

Gratuluje i dziękuje!

... o docenianiu pracowników. Część I

Łada Drozda i Maciej Sikorski

Niniejszy artykuł, inspirowany wieloletnimi własnymi doświadczeniami i wynikami badań naukowych prowadzonych na świecie, jest naszą odpowiedzią na wyzwanie, z jakim borykają się dziś liderzy w wielu organizacjach. Badania pokazują, że bardzo ważnym czynnikiem budowania kultury zaangażowania jest umiejętność doceniania pracy swoich współpracowników przez liderów. Ale mamy z tym kłopot. Opierając się na modelu przywództwa Kena Blancharda, proponujemy, na czym się koncentrować i co doceniać u pracowników będących na różnych etapach rozwoju względem realizacji zadania.

Docenianie się opłaca

Wyniki klasycznych już badań Instytutu Gallupa, przeprowadzone na próbie miliona pracowników i osiemdziesięciu tysięcy menedżerów ujawniły 12 czynników decydujących o zaangażowaniu pracowników. Dwa z nich możemy bezpośrednio powiązać z docenianiem: *Czuje się doceniany, często słyszy pochwały* oraz *Czuje się zauważany jako osoba, szefowi lub komuś innemu na nim zależy*¹.

Podobnie badania McKinsey, przeprowadzone w czerwcu 2009 roku na próbie 1047 dyrektorów, menedżerów i pracowników z całego świata wykazały, że zwłaszcza dwa motywy pozafinansowe możemy wyraźnie powiązać z docenianiem: *Pochwała ze strony bezpośredniego przełożonego* oraz *zainteresowanie, uwaga poświęcona przez lidera*².

Badania przeprowadzone w Polsce, na próbie 1572 osób z 61 przedsiębiorstw, przez portal Pracuj.pl i firmę Training Partners ujawniają, że polskich menedżerów, podobnie, jak tych światowych najsilniej motywuje docenienie zaangażowania i sukcesów. W odróżnieniu od zachodnich koleżanek i kolegów, otrzymują je zdecydowanie zbyt rzadko. W tych badaniach ten sam, najsilniej motywujący czynnik był również zgłaszany, jako najmniej zaspokojona potrzeba.

Jaki z tego wniosek? W polskich organizacjach, brakuje doceniania. Nie próbujemy przeforsować tezy, że od jutra, każdego dnia, należy poklepać po ramieniu każdego napotkanego pracownika i wpisać sobie *dobra robota* do podpisu w e-mailu tak, żeby za każdym razem pracownik poczuł się zauważony – nie tędy droga. Umiejętności doceniania, zagadnieniom za co i jak doceniać poświęcony jest niniejszy artykuł.

Dlaczego to takie trudne?

Tego pracownikom zawsze brakuje! Docenienia, pochwały, pozytywnej informacji zwrotnej, uznania, nagrody. Każde z tych słów wyraża inny kaliber zjawiska, ale dotyczy wciąż tego samego – potrzeby

¹ Na podstawie: M. Buckingham, C. Coffman. *Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*. MT Biznes. Warszawa: 2001

² Na podstawie: McKinsey Global Survey, Czerwiec 2009

uzyskania potwierdzenia, że to, co oraz jak robią spotyka się z akceptacją. Oczywiście można żyć (i to długo) bez dowodów tegoż uznania, ale im bardziej ten czas się przedłuża tym szybciej topnieje autorytet zwierzchnika, a z zaangażowaniem pracowników dzieją się dziwne rzeczy. Adrian Gostick i Chester Elton, uznani na świecie eksperci w tematyce kultury korporacyjnej i przywództwa, zdiagnozowali szereg przekonań towarzyszących menedżerom, które nie pozwalają im w efektywny sposób doceniać swoich współpracowników. Oto niektóre z nich³:

- Dlaczego mam ich dodatkowo doceniać? Czyż nie wykonują swoich obowiązków?
- Chcą tylko pieniędzy.
- Podwładni będą chcieli tylko więcej pieniędzy.
- Podwładni będą chcieli doceniania coraz częściej.
- Nie mam czasu na motywowanie pracowników.
- Będą podejrzliwi, co do mojej motywacji.
- Profesjonaliści nie potrzebują doceniania. Jeżeli musiałbym motywować moich ludzi, oznaczałoby to, że zatrudniłem niewłaściwe osoby.
- Nie chcę utracić ich szacunku.
- Zbyt częste nagradzanie traci na znaczeniu.
- On/a już w wystarczającym stopniu została wynagrodzona.
- Pracownicy mówią, że są zakłopotani, gdy ich chwale.
- Boję się, że docenianie wywoła zazdrość.
- Łatwo jest popaść w niekonsekwencję.
- Nie chcę by powstało wrażenie, że kogoś faworyzuję.
- Nie chcę nagradzać kogoś za dobre wyniki w jednym obszarze, jeśli ten ktoś nie spełnia oczekiwań w innych obszarach.
- Nie wiem, w jaki sposób nagradzać za osiągnięcia.

Zatem rezygnacja z doceniania – na wszelki wypadek – żeby się nie zbłaźnić i/lub pracownika nie „rozwydrzyć” bywa częstą praktyką. Tymczasem autorzy cytowanych badań przedstawiają liczne opowieści pracowników, całkowicie przeczące sensowi tych obaw. Zatem podstawowa teza brzmi: doceniaj ilekroć jest po temu okazja. Dalej jednak zaczyna się kwestia trudniejsza – jak to robić?

Menedżerowie dobrze wiedzą, że docenianie jest sztuką. To samo wiedzą ich pracownicy. Szkoda, że nieczęsto potrafią wzajemnie się w tej sprawie zrozumieć. Jeśli pracownicy mają wątpliwości, co do intencji stojących za docenianiem, to rujnuje sens pozytywnego wzmocnienia. Gdy menedżer robi to sztucznie lub nieumiejętnie, faktycznie może powodować konsternację. Jeszcze gorzej, jeżeli „przy okazji” chce coś załatwić - ukryć krytykę, albo zwiększyć wymagania. Przy docenianiu nie ma miejsca na negatywną ocenę, ani na delegowanie.

Wyjątkowo drażnią pochwały stereotypowe, ogólnikowe, nie wiadomo z czym konkretnie związane. Przysłowiowe klepięcie w ramię i radośnie ożywiony okrzyk szefa - „Świetna robota!” (wersja obcojęzyczna – „Good job!”) to karykatura dowodów uznania. Owszem, są zapamiętywane, ale jako antywzór.

³ Na podstawie: A. Gostick i C. Elton. *Zasada marchewki. Doceniaj i motywuj*. MT Biznes. Warszawa: 2009

Zajmijmy się jedynie zagadnieniem doceniania, gdy są powody, by miało ono miejsce. Tylko wtedy może być prawdziwe, nie na wyrost. Żeby było sprawiedliwie – nie chodzi o chwalenie za wszystko i permanentnie. Pracownicy to nie 4-latki, które potrzebują zachwyty otoczenia za każdy rysunek, zaśpiewaną piosenkę czy pomoc w nakrywaniu do stołu. Pracownicy bardzo dobrze czują w jakich sytuacjach i jakie działanie jest warte dostrzeżenia. Czują, to znaczy – różnicują zarówno powody jak i same pochwały. Świetnie wiedzą, że potrzeba im różnych form docenienia, zależnie od sytuacji. Wartościowa pochwała nie oznacza, że zawsze ma być wyrażona publicznie albo np. w każdy czwartek. Ta, która podziela jak prawdziwa nagroda oraz doping do dalszego działania musi być prawdziwa – dotyczyć tego, co rzeczywiście jest jej warte, wyrażona właściwymi słowami. A szef musi okazać, że jest naprawdę przekonany i dokładnie wie za co chwali. Niby menedżerowie to wszystko wiedzą, ale w powszechnym odbiorze jakoś nie całkiem się do stosują się do tych zasad.

Ekscytacja nowym

Szukając metody „mądrego chwalenia” skorzystajmy z koncepcji przywódczej Kena Blancharda. W jej myśl, pracownik zajmujący się dowolnym zadaniem zaczyna je od pierwszego z czterech etapów rozwoju. „Entuzjastyczny debiutant” z energią „rwie się” do pracy, nadmiernie wierząc w swój sukces. Nie ma kompetencji (wiedza i udowodnione doświadczenie), które by mu go zagwarantowały, ale jeszcze nie wie, że bez tych niezbędnych kompetencji oczekiwanego wyniku nie uzyska. Przecenia swe siły nie pojmując, że kompetencje nie są tym samym, co zaangażowanie (w koncepcji opisywane przy pomocy pojęć - motywacja i wiara w siebie). Ma właśnie zaangażowanie - ów napęd, który czyni go chętnym do działania, tyle, że dotąd nie praktykował, jakie ono powinno być. Potrzebuje od swego lidera konkretnych, dokładnych instrukcji i potwierdzenia, że jest wiele przesłanek stanowiących o jego przyszłym sukcesie. Blanchard nazywa je kompetencjami transferowymi. To te, które mają charakter bardziej ogólny niż kompetencje merytoryczne będące podstawą wykonania zadania. Uniwersalną kompetencją transferową może być np. komunikatywność. Komunikatywnym jest np. ktoś, kto chętnie, z własnej inicjatywy poszukuje potrzebnych informacji, pyta, potrafi szybko zorientować się od kogo w otoczeniu uzyska wskazówki i pomoc, prosi o nią. Wie, co przeczytać i robi to. Przejawia tym samym różne zachowania, które same w sobie nie zapewnią osiągnięcia merytorycznego rezultatu, ale czynią go znacznie bardziej prawdopodobnym. Takiemu pracownikowi nie ma co mówić „świetnie przewidziałeś konsekwencje danego rozwiązania” albo „umiałeś doskonale zastosować nasze doświadczenie negocjacyjne”. Gdy szef wie, że dla pracownika dane zadanie to nowość, bo nigdy dotąd go nie wykonywał nie powinien przeceniać jego wkładu. Za co więc ma doceniać? Warto, by zauważył i wyraził swoją akceptację i pochwałę dla owej inicjatywy, łatwości nawiązywania kontaktów, umiejętności pytania i dociekania, odwagi w korzystaniu z argumentacji. Na tym etapie rozwoju pracownika w kontekście danego zadania zauważenie przez szefa korzystnych zachowań i nazwanie ich wraz z uzasadnieniem, w jakich sytuacjach były widoczne to jest pochwała adekwatna i wiarygodna. Chwaląc „entuzjastycznego debiutanta” warto podkreślać właściwą postawę, która uwidacznia się w zachowaniach. Np. nowy recepcjonista w hotelu, adekwatnie do sytuacji, mógłby usłyszeć od szefa:

„Bardzo podoba mi się, życzliwość i uprzejmość z jaką rozmawiasz z klientem. Właśnie o to chodzi w pracy w recepcji i cieszę się, że masz takie podejście do naszych gości.”

„Entuzjastycznym debiutantem” bywa każdy z nas, gdy dostajemy nowe zadanie, jakiego wcześniej nie wykonywaliśmy. To nic, że pracujemy w firmie kilka lat i wiele rzeczy jest dla nas w tej pracy oczywistych. Nowe zadanie ma to do siebie, że konfrontuje nas z prawdą – „nigdy tego nie robiłam”. Dla osób, które ogólne doświadczenie w danym miejscu pracy mają duże ów początkowy etap przy nowym zadaniu może trwać bardzo krótko. Osoba w takiej sytuacji będzie bowiem wiedziała od kogo i jak uzyskać niezbędne instrukcje możliwie najszybciej. Jeśli się o nie zwróci, również warto docenić fakt, że wykazała inicjatywę i tzw. proaktywną postawę. *„Cieszę się, że poszukujesz informacji potrzebnych ci w tym nowym zadaniu. Bardzo szanuję, że wykazujesz aktywność i nie wahasz się pytać.”*

Wielu szefów ma trudność w zauważeniu, że samodzielny, doświadczony pracownik w obliczu nowego zadania rzeczywiście potrzebuje docenienia za umiejętności transferowe. Wydaje im się to zbyt płytkie, nie dowierzają, że nazwanie tego, co wesprze zaangażowanie pracownika może być dla niego motorem również do uczenia się kompetencji ściśle odpowiedzialnych za osiągnięcie twardego rezultatu. Znana autorce osoba była entuzjastycznie nastawiona do zadania związanego z uzyskiwaniem uprawnień do realizacji zagranicznego programu szkoleniowego. Był to pierwszy taki proces w jej zawodowym życiu i na wstępie nie wiedziała na czym polegał. Słyszała od kolegów, że może wiązać się z różnymi trudnościami a sukces oczywisty nie jest. Mimo to cieszyła się z faktu nowego zawodowego wyzwania, a ciekawość, póki co, brała górę nad obawami. Od lidera projektu usłyszała wówczas: „*Z takim podejściem zrobisz to śpiewająco, bo otwarte, odważne nastawienie ma kluczowe znaczenie. Resztę wesprzesz swoim doświadczeniem i wiedzą*”.

Znajomy młody człowiek niedawno podjął współpracę, w ramach której swoje zadania realizuje z dużym powodzeniem drogą internetową. Zapytany jaka była pierwsza pochwała od przedstawiciela pracodawcy powiedział, że mówiąc o swojej potrzebie *regularnego* dostarczania wymaganych tekstów, co wzmocni jego motywację, usłyszał „*O, taka postawa jest bardzo dobra i wróży Ci sukces*”. Owa regularność to nic innego jak transferowa kompetencja w tym wypadku.

Zalecenia

Gdy pracownik przystępuje do realizacji nowego zadania, którego dotąd nie wykonywał przyjrzyj się jego **postawie**. Jak ustosunkowuje się do tego zadania? Jeśli nie jest to dla ciebie jasne, dopytaj go. Jakie zachowania obserwujesz? Pewnie widzisz przejawy energii (dynamika w ruchach, spojrzeniu, tonie głosu), ciekawości (zadawanie pytań innym osobom, sięganie do lektur, poszukiwanie informacji w sieci), odwagi (wypowiadanie pomysłów, opinii, podejmowanie kontaktów, działanie niestereotypowe, bez zahamowań), poszukiwania wiedzy (u innych osób, w dokumentach źródłowych), planowanie (budowanie harmonogramu czynności i sprawdzanie, czy on ma sens), określanie jaki styl działania będzie/może być pomocny (np. systematyczny albo praca nierytmiczna, intensywna gdy pojawia się jej natężenie; przejawianie inicjatywy, proszenie o opinie lub odwrotnie – cierpliwe czekanie na wskazówki). Nazwij, które z tych zachowań są korzystne w obliczu tego czym pracownik ma się dalej zajmować albo co już zaczął robić. Pamiętaj! Teraz obserwujesz **umiejętności transferowe** pracownika. One nie decydują o osiągnięciu sukcesu merytorycznego; nie zastąpią umiejętności specyficznie niezbędnych dla danego zadania. Ale stanowią o zaangażowaniu, dzięki któremu pracownik dalej chce uczyć się jak to zadanie wykonywać i nabiera wiary w to, że mu się powiedzie. Dlatego okaż mu uznanie, nazwij, co w jego postawie dostrzegasz i powiedz, że dzięki temu jego szanse na sukces rosną. A przy tym – niezwłocznie przystąp do nauczania go, co konkretnie powinien wykonać i jak.

Niejeden szef obawia się zaryzykować takie chwalenie, bo mówi, że to za wcześnie - „jeszcze nie ma za co”. Że jak się pracownika pochwali, to za moment okaże się, że z czymś nawalił. Najprawdopodobniej będzie tak, że niebawem przekona się rzeczywiście, iż brakuje mu kompetencji ściśle związanych z realizacją zadania, że musi się ich nauczyć, a tu potrzeba mu konkretnych instrukcji. W tym momencie sam zauważy, że sama postawa, za którą pochwał od szefa doświadczył – nie wystarczy. Ale o dalszych etapach i adekwatnym docenianiu opowiemy w kolejnej części artykułu.