlenie”. Stan ten osiągamy, kiedy wykonujemy coś dobrze i jesteśmy w tym biegli, a przy tym możemy sprawdzić nasze umiejętności. Ludzie koncentrują się najlepiej wtedy, kiedy zadanie wymaga od nich nieco większego niż zwykle wysiłku i są w stanie zdobyć się na taki wysiłek. Jeśli wymagania są zbyt małe, to są znużeni. Jeśli są zbyt duże, to zaczynają się niepokoić. Uskrzydlenie występuje

w strefie oddzielającej znużenie od niepokoju. Jedną z kluczowych umiejętności społecznych jest właściwe wyrażanie swoich uczuć. Ma to szczególny wpływ na naszą motywację oraz samopoczucie. John Cacioppo, socjopsycholog z Uniwersytetu Stanowego w Ohio zauważa, że już sam widok osoby wyrażającej jakieś uczucie może u nas wywołać ten sam nastrój, bez względu na to, czy zdajemy sobie sprawę z wyrazu jej twarzy czy nie. Ta synchronizacja nastrojów decyduje o tym, czy czujemy, że kontakt jest dobry czy nie [Goleman 1997, s. 132-158].

Można wyróżnić cztery zdolności będące składowymi inteligencji interpersonalnej, a mianowicie:

- organizowanie grup – inicjowanie i koordynowanie wysiłków zespołów ludzi;
- negocjowanie rozwiązań – zapobieganie konfliktom albo gaszenie tych, które już wybuchły;
- nawiązywanie stosunków osobistych – empatia i łatwość wchodzenia w kontakty z innymi osobami;
- przeprowadzanie analiz społecznych – wykrywanie i intuicyjne domyślanie się uczuć, motywów i trosk innych.

Sztuki współżycia z innymi nie da się nauczyć z książek czy ze szkoleń, oczywiście zwracają one uwagę na jej szczególne aspekty, ale tak naprawdę opanowujemy ją, obcując z innymi [Goleman 1997, s. 181-203]. To właśnie poprzez przebywanie z innymi zaczynamy ich lepiej poznawać, znikają takie bariery komunikacyjne, jak: odmowa podjęcia tematu, zmiana tematu, niedomówienia, skupienie się na nieistotnych szczegółach. Znikają złe wzory w porozumiewaniu się, np. przerywanie, szukanie winnego, stawianie ultimatum [Wright 1996, s. 110-134]. Dzięki temu wzrasta nasza zdolność do komunikowania się z innymi i ich skutecznego motywowania.

Warto również zaznaczyć, że inspiracja nie jest manipulacją. Obecnie pojawia się wiele szkoleń w zakresie NLP. Jednakże uczą one nie jak inspirować, lecz jak manipulować. Manipuluje ten, kto nakłania ludzi, żeby robili to, co jest najlepsze dla niego samego. Inspiratorem zaś jest ten, kto wytycza cele korzystne dla obu stron, a potem łączy wysiłki w bardzo skutecznym, wysoce moralnym partnerstwie, by te cele osiągnąć. Sukces finansowy na ogół zależy bardziej od umiejętności kierowania ludźmi niż od ciężkiej pracy i wiedzy. Niejeden człowiek robi błyskotliwą karierę dzięki olbrzymiej wiedzy fachowej. Ale gdy osiągnie poziom, na którym dalszy sukces jest uzależniony od wysiłku innych, zazwyczaj grzęźnie, bo nie nauczył się sztuki pomnażania sukcesu przez motywację [McGinnis 1997, s. 13-24].

Motywacja działa na nas tak, jak ognisko. Nie dorzucamy drewna, to zgaśnie. Tak samo pracownik: raz zmotywowany, ale potem zapomniany, wypali się. Jedną z zasad, o jakiej pracownicy powinni pamiętać, jest wyzbycie się nudy, która powoduje zmęczenie, zmartwienia, a nawet złość. Weźmy przykład Pana X, który pracuje na menedżerskim stanowisku. Pewnego wieczoru wraca zmęczony z pracy. Zachowuje się jak osoba bardzo wyczerpana. Bolą go głowa i plecy. Jest tak zmęczony, że nie czekając na kolację, chce położyć się spać. Nagle dzwoni telefon. Jego dziewczyna zaprasza go do klubu. Nastrój Pan X odmienia się całkowicie. Przebiera się szybko

i tańczy do czwartej nad ranem. Kiedy wraca do domu nie czuje najmniejszego zmęczenia, jest tak ożywiony, że nie może zasnąć. Czy Pan X był naprawdę zmęczony, wracając do domu po pracy? Oczywiście, że tak. Był zmęczony, ponieważ był znużony swoją pracą, a może i życiem. Są tysiące takich pracowników [Carnegie 1984, s. 274-275]. Może czasami warto pozwolić sobie na odrobinę zabawy w pracy i na wzór Doliny Krzemowej w USA, urządzić pracownikom pokój zabaw. W pokoju tym mogłyby się znajdować „zabawki”, które rozluźniałyby zestresowanych pracowników. Firmy z doliny krzemowej stworzyły w swoich siedzibach salony gier wideo, z grami zespołowymi, np. piłka nożna, siatkówka itp., powstawiły stoły do bilardu czy piłkarzyków i rzutek. Warto nadmienić, że firma Google, która ma swoją siedzibę również w Polsce, a dokładniej we Wrocławiu i w Krakowie, wprowadziła takie rozwiązania. Ponadto można wyszukać w Internecie na YouTube.com, jak się pracuje w Google. Pojawi się mnóstwo filmików „z życia pracowników” w firmie, które wprowadzają nowe rozwiązania, niespotykane jeszcze kilkanaście lat temu w korporacjach.

Powszechnie znany jest fakt, że psychiczne nastawienie ma większy wpływ na zmęczenie niż praca fizyczna. Warto zdać sobie sprawę, iż zmęczenie często powoduje nie praca, lecz zmartwienie, frustracja i niechęć. To właśnie z tym powinno się walczyć. Firmy powinny zatrudniać do zespołów takich pracowników, którzy potrafią:

- skrzyknąć małą spontaniczną imprezę;
- kiedy przechodzą obok stanowisk innych, przystają i potrafią osobiście podziękować za jakąś małą przysługę, jaką inni im wyświadczyli;
- potrafią wysłać e-maila: „Hej! Bomba!” do całego zespołu;
- przynoszą, co jakiś czas do biura wielki bukiet tulipanów, by po prostu ożywić trochę lokal;
- są zazwyczaj radośni i rozpromienieni.

Właśnie tacy pracownicy, nie dość, że sami są entuzjastycznie nastawieni do świata, potrafią część tego nastawienia przelać na współpracowników.

Firmy muszą uświadomić sobie, co denerwuje pracowników biurowych, a denerwuje ich wiele rzeczy. Jedną z najbardziej irytujących są osoby, które spędzają dzień na plotkowaniu, załatwianiu prywatnych spraw i rozsyłaniu do wszystkich wszelkich śmiesznych i mniej śmiesznych rzeczy, które znajdują w sieci. Firma Randstad USA przeprowadziła badania wśród 2429 osób zatrudnionych w amerykańskich biurach, na temat, co najbardziej denerwuje pracowników. Wyniki nie są zaskakujące, niemniej jednak warto rozważenia. Aż 60% z nich stwierdziło, że najbardziej denerwującą rzeczą w biurze są plotki. Niewiele mniej, bo 54%, skarżyło się na złe zarządzanie czasem, w której to kategorii znalazło się też załatwianie prywatnych spraw i przeglądanie Internetu w czasie pracy. Kolejną dolegliwością, na którą narzeka 45% badanych, jest bałagan we wspólnych pomieszczeniach. Pracowników denerwują np. nieumyte naczynia w kuchni. Drażnią zbyt mocne zapachy w miejscu pracy: zapach palonych papierosów, mocnych perfum czy pożywienia. Niemal tyle

samo pytanych (41%) nie lubi hałasu: głośno dzwoniących telefonów, rozmawiających ludzi czy zbyt hałaśliwych głośników. Znacznie mniej badanych, bo 28 proc., denerwowało zbyt częste używanie osobistych gadżetów (np. telefonów komórkowych) podczas spotkań firmowych i używanie firmowej poczty niezgodnie z przeznaczeniem. Eric Buntin, dyrektor firmy Randstad, komentując wyniki badań, stwierdził, że wskazują one, iż ludzie nie zmienili swoich przyzwyczajzeń w miarę, jak przestrzeń biurowa stawała się coraz bardziej otwarta. Ta otwartość powoduje, że pracownicy, dzieląc się z kolegami szczegółami swojego życia osobistego, nie zwracają uwagi na to, że teraz słyszy ich znacznie więcej osób. I że osoby te niekoniecznie chcą dowiadywać się o problemach sercowych córki czy kłótni z żoną. Mimo że pracownicy biurowi skarżą się na tak wiele rzeczy, tylko część z nich jest skłonna zwrócić uwagę osobie przeszkadzającej w pracy [Internet (1)].

Niektórzy badacze sugerują, że kierownicy powinni wprowadzić zbliżone sprawdzanie „obecności” pracowników, jak szkoła Nueva Learning Centre w Stanach Zjednoczonych, gdzie: „Nauczyciel, otoczony kręgiem siedzących po turecku na podłodze dzieci, obraca się ku każdemu, a kiedy wyczytuje jego imię, nie odpowiada ono pustym »obecny«, co słyszy się we wszystkich standardowych szkołach, ale zamiast tego wymienia się liczbę określającą, jak się czuje w danej chwili. Jeden oznacza podły nastrój, dziesięć – werwę. Dzisiaj nastroje są znakomite:

- Jessica.
- Dziesięć. Rozpiera mnie energia – dzisiaj jest piątek.
- Patrick.
- Dziesięć. Jestem podniecony i trochę się denerwuję.
- Nicole.
- Dziesięć. Czuję się spokojna i szczęśliwa” [Goleman 1997, s. 402-405].

Kierownicy w taki sposób poznają emocje, które będą kierowały ich pracownikami przez większość dnia, przez co będą mogli dokonać lepszego podziału pracy, a także pomóc pracownikom, którzy mają jakieś problemy. Ponadto ludzie zaczynają być bardziej otwarci na uczucia współpracowników, a przy tym ich entuzjazm wzrasta.

Można również podać przykłady takich firm, jak Intel, dyskutując z ideami, a nie z osobami. Profesor Robert I. Sutton z Uniwersytetu Stanforda uważa, że bezpieczne decyzje menedżerskie, takie jak zatrudnianie lub wynajmowanie pracowników, którzy wpasowują się w kulturę korporacyjną i nie doprowadzają do zgrzytów z innymi, nie są najmądrzejszą taktyką. Zamiast tego sugeruje tyleż szalone, co skuteczne rozwiązania: zatrudnianie ludzi, z którymi szefostwo nie czuje się komfortowo, włącznie z tymi wzbudzającymi oczywistą antypatię, czy wyszukiwanie szczęśliwych/zgodnych pracowników i nakłanianie ich do kłótni, polemiki. Kolejny sprzeczny z podpowiedziami intuicji pomysł to angażowanie się w coś, co z dużym prawdopodobieństwem się nie uda i przekonywanie wszystkich, łącznie z sobą, że sukces jest murowany. Amerykanin kategorycznie zabrania też uczenia się na przykładzie ludzi, którzy wcześniej poradzili sobie z podobnym problemem. W wywiadach profesor



zaznacza, że jego rady są przeznaczone dla firm lub ich działów, stawiających przede wszystkim na innowacyjność i kreatywność. Profesor w żadnym razie nie zachęca do ignorowania praktyk, które pozwoliły danej korporacji odnieść sukces. Jak zwykle najistotniejsze jest odnalezienie złotego środka. Osoby bardzo kreatywne, jak np. Albert Einstein czy Pablo Picasso, wcale nie odnoszą więcej sukcesów od innych. Po prostu więcej próbują. Trzeba się umieć przyznać do porażki, lecz wczesny optymizm jest kluczowy dla dostarczenia przedsięwzięciu energii koniecznej do przetrwania [Internet (2)].

#### 4. Zasady skutecznego motywowania

Wiosną 1871 roku młody człowiek sięgnął po pewną książkę i przeczytał w niej 21 słów, które wywarły olbrzymi wpływ na jego życie. Był on studentem medycyny w Montreal General Hospital. Martwił się o wynik z egzaminów końcowych, martwił się przyszłością – gdzie się osiedlić, jak założyć gabinet lekarski i jak zarabiać na życie. Te 21 słów, które przeczytał w 1871 roku, pomogły mu stać się najsławniejszym lekarzem swoich czasów. Założył później słynną Johns Hopkins School of Medicine. Był profesorem w Królewskiej Katedrze Medycyny w Oxfordzie, a jest to najwyższy zaszczyt, jaki może spotkać medyka w Zjednoczonym Królestwie. Otrzymał tytuł szlachecki. Kiedy zmarł, historia jego życia zapełniła dwa olbrzymie tomy, liczące 1466 stron.

Był to sir William Osler. A oto co przeczytał wiosną 1871 roku – 21 słów napisanych przez Thomasa Carlyle’a, które uwolniły jego życie od zmartwień:

*Naszym głównym celem nie powinno być wypatrywanie tego,  
co odległe i niewyraźne, lecz czynienie tego,  
co leży w zasięgu naszej ręki.*

Człowiek, który martwi się o swoją przyszłość, traci tylko energię i obciąża swój umysł. Powinniśmy nauczyć się żyć odgradzeni od przeszłości i przyszłości. Najlepiej przygotujemy się do jutra koncentrując całą energię i entuzjazm na wykonaniu tego, co mamy do zrobienia dzisiaj [Carnegie 1984, s. 19-21].

Jeżeli chcemy skutecznie motywować, to musimy zatroszczyć się o dzisiaj, tzn. o dzisiejsze potrzeby naszych pracowników, podwładnych oraz nas samych. Mogą nam w tym pomóc zalecenia, do których stosują się dzisiejsi wielcy menedżerowie, a mianowicie<sup>3</sup>:

1. Od ludzi, którymi kierujesz oczekuj tego, co najlepsze.
2. Koncentruj się na możliwościach, a nie ograniczeniach.
3. Zauważaj potrzeby drugiego człowieka.
4. Wysoko ustawiaj poprzeczkę doskonałości.

---

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podstawie: [McGinnis 1997, s. 11; McGinnis 1996, s. 9; Bieniok i in. 2004, s. 253-254; Jasiński 2005, s. 250-263; Carnegie 1984; Carnegie 1981; Iacocca, Novak 1990; Goleman 1997].

5. Nie trać inicjatywy, nie dawaj za wygraną, nawet jeśli spotkało cię odrzucenie.
6. Zastąp obawę przed niepowodzeniem wyrazistym obrazem celu działania i sukcesu.
  7. Stwórz atmosferę, w której niepowodzenie nie oznacza przegranej.
  8. Pozwalaj na odrobinę ekscentryczności i zabawy sobie, a także swoim współpracownikom – tylko ludzie zadowoleni osiągają dobre wyniki.
  9. Jeśli ktoś zdąży tam, gdzie ty – dołącz do niego.
  10. Wykorzystuj wzorce, by zachęcić do sukcesu.
  11. Okazuj uznanie i chwal osiągnięcia.
  12. Stosuj mieszankę wzmocnienia pozytywnego i negatywnego.
  13. Potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany.
  14. Nagradzaj współpracę i uświadamiaj pracownikom, jak ogromne są ukryte w nich możliwości i jak wiele dla ciebie znaczą.
  15. Pozwalaj, by w grupie zdarzały się burze.
  16. Staraj się własną motywację utrzymywać na wysokim poziomie – integracja ciała i ducha.
  17. Znajdź sobie zajęcie, które będzie sprawiało ci przyjemność i które będziesz dobrze wykonywać; ćwicz tę umiejętność przez powtarzanie.
  18. Spraw, by praca była dobrą zabawą – praca, która nie bawi i nie wciąga, nie jest warta, by ją dobrze wykonywać, niezależnie od tego, ile się za nią płaci.
  19. Troszcz się o swoich współpracowników, okazując im zainteresowanie i pomoc.
  20. Bez względu na wszystko znajdź czas na komunikowanie się z ludźmi.
  21. Szanuj wszystkich, niezależnie od tego, jaką pracę wykonują.

## 5. Podsumowanie

Spośród wielu funkcji zarządzania przedsiębiorstwem najważniejszą rolę według przekonań autora pełni motywowanie. To właśnie ono ma na celu odpowiednie rozbudzenie motywacji i entuzjazmu, który jest tak cenny. Dzięki niemu pracownicy angażują się w swoją pracę i zadania. Motywację można pobudzać za pomocą różnych motywatorów i kształtować w dowolny sposób. Jak uważa K. Zimmewicz, do dziś stosunek niektórych menedżerów do pracownika streszcza się w trzech słowach: zatrudnić – wyeksploatować – wyrzucić. W dzisiejszej dobie powinno się powoli odchodzić od tego, i coraz więcej uwagi poświęcać społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Chcąc skutecznie oddziaływać na motywację pracowników, trzeba ich nie tylko godnie wynagradzać, ale też pobudzać do rozwoju, w pełni informować, umacniać przywiązanie do pracy i swego zakładu, a ich życiu w pracy i poza nią nadawać wartość i godność [Penc 1996, s. 280-285]. Coraz częściej powinno się również zwracać uwagę na młodych ludzi niepotrafiących przyjmować uwag krytycznych na

temat ich pracy. Przełożeni takich osób powinni wykazywać szczególnie dużą inteligencję emocjonalną.

Menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania, chcący skutecznie motywować swoich pracowników, powinni rozpalać w nich nadzieję. Daje ona znacznie więcej niż tylko pociechę w chwilach niedoli, odgrywa też zadziwiająco dużą rolę w życiu, dając przewagę nad innymi w dziedzinach tak różniących się od siebie, jak osiągnięcia w nauce i wytrwałość w ciężkiej pracy. Nadzieja jest, w sensie technicznym, czymś więcej niż tylko patrzeniem w przyszłość i przekonaniem, że wszystko ułoży się dobrze. Z punktu widzenia inteligencji emocjonalnej trzymanie się nadziei oznacza, że nie poddamy się przygniatającemu niepokojowi, nie wpadniemy w depresję w obliczu trudnych wyzwań czy niepowodzeń. Osoby, które mają wiarę w siebie, podnoszą się po niepowodzeniach; podchodzą one do wszystkiego, zastanawiając się, w jaki sposób się tym zająć, a nie niepokojąc się o to, co może pójść źle.

Dobry inspirator śmiało myśli i działa równie odważnie – nakreśla cele daleko wyprzedzające zamysły grupy. A ponieważ bardzo niewielu ludzi ośmiela się myśleć w kategoriach wielkości i ryzykować na wypadek niepowodzenia, człowiek, który się na to zdecyduje, z pewnością znajdzie zwolenników. Goethe mawiał: „Cokolwiek możesz zrobić lub o czym pomarzyć – zacznaj! W śmiałości geniusz, potęga i magia”. Najlepsi przywódcy i najwspanialszy inspiratorzy, m.in. Lyndon Johnson, Winston Churchill czy Lee Iacocca, posiadali niesamowitą umiejętność wyobrażania wspaniałych przyszłych rzeczy i widzenia szczegółów ich realizacji. Dobry przywódca nie musi być wiecznie roześmiany. Powinien tylko absolutnie poświęcić się dla osiągnięcia celu własnego i całej grupy. Powinien, gdy inni już zwątpią, wytrwać dalej, by doprowadzić dzieło do końca. A przy tym pomagać innym w rozwoju i uczynić z tego największą radość swego życia [McGinnis 1997, s. 165-187]. Wspaniałomyślny menedżer nie boi się pracowników zdolniejszych od siebie i każe sobie zawnoczyć wyręczyć na nagrobku epitafium: „Tu leży szef, który zarządzał lepszymi od siebie” [Bieniok 2004, s. 261].

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004.
- Carnegie D., *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1984.
- Carnegie D., *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1981.
- Chłopek P., *Motywowanie do pracy w Banku X*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009, praca magisterska.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1997.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999.
- Iacocca L., Novak W., *Iacocca autobiografia*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1990.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

- Jasiński Z., *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- McClelland D., *Human Motivation*, Cambridge 1987.
- McGinnis A.L., *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1997.
- McGinnis A.L., *Sztuka pewności siebie*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1996.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Peters T., Waterman Jr. R., *In Search of Excellence*, Profile Books Ltd., London 2004.
- Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.
- Programowanie neurolingwistyczne*, Medium, Warszawa 1996.
- Wright N., *Sztuka porozumiewania się*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1996.

### Źródła internetowe

- <http://www.money.pl> – strona internetowa największego w Polsce portalu finansowego, M. Błoński, *Co najbardziej denerwuje w biurze* [sierpień 2008].
- <http://www.money.pl> – strona internetowa największego w Polsce portalu finansowego, A. Błońska, *Motywować nie znaczy chwalić* [sierpień 2008].

## MOTIVATING BY EMOTIONS – 21<sup>ST</sup> CENTURY TRENDS

**Summary:** Political and economic transformations taking place in OECD countries since the late seventies led to radical changes over the relationship between a worker and a supervisor. In today's world people are treated as an enormous intellectual capital. Everyone knows that human resources are the most important asset of any organization, but only few know how to get the best out of us. This work focuses on motivating people to work in the twenty-first century through emotions. It also suggests 21 principles of effective motivation based on selected literature.