

Gratuluje i dziękuje!

... o docenianiu pracowników. Część II

Łada Drozda i Maciej Sikorski

W poprzedniej części artykułu mówiliśmy o specyfice doceniania pracownika, który w ramach wykonywanego zadania jest na I etapie rozwoju. Teraz zajmijmy się kolejnymi etapami w realizacji zadania, które wywołują trochę mieszanych uczuć, zarówno u lidera, jak i pracownika. Podjął on czynności i zapewne odkrywa właśnie, że „wie, czego nie wie”. Zdziwienie, niepokój, rozczarowanie. Doświadczają zapewne takich emocji, gdy okazuje się, że mimo logicznego myślenia, dobrej woli itp., jednak nie jest w stanie poradzić sobie z zadaniem tak, jak by chciał.

Gdy zapął minął

Na tym etapie, w koncepcji Blancharda zwanym „Rozczarowanym adeptem”, ów pracownik podważy, być może, w ogóle swoją zdolność poradzenia sobie z zadaniem. Ty – jego lider, zwierzchnik – musisz wtedy pamiętać, że to jest etap w jego pracy nad danym zadaniem. Etap nie do omińnięcia. Tak przebiega nauka. Wielokrotnie w tym miejscu menedżerowie sarkastycznie pytają – „I co, na tym etapie też jest za co chwalić?”. Otóż najprawdopodobniej jest. Skoro pracownik znalazł się na tym etapie to znaczy, że podjął jakieś działania, próby samodzielności, choćby skromne. Być może okazało się, że recepcjonista za mało dokładnie zastosował procedurę obsługi nowego gościa i zapomniał przekazać jego potrzeby zmiennikowi; trenerka pochopnie uznała, że jej słaba znajomość j. angielskiego, bez specyficznej terminologii, wystarczy by poradzić sobie w procesie certyfikacji; młody redaktor napisał tekst zbyt spontanicznym językiem i okazało się, że są potrzebne poprawki tekstu. Wieczorne „kucie” słówek na zajęcia następnego dnia, przeproszenie gościa za niedopełnienie jego oczekiwań. To wszystko mogło się wydarzyć i sprawiło, że dany pracownik poczuł się mniej pewnie, a może i zawstydzony swą nieudolnością itp. Za co zatem chwalić? Po pierwsze należy z nim porozmawiać i zadać kilka pytań pozwalających odtworzyć bieg wydarzeń. Tym bardziej, że niejedynemu pracownik stara się ukryć swoje niepowodzenia, obawiając się ich negatywnych konsekwencji. Miarą otwartej komunikacji w relacji pracownik - lider jest to, na ile pracownik szczerze powie o tym, z czym sobie nie radzi. I warto pamiętać, że nie zrobi tego przy żadnym kolejnym zadaniu jeśli zostanie przez szefa zlekceważony, wyśmiany albo skrytykowany niekonstruktywnie. Jeśli natomiast zwierzchnika stać będzie na spokojne, rzeczowe zapytanie: *co w zakresie zadania do tej pory robiłeś, jakie są efekty tych twoich starań, które rzeczy powiodły się, a konkretnie które nie, z czyjej pomocy korzystałeś, o czym nie pamiętałeś, jakimi narzędziami (szeroko rozumianymi) posłużyłeś się, kiedy zorientowałeś się, że coś jest „nie tak”*. Odtworzenie działań krok po kroku pozwala zobaczyć jakiego rodzaju instrukcje są potrzebne dalej. Wystuchanie odpowiedzi pracownika daje mu poczucie, że jest usłyszany a szefowi zależy, by pomóc mu wyjść ze stanu spadku zaangażowania. To wszystko pozwala zbudować plan postępowania, którego pracownik będzie mógł dalej przytrzymać się jak liny. Energia pracownika jest na tym etapie naznaczona zwątpieniem, on sam niekiedy silnie podkopuje swoją wiarę, że podoła. Wtedy warto by szef pochwalił każdy na nowo poczyniony krok, drobny postęp w dalszej pracy. *„Doceniam, że zadzwonił pan do naszego gościa, by przeprosić za niedopatrzenie; „systematyczne uczenie się angielskich słów do nowego programu szkoleniowego to dobra metoda, byś opanowała potrzebną terminologię”; „używanie konkretnych określeń zaczerpniętych z języka prasowego powoduje lepszy odbiór tego tekstu niż gdybyś używał języka młodzieżowego”*. Takie słowa usłyszeli przytaczani bohaterowie, gdy znaleźli się na II etapie rozwoju w zakresie wspomnianych zadań. Pochwały te odnosiły się do postaw wyrażających wolę zmiany w zachowaniach, ale jednocześnie określały jak

zmiana ta wpłynie na rezultat merytoryczny: „właściwe stosowanie procedury obsługi spowoduje zadowolenie gościa”; „opanowanie specjalistycznego słownictwa da ci możliwość poprowadzenia programu szkolenia, by otrzymać certyfikację”; „zmiana języka tekstu będzie oznaczała możliwość opublikowania go”.

Wątpliwości menedżerów co do wyrażania pochwał w sytuacji gdy do sukcesu pracownika jeszcze daleko często wiążą się z obawą, że mogłyby one wypaczyć sens zadania albo rozluźnić mobilizację do dalszych starań. Tak zapewne byłoby gdyby były nieadekwatne, nadmierne. Żaden pracownik, który wie, że właśnie coś zepsuł, przeoczył, zapomniał, niepotrzebnie wysłał itp. nie „kupi” tekstu szefa „wierzę w ciebie”. Takie słowa powodują w momencie trudności pracownika jedynie dezorientację i dalsze zwątpienie – *czy aby ten szef rozumie, że ja mam podstawowy kłopot? I jak on może we mnie wierzyć skoro ja nie wiem co dalej mam zrobić?* Paradoksalnie zatem szef ma intencję wspierania ale na tym etapie - w ten sposób tak ją wyrażając – trafia przysłowiową kulą w płot. Bywa, że szef nie wiedząc jak zareagować, na odczepnego powie coś, co trochę deprecjonuje samo zadanie albo stan pracownika – coś w rodzaju: *nie przejmuj się...* Oczywiście, że pracownik powinien przejmować się, bo to stymuluje do nabrania doświadczenia! Ale powinien wiedzieć czym się przejmować, jak sobie z tym poradzić oraz, że szefowi zależy na jego powodzeniu. Zatem...

Zalecenia

Nie obawiaj się tego, że po entuzjastycznym rozpoczęciu pracownik odniesie niepowodzenie pracując nad zadaniem. Tak właśnie jest w większości zadań. Na tym polega proces uczenia się, nabywania doświadczenia w nowych zadaniach. Pracownicy, którzy na innych płaszczyznach są kompetentni zapewne użyją swoich doświadczeń i ich nauka przebiegnie szybciej. Nie sądź, że najlepiej zrobisz nie zauważając i nie zabierając głosu, wedle przekonania, że pozwolisz mu samemu dopracować się rozwiązania. Z braku twojej pomocy pracownik pewnie sięgnie po nią od innej osoby. A o tobie będzie myślał, że się nawet nie zainteresowałeś tym, jak jemu idzie. Pomóż mu odtworzyć kroki postępowania i wskaż co może zrobić inaczej, czego nie zrobił dotąd, z czyjej pomocy warto, by skorzystał i jak będziesz go wspierał dalej. Gdy pojawią się efekty twoich zaleceń – chwal za podjęcie wyzwania na nowo, za drobne kroki i ich efekty. Chwal za to, że uczciwie, otwarcie powiedział o trudnościach, że nie zwlekał z informowaniem cię o nich, że okazał tym dojrzałość, zaufanie do ciebie. I nigdy tego później nie nadużyj. „Cieszę się, że skorzystałeś ze wskazówek, od razu masz pozytywne efekty swoich działań.”; „zobacz, wzięłeś pod uwagę wyniki z badania X i wnioski lepiej uargumentowałeś”; „przyznałeś klientowi rację i od razu zmniejszyło to napięcie w kontakcie, a klient potraktował cię jak eksperta”.

Pozorna pewność

Czas płynie, pracownik realizuje zadanie, widzisz jak przybywa mu samodzielności. I oto przychodzi do ciebie i mówi np.: „powinniśmy użyć innej procedury, dotychczasowa jest przestarzała, teraz goście chcą być obsługiwani internetowo. Przyjeżdżaliby do nas już mając ustalone warunki korzystania z naszego hotelu, a kolejka w recepcji byłaby krótsza” albo „ten ich program szkoleniowy jest świetny, ale ma dłuższy. Zamiast robić wtedy wciąż mini-wykłady lepiej byłoby posłużyć się inspirującymi fragmentami z filmów fabularnych” lub „może w tekście użyję cytatów z wypowiedzi użytkowników. To są ludzie bardzo młodzi, gdy zobaczą w artykule słowa, których używają na co dzień uznają go za wiarygodny”. Gdy słyszysz takie wypowiedzi możesz być pewien, że oto twój pracownik znalazł się na kolejnym etapie rozwoju w zakresie realizowanego zadania. Ten III etap nazywa się „Ostrożny praktyk”. Ostrożny, bo po poprzednim etapie nie całkiem dowierza, że może zaufać swoim pomysłom do końca. Praktyk, bo jego doświadczenia są już znaczące, wie jak działać, a nowe pomysły wynikają właśnie z posiadanych kompetencji. Bywa jednocześnie, że pracownik na tym etapie powie: „Nie, nie zrobię tego, nie mam pewności” (albo: siły, czasu, uprawnień, narzędzi, ludzi do pomocy). Jego zaangażowanie waha się: bywa bardzo twórczy i gorliwie działa, ale ogarnia go też niepewność, czy aby

naprawdę może zaufać swoim pomysłom, czy są może jakieś uwarunkowania, o których nie wie. To szef ma wtedy świetną okazję, by pokazać pracownikowi na ile powinien on zaufać swoim kompetencjom, gdzie są granice jego samodzielności. *„Tak. Ma pan rację z obsługą przez Internet, chcemy wprowadzić rezerwację elektroniczną. Wspominał pan już kiedyś o tym. Wiem, że pan interesuje się takimi rozwiązaniami, ma pan pomysł, jak moglibyśmy to u nas zrobić? Chciałbym skorzystać z pańskich doświadczeń.”* *„To, że czasem brakuje ci jakiegoś słowa po angielsku nie zmienia faktu, że świetnie prowadzisz ten program. Znakomicie rozumiesz jego ideę i twój sposób dobierania technik szkoleniowych, by zrozumieli go uczestnicy sprawdza się całkowicie.”* *„Masz dużą łatwość w operowaniu zarówno kanonem języka prasowego, jak też slangiem młodzieżowym. Jestem pewien, że wiesz, kiedy użyć cytatów w tym drugim.”*

Na tym etapie pracownik wie, że jego kompetencje są już znaczące, ale to docenienie zwierzchnika, który ostatecznie bierze odpowiedzialność za wykonane przez niego zadanie, pozwala „rozwinąć skrzydła” i udowodnić jak bardzo już zasługuje na samodzielność. Dowartościowanie kompetencji pozwala pracownikowi pokonać wahania, a z drugiej strony jest mu niezbędne, by nie poniosła go nadmiernie fantazja. Co bardziej energiczni i „żądni statusu eksperta” pracownicy kwestionują dotychczasowe rozwiązania i starają się przeforsować własne – nowe. Wyzwaniem dla szefa jest więc wtedy oszacować do jakiego stopnia inwencję pracownika można wykorzystać, na ile dać mu wolną rękę, a na ile pohamować, by nie doprowadzić do porażki, jednocześnie nie gasząc jego zaangażowania. Jeden błąd to z premedytacją pozwolić, by pracownik się „sparzył” i na tym doświadczeniu nauczył, że nie warto być innowatorem. Pracownik zawsze czuje, że takie działanie szefa było zamierzone i na długo traci do niego zaufanie. Drugi błąd to zacząć nadmiernie pracownika chronić i kontrolować, bo oznacza to nic innego tylko „ściągnięcie go” do poprzedniego etapu rozwoju, co powoduje regresję z jej fatalnymi skutkami dla zaangażowania.

Zalecenia

Sztuką jest potraktować pracownika co najmniej jak równego sobie pod względem kompetencji potrzebnych w tym zadaniu, wysłuchać pomysłów, dopytać o obszary zwątpienia. A przy tym nie zagadać go. Lepiej pytać: *„W czym mogę być ci pomocny?”*, *„Czego ode mnie potrzebujesz?”*, *„Co mogę dla ciebie zrobić?”*. A gdy ustalicie, co jest mu potrzebne z twojej strony warto powiedzieć słowa, które pokazują jakie kompetencje ujawnione w tym zadaniu cenisz w nim: *„Bardzo doceniam twoją orientację na nowoczesny styl obsługi klienta”*; *„Podziwiam jak umiejętnie przedstawiasz uczestnikom szkoleń zastosowanie tego modelu w praktyce”*; *„Ogromnie cieszę się, że dzięki twojemu stylowi pisania docieramy do wielu grup czytelników”*.

„Nie chwali się kury za znoszenie jajek”?

Pracownik, którego kompetencje nie zostały docenione przez szefa może oczywiście doświadczyć ich akceptacji od współpracowników, klientów, kolegów. Ale to słowa szefa dają poczucie, że struktura organizacyjna ma sens i można jej zaufać. Szefowie obawiający się o swą pozycję, w momencie, gdy pracownik osiągnął wysoki poziom kompetencji przestają doceniać albo robią to zdawkowo, ironicznie, nieszczerze. *„Pewnie już myślisz, że nic cię nie zaskoczy, co?”*, *„No, udało ci się – tym razem”*, *„Tylko nie myśl, że już żeś zjadła wszystkie rozumy!”*. Zgromadzone doświadczenie i świadomość posiadanych umiejętności pozwala pracownikom przetrwać głupie, krótko mówiąc, zachowania szefów. Ale bywają przyczyną rozglądania się jak by tu znaleźć szefa... mądrzejszego. Na przykład takiego, który rozumie, że wysokie kompetencje podwładnego to dla niego dumą i potwierdzenie jego liderckiego kunsztu. A przy tym wygodą. Bo „Samodzielny ekspert” – pracownik na IV etapie rozwoju w ramach danego zadania – to ktoś, kto działa merytorycznie, rozumie zakres swojej roli, wie z jakich zasobów korzystać, przewiduje przeciwności i umie im sprostać, sięgając po właściwą pomoc jeśli potrzebuje jej. Dzięki temu, że wie niemal wszystko o danym zadaniu szef ma komu zaufać i kim wesprzeć się w obszarze swojej odpowiedzialności. Poczucie, że zadanie jest realizowane jak należy, z pełnym zrozumieniem

jego znaczenia dla współpracowników, działu, pionu, dywizji, firmy, trudno jest przecenić. I dlatego warto, by uszanować fakt, że dzieje się tak za przyczyną owego pracownika-eksperta. *„Dzięki pańskiej obsłudze klienta z wykorzystaniem rezerwacji przez Internet mamy opinię nowoczesnej placówki, o której goście przekazują sobie informacje. To była świetna robota – zaprojektowanie i zainstalowanie tego systemu według pana pomysłu.”* „Od naszego zagranicznego klienta, który uczestniczył w twoim szkoleniu usłyszałem, że znał ten program wcześniej, ale żaden inny trener nie potrafił z niego wydobyć tyle, co ty. Imponujesz mi jakością swych umiejętności trenerskich i wiedzą. To buduje naszą markę wśród klientów.” „Artykuł, który napisałeś miał tyle wejść, że zawiesił się serwer! To się dało szybko naprawić, ale chodziło właśnie o taką popularność naszego portalu. Dzięki twojej pracy rośnie nasza pozycja na rynku, to fantastyczne, jak ty piszesz!”

Zalecenia

Ekspert wie, że jest dobry lub świetny. I wie, że jego „moc sprawcza” jest duża. Chwalony – czuje partnerstwo i to wzmacnia jego zaangażowanie. Nie chwalony – szuka innych rozwiązań dla swojej fachowości...

Szefowie wobec pracowników ekspertów wahają się z docenianiem bojąc się, że reakcją będzie jedynie oczekiwanie gratyfikacji materialnych. A ponadto, uważają, że: „przecież on/a wie, że jest dobry...”.

Tak, wie. Ale motywujące jest dla niego wiedzieć również, że jego szef to osoba, która **widzi**, co potrafi podwładny, **umie nazwać właściwymi słowami** to, co jest przedmiotem eksperctwa pracownika i **wyraża** to w odpowiednim momencie.

Tym wszystkim, którzy nie chwalą pracowników, bo boją się pytań o podwyżkę można zagwarantować jedno. To, czego się tak bardzo boimy na pewno do nas przyjdzie. I nawet gdy chcąc uniknąć rozmów o finansach pracownika nie chwalisz – bądź pewien, że swoimi żądaniem dopadnie cię na pewno.

Za to ci, którzy takich obaw nie żywią, a rozmowy o potrzebach finansowych pracowników podejmują „z otwartą przyłbicą” wiedzą doskonale, że adekwatna, prawdziwa i na czas wypowiedziana pochwała robi z zaangażowaniem pracownika tyle, że trudno ją przeliczyć na pieniądze. A on przestaje myśleć o traktowaniu szefa jako obiektu do zaspokajania żądań finansowych.

Nadzieja na zmianę

Z wieloma trudnościami dotyczącymi doceniania spotykamy się na naszych szkoleniach. Zawsze jednak znajdzie się uczestnik, który opowie historię przeczącą danemu przekonaniu i stopniowo udaje się nam je pokonać. Jak wynika z tych opowieści najlepsi menedżerowie doceniają często i nie tylko za wybitne osiągnięcia, ale i za sumienne wykonywanie swoich obowiązków. Powyższy tekst jest efektem wielu lat obserwacji pozytywnych i negatywnych praktyk menedżerskich na polskim rynku pracy. Potrzeba napisania go wynika również z obserwacji bezradności dziesiątków menedżerów w zakresie doceniania ich podwładnych. Motywem pisania była nadzieja, że to da się zmienić. Potrzeba do tego uczciwego spojrzenia w lustro i decyzji – **od dziś zauważam, nazywam i wyrażam pracownikom adekwatne pochwały.**