



Psychologia Zmiany

w życiu
i biznesie

Angelika
Chimkowska

 biznes

Spis treści

WSTĘP	7
--------------------	---

CZĘŚĆ I

Rozdział 1. Transteoretyczny proces zmiany	14
Procesy	16
Stadia zmiany	19
Jak przebiega zmiana	23
Rozdział 2. Mózg	27
Mity dotyczące mózgu	29
Mózg – fascynujące urządzenie	31
Strach, stres i jego pochodne	36
Rozdział 3. Siła woli	40
Brak czy wyczerpanie silnej woli	41
Kiedy zużywamy silną wolę	44
Wyczerpywanie ego można zobaczyć w mózgu	45
Rozdział 4. Nawyki	49
Mózg a nawyki	49
Jak tworzy się nawyk?	51
Tworzenie nowych nawyków w praktyce	54

CZĘŚĆ II

Rozdział 1. Zanim wyruszysz w drogę	58
Droga Everymanki. Scena pierwsza	58
Kiedy dzieje się zmiana	60
Po pierwsze potrzeba	63
Fakty i mity motywacji	68
Jak bronimy się przed zmianą	73
A co, jeśli się nie zmienię?	80
Kamień milowy – podsumowanie pierwszego etapu	84
Rozdział 2. Podróż, ale dokąd?	90
Droga Everymanki. Scena druga	90
Ale czy na pewno jestem gotowy?	93
To nie jest właściwy moment	96
Paraliż analityczny	102
Miejsce twoich marzeń	108

Zdecyduj.....	112
Kamień milowy – podsumowanie drugiego etapu	120
Rozdział 3. Przygotuj się i w drogę	124
Droga Everymanki. Scena trzecia.....	124
Porażka: jak przejść dalej.....	126
Kolejna porażka: co na to nasz mózg?	130
Zaangażowanie	133
Zaplanuj drogę	140
Najtrudniejszy pierwszy krok	146
Oswoić lęk.....	152
Kamień milowy – podsumowanie trzeciego etapu.....	158
Rozdział 4. Przygoda podróżowania	162
Droga Everymanki. Scena czwarta	162
Liczy się każdy krok	164
Celebryzuj nawet najmniejsze zwycięstwo	172
Zdrowe w miejsce destrukcyjnego	178
Pokusa większa niż zwykle	184
Kamień milowy – podsumowanie czwartego etapu.....	188
Rozdział 5. W drodze do celu	191
Droga Everymanki. Scena piąta.....	191
Zmęczenie drogą.....	192
Cel to nie jest koniec drogi	197
Zmieniony, ale czy na zawsze?	202
Kilka zasad udanej zmiany.....	207

CZĘŚĆ III

Rozdział 1. Wprowadzenie	214
Rozdział 2. Modele zmiany	221
Siły wpływające na firmę, blokady i popularne modele zmian	221
Monitorowanie zmian w otoczeniu biznesowym	223
Blokady dla zmian	224
Rozdział 3. Status quo i brak klimatu sprzyjającego zmianie	233
Rozdział 4. Opór wobec zmiany	238
Rozdział 5. Ocena gotowości firmy do zmian	246
Rozdział 6. Komunikacja – kluczowy element sukcesu.....	253
Rozdział 7. Organizacja nastawiona na zmianę	261
Najważniejsze elementy udanej zmiany grupowej	267
Bibliografia.....	270
Podziękowania	273



Wstęp

Trzymasz w rękach książkę, którą można czytać na kilka sposobów, bo zawiera w sobie kilka kluczowych elementów.

Pierwszym z nich i zarazem kręgosłupem książki jest część popularnonaukowa. Zebrałam w niej najnowsze wyniki badań i odkrycia dotyczące funkcjonowania naszego mózgu, sposobu tworzenia nawyków i wypracowywania silnej woli oraz przebiegu transteoretycznego procesu zmiany. Ta wiedza jest podstawą do określenia możliwości i niebezpieczeństw, jakie wynikają z faktu bycia człowiekiem. To swoista mapa terenu, po którym poruszamy się jako ludzie.

Drugi ważny element to kilka scen z życia młodej kobiety, która przechodzi przez proces zmiany.

Z premedytacją nie nadałam jej imienia. Przynajmniej przede wszystkim dlatego, że każdy z nas ma w sobie skojarzenia mocno związane z osobami, które kiedyś spotkał. Jeżeli w szkole nasz kolega Tomek dokuczał wszystkim w klasie, to najprawdopodobniej nowo spotkanego Tomusia w pierwszym odruchu zaszufadkujemy także jako łobuza. Za skarby świata nie damy tak na imię swojemu synowi, no chyba że zapagniemy mieć łobuza. Nie chciałam, aby bohaterka tej książki obarczona była jakimikolwiek skojarzeniami.

Dodatkowo każde imię ma określone znaczenie i może definiować cechy charakteru oraz sposób, w jaki osoba, która je nosi, jest odbierana przez otoczenie. Inaczej wyobrażamy sobie kogoś, kto przedstawia się jako Anna, a zupełnie inaczej widzimy Klarę.

Z powyższych powodów nasza bohaterka nie ma imienia, ale jeżeli bardzo chcesz móc się do niej zwracać w jakikolwiek sposób, nazwijmy ją Everymanką.

Sceny z życia Everymanki są migawkami etapów, które zachodzą na drodze zmiany. Everymanka jako jednostka nie istnieje. Jest raczej zlepkiem osób przeze mnie poznanych lub takich, z którymi współpracowałam jako menedżer, trener czy mentor.

Everymanka jest jak statystyczny człowiek naszych czasów, ani wybitna, ani skrajnie nieporadna. Obdarzona talentami, ale mająca też liczne słabości. To wszystko oczywiście składa się na jej unikalność i wspólniałość. Jej przykład jest wręcz laboratoryjny, a dzięki temu każdy z nas może w niej zobaczyć siebie. Streszczając w jednym zdaniu jej historię, powiedziałabym, że Everymanka przechodzi proces stawania się supermanką.

Czy to oznacza, że supermanka nie ma wad, zawsze potrafi się właściwie zachować i w pełni kontroluje swoje życie? Nie, bynajmniej.

Nie wiem, czy wiesz, że pierwowzór Supermana w przeciwieństwie do Clarka Kenta wcale nie był ideałem i nie pochodził z planety Krypton. Był człowiekiem z krwi i kości równie niedoskonałym jak każdy z nas.

Osobiście głęboko wierzę, że my, ludzie, jesteśmy w stanie robić ponadprzeciętne rzeczy. Dlatego warto zmieniać się w przestrzeniach, które utrudniają nam realizację ważnych celów, zadań i marzeń, ale nie we wszystkich i nie zawsze. Nie będę cię oszukiwać, że głęboka i długotrwała zmiana jest łatwa, przyjemna i do przeprowadzenia w trzech prostych krokach. To nie ta książka.

Na drodze prawdziwej zmiany zmierzysz się ze swoimi słabościami, upadniesz, powstaniesz, aby zrobić kilka kolejnych kroków i by znowu upaść. To nieuniknione, jest to element procesu. Jednak finalnie zwyciężysz i staniesz się supermanem lub supermanką – nie dlatego, że pozbędziesz się wszystkich wad, i nie dlatego, że obdarzę cię ponadnaturalną mocą. Głęboko wierzę w to, że nasze życie nie musi być perfekcyjne, aby było idealne. Nie musisz być supermanem, aby działać z ponadprzeciętną mocą.

Misja, powołanie i cele, jakie stawiają sobie ludzie ofensywni, często są wysoko ponad ludzkimi możliwościami. Dlatego supermanem jest każdy, kto pomimo wad i słabości przemierza drogę do ambitnie wyznaczonego celu.

Tak jak wspomniałam, książkę można czytać na kilka sposobów (a kreatywny czytelnik znajdzie ich zapewne więcej).

Po pierwsze, można oczywiście czytać ją tradycyjnie, od deski do deski. Narracja przeprowadzi nas wtedy przez aspekt popularnonaukowy, abyśmy następnie w bardziej świadomy sposób mogli zobaczyć proces zmiany. Można zapoznać się najpierw z kamieniami milowymi każdego z etapów, aby zrozumieć założenia całego procesu.

Można również zacząć czytać o tym etapie zmiany, na którym właśnie sami się znajdujemy, po to, aby z pomocą książki skutecznie go zakończyć.

Na końcu każdego rozdziału znajduje się kamień milowy, czyli lista cech charakterystycznych, technik oraz elementów, które są konieczne, abyśmy mogli przejść każdy etap. Warto przyrzeć się tej liście, aby określić, dlaczego utknęliśmy i co musi się wydarzyć, abyśmy mogli zakończyć go z sukcesem.

Do książki dołączam bonus w postaci krótkiego wprowadzenia do zmiany w organizacji biznesowej. Zakładam, że skoro w sposób ofensywny podchodzisz do swojego życia, wcześniej czy później będziesz pomagać innym lub już teraz mierzysz się

ze zmianami we własnej firmie czy też w zarządzanym przez ciebie zespole.

Najważniejsze, abyś potraktował tę książkę nie jako zwyczajne czytadło, ale raczej jako instrukcję obsługi zmiany. Oczywiście jednak nic się nie zmieni, póki nie zaczniesz działać.

Po co to wszystko?

Przede wszystkim po to, aby pogłębić twoją świadomość i dać ci narzędzie, którym będziesz mógł się posługiwać celowo. Pojedyncza zmiana może czasem udać się zupełnie przypadkiem. Problem pojawia się wtedy, gdy chcemy taki wyczyn powtórzyć.

Winston Churchill powiedział, że „poprawa wiąże się ze zmianami, doskonałość wiąże się z częstymi zmianami”.

Praktyczne zastosowanie tej książki pozwoli ci na uczynienie zmiany stylem życia, dzięki niej będziesz poruszał się w tym procesie w sposób świadomy i planowy.

Przyznam, że książkę tę napisałam również egoistycznie dla siebie. Jest ona narzędziem, o którym zawsze marzyłam jako trener, mentor i menedżer, a którego brakowało w księgarniach. Dlatego cieszę się, że jest teraz dostępna dla każdego, kto ma świadomość konieczności zmian i odwagę ich wprowadzania.

Wierzę, że ludzie mogą się zmieniać. Wierzę w to, że mogą to robić samodzielnie. Jest to możliwe, w końcu psychologia jako nauka ma około 200 lat. Wcześniej ludzie jakoś radzili sobie bez pomocy profesjonalistów.

Planowanie zmiany można porównać do remontu domu. Aby przeprowadzić całkowitą metamorfozę, musisz zdecydować, co, jak i kiedy chcesz zmienić. Musisz zaplanować efekt oraz to, jakich materiałów użyjesz, aby go uzyskać.

Jeżeli dysponujesz odpowiednimi kwalifikacjami i czasem, możesz wszystko zrobić samodzielnie. Ta książka to instruktaż, jak przeprowadzić zmianę w swoim życiu. Jednak jeżeli chcesz przyspieszyć cały ten proces lub nie czujesz się na siłach, aby działać samodzielnie, możesz zatrudnić profesjonalistę. Niezależnie od tego, czy to będzie psychoterapeuta, coach, czy mentor, cała odpowiedzialność spoczywa nadal na twoich ramionach. To w końcu twój dom, to twoje życie i nikt nie zdejmie z ciebie tej odpowiedzialności.

Zanim zaczniemy, mam jeszcze dwie ważne informacje.

Po pierwsze, siłą napędową zmiany, tak jak i większości ludzkich działań, są emocje, a nie logika. Gdyby logika kierowała człowiekiem, to czytanie etykiet spożywczych spowodowałoby, że ludzie przestaliby jeść śmieciowe jedzenie, a ostrzeżenie: „Palenie papierosów powoduje raka płuc i choroby serca...” w zupełności by wystarczyło, aby zniechęcić palaczy do palenia. Lubimy myśleć o sobie, że jesteśmy logiczni, mądrzy i działamy zdroworozsądkowo. Nic bardziej mylnego. Człowiek działa pod wpływem emocji, impulsów i często jego działanie jest zupełnie nieracjonalne. Zaakceptowanie tego faktu uwalnia od złudzeń i pozwala obrać zupełnie inną strategię, w której sercem i motorem naszych działań są właśnie emocje. Przedstawię ci najnowsze wyniki badań i strategię przeprowadzenia zmiany w życiu, ale zapewniam cię, że jedynie uruchomienie emocji pomaga z sukcesem przejść tę drogę.

Po drugie, skup się przede wszystkim na zadawaniu właściwych pytań. Niestety, jako dorośli tracimy tę cenną umiejętność. Jako dzieci zadajemy setki pytań każdego dnia: *dłaczego, dlaczego właśnie tak to robimy, a dlaczego nie inaczej, jak to działa* itd. Zaskakujące, że jako dorośli już ludzie przestajemy zadawać pytania, a przyjmujemy wszystko takim, jakim jest. Może oduczają nas tego rodzice, mówiąc: „Przestań zadawać tyle pytań”, a może przyczyniła się do tego szkoła, podsuwając jedyne właściwe odpowiedzi.

Pewnie jako dorośli wycofujemy się z zadawania pytań, aby nie wyjść na tych, którzy czegoś nie wiedzą. W pracy chcemy być postrzegani jako profesjonalści, a ekspert informuje, osądza, wyjaśnia, a nie stawia pytania. Pytania są dla tych, którzy nic nie wiedzą.

Nic bardziej mylnego. To właśnie brak pytań odcina nas od poszukiwań, kreatywności i nowych odkryć. Pytania są siłą napędową naszego uczenia się. Bez zadawania pytań nie uczymy się niczego nowego. Jeżeli pragniesz zmiany, to prawdopodobnie musisz zacząć działać w nowy, nieznany ci jeszcze sposób. Zachęcam, zacznij od zadawania większej ilości pytań. W tej książce znajdziesz ich setki, nie dlatego, że nie znam na nie odpowiedzi, ale po to, aby pobudzić cię do spojrzenia na daną kwestię z zupełnie nowej perspektywy.

Teraz już wiesz wszystko, aby wejść na drogę zmiany. Pozostaje nam działać i wytrwale ją przemierzać.

Do zobaczenia gdzieś na szlaku.

Angelika Chimkowska

Oznaczenia ważnych elementów książki pomagających nie zgubić się na drodze zmiany:



narzędzia i ćwiczenia ułatwiające zmianę



szczególnie ważne, kluczowe fragmenty tekstu



pytania pomagające w analizie sytuacji



kamienie milowe, czyli opisy etapów procesu zmiany

Rozdział 1

Zanim wyruszysz w drogę



Droga Everymanki Scena pierwsza

Ledwo zmieścili się w windzie. Maksymalne obciążenie – 10 osób – nie uwzględniało 300 kilogramów nadwagi oraz czterech skrzynek piwa, które mieli przy sobie. Tańce i śpiewy w windzie sprawiły małe turbulencje, ale szczęśliwie dojechali na piąte piętro. Zbyt nie przejmowali się, co będzie dalej, bo jedna z dziewczyn miała zapasowe klucze, które dostała od jubilatki, aby doglądać jej kota w czasie ostatniego urlopu. Wychodząc z windy, usłyszeli głośną muzykę dochodzącą z lokalu numer 13. Okazało się, że mieszkanie nie było

zamknięte. Weszli do środka. Wszystkie światła zapalone. Ostre takty disco wwiercały się w uszy, ale też zagłuszały kroki podchmielonych gości. Butelki w skrzynkach dźwięczały radośnie w rytm muzyki. Na palcach i tak cicho, jak to tylko możliwe, poruszali się wzdłuż długiego korytarza w poszukiwaniu obchodzącej tego dnia trzydzieste urodziny właścicielki mieszkania. W połowie drogi zobaczyli na podłodze rzuconą niedbale torbę, resztkę kawy wylewającą się z papierowego kubka oraz rozpaćkany tort – najwyraźniej spadł z dużej wysokości z taką siłą, że kartonowe pudełko nie utrzymało zawartości, która wylądowała na ścianach, podłodze i suficie przedpokoju. Część tortu wyglądała na wylizaną prosto z podłogi. Czyjś dziki głód został widać zaspokojony, bo druga połowa leżała nietknięta. Drzwi do sypialni na końcu korytarza były uchylone i przebijał z nich odbłask zapalonych świec. Na migi porozumiewali się co do tego, co będzie dalej. Cicho otworzyli drzwi, by zobaczyć coś, czego na pewno się nie spodziewali.

Jubilatka leżała w szafie wciśnięta w gorset wyszczuplający i w nieodpinającą się czerwoną sukienkę, która ewidentnie nie dała się przekonać, aby zapiąć się choć jeden, jedyny raz, z okazji urodzin. Zalała łzami, ze spływającym tuszem, burzą loków ubrudzonych tortem i kieliszkiem czerwonego wina – szlochała. Gdy zobaczyła przyjaciół, na nowo zalała się łzami.

Wtedy usłyszała: „Sto lat! Przynieśliśmy drugi tort! Trzydziestka to nowa dwudziestka!”. To nie brzmiało jak pocieszenie. Jubilatka jeszcze bardziej zalała się łzami i wykrzyknęła: „Awansowali jego, a nie mnie. Podobno lepiej wygląda przed zarządem”.

Nikt nie miał odwagi znowu krzyknąć: „Sto lat!”. Wycofali się, zabierając skrzynki z piwem, by poszukać lepszych warunków do rozkręcania imprezy.

Została tylko ona i jej najlepsza przyjaciółka. Znały się jeszcze z podstawówki. Obie wychowane w tej samej małej miejscowości przyjechały do stolicy, aby spełnić marzenia o życiu w wielkim mieście. Chciały pracować w dużej firmie, miał być służbowy samochód, zagraniczne podróże, spotkania integracyjne w najlepszych hotelach. Dziecinne marzenia.

Teraz, leżąc w szafie w uciskającym gorsecie i za ciasnej sukience, w końcu miała odwagę wypowiedzieć głośno nurtujące ją pytanie: „Czy na pewno jestem szczęśliwa?”.



Kiedy dzieje się zmiana

Pracując z ludźmi w procesach zmiany, jestem skłonna zaryzykować stwierdzenie, że zmiana możliwa jest w każdych warunkach. Nie chodzi tutaj jedynie o moją głęboką wiarę w sens i możliwość zmiany dla każdego. Wierzę, że jesteśmy w stanie się zmieniać. Wierzę w gruntowną zmianę, która przynosi konkretne mierzalne rezultaty. Widziałam wiele głębokich transformacji, które przemieniały wewnątrz zarówno osoby, które je przechodziły, jak i otoczenie, które tego doświadczało. Bez tej wiary i głębokiego przekonania o ich celowości żadne z moich działań nie miałyby sensu. Człowiek może doświadczyć uwolnienia od ograniczających go przekonań i zachowań. Można na nowo stworzyć życie wypełnione sensem, radością i szczęściem.

A jak postawić pierwszy krok na drodze zmiany?

Niestety, nie ma jednej reguły i łatwych zasad dla wszystkich. Ile osób, tyle historii i początków. Pewnie słyszałaś stwierdzenie: „Trzeba dotknąć dna, aby zacząć coś zmienić”. Czy zawsze jest to prawdą? Czy zawsze jest to konieczne?

Z logicznego punktu widzenia jest to nawet mało zasadne. W końcu zderzenie z dnem oznacza dodatkowe komplikacje, mniej siły i determinacji. Trudno sobie wyobrazić mniej sprzyjające okoliczności. Jednak w wielu przypadkach właśnie taka sytuacja staje się punktem zwrotnym dla zmiany.

Co jeszcze pobudza nas do zmiany?

Kolejnym często spotykanym powodem postanowienia dotyczącego zmiany są wydarzenia o silnym ładunku emocjonalnym: choroba czy śmierć kogoś bliskiego, kłopoty ze zdrowiem, sytuacje, często nagłe i nieoczekiwane, które konfrontują nas z tym, co nieuniknione, zmuszają do zdecydowania, co jest dla nas naprawdę ważne, chociaż nie zawsze wiążą się z traumą trudnych doświadczeń i zmagañ.

Mogą to być również naturalne etapy naszego życia, takie jak pierwsza praca, małżeństwo czy zostanie rodzicem. Często to właśnie one pobudzają do podjęcia decyzji o odwiekanych latami działaniach. Takimi cyklicznymi momentami są też daty: Nowy Rok, rocznice, urodziny, a szczególnie te okrągłe – trzydzieste, czterdzieste, pięćdziesiąte.

Kiedy słyszę, że kto inny to miał szczęście, pomoc, silną wolę lub cokolwiek innego, czego nie ma mój rozmówca, a co bardzo utrudnia mu zmianę, przytaczam przykłady szczególnie trudnych zmian. Siła ducha człowieka jest naprawdę wielka i to pozwala wierzyć, że wszystko jest możliwe. Wydaje się, że człowiek pod tym względem nie ma ograniczeń. Takich historii znam wiele, jednak jedna z nich była szczególnie trudna, wręcz niemożliwa. Dodatkowo opisana jest w książce i dotyczy osoby, która nadal żyje, więc można zweryfikować jej prawdziwość.

Myślę, że gdyby zrobić ankietę z pytaniem, czy Shin In Geun miał jakiegokolwiek szanse na zmianę, 99 procent odpowiedzi brzmiałoby: nie.

Shin In Geun jest byłym więźniem północnokoreańskiego gułagu. O jego życiu w obozie i poza nim opowiada Blaine Harden w książce *Urodzony w obozie nr 14*. Shin jest jak do tej pory jedynym człowiekiem, który urodził się w obozie i, nie znając świata za drutami, uciekł (w wieku 23 lat). Dorastał w obozie numer 14, cieszącym się sławą najgorszego ze wszystkich. Przyjście na świat Shina zostało zaaranżowane przez strażników, którzy wybrali jego matce mężczyznę. Obóz tworzył niewolników, dla których miłość, miłosierdzie i rodzina czy wolność były pustymi słowami. Od urodzenia przeznaczeniem Shina miała być wyniszczająca praca i wczesna śmierć wywołana chronicznym niedożywieniem, chorobami lub kaprysem strażników.



Przewrotną korzyścią wynikającą z urodzenia w obozie był całkowity brak oczekiwań. Dlatego niedola Shina nigdy nie przekształciła się w całkowitą beznadziejność. Nie miał nadziei, którą mógłby stracić, nie miał przeszłości, którą mógłby opłakiwać, nie miał dumy, której mógłby bronić. Nie widział nic poniżającego w zlizywaniu zupy z podłogi. Nie wstydził się błagać strażnika o przebaczenie. Nie odczuwał wyrzutów sumienia, że wydał przyjaciela za jedzenie. To były po prostu umiejętności potrzebne do przetrwania, nie powody do samobójstwa¹⁹.

Sytuacja Shina, obiektywnie patrząc, była beznadziejna. Był w obozie, gdzie nie mógł decydować o swoim losie, nie znał innego świata, nigdy nie myślał o tym, że cokolwiek może się zmienić. W jego opowieści można jednak dostrzec punkty zwrotne, które dały początek zmianie. Książka w realistyczny sposób pokazuje,

¹⁹ B. Harden, *Urodzony w obozie nr 14*, Świat Książki, Warszawa 2013, s. 101.

jak ekstremalnie dużego wysiłku wymaga zmiana na poziomie myślenia, nawyków i postrzegania.

Do zainicjowania zmiany, pobudzenia marzeń i podjęcia działania przyczyniło się w przypadku Shina kilka rzeczy: kilkumiesięczne tortury, wydanie przyjaciela za dodatkowy posiłek oraz opowieści Parka – nowego więźnia, które obudziły w Shinie nadzieję i pragnienie lepszego życia.

Najpilniejszą i właściwie jedyną potrzebą Shina było jedzenie. Dlatego nieustannie prosił Parka, aby opowiadał mu o potrawach, których można spróbować na wolności. Historie o jedzeniu i świecie poza obozem roznieciły w nim chęć ucieczki i nadzieję na lepszy los. I dzięki temu człowiek, który urodził się w niewoli i nie znał życia poza nią, przedostał się do rzeczywistości, która była całkowicie poza jego możliwościami.

Ty także, niezależnie od miejsca, w którym jesteś, wpływów, jakim ulegasz, i wszelkich ograniczeń, możesz zdecydować o zmianie. Ostatecznie to ty podejmujesz decyzje.

Z tej książki, oprócz ekstremalnego przykładu Shina, poznasz historie wielu innych osób. Każda z nich jest inna, każda z tych osób na swój sposób realizowała swoją wizję zmiany. Jednak zawsze na początku transformacji pojawiała się potrzeba zmiany, która stała się koniecznością. To nie było już gdybanie, zastanawianie się, rozważanie, ale pewność, że albo zmiana, albo nic innego. Mentalne odcięcie się od innych opcji uruchamia proces. To pierwszy krok na drodze zmiany. Bez niego nigdy nie ruszysz z miejsca.

Po pierwsze potrzeba

Wyobraź sobie taką sytuację. Jest późny wieczór, siedzisz w swoim mieszkaniu w salonie, cicho gra twoja ulubiona muzyka. Nocna

lampka oświetla pokój miłym, ciepłym światłem. Zaczynasz czuć się naprawdę dobrze. Jeżeli masz dzieci, to śpią one spokojnie w swoich łózkach. Jeżeli masz współmałżonka, to zapewne za chwilę się spotkacie i będziecie mogli spędzić razem cudowny wieczór. Napięcie i stres minionego dnia powoli opada. Doskonaliły czas na relaks. O czym wtedy myślisz? Co z reguły robisz?

Może wkładasz strój do biegania, buty i wychodzisz z domu, aby przebiec kilka kilometrów? Może bierzesz do ręki książkę lub jakąś łamigłówkę, które pomogą do końca zneutralizować stres minionego dnia? A może otwierasz lodówkę i zaczynasz szukać czegoś dobrego do zjedzenia, co idealnie komponowałoby się z winem, które właśnie otwierasz? Wiesz, że jest późno, że to niezdrowe i że ciężkostrawny ser pleśniowy zjedzony przed snem to raczej zapowiedź koszmarów sennych niż niezbędna dawka mikroelementów. Jednak mimo to sięgasz do lodówki w poszukiwaniu czegoś na drugą kolację, jednocześnie opracowując plan na deser. Brzmi znajomo?

Myślę, że bez problemu jesteś w stanie wyobrazić sobie tę sytuację. Więcej, jestem przekonana, że większość z nas zna ją doskonale, tak jak ja, z własnego doświadczenia.

A teraz kolejne, pogłębiające temat pytania: Czy jesz z głodu? Czy pijesz z powodu pragnienia? A może wieczór, przyjemne światło lampki nocnej – to dla twojego mózgu wskazówka do nawykowego objadania się? A może sięgasz do lodówki, aby zagłuszyć uczucie samotności i niespełnienia? Może pocieszasz się po długim, stresującym dniu w pracy, której nie lubisz?

Ile osób, tyle możliwych odpowiedzi, ale jest coś, co łączy je wszystkie – takie zachowanie realizuje jakąś potrzebę. W tej kwestii psychologia jest jednomyślna: za każdym ludzkim działaniem lub unikaniem aktywności stoi niezaspokojona potrzeba. Jestem pewna, że słyszałaś przynajmniej o kilku teoriach potrzeb. Nieobecne są ci takie nazwiska, jak Maslow, Weber czy Adler.

W człowieku kłębią się dziesiątki niezaspokojonych potrzeb. Większość teorii jest zgodna, że porządek wśród tych impulsów i napięć utrzymuje wewnętrzna hierarchia potrzeb. Nie każda potrzeba motywuje człowieka z taką samą intensywnością. Jeżeli mamy do wyboru zaspokojenie potrzeb podstawowych, takich jak jedzenie czy sen, oraz potrzeb wyższego rzędu, jak na przykład potrzeba wiedzy, w pierwszej kolejności zaspokajamy potrzeby podstawowe. Co to w praktyce oznacza? Z dużą dozą prawdopodobieństwa książka, którą czytasz, przegra z kanapką w momencie, gdy będziesz naprawdę głodny.

W swojej najgłębszej istocie nasze działania są wynikiem potrzeb, które za nimi stoją. Styl zachowania i nawyki pokazują jedynie, w jaki sposób nauczyliśmy się je zaspokajać. Nie zawsze jest to sposób dla nas dobry, ale często wybieramy go, bo jest najkrótszą dostępną lub wyuczoną drogą rozładowania napięcia wynikającego z niezrealizowanej potrzeby.

Jaka potrzeba stoi za tym działaniem?

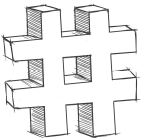
Wróćmy do naszego przykładu wieczornego podjadania. Jeżeli wcześniej jadłeś kolację i nie minęło od niej więcej niż trzy godziny, to prawdopodobnie nie jesteś głodny, a objadanie się może być na przykład formą pocieszania się z powodu niezadowolenia z pracy.

Zdaję sobie sprawę, że przedstawiłam bardzo uproszczoną wersję teorii potrzeb, ale zależało mi na pokazaniu istoty problemu, co jest niezbędne dla poradzenia sobie ze zmianą. Wiele programów zmiany skupia się na strategii zmiany zachowania czy to przez całkowite wyeliminowanie go, czy przemianę na inne. Walka o zmianę, metody i strategie będą jednak bezużyteczne,

jeżeli nie uświadomimy sobie, jakiego typu potrzebę realizuje obecne zachowanie.

Walka z niezdrowymi nawykami to nie tylko walka z przyzwyczajeniem czy automatyzmem, który tak trudno jest zmienić. Nie wygrasz z nawykiem, próbując całkowicie zrezygnować z danego zachowania. To zachowanie trzeba zastąpić nowym, zdrowym sposobem zaspokojenia potrzeby, która niezrealizowana nadal będzie wywoływać napięcie i chęć jej realizacji.

Działanie na poziomie zachowań, które chcemy wyeliminować, to jak łykanie tabletki na ból głowy bez zastanawiania się nad przyczyną. Tabletki może pomóc, ale wyłącznie na krótki czas. Z tego właśnie powodu tak wiele osób uzależnia się od łatwych i przyjemnych sposobów rozwiązywania problemów. Krótkoterminowe efekty, niestety, nie rozwiązują bazowej potrzeby, co powoduje, że trzeba szukać kolejnego sposobu na rozładowanie napięcia.

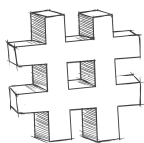


Prawdziwa rewolucja w życiu wymaga odwagi rozpoznania i nazwania swoich prawdziwych potrzeb.

Wiele naszych działań to skopiowane z otoczenia wzorce, które nie do końca nam służą, ale używamy ich, bo tak się nauczyliśmy i stały się łatwą drogą rozładowania napięcia. Jeżeli w naszej rodzinie potrzebę odpoczynku realizowało się poprzez siedzenie przed telewizorem, to nawyk, którego nabraliśmy, będzie trudno zmienić bez określenia, po co to robimy oraz co lepszego możemy robić w to miejsce.

Wcale nie twierdzę, że umiejętność rozpoznawania potrzeb jest łatwa. Bynajmniej nie jest to proste zadanie ani w przypadku nas samych, ani w przypadku ludzi z naszego otoczenia. Jednak nabranie wprawy w nazywaniu potrzeb, które stoją za konkretnym zachowaniem, jest jedynym skutecznym sposobem rozwiązywania problemów.

Warto to zapamiętać:



Zachowanie to strategia realizacji potrzeb.

Obserwuj uważnie siebie, przyglądaj się dzieciom, a z czasem nabierzesz wprawy w dostrzeganiu prawdziwych motywów działania.

Zatrzymaj się i przypatrz uważnie. Nie oceniaj po pozorach. Obserwuj nie po to, aby kogokolwiek usprawiedliwiać, ale żeby zrozumieć, dlaczego działa w określony sposób.

Pamiętam jedną z rozmów z moją córką, która zakomunikowała mi, że jutro będzie się źle czuła i nie będzie mogła pójść do przedszkola. Dopytując o szczegóły, odkryłam, że tak naprawdę boi się zbliżającego się przedstawienia. Miała grać w nim jedną z głównych ról. Jej potrzeba akceptacji społecznej była na tyle silna, że gotowa była się wycofać, aby nie musieć przeżywać publicznej kompromitacji. Dłuższa rozmowa, zapewnienie o miłości i akceptacji oraz odpowiednie przygotowanie pomogły jej przezwyciężyć lęk. Poszła na przedstawienie, na którym odegrała świetnie swoją rolę. Jestem pewna, że jeszcze kilka takich przedstawień i jej strach przed wystąpieniami publicznymi zniknie. Dzięki temu nie utrwali w sobie nawyku uciekania w takich sytuacjach w zastępcze, destrukcyjne zachowania, które tylko pozornie zaspokajałyby jej potrzebę akceptacji społecznej.

Patrząc na zachowanie innej osoby, traktuj je jako strategię. Przyjrzyj się uważnie, a za tą strategią zobaczysz odpowiedź na niezaspokojoną potrzebę.

Zdaje sobie sprawę, że o wiele łatwiej jest odczytywać komunikaty i potrzeby dzieci. Bez dodatkowego kamuflażu okazują uczucia. Pozwalają sobie na złość, łzy czy rozpacz. Często mówią wprost o tym, czego potrzebują, co je przeraża lub co je zniechęca.

Spółczesństwo tresuje nas do nieokazywania i ukrywania prawdziwych uczuć. Dziewczynki mają być grzeczne, chłopcy mają się nie bać i nie płakać. Taka tresura skutecznie tłamsi i zaburza czytelność komunikatów, które wysyłają nasze emocje.

Dlatego traktuj siebie ze szczególną uwagą. Uważnie przyjrzyj się zachowaniom, które choć niezdrowe i nie lubiane, realizują potrzebę, która jest ważna. Prawdopodobnie wybrałeś je, bo były najłatwiejszym rozwiązaniem lub dlatego, że otoczenie tak właśnie działało, a ty w naturalny sposób skopiowałeś wzorce.

Poszukiwanie potrzeby to wyraz miłości i szacunku. W ten sposób szukasz pomocy dla siebie oraz ludzi, na których ci zależy. Nikt z nas nie planuje nałogów i toksycznych zachowań, bo jest złym człowiekiem. Niezmiernie rzadko zachowujemy się w określony sposób, ponieważ jesteśmy leniwi, niekonsekwentni czy nie bierzemy na serio wcześniej wypowiedzianych słów i obietnic.

Często nie wiemy, jak inaczej poradzić sobie ze strachem, poczuciem osamotnienia czy czymkolwiek innym, co jest źródłem naszego obecnego zachowania i za czym stoi potrzeba.

Fakty i mity motywacji

Gdybym miała w jednym zdaniu powiedzieć, co myślę o motywacji, to byłoby to: motywacja jest przereklamowana i to nieprawda,

że musisz być mocno zmotywowany, aby zacząć działać. Z mojego doświadczenia wynika, że samodyscyplina czy samokontrola mogą być o wiele skuteczniejsze niż motywacja.

Mam świadomość, że jest to mało popularna opinia – eventy motywacyjne są świetnie sprzedającym się produktem. W spotach reklamowych uczestnicy ekscytują się, jak było super, jak bardzo są teraz zmotywowani oraz jak będą góry przenosić. Wszystko pięknie, ale ja chciałabym usłyszeć wypowiedzi uczestników kilka tygodni po szkoleniu. Chciałabym zobaczyć efekty, jakie przyniosło szkolenie w ich życiu codziennym. Bo – szczerze mówiąc – nie jest dla mnie zbyt istotne, jak czują się oni bezpośrednio po ewencie czy w jego trakcie. Jaką mogą mieć pewność, że dobre samopoczucie to nie jest krótkotrwały efekt dobrego jedzenia czy wyśmienitej kawy w przerwie pomiędzy sesjami? Chciałabym zobaczyć ROI (*return on investment*) tak zainwestowanego czasu i pieniędzy. Czy zwróciły się w postaci ukończonego projektu, który przed eventem był tylko zarysem i marzeniem? A może uczestnik po szkoleniu pobiegł na kolejne tego typu spotkanie, aby otrzymać nową dawkę ekscytacji, bo zwyczajnie się od nich uzależnił?



Umysł nie jest naczyniem, które trzeba napełnić, tylko ogniem, który należy rozpałić.

Plutarch

Chciałabym też przestrzec przed skupianiem się na samej motywacji, gdyż to nie ona jest „królową balu”. Najważniejsze jest działanie i efekty, jakie ono przynosi. Działanie to motor zmiany. Działanie powoduje, że przechodzimy od punktu A do punktu B, zaliczając kolejne etapy procesu. Jeżeli w twoim przypadku udział w eventach motywacyjnych powoduje, że działasz z mocą i działanie przynosi konkretne, długotrwałe efekty, to trwaj przy tym niezależnie od wszystkiego. Zdobądź się jednak na konfrontację

z faktami i szczerze oceń wyniki. Motywacja nie jest celem – ma być iskrą zapalną dla działania.

Gdy mamy rozładowany akumulator w samochodzie, musimy go doładować, ale tylko tyle, aby ruszyć z miejsca i jechać. A ruch, dalsza jazda, będzie ładować go automatycznie. Motywacja ma nam właśnie pomóc ruszyć.

Dlatego jeszcze raz podkreślę: nie o motywację chodzi, ale o ruch, o działanie i jego wynik.

Co motywuje człowieka do działania?

W czasie moich warsztatów czy wystąpień dotyczących zarządzania zmianą, mówiąc o funkcjonowaniu człowieka, przywołuję obraz leniwca.



Człowiek w swojej naturalnej tendencji do unikania wydatkowania energii przypomina leniwca wiszącego na drzewie. Leniwiec, kiedy jest mu przyjemnie, nie za gorąco, ale też nie za zimno, gdy ma wokół wystarczająco dużo liści do jedzenia – nie

robi absolutnie nic. No, prawie nic. Raz na tydzień schodzi z drzewa, aby pójść za potrzebą i przy okazji naznaczyć teren.

Poza tym leniwca mogą skłonić do aktywności jedynie dwa rodzaje wydarzeń – pożar lasu albo perspektywa jeszcze większego obżarstwa i nicnierobienia na okazalszym drzewie.

W coachingu pożar to motywacja „od”. Motywacja „do” to oczywiście drzewo zapewniające więcej pożywienia, czyli możliwość jeszcze większych korzyści.

Nie trzeba być wnikliwym badaczem ludzkiej natury, aby wiedzieć, że większość z nas ruszy się z miejsca dopiero wtedy, gdy las zacznie płonąć i trzeba będzie uciekać. Jeżeli jednak czytasz tę książkę, to zapewne częściej niż większość ludzi wyruszasz na poszukiwanie lepszego miejsca i warunków dla siebie. Gratuluję i bardzo się cieszę, że tak jest!

Najpierw potrzeba, później motywacja

Przyjrzyjmy się corocznej „akcji bikini”. Presja pojawiająca się na wiosnę powoduje, że wiele osób, które w zimie nie mają problemów z akceptacją swojej wagi, zaczyna obsesyjnie myśleć o odchudzaniu. Tłumy ruszają do boju o nowy, mniejszy rozmiar garderoby i obierają różne metody na osiągnięcie wymarzonych kształtów. Mogą to być: samodzielnie zestawione diety lub konsultacje z profesjonalistami, ćwiczenia w klubach, przed telewizorem w domu albo wyjazdy zapewniające jednocześnie i dietę, i ćwiczenia. Możliwości jest mnóstwo, tak jak wiele jest powodów i potrzeb, które za tymi działaniami stoją.

Nie wszyscy jednak zaczynają się odchudzać, bo chcą po prostu zrzucić nadliczbowe kilogramy. Część osób robi to, bo ich potrzebą jest akceptacja społeczna – i gdy spotkają się z podziwem i uznaniem za zakup karnetu na siłownię czy przyniesienie do pracy sałatki zamiast schabowego, wycofują się, bo otrzymali już to, czego szukali.

Oczywiście wśród odchudzających się jest też spora grupa takich, którzy chcieli „tylko” się odchudzić, ale nie wytrwali w zmianie. Zawsze jednak motywem do działania jest chęć zaspokojenia potrzeby. Warto o tym pamiętać, gdy rozmyśla się o jakiegokolwiek zmianie czy celu do realizacji.

W literaturze psychologicznej nie ma pojęcia motywacji, jest za to proces motywacyjny. Nazwa ta jasno wskazuje, że zdobycie motywacji to nie jest jeden krok, że nie wystarczy jedno spotkanie czy szkolenie. To raczej sekwencja wielu elementów.

Proces ten zawsze jest związany z jakąś potrzebą czy celem postrzeganym jako cenny i wart wysiłku. W przypadku, gdy szybko tracimy motywację, jednym z powodów może być sztucznie wytworzona potrzeba, która nie jest zbieżna z tym, co faktycznie uważamy za ważne dla nas samych. Wbrew obiegowej opinii nie wszystkich motywuje sława, pieniądze i blichtr.

Co ciekawe, wpływ motywacji, która jest jednym z elementów procesu, na efekt wcale nie jest taki oczywisty. Na pierwszy rzut oka wydawać by się mogło, że im silniejsza motywacja, tym lepsze powinny być rezultaty. To prawda, ale tylko do pewnego momentu. Okazuje się bowiem, że najkorzystniejszy jest pewien optymalny poziom motywacji, a przy bardzo dużej sile motywacji sprawność jest niska. Kiedy na studiach czy w szkole byłeś wzywany do odpowiedzi i zapominałeś wszystkiego, czego się nauczyłeś, a język plątał ci się z przerażenia – to był właśnie ten moment, gdy optimum zostało przekroczone, motywacja była silna, ale sprawność niestety niska.

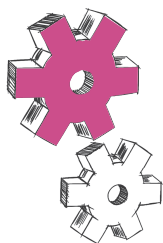
Badania pokazały, że przy trudnych wyzwaniach najlepiej sprawdza się niski poziom motywacji, a przy mniej skomplikowanych – wysoki. Przypomnij to sobie, gdy stojąc przed jakimś trudnym zadaniem, będziesz chciał wykręcić się wymówką, że brakuje ci motywacji... Trudne zadanie – niska motywacja, łatwe zadanie – wysoki poziom motywacji. Właśnie tak – siła motywacji powinna

być odwrotnie proporcjonalna do trudności zadania. To paradoks, który wydaje się nielogiczny, ale życie pokazuje jego słuszość.

Dotarcie do potrzeby jest nie tylko sposobem na trwałą zmianę, o czym pisałam wcześniej, ale też częścią motywu, który ubrany w jedno proste zdanie jest w stanie stać się niewyczerpanym źródłem motywacji.

Jeżeli dotrzesz do swojej potrzeby, to nie będą ci potrzebne żadne zewnętrzne źródła. Jeżeli będziesz chciał, to z nich skorzystasz, ale świetnie poradzisz sobie również bez nich.

Dlatego zanim podejmiesz próbę zmiany, zrób to najważniejsze zadanie z listy: odrzuć presję, społeczne oczekiwania, schematy i zastanów się, czego ty sam najbardziej pragniesz, co jest twoją najważniejszą potrzebą – i na tym zbuduj swoją motywację.



NARZĘDZIE 3 × dlaczego

Zastanów się, dlaczego zmiana właśnie tej dziedziny życia jest dla ciebie ważna, i zapisz trzy powody. Nie zostawiaj tego na później, a jeżeli zostawiłeś, to pomyśl, czy rzeczywiście akurat ta zmiana jest dla ciebie ważna.

Jak bronimy się przed zmianą

Pisząc tę książkę i planując poszczególne jej części i rozdziały, starałam się jak najlepiej (nawet na poziomie spisu treści) zobrazować proces zmiany. Zawartość poszczególnych rozdziałów ma na celu pomóc w przejściu od jednego stadium do kolejnego.