

Podcast Lepszy Manager

3 września 2019

Jak poznać wewnętrzne motywacje pracownika? Metoda RMP

Rozmowa z Katarzyną Janas

Link do nagrania: <https://lepszymanager.pl/jak-poznac-wewnetrzne-motywacje-pracownika/>

Obserwuj fanpage LM: <https://www.facebook.com/lepszymanager/>

Jak zbadać, co naturalnie motywuje pracownika? Czym jest Reiss Motivation Profile i dlaczego ten test może być odpowiedzią? Czy testy psychometryczne to dobra droga do podnoszenia efektywności zespołów i całych organizacji? Czy taki test można oszukać? I jak piłka nożna zainspirowała kobietę do założenia własnej firmy? O to zapytałem Katarzynę Janas - współzałożycielkę Instytutu Durkalskiego RMP Polska. Kobietę, która sprowadziła do kraju nad Wisłą, Reiss Motivation Profile. Jedyne na świecie badanie wewnętrznych motywacji człowieka oparte o metody naukowe, stworzone przez amerykańskiego profesora Stevena Reissa. Ja nazywam się Marcin Masłowski, a to jest podcast: „Bardzo aktywni zawodowo”. Odcinek 13. Zapraszam.

Marcin: Cześć Kasiu.

Katarzyna: Cześć Marcin.

Marcin: Powiedz mi, kto jest Twoim autorytetem? Kim się inspirujesz w życiu?

Katarzyna: O matko. Poczułam się jak w szkole albo na egzaminie.

Marcin: To jest standardowe pytanie. Ono się zawsze pojawia.

Katarzyna: Standardowe pytanie na rozgrzewkę?

Marcin: Tak jest. Co zrobić.

Katarzyna: Wiesz co? To jest bardzo trudne pytanie, dlatego że ja nie jestem w stanie Ci wskazać jednej konkretnej osoby, jak na wypracowaniu szkolnym. Trochę mi się to skojarzyło - przepraszam, z wypracowaniem szkolnym: Kto jest Twoim autorytetem i dlaczego nie jest to Jan Paweł II? Wiesz Co? Kto jest moim autorytetem? Ja nie mam jednego autorytetu, dlatego, że ja generalnie inspiruję się takimi elementami czyjegoś życia. Są ludzie bardzo wyraziści, którzy mi się spodobali, ale to spodobał mi się jakiś fragment jego - ich jestestwa. Generalnie bardzo podziwiam ludzi, którzy żyją ze swoją pasją. Którzy ryzykują życie, poświęcają swoje życie dla pasji. Himalaistów. Ludzi, którzy mają niesamowite biografie, ale to nie jest tak, że ja kupuję ich w całości. Ja uwielbiam ludzi z determinacją, którzy nie boją się sięgać po swoje, którzy już prą do przodu, którzy patrzą w przyszłość, ale przy okazji, jak prą w przyszłość i prą po swoje, to też nie depreczą innych ludzi, czyli liczą się z innymi ludźmi. To są dla mnie tacy ludzie, którzy z jednej strony znają swoją wartość, ale z drugiej strony też szanują i siebie i innych. To będą tego typu ludzie. Więc są wielcy, po których biografie sięgam, ale to nie jest tak, że kupuję ich w całości. Biorę ludzi w kawałkach takich, które są może uzupełnieniem mnie. Może trochę takim wyzwaniem dla mnie, ale nie mam takich konkretnych osób też, o których bym Ci powiedziała, że to jest mój autorytet.

Marcin: Ale masz takie osoby, które tak trochę może Cię inspirują?

Katarzyna: Ja nie potrzebuję innych, żeby się inspirować, bo ja generalnie raczej patrzę na to, żeby to było coś zgodnego ze mną. Jak mnie coś

zainspiruje, to jest to jakiś kawałek. W prowadzeniu biznesu są to ludzie, którzy osiągnęli wielkie sukcesy w biznesie. Ludzie, którzy osiągają jakieś rzeczy, nie boją się sięgać po to, ale nie wymienię Ci teraz nazwisk, bo to nie jest tak, że mam takie osoby, na których buduję swoje życie czy zawodowe, czy prywatne. Nie ma takich osób.

Marcin: Ok.

Katarzyna: Gdybyśmy byli w liceum czy może nawet w podstawówce, mogłabym powiedzieć – to moi rodzice, ale dziś myślę, że ok - jakąś tam inspiracją mogli być, ale nie – idę dalej. Właśnie to ta przyszłość jest dla mnie taka fascynująca, żeby być cały czas otwartym na przyszłość. Patrząc, co się dzieje – ok. Patrząc co inni zrobili, ale sięgać po swoje też.

Marcin: Zaczęłaś mówić, że cenisz sobie ludzi, nie wymieniłaś jakich, ale takich, którzy bardzo chętnie czy generalnie żyją w zgodzie ze swoją pasją i się realizują w tym, dlatego pewnie też coś z tym masz wspólnego.

Katarzyna: Tak.

Marcin: To może powiedz czym się zajmujesz w takim razie zawodowo i dlaczego?

Katarzyna: Od zarania dziejów zajmuję się rozwojem ludzi. Wyszło to tak, że na początku, jak myślałam o swoim zawodzie, przyszłości, to miało to być nauczyciel, później aktor i żałowałam, że nie ma aktorów - nauczycieli. Chociaż trochę ten nauczyciel ma scenę swoją trochę. To było dla mnie trochę za mało. Poszłam troszeczkę w nurcie nauczania, ale bardziej rozwijania ludzi i ich mocnych stron i talentów. Bardzo dużo pracowałam w różnych programach rozwojowych. Tak myślę, że już dobrych paręnaście lat temu, kiedy to się zaczęło. Bardzo dużo takich programów rozwojowych, które były programami takimi para europejskimi, gdzie Polska również należała do tych programów i wtedy wydawało mi się, że chwyciłam Pana Boga za nogi. W ogóle, że to wszystko jest takie spektakularne. Natomiast brakowało mi czegoś takiego, że sukces jest wszędzie, że ten rozwój pojawia się w każdej jednostce, że u każdego człowieka. Takim

przełomowym momentem w moim życiu zawodowym okazało się pytanie jednego z prezesów firm, dla której pracowałam: jak to jest Kasia, że na jednego człowieka coś działa, a na drugiego to kompletnie nie działa? Z każdym pracujesz niby tak samo, tyle samo energii wkładasz, tak samo próbujesz rozwijać tych ludzi, ale na jednych to działa, na drugich nie. To było takie pytanie, które za mną chodziło długi czas. Nie potrafiłam odpowiedzieć na to pytanie od razu. Obiecałam temu człowiekowi, że do niego wrócę, bo na pewno jest na to odpowiedź. Przecież świat się rozwija. Nie musimy korzystać z tego, co jest w Polsce. Można rozmawiać z ludźmi, można czytać i słuchać, patrzeć, analizować. Odpowiedź przyszła stosunkowo niedługo po tym pytaniu, które się pojawiło.

Marcin: Co robiłaś? Czasami tak jest faktycznie, że ktoś zada nam takie pytanie, które nam otworzy oczy albo w ogóle przełamie jakieś myślenie o sobie. Coś zaczęłaś robić, szukać?

Katarzyna: Tak. Zaczęłam bardzo głośno o tym mówić, rozmawiać z ludźmi, poszukiwać ich perspektywy na to. Jakie oni mają swoje obserwacje. Wszyscy spotykaliśmy się w tym samym punkcie, że rzeczywiście, robisz dużo, próbujesz stanąć na wysokości zadania za każdym razem, kogoś rozwijać, żeby ta wiedza, którą próbujesz mu przekazać, żeby umiejętności, które próbujesz mu wdrożyć, żeby on stanął na troszeczkę wyższym poziomie. Niektórzy się zatrzymywali na stosunkowo niskim poziomie. Nie można było do nich kompletnie dotrzeć. Jakby to nie było albo w zakresie ich zainteresowania, albo w sensie innych możliwości. Coś ich blokowało. Trudno mi było znaleźć odpowiedź na to pytanie, tego ówczesnego dyrektora, który mi je zadał. Trudno mi było odpowiedzieć: co sprawia, że jedni idą do przodu, że się rozwijają, że wykonują pracę, że w ogóle chcą to robić, a drudzy się zatrzymują? Co ich blokuje? Naturalnym [ns 07:53] było to, że to jest kwestia motywacji. Kwestia własnych dążeń, ale co to jest ta motywacja? Jak to zrozumieć? Jak to poukładać? Tutaj to już nie było zbyt wielu rozmówców. Na przykład w Polsce ta motywacja często jest spłaszczana do pieniędzy, że pewnie im się

nie chce, bo mają słabo płacone. Okazywało się, że to wcale nie był [ns 08:16].

Marcin: Ale manager tak myśli, że nie mogę go zmotywować, bo mu nie dam więcej pieniędzy, a tak jak mówisz, ten problem dotyka w kontekście zespołów, dotyka wielu managerów, którzy nie mogą sobie poradzić z tym, jak ten zespół swój, może nie ciągle, ale jakoś w miarę regularnie motywować, żeby byli bardziej zaangażowani w tą swoją pracę.

Katarzyna: Bardzo dużo pracuję z działami sprzedaży, ze sprzedażą. Tam, gdzie jednak ta efektywność i wydajność jest takim, można powiedzieć, wspólnym językiem tych działów. Tutaj inspiracją i takim trochę pomysłem na to, jak sięgnąć po tą motywację, jak to zrozumieć, jak zgłębić to, okazał się artykuł, jak to w życiu często przez przypadek bywa, artykuł, w którym Jurgen Klopp jako trener wtedy jeszcze Borussia Dortmund, opisywał swoje sukcesy jako trener i opisywał to, w jaki sposób zmienił w ogóle kompletne podejście do motywowania, do prowadzenia zespołów zawodników, zespołów piłkarzy. To było taką niesamowitą inspiracją. Okazało się, jak zaczęliśmy tutaj z moją współpracowniczką szukać, że w Niemczech wówczas, parę lat temu, to podejście w sporcie, przeszło bardzo płynnie do biznesu. Biznes szybko te osiągnięcia sportu potraktował jako możliwość do tego, żeby sprawić, że biznes będzie bardziej efektywny.

Marcin: Co właśnie robił ten Jurgen Klopp? Jak motywował swoich piłkarzy?

Katarzyna: Jurgen Klopp rozumiał, że żeby motywować swoich piłkarzy, musi całkowicie zmienić sposób pracy z nimi. Dlatego, że uświadomił sobie, że prowadził ich zanim poznał w ogóle takie techniki indywidualnego podejścia do poszczególnych piłkarzy, bo to było właśnie takim słowem klucz: „indywidualne podejście”. On motywował ich tak, jakby sam chciałby być motywowany. Ponieważ był człowiekiem z niesamowicie dużą ciekawością, on ich gromadził na spotkaniach, tłumaczył im strategię meczy i próbował ich zainspirować do rozmowy, do analizy, do zgłębiania. Natomiast oni okazali się kompletnie nie wrażliwi na tego typu motywację.

Siedzieli z grzeczności na tych spotkaniach. Przychodzili, bo to trener i nie przeciwstawiali mu się. Natomiast oni absolutnie byli ludźmi czynu, którzy chcieli dostać wskazówki od swojego trenera, na zasadzie, że ty stoisz tu, ty kryjesz tego, ty idziesz tam, ty w tej minucie i tak dalej. Czyli on już całą strategię miał przełożyć na działania już stricte na wdrożenie tych działań ze swoim zespołem, a nie tłumaczeniem od Adama i Ewy, dlaczego ta strategia tak a nie inaczej wygląda. To była jedna z ważnych lekcji Jurgena Kloppa, że inni ludzie są inni niż Ty, czyli nie możesz traktować innych, tak jak siebie i oczekiwać tych samych efektów. Czyli coś, co na ciebie działa, nie zadziała na innych. Zrozum, kim oni są i prowadź ich tak, jak oni chcieliby być prowadzeni. Dopasuj komunikację, dopasuj warunki, w których oni funkcjonują, do tego, czego potrzebują. Drugą ważną lekcją okazało się, że ci zawodnicy mieli bardzo wysoką potrzebę rodziny, a on myślał, że przed ważnymi meczami trzeba tych zawodników zgromadzić gdzieś w jakimś miejscu, gdzie będą odseparowani od rodziny, gdzie będą mogli odpocząć, w jego świecie oczywiście. Gdzie rodzina nie będzie ich blokowała przed odpoczynkiem, przed ważnym meczem, żeby to zrobić dla tych ludzi w dobrej wierze, że oni z tego skorzystają. Co się okazywało? Ci ludzie, ci zawodnicy, mieli dużą potrzebę rodziny, dużą potrzebę przebywania ze swoimi najbliższymi. Każda rozłąka była dla nich niekorzystna. Ona działała niekorzystnie na ich motywację. Motywację do kolejnego ważnego meczu.

Marcin: Po prostu chcieli przed meczami spotykać się ze swoją rodziną? Tak? Żeby żona ich wspierała?

Katarzyna: Tak. Oni nie chcieli, żeby ten czas im zabierano, bo to był czas, który ich bardzo mocno angażował i to był ważny dla nich czas, więc zabierano im kawałek ich samych. Gdy Jurgen Klopp się o tym dowiedział, to on zmienił i ograniczył mocno ten czas, w którym ci zawodnicy spędzali przed meczami w odosobnieniu od żon czy partnerek. On nawet jakby w następnym kroku zapraszał te żony, partnerki na trybuny, bo wtedy ci piłkarze jeszcze lepiej grali, bo mieli przed kim się pokazać. Czuli, że nie są

rozdzieleni od tych rodzin. Organizował opiekę dla dzieci, żeby też dzieci były blisko tych swoich ojców. Także zmienił kompletnie podejście.

Marcin: Jurgen Klopp Cię inspiruje?

Katarzyna: Jurgen Klopp mnie zainspirował o tyle, że można to podejście, które jest w sporcie, zastosować w biznesie. Bardzo mocno pracuję z biznesem, na sporcie się nie znam. Nie mam jakby dużych tutaj motywacji, jeśli chodzi o sport taki personalny, natomiast uważam, że biznes może się bardzo dużo nauczyć od sportu, bo w sporcie do wygranej liczą się nieraz nawet nie sekundy, także tutaj ta efektywność. Dużo Ci mówiłam o efektywności w biznesie. Zadałeś mi pytanie: czym się zajmuję zawodowo? Rozwojem ludzi, ale takim na wyższym już teraz poziomie, dlatego że już wiem o tym, że bardzo ważne jest indywidualne podejście do człowieka i zrozumienie tego: kim on jest w środku, jakie on ma potrzeby, jakie on ma dążenia. W ten sposób prowadzić tego człowieka do jego indywidualnych zwycięstw, do jego indywidualnych wyzwań.

Marcin: Czyli nie powinniśmy stosować takich metod motywacji pracowników, które motywowałyby nas samych, tylko trzeba podejść indywidualnie, ale żeby podejść indywidualnie do każdego pracownika. To też dotyczy się nie tylko pracy, również życia takiego rodzinnego na pewno. Jak w takim razie zbadać to, co motywuje człowieka, pracownika, żeby później to wykorzystać. Jak zrobił to Jurgen Klopp? Jak Ty to robisz?

Katarzyna: Jurgen Klopp zainspirował się narzędziem profesora Stanów Zjednoczonych, profesora Stevena Reissa. Po tym, jak dowiedziałam się, z czego on skorzystał, stwierdziłam, że ja również chcę z tego narzędzia korzystać. Pojechałam do profesora Stevena Reissa i osobiście przekonywałam go, że w Polsce biznes jest również gotowy na to, żeby skorzystał z narzędzi, z jakich chociażby w Niemczech, korzysta zarówno biznes jak i sport. Znalazłam pierwszego klienta, który był gotowy na to, żeby w takiej innowacyjnej formule zacząć działać rozwojowo. Przekonałam profesora, że to narzędzie możemy w Polsce tutaj z sukcesem stosować. To

narzędzie, to Reiss Motivation Profile, od nazwiska autora tej metody. Profesor Steven Reiss badał ludzką motywację przez dobrych kilkanaście lat. W efekcie jego pracy naukowej powstała metoda badawcza, która pokazuje, czym my indywidualnie różnimy się od innych ludzi, którzy towarzyszą nam w życiu, których możemy spotkać. Co sprawia, że my, to my i co sprawia, że nam się chce coś zrobić.

Marcin: Ty po prostu wsiadłaś w samolot, spakowałaś walizki, kupiłaś bilet do Stanów, żeby spotkać się z jakimś profesorem, który wymyślił jakąś metodę? Ty wiedziałaś, że to jest coś, w co warto zainwestować też czas, pieniądze? Skąd wiedziałaś, że to jest coś, w co warto właśnie zainwestować aż tak?

Katarzyna: Inspiracją był na pewno Jurgen Klopp. Natomiast patrzyliśmy z moją współpracowniczką, jak działa ten biznes w Niemczech. Jak dużo osób korzysta z tego, jakie są sukcesy, jakie są case'y? Jak w ogóle można z tym pracować? Tu już była taka kolejna dawka inspiracji. Później napisałyśmy do profesora e-maila, on odpisał tak: Jest wiele osób z Polski, które pisało w tym temacie, ale nikt nie pofatygował się do mnie, żeby mnie poznać. Słowo „nikt” otworzyło przeglądarkę i spowodowało, że kupiłam bilet lotniczy do Stanów i poleciałam poznać profesora i jego żonę. Uczestniczyłam w szkoleniu profesora z tej metody. Było to absolutnym potwierdzeniem tego, że to jest kropka nad i w moich programach rozwojowych. To nie było coś konkretnie oderwanego od tego, czym się zajmuję, tylko to była kropka nad i. To był brakujący element, którym mogłam tylko i wyłącznie sprawić, że wszelkie działania będą bardzo zindywidualizowane.

Marcin: Ok. Na stronie internetowej Waszego Instytutu przeczytamy, że: Reiss Motivation Profile to naukowa metoda badawcza weryfikująca wewnętrzną motywację człowieka. Najdokładniejsza i najbardziej wnikliwa, bo pokazuje skalę potrzeb, które musimy zaspokoić, by działać wydajnie w każdym obszarze życia. Możesz to trochę tak uprościć i opisać bardziej szczegółowo? Na czym faktycznie polega ta metoda? To jest test?

Katarzyna: Taki kwestionariusz, test, ale testy bardziej się kojarzą ze: zdam, nie zdam. To jest bardziej kwestionariusz, takie narzędzie psychometryczne, gdzie odpowiadasz na 128 pytań. Właściwie to nie są pytania, tylko identyfikujesz się z pewnym stwierdzeniem w 7- stopniowej skali. Gdzie zaznaczasz, na ile to stwierdzenie jakby w Tobie pracuje. Czy jesteś bardzo zidentyfikowany, czy średnio. Na podstawie algorytmu profesora ta metoda pokazuje ci, jakie są twoje najsilniejsze motywacje, czyli co sprawia, że ty, to ty. Czy bardziej praca czy życie poza pracą? Czy jesteś człowiekiem, który jest nastawiony na niezależność, wolność wyborów? Czy raczej cenisz sobie współpracę? Tutaj możesz się dużo dowiedzieć o sobie, wykonując takie badanie. To jest badanie online. Wykonanie jego zajmuje paręnaście minut, maksymalnie 15. W efekcie otrzymujesz na skali, przedstawiony swój obraz motywacji. Profesor w swoim badaniu wyłonił 16 takich motywatorów. Właściwie motywator to brzmi tak trochę [ns 00:19:36].

Marcin: [ns 00:19:36]

Katarzyna: Źródło motywacji. Dokładnie. Obszarów motywacji. Każdy z nas je posiada, ponieważ on prowadząc badania, weryfikował swoje badania na czterech kontynentach, więc z dużym prawdopodobieństwem możemy założyć, że większość ludzi tak ma. Większość ludzi jest motywowana przez te 16 obszarów. Tylko, że każdy z nas indywidualnie tym obszarom przypisuje priorytet. Przypisuje im ważność. Tą ważność też już widzimy w profilu motywacyjnym, bo tak jak powiedziałam – tutaj te motywacje, te potrzeby czy te obszary motywacyjne, możemy tutaj różnie na to mówić, są zaznaczane w skali od -2 do +2. Ta skala mówi nam, na ile coś jest dla nas ważne, ponadprzeciętnie ważne i też, ile osób w naszym otoczeniu może mieć podobnie. Najwięcej osób ma wyważoną skalę konkretnej motywacji, czyli np. tam jest potrzeba kontaktów społecznych, to ona mówi o tym, na ile potrzebujemy ludzi, na ile potrzebujemy się z ludźmi spotykać, na ile jesteśmy w ogóle otwarci na nowe kontakty z ludźmi. Tutaj im bliżej jesteśmy jakby takiego wyważonego zakresu, to mówi o tym, że podobnie

jak większość ludzi, ale jeśli na skali przesuwamy się w jedną bądź w drugą stronę, to pokazuje nam to, że albo potrzebujemy więcej ludzi niż inni ludzie w naszym otoczeniu. czyli potrzebujemy w pracy i po pracy i odpoczywamy z ludźmi i pracujemy z ludźmi i tych ludzi musimy mieć bardzo dużo w kontaktach. Czyli jesteśmy tacy bardziej ekstrawertyczni, albo przeciwnie. Jak idziemy w drugą stronę tej skali, czyli mamy małą potrzebę czy ponadprzeciętnie małą, to możemy czuć się zmęczeni ludźmi, bardziej niż inni ludzie. Mogą nas męczyć ludzie. Czyli jeśli w pracy już pracujemy z ludźmi, to musimy po pracy gdzieś mieć taką swoją samotnię, gdzieś, gdzie odbudujemy swoją potrzebę. Gdzieś, gdzie będziemy mogli ją zneutralizować bez ludzi. Czyli tutaj dowiadujemy się, jak duża jest w nas ta potrzeba i co robić, żeby te motywacje nasze nas wspierały. Czyli jak sobie innymi słowy: dobierać, jak kreować nasze otoczenie, jakie wybierać miejsce pracy, żeby można było korzystać z tego potencjału, jakim jesteśmy obdarzeni, jeśli chodzi o naszą motywację. Czyli gdzieś, gdzie mamy ten zapal, gdzieś, gdzie mamy energię. To wszystko możemy sobie zafundować w tym profilu motywacyjnym.

Marcin: Ja robiłem ten test w zeszłym tygodniu. Wyszło mi, że najsilniejsze moje motywatory – wszystkie powyżej jeden, czyli między jeden a dwa – to jest ciekawość, honor, pryncypialność, idealizm, kontakty społeczne i rodzina. Powiedz mi, gdybym tak był zupełnie zielony i nie przeczytał całości raportu, jak mogę wykorzystać te informacje na co dzień w mojej pracy? Załóżmy, że jesteś moim managerem i dowiadujesz się, że mam taki profil i na razie patrzysz tylko na te moje główne motywatory. Jak można to wykorzystać, tak zupełnie praktycznie, w biurze, na co dzień.

Katarzyna: Ciekawość, czyli taka ponad przeciętnie wysoka potrzeba tej ciekawości, mówi o tym, że potrzebujesz się rozwijać, że taka osoba potrzebuje się rozwijać, analizować, dociekać, pogłębiać wiedzę. Nie może się zatrzymać tak powierzchownie, czyli raczej będzie zainteresowana rozwojem. Więc pierwsza rzecz, na ile stanowisko pracy, które dana osoba ma, jest w ogóle rozwijające? Na ile ona się tam rozwija? Na ile ta osoba

może cały czas gdzieś mieć progres w swoim rozwoju, a nie robić powtarzalne rzeczy. Gdzie ona może próbować czegoś związanego z kolejnymi projektami, rzeczami. Gdzie można się po prostu uczyć i rozwijać. Tutaj chodzi o to, żeby był dostęp ciągle do nowej wiedzy i żeby mogła też tę wiedzę szerzyć w organizacji. Tutaj troszeczkę się to wiąże z innym motywatorem, natomiast sama ta bazowa potrzeba ciekawości, to przede wszystkim dbałość o to, żeby ta osoba się rozwijała w organizacji, bo inaczej, jeżeli będzie robiła powtarzalne, rutynowe rzeczy, gdzie będzie sięgała do starej wiedzy, ona się będzie męczyła i będzie szukała sobie miejsca, gdzie będzie się mogła po prostu rozwijać.

Marcin: Czyli taka osoba, jeśli za długo będzie na powtarzalnym procesie, to prawdopodobnie albo się zwolni, albo będzie mocno zdemotywowana cały czas, jeśli szef nie będzie jej wymyślał ciągle nowych zadań, czegoś, co faktycznie sprawi, że będzie mogła się czegoś nauczyć, doszkolić.

Katarzyna: Nawet tutaj nie chodzi o to, że szef musi jej wymyślać coś nowego, żeby miała w ogóle możliwość kreowania swojego środowiska pracy, ale właśnie sięgania po tę wiedzę, żeby też organizacja była nastawiona na wiedzę, żeby kultura organizacyjna była taka, która pozwala nam sięgać po wiedzę. Pozwala nam się rozwijać. Nie blokuje nas. To jest dosyć istotne.

Marcin: A na przykład honor i pryncypialność?

Katarzyna: Honor i pryncypialność to jest właśnie taka potrzeba lojalności wobec zasad, wobec pryncypiów. Tutaj przede wszystkim ważne są wartości. Wartości, które firma głosi. Czy teoria pokrywa się z praktyką? Czy te zobowiązania, które ludzie wobec siebie poczynają, czy one rzeczywiście mają rację bytu, czy to jest tak, że jednego dnia mówimy, że robimy to, a drugiego mówimy, że w ogóle tak albo nie mówiliśmy, albo że są nowe w ogóle warunki i robimy coś kompletnie innego. Czyli zawracamy z tej drogi czy też tutaj działają takie zobowiązania też moralne. W zasadzie, że obiecuję coś komuś i dotrzymuję słowa. Czy możemy na to liczyć. Taka

współpraca na moim słowie. Poleganie właśnie na swoim słowie ma miejsce w organizacji. Tym bardziej ważne, żeby motywacje były ukierunkowane w jedną stronę w organizacji. Albo idziemy na cele i nie ważne, co wczoraj mówiliśmy. To jest inna strona tego motywatora. Albo przeciwnie właśnie, że musimy być wierni tym słowom, które powiedzieliśmy. Wierni swoim zasadom, które wyznajemy. I to nie jest tylko papier, tylko rzeczywiście ta organizacja tak działa. To jest bardzo ważne wtedy.

Marcin: Czyli umowy ustne na przykład? Nie musimy mieć na wszystko podkładki e-mailowej itd., bo dla osoby o wysokim poziomie, jak ja na przykład - wystarczy powiedzieć. To już jest jako, powiedzmy umowa. W sensie, jeśli ja potwierdzę słownie, to można uznać, że dotrzymam słowa, zrobię to.

Katarzyna: Tak. To jest właśnie takie wsparcie oparte na zaufaniu. Wiemy, że jesteśmy w jednej organizacji, działamy do jednego mianownika, do wspólnej bramki. Mamy te same cele i mamy te same wartości.

Marcin: A idealizm?

Katarzyna: Idealizm to motywator, który mówi nam o tym, na ile...

Marcin: Dobrze czy źle mieć wysoki idealizm?

Katarzyna: Nie ma czegoś takiego, jak dobre czy złe motywatory. Każdy motywator jest dobry pod warunkiem, że my możemy korzystać z jego potencjału. Zależy od tego, jaka jest organizacja. Czy my, mając wysoką potrzebę motywatora (tutaj mówimy o tej potrzebie – idealizm) możemy robić rzeczywiście coś górnolotnie potem dla zbawienia świata. Dla wyższych idei, dla wyższych celów. Tak jak np. wysoka potrzeba idealizmu może sprawić, że nie będziemy identyfikować się na przykład z branżami czy produktami, które mają do czynienia z takimi praktykami typu alkoholizowanie społeczeństwa czy też jakieś używki, czy tego typu rzeczy, bo to nie służy temu, żebyśmy trwali w kolejnych pokoleniach, czy rzeczy, które generują na przykład bardzo dużo odpadów np. jakieś hale

produkcyjne, gdzie mamy dużo odpadów. To nie służy kolejnym pokoleniom, bo one się będą się będą rodziły...

Marcin: Tak, faktycznie. To pierwsza rzecz, która by mi do głowy przyszła, ale założmy, że to jest taka zwyczajna firma usługowa, dział handlowy czy AP, dział płatności, dział księgowy. Mamy pracownika, który właśnie ma wysoki wskaźnik idealizmu. Jak właśnie w takich firmach, które raczej nikogo nie krzywdzą w dłuższym, czy większym wymiarze, można zaplanować motywowanie tego pracownika w ciągu roku, wiedząc że ma wysoki wskaźnik idealizmu?

Katarzyna: Przede wszystkim się z nim liczyć. Trzeba go traktować jak człowieka. Nie przedmiotowo, tylko podmiotowo. Ten człowiek musi być w centrum wydarzeń. To ten człowiek, jako każdy pojedynczy człowiek traktowany z dużym szacunkiem. Dobrze jak są różne inicjatywy takie prospołeczne, organizowane przez firmy. Działy CSR, gdzie można się angażować, gdzie wręcz jest to takim wzorem do naśladowania, że ta firma to robi. To, że są te działy, że dołączają się kolejne osoby. Im więcej jest takich osób w firmie, tym większa szansa na to, że te idee są rzeczywiście z serca wykonywane, a nie jest to jakiś dział taki, który gdzieś istnieje w firmie na zasadzie marketingu, tylko to jest w rzeczywistości angażujące działania człowieka. Ten idealizm w połączeniu z ciekawością, bardzo mocno wspiera taką wizjonerską postawę człowieka. Czyli tutaj też wiedza plus idee powodują takie wizje, więc ten człowiek będzie się aktywował tam, gdzie może te swoje wizje realizować.

Marcin: To właśnie mnie trochę przeraziło, że tak to się u mnie bardzo dobrze pokrywa tym, jaki wynik był tego testu. Tu mamy 16 tych motywatorów, tak? Rozumiem, że pewnie profesor musiał to pogrupować, bo jak była wielka grupa badawcza? Ile w ogóle trwał proces zbudowania tego narzędzia? Możesz przypomnieć?

Katarzyna: To było kilka dobrych lat. Profesor, zanim w ogóle rozpoczął pracę nad motywacją, zajmował się zaburzeniami lękowymi. W tym miał

bardzo duże osiągnięcia na tym tle, jako psychiatra, psycholog kliniczny. Natomiast motywacją zajął się u schyłku swojego życia i do końca życia zgłębiał te tematy. Do końca życia był aktywny naukowo. Wyłonił 16 motywatorów, oczywiście w wyniku analizy czynnikowej i innych takich analiz, które są potrzebne, żeby powstało narzędzie psychometryczne. Na początku tych motywów, motywatorów, potrzeb, gromadził od ludzi 500. On nie miał żadnej tezy. On niczego nie zakładał. Był strasznie ciekawy, jak to jest w ogóle z ludźmi i z ludzką motywacją. U schyłku życia on zachorował. Ta choroba w ogóle stała się przyczyną do tego, że on zaczął zgłębiać temat motywacji, bo on sam nie mógł zrozumieć jako badacz naukowy, dlaczego niektórzy ludzie zajmują się tym, czym się zajmują i mają z tego frajdę, bo on nie mógłby się tym zajmować. Co sprawia, że ta osoba może się tym zajmować? To akurat przyszło mu do głowy, bo spotkał pielęgniarki takie prawdziwe, z powołania, które z dużym oddaniem się w tej pracy poświęcały i on wyłonił, tak jak mówię, 16 tych motywacji. Natomiast on sam u schyłku swego życia nawet mówił, że prawdopodobnie są jeszcze jakieś motywacje, ale te 16 obszarów już nam pozwala z dużą wiedzą o człowieku, powiedzieć, którymi obszarami powinien się ten człowiek zająć w życiu, żeby po prostu uruchomić się, żeby mógł żyć w zgodzie ze sobą, realizować się, realizować swoje pasje. W oparciu o to, co go z zewnątrz napędza. Nie czekając na pieniądze, które są taką motywacją, można powiedzieć, pośrednią, bo każdy z nas gdzieś tam potrzebuje pieniędzy, ale dla różnych celów. To nie jest cel ostateczny - pieniądź. Prawda? Każdy pieniądź potrzebuje do czegoś innego. Kilka dobrych lat trwało zanim to narzędzie powstało. Powstało na podstawie odpytywania ludzi, na zadawaniu pytań ludziom. Tutaj już mamy Internet. Już mamy możliwości przetwarzania. Tutaj już mamy algorytm, który stoi za tym narzędziem. To wszystko się odbywa w komputerze. Dostajemy z dużą dokładnością obraz naszych potrzeb. Tego, co mamy wewnątrz nas samych. Tego czegoś, co sami nieraz wbrew pozorom nie potrafimy nazwać.

Marcin: To prawda.

Katarzyna: Przed wykonaniem testu, przed wykonaniem tego badania, czy byłbyś w stanie wskazać wszystkie motywacje?

Marcin: Na pewno nie. Jest tak, że było kilka takich elementów, które mnie zaskoczyło i też nie zaskoczyło. Tylko faktycznie, nie byłem w stanie nazwać, co dokładnie jest tym motywatorem. Tu faktycznie te 16 wyłonionych konkretnych nazw z omówieniem i analizą tego, bardzo pomogło poznać siebie. Tak mówiąc w skrócie. To jest test, 128 pytań, trwa to kilkanaście minut. To jest test psychometryczny, tak?

Katarzyna: Tak.

Marcin: Dajmy taki przykład. Jestem managerem. Mam 10 osób. Zespół jako tako współpracuje, ale są jakieś kłopoty. Firma ma jakiś budżet. Chciałbym faktycznie, bo się tym interesuje, przeprowadzić test jakiś psychometryczny, który pomoże mi poznać mój zespół. Takich testów na rynku trochę jest. Jest StrengthsFinder Gallup, jest test Belbina o rolach w zespole, jest TestDisk. Jest pewnie kilka innych. Zastanawiałaś się, analizowałaś, czym różni się właśnie Reiss od tych innych, które wymieniłem? Jakbyś mnie przekonała, że to właśnie Reiss jest ten, w który warto zainwestować?

Katarzyna: Nie chciałabym przekonywać kogoś do konkretnego narzędzia. Natomiast większość narzędzi, których jest na rynku, bazują na naszych zachowaniach. Oglądałaś Shreka?

Marcin: Tak, chyba z 3 razy.

Katarzyna: Pamiętasz takie zdanie: ogry mają warstwy?

Marcin: Jedno z tych słynniejszych. Oprócz Tik Taków.

Katarzyna: Okazuje się, że ludzie też mają warstwy, bo nie do wszystkich warstw ludzi [ns 34:07] zapraszamy. Najczęściej dajemy im poznać naszą taką zewnętrzną warstwę. To są zachowania. W tej sferze zachowań widzimy różne rzeczy. Przyszedł mi do głowy mój sąsiad. On codziennie

biega. Co byś pomyślał? Biega, chyba lubi biegać. Biega, bo lubi. Pewnie ma wysoką potrzebę aktywności fizycznej.

Marcin: Albo ma duży brzuch.

Katarzyna: Albo ma duży brzuch, albo się zakochał.

Marcin: Albo wcale nie lubi biegać? Albo się założył?

Katarzyna: Dokładnie. Albo się zakochał. Albo się założył. Albo chce schudnąć. Albo przygotowuje się do zawodów. Jest tak dużo albo. Dopóki ta osoba nas nie zaprosi do siebie i nie powie, jaka jest przyczyna tego, albo sama sobie uświadomi tę przyczynę, albo wie, z czego to wynika. My często właśnie motywując innych ludzi, jesteśmy zaproszeni, czy w ogóle mamy możliwość zobaczyć to, co jest na zewnątrz, czyli jakąś czynność, która towarzyszy jakiejś motywacji, czy jakimś naszym potrzebom, czy jeszcze naszym innym jednostkom, patrząc po innych narzędziach. Czy talentom, tak jak w narzędziu Gallupa, czy zachowaniem, czy rolom. Natomiast kolejne warstwy trochę bardziej nas zapraszają i pokazują, z czego, co wynika. Tylko, żeby analizować warstwy, to trzeba wiedzieć, co jest wewnątrz, co jest w jądrze nas. Do tego jądra zaprasza nas Reiss Motivation Profile. To jądro to jest Reiss Motivation Profile, bo ono nam pokazuje, z czego pewne rzeczy wynikają. Zobacz. Jeżeli masz potrzebę kontaktów społecznych, to sięgasz po kontakty z ludźmi. Wszystko, co jest z ludźmi, jest dla Ciebie atrakcyjne, tak? W efekcie widzisz człowieka, który się spotyka z ludźmi. Ale czy on ma radość przebywania z tymi ludźmi? Wiesz to, bo wiesz, że to wynika z jego potrzeby. Czyli, jeżeli znasz to jądro, jeżeli wiesz, co jest wewnątrz, jeżeli wiesz, że tam są zasady i że po prostu złamanie przyrzeczonego słowa w zachowaniu, spowoduje po prostu kompletną katastrofę komunikacyjną i w ogóle relacyjną z tym człowiekiem to wiesz, że to zachowanie, które obserwujesz, wynika z konkretnej potrzeby. Najczęściej narzędzia różnego rodzaju, psychometryczne testy, psychologiczne, bazują na tych zachowaniach bądź cofają się jedną warstwę głębiej. Natomiast Reiss sięga do wewnątrz, do jądra. Nie pracuję na innych

narzędziach, więc ja też nie jestem w stanie powiedzieć ci konkretnych różnic. Natomiast do mnie, jako do instytutu, zgłaszają się ludzie, którzy pracują na wszystkich możliwych narzędziach. Dlaczego? Nie wiem. Taki mają model biznesowy. Przychodzą i mówią: wow, to to tak głęboko sięga? To mi się to teraz fajnie łączy z tym, czy z tym narzędziem, bo one się bardzo fajnie uzupełniają. Mogą dać dodatkową informację o sobie, ale kto jakie narzędzie wybierze, komu do czego zagra, kto ma jaką odwagę sięgnąć po jaką dawkę świadomości samego siebie, to jest bardzo indywidualne. My nie przekonujemy, że to narzędzie tylko i wyłącznie. Już samo sięgnięcie po narzędzie jest sukcesem do tego, że ludzie mają odwagę bardziej świadomie na siebie spojrzeć. Każde narzędzie będzie pogłębiało świadomość tego, kim jesteśmy. Będzie odkrywało kolejną kartę. Jeśli chcemy bardzo głęboko wejść, to Reiss Motivation Profile.

Marcin: Możesz opowiedzieć jakąś historię kogoś, osoby, zespołu, której szczególnie pomógł ten test? Która Ci mocno utknęła w pamięci? Może sama byłaś zaskoczona tym, jak bardzo na kogoś wpłynęło to, co pokazał wynik testu? Z Twojego doświadczenia, z Twoich historii.

Katarzyna: Bardzo dobrze pamiętam jeden zespół, do którego weszłam i akurat osoba zarządzająca zaprosiła mnie do współpracy. Powiedziała: Zobacz, tyle co ja tutaj robię dla tego zespołu, a oni są zdemotywowani. O co tu chodzi? Weź to zobacz i powiedz, co ja mam robić? Co ja mam robić z tymi ludźmi, bo już mi pomysłów brakuje. Co się okazało? Osoba zarządzająca realizowała strategię wzrostu firmy. Chciała jak najlepiej. Natomiast organizowała firmę tak, jakby nie było w niej nikogo oprócz jej samej, albo wszyscy byli klonami tej osoby zarządzającej. To, że jemu coś nie przeszkadzało, to ta osoba zakładała, że nikomu innemu nie będzie przeszkadzało. Ludzie byli wyczerpani psychicznie i fizycznie. Dlatego, że warunki pracy, jakie były organizowane, kompletnie nie spotykały się z zainteresowaniem tych ludzi. Przychodzili do pracy, na zasadzie: ok, może jeszcze chwilę wytrzymam albo i tak tu się nic nie zmieni. Jacyś tacy zde gustowani. Jak się zaczęło rozmawiać z tymi ludźmi to, o co chodzi?

Wszystko zaczęli wyrzucać, że wszystko jest nie takie. Ja jeszcze nie spotkałam takiej firmy, w której wszystko jest nie tak. Co się okazało, jak zaczęłam rozmawiać z tymi osobami. Najpierw z tym zespołem, później z kierownikiem tego zespołu, później z osobą zarządzającą całą firmą, to się okazało, że ta osoba zarządzająca w ogóle nie patrzy ani na kierownika, ani na osoby, które są gdzieś na dole w hierarchii, bo jej się wydaje, że robi najlepiej. Czyli popełniała ten błąd, który Jurgen Klopp na początku, tylko że ona też nie miała kompletnie świadomości, dopóki nie zbadaliśmy i nie zetknęliśmy tutaj potrzeb. Okazało się, że ludzie nie byli traktowani w sposób podmiotowy, tylko przedmiotowy. Po prostu typu: masz tutaj biurko, masz swoje obowiązki i działaj, ile czasu potrzebujesz, nie patrzemy ci na ręce, niby dajemy Ci wolność. To było wszystko takie oderwane od potrzeb tych ludzi. Okazało się, że ludzie chcieli być bardzo mocno traktowani podmiotowo. Oni mieli wysoką potrzebę idealizmu. Nie było takich elementów, gdzie można było zaczepić się jakkolwiek o tę motywację, bo wszystko szło w kierunku takiej integralności, zysku, wręcz wyzysku. Z perspektywy oczywiście tych osób.

Marcin: Co się zmieniło po tym badaniu?

Katarzyna: Oczy się otworzyły temu zarządowi, osobom zarządzającym, że prą nie w tę stronę i jeżeli chcą z tymi ludźmi pracować, to muszą po prostu zmienić tę organizację generalnie. Okazuje się, że kierownik tego zespołu był kompletnie też nie dopasowany profilem osobowościowym do ludzi, którzy stanowili w dużej mierze podobną grupę ludzi. Kompletnie też nie mogli się dopasować, więc ten kierownik był takim, można powiedzieć, najemnikiem zarządu. Robił to, co ten zarząd chciał. Natomiast też absolutnie nie potrafił tym zespołem mądrze pokierować. Kierownika przesunięto na inną funkcję, gdzie mógł rzeczywiście być takim, można powiedzieć, żołnierzem zarządu, a tutaj wstawiono osobę, która była bardziej relacyjna, która potrafiła skorzystać z tej wiedzy o profilach motywacyjnych, która potrafiła otworzyć się na ludzi i bardzo indywidualnie tych ludzi prowadzić, czyli komunikować się w odniesieniu do ich potrzeb,

dawać im wolność tam, gdzie potrzebowali. Tym osobom, które potrzebowały wolności, dawać wolność. Dawać im możliwości pracy tak, żeby ta osoba była zadowolona. Nieraz są takie trendy obserwowane, na przykład: teraz zrobimy Open Office, to wszyscy Open Office i tak będzie wygodnie i fajnie, bo jesteśmy trendy. Ale jednym osobom to bardzo pomaga, bo są blisko ludzi, a drugich wyłącza na pracę wręcz. To jest tak duży dyskomfort pracy w takim otoczeniu, że ta osoba może być kompletnie nieproduktywna, jeżeli ma otoczenie, które nie jest sprzyjające. Dopasowanie warunków pracy, dopasowanie komunikacji, zadań, stawiania celów, oczekiwań, sposobów komunikacji, częstotliwości spotkań, było kluczowe. To takie właśnie indywidualne podejście. To jest coś, co było taką transformacją tej całej organizacji, bo zaczęliśmy pracować od podstaw. Pracować z ludźmi, uczyć kierownika, jak kierować poszczególnymi osobami, żeby te osoby stanowiły takie koła zębate razem z tym kierownikiem i koła zębate razem z tą organizacją, żeby to płynnie działało. To jest bardzo indywidualna praca. Dziś jestem szczególnie zadowolona z tego zespołu i z tych ludzi, że zaczęli słuchać. To, że odważyli się zrobić takie badania, że odważyli się spojrzeć prawdzie w oczy i wyciągnąć z tego wnioski, spowodowało, że ta firma dalej istnieje, bo tam ludzie byli naprawdę na zakrętach takich już konkretnych. Tam już były łzy w oczach u niektórych osób. To było tak, że jakby każde w swoją stronę. Nie zbuduje się tam organizacji. Ludzie krytykowali to, ale oczywiście tylko w cztery oczy. W dużym zaufaniu. Dzięki temu to mogło ruszyć.

Marcin: Ten nowy lider był wybrany właśnie też w oparciu o wynik jego testu?

Katarzyna: Lider został wyłoniony z zespołu w oparciu o wynik testu. W oparciu o wynik kwestionariusza. Nie każdy będzie chciał być tym liderem i nie każdy ma takie predyspozycje. Nie każdy ma takie chęci, żeby nie tylko zostać liderem na chwilę, tylko się w tej pracy odnaleźć.

Marcin: Dokładnie. Wy tam zrobiliście duże trzęsienie ziemi?

Katarzyna: Taką kompleksową transformację.

Marcin: Kompleksową transformację?

Katarzyna: Tak można powiedzieć, bo dużo poziomów.

Marcin: Zmiana managementu to zawsze jest już dosyć... trzeba bardzo mocno chcieć, żeby coś takiego zrobić, bo nie zawsze się firmy decydują na takie kroki, bo to są dosyć radykalne kroki.

Katarzyna: Jeżeli zarząd jest gotowy, żeby otworzyć się na to, żeby takie zmiany w organizacji przeprowadzić, zaczyna od siebie, chce sam siebie poznać. Pamiętam taką ciekawą rozmowę z jednym z ważnych managerów. Przyszłam, popatrzył na mnie i powiedział: co pani ma mi tutaj do zaoferowania? Jakies testy? Ja nie jestem w ogóle psychologiem. Jestem bardziej po stronie biznesu. Psychologiem jestem z zamiłowania. Ta osoba zarządzająca, ten dyrektor tak na mnie popatrzył i mówi: i co? na podstawie tego, że coś będę wiedział o tych ludziach? Taka chwila konsternacji. Mówi: wie pani co? Powiem coś Pani. Bardziej trafnej diagnozy osób z mojego zespołu to nigdy w życiu nie widziałem.

Marcin: Potem?

Katarzyna: Tak. Już potem. Powiedział: a ja się łudziłem, że ja zmienię tych ludzi. To jest kwestia tego, że sam wymierzył taki wielkopański policzek na zasadzie: łudziłem się, byłem naiwny, ludzie się nie zmieniają, więc korzystajmy z tego, jaki potencjał ma ta osoba i wzbogaćmy tę firmę o potencjał ten brakujący, w postaci kolejnej zatrudnianej osoby. Nie łudźmy się, że ta osoba nagle zacznie nam robić coś, do czego nie ma tych predyspozycji, bo gdyby miała umiejętności, to nie sięgnie po nie, bo to nie będzie leżało w jej naturze.

Marcin: Pamiętam, że chyba Roger Federer powiedział, że on w sumie nigdy nie lubił grać w tenisa. W swojej książce chyba to napisał. Czasami tak jest z dziećmi. Rodzice wysyłają na wszystkie zajęcia i chcą, żeby dziecko było baletnicą, a właściwie nie ma do tego predyspozycji ani

zamiłowania. Tak sobie zacząłem myśleć, czy to nie byłoby dobre narzędzie do wykorzystania w procesie rekrutacji nowych pracowników? Czy można to zrobić w ogóle zgodnie z prawem.

Katarzyna: Firmy również korzystają z tego narzędzia wspomagająco. Dlatego, że to narzędzie nam nie wyselekcjonuje kandydatów. Ono nie bada w ogóle kompetencji. Mówimy tylko i wyłącznie o tym, do pracownik może mieć predyspozycje. Więc niektóre firmy sięgają po to na ostatnim etapie rekrutacji, gdzie mają kilku kandydatów, takie twarde kompetencyjne rzeczy się zgadzają, doświadczenie pasuje, mają dwóch i teraz kogo wybrać. Można sobie zrobić profil taki motywacyjny stanowiska, bo jeżeli zatrudniamy na stanowisko ProductManagera dla naszej organizacji, to wiemy czym on będzie się zajmował. W innej organizacji może mieć nieco inny profil, więc my tworzymy sobie taki profil, a później zderzamy to z profilami naszych kandydatów. Patrzymy, który kandydat będzie najlepiej pasował, najlepiej realizował się na danym stanowisku. To może być dla nas takim potwierdzeniem.

Marcin: No właśnie.

Katarzyna: Ale mówię, że takie potwierdzenie bardziej.

Marcin: Zadam Ci pytanie pomocnicze. Czasami ludzie bywają bardzo sprytni. Wiedzą, że dana firma stosuje Reiss Motivation Profile, wiedzą że chodzi o ProductManagera, to myślą: ja sobie zrobię sobie ten test i tak podpowiadam na te pytania, żeby mi wyszło, że jestem urodzonym ProductManagerem. Mogę oszukać?

Katarzyna: W życiu można oszukać wszystkich. Tylko po co oszukiwać siebie? Oczywiście, że możemy zmanipulować każde narzędzie, jeśli będziemy coś tam wpisywać, próbować kreować. Kreować nowego siebie. Natomiast to narzędzie po pierwsze ma wbudowane różne skale, które weryfikują poprawność udzielanych odpowiedzi. Te skale są wagowane. Po drugie dodatkowo możemy przy takim procesie, gdzie mamy wątpliwość albo chcemy mieć absolutną pewność, że tutaj ten kwestionariusz nam

pokaże prawdziwego człowieka, którego chcemy zobaczyć, a nie udawanego. Jeszcze są tutaj dodatkowe pytania, oprócz tych 128, które nam weryfikują wysokość motywatora, czyli np. jeżeli duży motywator nam wyszedł spośród tych 128 pytań np. ta wysoka potrzeba ciekawości. Teraz takie dodatkowe pytania, które się pojawiają już po teście, pozwalają nam zweryfikować czy tam nie ma elementów trochę takiego wiesz koloryzowania. Nie chciałam użyć słowa kłamstwa, dlatego, że nieraz to nie jest kłamstwo, tylko nieraz są tam dodatkowe rzeczy, które mogą się gdzieś w naszej świadomości kołatać. Natomiast jest taka dodatkowa jeszcze skala. Taka weryfikacyjna. Taki ConfirmationScale Taka dodatkowa skala, która weryfikuje udzielone odpowiedzi. Natomiast ona nie daje nam odpowiedzi na zasadzie, że tak nie jest, tylko żeby tutaj dopytać np. kandydata. Zrobić z nim pogłębiony wywiad, co może być przyczyną, że ten motywator czy ta potrzeba nie została tak potwierdzona, albo zostawić to co zostało potwierdzone. Tutaj mamy jeszcze taką dodatkową furtkę, z której firmy nieraz korzystają.

Marcin: Ok. My pod podcastem możemy wrzucić taki przykładowy tekst.

Katarzyna: Tak. Pewnie.

Marcin: Nie chcę omawiać wszystkich tych motywatorów po kolei, jest ich 16. To trochę dużo, a omówiliśmy tylko kilka, ale na pewno słuchacze będą chcieli zobaczyć, jak to wygląda tak na żywo. Super. To wrzucimy pod podcastem. Załóżmy, że ja chcę w swoim zespole przeprowadzić taki test. Jestem przekonany i chcę poznać swoich ludzi, co ich motywuje, żeby sobie fajnie później dopasowywać, na ile to możliwe, metody motywacji tych moich pracowników. Co mam zrobić? Gdzie mam się udać? Jak to zorganizować? Ile to kosztuje? Załóżmy, że mam 10 osób w zespole i chcę wszystkim zrobić ten test, a później chcę z tego korzystać.

Katarzyna: Najlepiej wejść na naszą stronę internetową. Napisać do nas maila. Czyli na stronę www.reissprofile.pl. Wysłać formularz, dlaczego się zainteresowałeś takim narzędziem i co chcesz zrobić dokładnie. My

skontaktujemy się telefonicznie i porozmawiamy. Dlatego, że jak ludzie piszą, że chcą zrobić sobie taki test, to my proponujemy nie robić testu dla testu. Powiem Ci, że wiele firm się do nas zgłasza, bo już np. zrobiły sobie jakieś tam testy, tutaj Gallupa, FRIS, czy jeszcze jakieś inne narzędzia. Natomiast one nie wiedzą, co dalej z tym robić. My chcemy uniknąć takich sytuacji, bo test nie jest dla testu. To ma być diagnoza, żeby poczynić kolejne działania. Jeżeli ja chcę lepiej zarządzać tymi ludźmi, zrobimy takie badanie i zaplanujemy kilka sesji, gdzie pomożemy ci - menedżerze, w tym żebyś lepiej zarządzał tymi ludźmi. Czyli przejdziemy do praktyki. Nie zostawimy cię z wykonanymi profilami motywacyjnymi i jakąś sesją informacji zwrotnej na twój temat czy twojego zespołu, tylko my cię przeprowadzimy przez proces zmiany twojego sposobu zarządzania tymi ludźmi. Zrozumienia tych ludzi i dopasowania w ogóle działań do tych ludzi. Czyli wejdziemy do ciebie, do twojej organizacji na taki trening on the job. Będziemy twoim cieniem, pomocnikiem, coachem, trenerem, mentorem, konsultantem i wszystkim w jednym, żebyś mógł skorzystać z tego narzędzia. Ludzie zgłaszają się z różnych powodów. A - mają np. konflikt w zespole. B - chcieliby poprawić efektywność. Co zrobić? Jak tych ludzi prowadzić? To musi paść. Dlatego zawsze dzwoniemy do takiej osoby. Pytamy się, co jest przyczyną, że chce się zrobić taki profil motywacyjny, bo sam profil dla profilu to jest i strata pieniędzy i strata czasu. Tak żeby sobie tylko zrobić, żeby się poznać. To nie jest psychozabawa. Tutaj mamy prawdziwych ludzi, którzy mają swoje prawdziwe potrzeby. Nie zostawiamy ich z tymi potrzebami.

Marcin: Czyli generalnie takie spotkanie później z Wami musi się odbyć, żeby wytłumaczyć, jak interpretować ten test i jak wykorzystywać wyniki?

Katarzyna: Takie spotkanie jest w ogóle kluczowe, bo zostawienie kogoś z raportem samym, gdzie ten raport ma dużą ilość stron, bez analizy, bez syntezy, bez zebrania tego, bez kontekstu. Każdy człowiek, nawet w twoim zespole. Masz zespół, masz 10 ludzi. Każdy ten człowiek ma własne życie, swoje problemy, swoje pasje, swoje miłości. Ważne jest to, żeby spotkać

się indywidualnie z tym człowiekiem. Porozmawiać z nim. On mógł zrobić ten profil motywacyjny albo z ciekawości, albo coś go dręczy i chciałby w jakimś konkretnym kontekście go omówić. W kontekście zawodowym. W kontekście życia prywatnego. W kontekście jakiejś decyzji życiowej. Tutaj możemy naprawdę bardzo indywidualnie pochylić się nad tym, a z kolei z managerem, jak takimi osobami w organizacji konkretnie zarządzać. Jak się komunikować, jak dotrzeć do całego zespołu, jak prowadzić indywidualnie każdą z tych osób. To indywidualne podejście właśnie w oparciu o ten profil motywacyjny jest kluczem do sukcesu zarządzania dzisiaj. Dla nas jest to absolutnie taki krok w przyszłość. To jest indywidualizacja. Motywacja wewnętrzna. Indywidualne podejście to jest absolutnie to coś, co pozwoli dopasować warunki funkcjonowania człowieka do człowieka, do jego potrzeb. Dopasować projekt dla człowieka. Nie człowiek dla projektu, tylko projekt dla człowieka. Organizacja ma bardzo duże możliwości tylko kwestia takiego bardziej indywidualnego spojrzenia i spowodowania, że człowiek się absolutnie, ale to absolutnie odnajdzie w tym, co robi. To jest możliwe. To jest już gdzieś na wyciągnięcie ręki.

Marcin: To co powiedziałaś, że przyszłością jest tak naprawdę indywidualizacja potrzeb i skupienie się indywidualnie i głęboko nad każdym człowiekiem, to ja tutaj się podpisuję faktycznie całkowicie pod tym, bo jestem zupełnie tego samego zdania. Nie odpowiedziałaś na pytanie: ile sobie muszę zarezerwować w budżecie na przyszły rok, żeby sobie w pierwszym kwartale móc skorzystać z Waszych usług? Czy to jest plan nie wyceniany?

Katarzyna: Dokładnie. Faktycznie nie doszłam do tego, bo indywidualizacja również w tej wycenie. W niektórych przypadkach wystarczy 5 takich spotkań. W innych przypadkach rekomendujemy więcej działań, bo jest większy zespół, bo jest więcej rzeczy do zrobienia. Są większe oczekiwania. Raz będą pewne warsztaty porządkujące wiedzę, raz będzie coś innego. Wchodzimy do organizacji z konkretną misją, więc my chcemy wiedzieć, co jest do zrobienia i dopiero wtedy możemy to wycenić. Nie mamy wyceny po

prostu, bo na ładne oczy, tak? My musimy poznać specyfikę. Poznać, co jest do zrobienia i dopiero wtedy możemy zrobić bardzo konkretną wycenę tego, co mamy wspólnie z daną firmą zrobić.

Marcin: Ja pytam dlatego, że na przykład StrengthsFinder ma konkretną cenę. To jest bodajże 70 dolarów za zrobienie tego testu. To tutaj to nie wygląda w podobny sposób? Nawet gdybym sam chciał zrobić indywidualnie taki test, to jaka jest cena? Załóżmy, że prywatnie. Niezwiązane to jest z biznesem. Sam mam taką potrzebę.

Katarzyna: U nas w Instytutach prywatnie nie wykonujemy takich profili motywacyjnych, ale w Instytucie kształcimy tzw. Reiss Profile Masterów, czyli osoby, które pracują również z tym narzędziem i one mogą pracować indywidualnie. Na przykład jako coachowie, jako trenerzy z tym narzędziem. Wtedy oni mają oczywiście swoje cenniki, swoje stawki. W zależności też od doświadczenia, od tego jak kompleksowa jest ta oferta. Czy to jest jedno omówienie czy to jest kilka sesji. Nawet oni nie mają takiej jednej bazowej ceny. Tu też nawet indywidualne spotkanie z człowiekiem, to też jest profil tylko i omówienie, albo jeszcze właśnie kilka sesji. Czemuś to ma służyć. Ktoś wykonuje profil nie tylko dla wykonania profilu. Takiego czegoś nie chcemy po prostu. To narzędzie, za którym musi się coś zadziać. To nie jest tak, że każdy musi sięgnąć po to narzędzie i ja każdego chce przekonać do tego. Musi być pewna gotowość do tego, żeby sięgnąć głęboko do swoich pokładów i kreować swoje życie zgodnie z tym, kim jesteś. Sam test ci nie pozwoli tego zrobić. Musisz mieć wsparcie. Tam jest 16 wymiarów. One się łączą ze sobą. Dzisiaj mówiliśmy o ciekawości. Ciekawość i idealizm taki dają wizjonerstwo. Daje taką kombinację. Każdy profil ma tych kombinacji bardzo, bardzo wiele. W ogóle nie widziałam jeszcze dwóch takich samych profili motywacyjnych, więc tutaj ta znajomość, ta wiedza o tym, jak ten profil czytać, analizować, syntetyzować i wspierać osobę w tym, aby realizowała swój potencjał, jest po stronie osób, które my szkolimy u nas w Instytucie, więc nie chcemy zostawiać nikogo z wykonanym profilem, bo tutaj sięgamy bardzo głęboko. Nie

chcemy, żeby komuś się stała krzywda, że ktoś zinterpretował to tak, jak nie należy i wyciągnął nie takie wnioski.

Marcin: Jakie macie plany na kolejne lata, prowadząc tą działalność? Prowadzicie ten Instytut, robicie transformację w firmach. Jakie sobie cele ustalacie?

Katarzyna: My mamy taki jeden główny cel, żeby promować życie w zgodzie ze sobą. Promować życie zgodnie ze swoją motywacją wewnętrzną. Ta promocja jest szeroka. Ta promocja w ogóle takiego podejścia do tego, żeby poznać siebie, zrozumieć siebie i być tym, kim jesteśmy. Nie kopiować innych ludzi. Żyć z pasją. To jest coś, co bardzo mocno promujemy i propagujemy. Taki model bycia blisko siebie. Jak to robimy? Od 5 lat to robimy. Występujemy, spotykamy się, rozmawiamy, spotykamy się z ludźmi, jesteśmy online, nagrywamy podcasty. Cały czas zależy nam na tym, żeby właśnie propagować to podejście zgodne z osobą, żeby ludziom żyło się lepiej. Tak trochę górnolotnie, ale naprawdę zależy nam na tym, żeby ludzie mogli realizować się takimi, jakimi są. Bardzo dużo w Polsce obserwuje się ludzi, którzy czują się pełnowartościowi. Już samo podejście do wykonania profilu powoduje reakcję: O jejku, a co ja się dowiem o sobie? Pewnie same złe rzeczy. Jak przychodzi ktoś na omówienie takiego profilu to: o jejku, co ja tam się dowiem. Ojej, a tutaj tak źle. Mają ludzie takie podejście, że jeszcze nie są doskonali. Mamy taki system edukacyjny, że same piątki trzeba dostawać. Brak jest ludziom takiej wiedzy, w czym są najlepsi, gdzie są ich mocne strony, gdzie są ich talenty, co powinni rozwijać? To daje taki impuls do szczęśliwego życia zarówno zawodowego jak i prywatnego. Takiego łączenia tego i cieszenia się sobą.

Marcin: Czyli to może pomóc rodzicom w pomocy dzieciom w wyborze ich przyszłego zawodu na przykład?

Katarzyna: Zgadza się. Zresztą mamy też tutaj osoby, które zajmują się stricte pracą z dziećmi. Osoby, które przychodzą do nas, żeby nauczyć się tego narzędzia, mają też swój knowhow, jeśli chodzi na przykład o wiedzę

o młodym człowieku plus dodatkowo takie narzędzie może być dla takiej osoby, mastera ze swoim też doświadczeniem, dorobkiem zawodowym. Może być bardzo wspierającym elementem, który pozwoli tej osobie lepiej pokierować czy pomóc pokierować życiem nastolatka. Zwłaszcza wchodząc w takie życie dorosłe, zawodowe.

Marcin: To też jest super sprawa, bo też się nad tym zastanawiałem, jak pomóc? W jaki sposób właśnie sprawić by rodzice mogli pomóc świadomie pokierować swoim życiem dzieciom i pomóc im faktycznie odnaleźć się w tym, co najbardziej lubią?

Katarzyna: Tak. My już u dzieci obserwujemy pewne motywacje. Coś robią te dzieci, czegoś mniej lubią. Jedne lubią porządkować, drugie są takie skrupulatne w szkole. Jedne chcą uciec od systemu. To widać. Jedne chcą zostać przewodniczącym czy przewodniczącą klasy. Pchają się do tego. Inne chcą występować na scenie, w teatrzykach. To widać, do czego te dzieci mają parcie. Jeżeli tylko rodzic bez takiego profilu motywacyjnego, obserwuje to dziecko, czy to się nie zmienia, czy to jest stałe, czy to się gdzieś wzmacnia i idą za tym, nie próbują kreować tego dzieciaka na swoje podobieństwo, czy też na swoje motywacje, to absolutnie to dziecko może rozkwitnąć i realizować od samego początku to, do czego ma te predyspozycje. W 50% my się rodzimy z takim uwarunkowaniem. Nasze uwarunkowanie genetyczne w 50% nam pokazuje, jakie my będziemy mieć te motywatory. Co będzie naszą mocną stroną. Oczywiście są jeszcze rodzice świadomi czy nieświadomi plus otoczenie, które też wywiera na nas wpływ. Pytanie: jak my dobieramy otoczenie, czy pozwalamy tym naszym motywacjom dojrzewać, czy ego zupełnie nie zauważamy u naszych dzieciaków.

Marcin: Dotarliśmy już zasadniczo do końca naszej rozmowy. Dzięki raz jeszcze, bo to była bardzo ciekawa rozmowa. Ja myślę, że otworzy to oczy. Sam po zrobieniu tego testu i też po rozmowie i omówieniu tego, udało mi się nazwać to, w czym jestem dobry i powinienem się rozwijając i będzie mi dawało satysfakcję do tego. Jestem szczęśliwy, że udało się to zrobić. Dzięki

raz jeszcze i mam nadzieję, że będzie się Wam cały czas udawało przekonywać ludzi, żeby żyli blisko siebie.

Katarzyna: Dziękuję Ci bardzo za spotkanie, za rozmowę. Cieszę się, że profil motywacyjny też Ci powiedział coś o sobie.

Marcin: Dzięki bardzo raz jeszcze. I do usłyszenia. Trzymaj się.

Katarzyna: Do usłyszenia Marcin.

Słuchajcie. Zawsze podziwiam ludzi, którzy tak potrafią postawić wszystko na jedną kartę. Nie boją się, zaryzykują, bo wierzą, że to, co chcą zrobić jest po prostu dobre. Kasia rzuciła wszystko. Wydała oszczędności, które mogłaby przecież spokojnie przeznaczyć na dobre wakacje i poleciała do Ameryki, żeby poznać profesora Stevena Reissa. Choć nie wiem czy miała wtedy pewność, że powstanie z tego firma i czy ta inwestycja się zwróci. A sam test? Zrobiłem go sobie i naprawdę pierwszej nocy po odczytaniu wyników nie mogłem zasnąć. Miałem tyle myśli w głowie. Otworzył mi oczy i pomógł poukładać w głowie wiele spraw. A przyznam, że trochę próbowałem go oszukać i nie udało mi się. Na blogu pojawi się jeszcze szerszy artykuł, w którym opiszę, co mi wyszło. A tymczasem gorąco zachęcam do zostawienia recenzji w ApplePodcast i komentarza pod tym postem na blogu. Napiszcie, co myślicie o tej metodzie i jak Wam się wydaje, czy to może być dla Was przydatne? Zapraszam też na bloga LepszyManager.pl, gdzie co tydzień dostaniecie nową porcję wiedzy. Tymczasem, dzięki za poświęcony czas. Trzymajcie się. Cześć.

Marcin Masłowski

