

## Rozdział 8.

### PROBLEMY Z DOCENIANIEM

– Szefie, chciałbym zarabiać więcej...

– Ja też, kolego, ja też...

Niedawno usłyszeliśmy ciekawą historię z życia Dantego Rossettiego, żyjącego w XIX wieku malarza i współzałożyciela Braterstwa Prerafaelitów. Któregoś dnia został poproszony o ocenę obrazów pewnego starszego człowieka. Gdy ten pokazał mu własne dzieła, okazało się, że od strony warsztatowej pozostawiały wiele do życzenia i ogólnie rzecz biorąc, nie miały większej artystycznej wartości. Udzielając odpowiedzi, z typową dla siebie delikatnością, Rossetti powiedział, że malarz przejawia odrobinę talentu. Starzec zrozumiał krytykę, ale poprosił mistrza jeszcze o spojrzenie na kilka innych płócien, przedstawiając je jako dzieła młodego studenta. Te obrazy zachwyciły oglądającego. *Są bardzo dobre – powiedział. Ten chłopak ma wielki talent. Trzeba mu udzielić wszelkiej pomocy, aby go dalej rozwijał. Jeśli będzie ciężko i wytrwale pracował, czeka go sława.* Kiedy Dante spojrział w kierunku rozmówcy, zobaczył, że jego twarz rozjaśnił uśmiech. Spytał więc, kim jest ów młody i utalentowany artysta, podejrzewając, że to dzieła syna staruszka. Ten posmutniał, mówiąc, że to jego własne prace, z tym że namalował je czterdzieści lat temu. Na koniec wyznał mistrzowi: *Gdybym wtedy usłyszał tę pochwałę, może nie zmarnowałbym swego talentu.*

Ilu młodych, utalentowanych artystów spotkałeś do tej pory na swojej drodze? A ilu z nich powiedziałeś słowa, które sprawiły, że poczuli impet, rozwinęli skrzydła i rozkwitli niczym kwiaty?

Jeśli mielibyśmy podsumować naszą pracę konsultingową w postaci ogólnych wniosków, to jeden z nich brzmiałby z całą pewnością tak: Pracownikom brakuje trzech rzeczy: doceniania, doceniania i jeszcze raz doceniania! Ile to razy słyszeliśmy, być może nawet od twoich podwładnych, że nie chodzi już nawet o te pieniądze i podwyżki, czasem wystarczy po prostu magiczne słowo *Dziękuję* lub *Dobra robota*. Taki zwyczajny ludzki odruch. Brakuje go w pracy, ale brakuje też w domu. Mężowie rzadko doceniają starania żon, te z kolei nie widzą potrzeby dobrze mówić o typowych, codziennych czynnościach. Jak się okazuje, przekazanie garści miłych słów uznania często graniczy z niemożliwością przełamania jakiejś tajemniczej bariery doceniania. A przecież każdemu szefowi zależy na tym, by mieć oddanych, zaangażowanych i pełnych entuzjazmu pracowników.

Dlaczego tak jest? Dlaczego szefowie w większości firm kontaktują się z pracownikiem prawie wyłącznie wtedy, gdy coś idzie źle, a wtedy, gdy jest dobrze, nie dostrzegają potrzeby kontaktu? Dlaczego ćwiczone w trakcie szkoleń, bo niestety trzeba to ćwiczyć, miłe słowa pod adresem współpracowników wypływają z nas jak lepik z beczki? Czy mamy jakiś defekt? Cierpimy na jakąś tajemniczą auznaniozę, czy inną dziwną dokładnie jeszcze nieopisaną przypadłość? Wystarczy przecież spojrzeć na rodziców nagradzających każdy ruch swojego małego dziecka. Odnosimy wrażenie, że dysponujemy wszystkimi niezbędnymi umiejętnościami, by chwalić innych – czynić to wyraziście i dobitnie. Słuchając rodziców można dojść do wniosku, że wszystkie doceniane przez nich bobasy są bez wątpienia małymi Einsteinami, Mozartami i Gatesami. No tak... Pewnie teraz myślisz, że kilkulatek to przecież zupełnie inny człowiek niż dorosły pracownik firmy. Że twoi podwładni nie są dziećmi. Że nie możesz głaskać ich po główkach i mówić, że wykonali świetną robotę. W końcu im płacisz, więc masz prawo wymagać. Wszystko się zgadza, tylko *Skąd te łzy?* – że zacytujemy jednego z bohaterów kultowego „Rejsu”.

Przyjrzymy się jednej z anonimowych wypowiedzi znalezionych w sieci ([www.manager.money.pl](http://www.manager.money.pl))

„Mój szef nie zna słowa dziękuję, było dobrze, itp. wiecznie niezadowolony, a straszenie zwolnieniem jest na porządku dziennym. Nigdy nie używa słów obelżywych, ale tak mówi, że dopiecie do żywego. Efekt – młodzi ludzie nagminnie się zwalniają, starzy pracują bo nie jest łatwo w wieku po 45 znaleźć pracę. Podwyżek nie ma bo się nie staramy i nie ma za co nas nagradzać. Ale tak naprawdę on też na tym traci, bo powszechna frustracja pracowników doprowadziła do tego, że każdy zaciskając zęby robi swoje i nic ponadto!!!”

Wydaje się, że często nie mamy nawet świadomości, jak wielki wpływ możemy wywierać na ludzi, którzy od nas zależą. Pracując ze zdolnym człowiekiem, możemy sprawić, że będzie niezastąpiony w tym, co robi, lub zaprzepaści to, co już potrafi. Dobrze wiemy, że w odniesieniu sukcesu liczy się 10% talentu, a reszta to ciężka praca. Aby ją podjąć, musimy uwierzyć, że coś potrafi my i możemy być w tym coraz lepsi. Ktoś powinien jednak wykonać pierwszy krok i zapewnić nas, że zmierzamy w odpowiednim kierunku. Ktoś, kto będzie trzymał za nas kciuki i powie z uznaniem: *Brawo! Kawał dobrej roboty!* Bywa i tak, że z powodu braku odpowiednich wzmocnień zaprzeczamy i te 10%. Tak jak napotkany przez Rossettiego starszy człowiek. Niegodny pozazdroszczenia los.

## **SYNDROM NIEDOCENIANEGO PRACOWNIKA**

Lubimy czuć się potrzebni i chcemy mieć wpływ na kształt organizacji, dla której pracujemy. Praca jest źródłem przekonań na temat naszej wartości i daje poczucie sensu życia. Satysfakcja z jej wykonywania jest jak energetyczne paliwo, które każe nam się wykazywać dalszą inicjatywą i pomysłowością. Stymuluje twórczość i oferowanie pracodawcy najlepszych rozwiązań. Jeśli ten potrafi to dostrzec i właściwie docenić, wówczas energii jest jeszcze więcej i jeszcze więcej...

Co się jednak dzieje, gdy zaangażowanie nie jest dostrzegane i doceniane? Wtedy właśnie pojawia się „syndrom niedocenianego pracownika”. W miejsce zadowolenia wkrada się żal, rozczarowanie i przekonanie, że inwestowanie wysiłku w realizację zadań w tej firmie nie ma większego sensu. Brak doceniania wzbudza poczucie bycia niepotrzebnym lub wykorzystywanym. Przekłada się to nie tylko na spadek wydajności, ale również na negatywny charakter relacji panujących w firmie. Podwyższony poziom frustracji i agresji powoduje, że pracownik zamyka się na innych. W wielu firmach dodatkowo towarzyszy temu obawa, że któryś ze współpracowników czyha na jego stanowisko. Jest tak, ponieważ brak doceniania sprzyja rozwijaniu się „społecznych wirusów”, jakimi są podejrzliwość i wrogość. Wzrasta liczba zachowań destrukcyjnych: plotek, wzajemnego utrudniania sobie pracy, niszczącej rywalizacji. W skrajnych przypadkach pracownicy mogą podejmować działania sabotażowe, bo przecież: *Skoro pracodawca nas wykorzystuje, to my mamy prawo wykorzystać jego.*

Z badań psychologicznych jednoznacznie wynika, że brak nagrody jest karą (por. Ostaszewski, 2000). Podświadomie zdają sobie z tego sprawę rodzice, którzy właśnie za karę nie przytulają swojego małego urwisa. Przewidują, że jeśli ich potomek nie otrzyma wzmocnienia za nieakceptowane zachowanie, zaprzestanie podobnych praktyk w przyszłości. I rzeczywiście, ukarane dzieci przez jakiś czas zachowują się idealnie. Najczęściej jednak nie zbyt długo. Podkreślmy, że piszemy tu o restrykcyjnej roli braku wzmocnienia w warunkach, gdy na co dzień jest ono zachowaniem częstym i naturalnym. Inaczej rzecz się ma, gdy doceniania (nagród) po prostu brakuje. Codziennosc przesiąka jakimś awersyjnym i zimnym czynnikiem, brakuje czegoś ważnego dla normalnego życia. Taka permanentna kara. Ale przecież do wszystkiego można się przyzwyczaić. Skoro i tak oczekiwanych wzmocnień nie będzie, to nie ma sensu angażować się w dodatkowe zadania i jakoś specjalnie się starać. Co więcej, brak staranności i obniżenie jakości pracy może się nawet wydawać opłacalne. I tak w którymś momencie pojawi się krytyka ze strony szefa. Chwila milczenia, spuszczenie oczu i... dalej można robić swoje.

Z drugiej strony, zaangażowanie i pasja sprawiają, że każdy z nas jest w stanie włożyć znacznie więcej wysiłku w realizację zadań, a tym samym osiągać lepsze rezultaty. Aby to było możliwe, musimy jednak mieć poczucie sensowności i celowości swojej pracy. Szef jest tą osobą, która powinna pomóc w ich odnalezieniu. Często zdarza się jednak, że mniej lub bardziej świadomie prowadzi do dokładnie odwrotnych efektów.

W jednej z firm, z którą pracowaliśmy nad nową strategią zarządzania, podwładni zgodzili się czekać dwa miesiące na wypłatę, ponieważ firma przechodziła zmiany. Byli gotowi poświęcić swój czas, pracę w godzinach nocnych po to, by pomóc firmie wdrożyć nową kampanię marketingową, gdyż pracodawca zbyt późno rozpoczął związane z nią działania. Kiedy w zamian zamiast uznania za wysiłek usłyszeli, że spóźnili się z odbiorem ulotek z drukarni i przez nich firma poniosła straty, poczuli się rozgoryczeni i oszukani. Czuli, że zostali wykorzystani. Przecież to oni poświęcili swój prywatny czas dla dobra firmy, a zostali oskarżeni o ociężałość w działaniu. Gdy dodatkowo okazało się, że pracodawca nie ma czasu spotkać się z nimi w celu ustalenia strategii dalszych działań, że nie chce wysłuchać tego, jakie problemy dostrzegają, poczuli się porzuceni. Zrozumieli, że nikt nie liczy się z ich zdaniem i tak naprawdę nie są ważni. Poczucie bycia wykorzystanym pozostało. Przestali się starać, co wpłynęło na obniżenie wydajności pracy. Pracodawca pozostał z przekonaniem, że niepotrzebnie płaci im pensje. Zupełnie nie dostrzegał, jaki wpływ na poziom motywacji podwładnych miał on sam. Dodajmy, że zarobki w tej firmie nie były zbyt wysokie. Konflikt narastał.

Wielu pracowników chce się poświęcać dla organizacji, ponieważ pragnie, by firma, z którą się utożsamia, odnosiła sukcesy. Gdy ich pomysły nie są doceniane ani rozwijane, tracą zapał i serce do wykonywania codziennych obowiązków. Pracują dlatego, że muszą. Zaczynają się męczyć, działają rutynowo – od weekendu do weekendu. Jeśli szefowi brakuje czasu i/lub chęci, by docenić podwładnych, zaś największych oszczędności szuka w obcinaniu premii oraz ograniczaniu liczby szkoleń, pracownicy przestają czuć się ważni. Mają wrażenie, że zabrano im to, co bezwzględnie im się należało. Pracodawca uzasadnia podjęcie podobnych decyzji dobrem organizacji, oczekując jednocześnie lojalności od podwładnych i licząc na zrozumienie z ich strony. Jest to szczególnie wyraźne, gdy sam jest jej właścicielem. Zakłada, że skoro podwładny jest zatrudniony w tak wspaniałej organizacji i, dodatkowo, bierze wynagrodzenie, powinien się dla jej dobra poświęcić – bez reszty, bez dodatkowych wymagań i bez dyskusji.

## **DLACZEGO DOCENIANIE PODWŁADNYCH JEST TAKIE RZADKIE?**

Nie mamy wątpliwości, że docenianie wysiłków i efektów pracy jest najtańszym i najefektywniejszym narzędziem motywowania pracowników. Dlaczego jednak wielu szefów tak rzadko po nie sięga? Przecież gdyby ktoś ich przekornie spytał, czy chcą, by ich podwładni pracowali poniżej swoich możliwości, stosowali rutynowe i nieadekwatne rozwiązania, pracowali wolniej i bez zapału z pewnością odpowiedzieliby – NIE! Przyjrzyjmy się tej zależności.

### **Przekonanie, że pracowników motywują wyłącznie pieniądze**

Szefowie często skarżą się na brak środków finansowych, które mogliby przeznaczyć na podniesienie pensji lub wypłacenie premii. Czują się bezradni i mają wrażenie, że w obliczu spadającej motywacji pracowników nie mogą nic, ale to nic zrobić. Zdarza się nawet, że świadomie sprowadzają rozmowę z pracownikiem na bariery finansowe (*Ja też, tak jak ty chciałbym więcej zarabiać, ale sam widzisz, pewnych trudności nie przeskoczmy*) i unikają doceniania jak ognia. Jest to klasyczny przykład zrzucania z siebie odpowiedzialności na czynniki zewnętrzne (więcej na ten temat w rozdziale *Kłamstwo*).

Zapraszamy cię teraz do zrobienia krótkiego testu. Za chwilę przedstawimy listę czynników, które są ważne w środowisku pracy. Przeczytaj je i wskaż te, które twoim zdaniem motywują pracownika. Ponumerujemy je, aby łatwiej było się do nich odnosić w dalszej części tekstu. Oto lista: (1) warunki pracy, (2) uznanie ze strony przełożonych, (3) wynagrodzenie, (4) awans,

(5) stosunki międzyludzkie, (6) rozwój, (7) styl kierowania, (8) odpowiedzialność, (9) bezpieczeństwo. Chwila zastanowienia i możesz podjąć decyzję.

Zadanie wykonane? Przeprowadzamy to ćwiczenie, pracując z szefami po to, by pomóc im ujawnić własne przekonania dotyczące czynników motywujących ludzi, skonfrontować swoje wyobrażenie z danymi z badań albo po prostu by sprawdzić wiedzę. W 1966 roku, cytowany już w rozdziale *Hiperkontrola*, Frederick Herzberg, jeden z najsłynniejszych amerykańskich profesorów zarządzania, wziął pod lupę zjawisko satysfakcji z pracy. Na podstawie badań inżynierów i księgowych sformułował tzw. dwuczynnikową teorię motywacji. Jeśli ta koncepcja jest ci znana, to zadanie powinno być wykonane bezbłędnie. Przypomnijmy, że Herzberg wyodrębnił czynniki podstawowe – inaczej higieny, oraz czynniki wyższego rzędu – inaczej motywacyjne. W podanej przez nas liście czynniki higieny oznaczyliśmy numerami nieparzystymi, a motywacyjne parzystymi. Czy takie właśnie są twoje odpowiedzi? A jak zakwalifikowałeś wynagrodzenie (3)?

Jednym z najciekawszych odkryć Herzberga było zwrócenie uwagi na to, że wynagrodzenie (!), warunki pracy, relacje z innymi, styl kierowania, czy poczucie bezpieczeństwa i stabilności pracy podwładnych nie motywują. Badacz nazwał je higienicznymi, bo podobnie jak poranna toaleta są podstawą normalnego funkcjonowania. Ich obecność jest konieczna, ponieważ minimalizuje niezadowolenie pracownika i, co bardzo istotne, otwiera drogę motywatorom.

Gdy pracodawca zapewnia podwładnym odpowiednie narzędzia do pracy, satysfakcjonującą płacę czy poczucie bezpieczeństwa, ci nie odbierają tego jako jakiegoś specjalnego wyrazu troski o ich los. Ich zdaniem wymienione elementy każdemu się należą „jak psu buda”. Są jak powietrze, którym na co dzień oddychamy – jest niezbędne do życia i niedostrzegalne, dopóki nie zacznie go brakować. Oceniając czynniki higieny, pracownicy określają, czy w ich miejscu pracy nie dzieje się im krzywda. Ich obecność (także wypłata), o czym szefowie często zapominają, oczywiście nie sprawia, że pracownik czuje się bardziej doceniony i zauważony. Ale bez nich zwiększenie motywacji jest bardzo trudne.

Skupmy się zatem na czynnikach motywacyjnych. Ich wpływ na pracownika jest jednak zupełnie inny niż w przypadku wcześniej omówionych czynników higienicznych. Motywatory sprawiają, że pracownikom chce się codziennie rano wstawać, by iść do pracy. Czują, że podejmowane przez nich obowiązki mają głębszy sens. Zapewniając możliwość awansu, poczucie osobistego spełnienia (potrzeba osiągnięć), uznanie, odpowiedzialność oraz przekonanie, że praca zapewnia pełen rozwój, menedżer sprawia, że jego podwładny czuje się w pełni doceniony. Pamiętajmy przy tym, że uznanie może być wyrażone także w formie finansowej – np. jako premia za realizację wyników. W takiej sytuacji pieniądze będą pełniły funkcję motywacyjną, o ile oczywiście czynniki higieny będą ocenione przez pracowników jako odpowiednie.

Rezultaty rozważań Herzberga znajdują potwierdzenie w codziennej obserwacji i w wielu badaniach. Na przykład w 2004 roku organizacja Development Dimensions International opublikowała na swojej witrynie internetowej ([www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)) wyniki sondażu przeprowadzonego na grupie tysiąca pracowników firm zatrudniających średnio 500 osób. Badanie dotyczyło zadowolenia z pracy. Okazało się, że większość zatrudnionych była znudzona pracą, brakowało im zaangażowania, a część z nich właśnie była w trakcie poszukiwań nowego zatrudnienia. Wśród czynników będących powodem zmiany pracy wynagrodzenie pojawiała się dopiero na piątej pozycji! Kolejny dowód na to, że pieniądze to nie wszystko.

## **Przekonanie, że każdy pracownik powinien motywować się sam**

Wiele ludzi czuje wewnętrzną potrzebę rozwoju i podejmowania wyzwań. Jak to jednak bywa w przypadku przedstawicieli gatunku *Homo sapiens* nie wszyscy są obdarowani w jednakowym stopniu talentami. I tak jak wielu z nas odczuwa potrzebę porządku i poświęca czas na odkładanie rzeczy na swoje miejsce, część ludzi w ogóle nie przejmuje się bałaganem, a chaos traktuje jako naturalne i przyjemne warunki życia. Podobnie jest z inteligencją, towarzyskością, kontrolą emocji, asertywnością i motywacją. O części pracowników (i szefów oczywiście też) można z całą pewnością powiedzieć, że charakteryzuje ich motywacja wewnętrzna. Praca sprawia im przyjemność, pobudza ciekawość, angażuje i pragnie się ją wykonywać bez zewnętrznych zachęt, czy nagród. Dodatkowo im bardziej się w nią angażujemy, tym bardziej nas pasjonuje i pochłania. W przypadku jedzenia po spożyciu posiłku głód znika – jest to tak zwana motywacja braku. W odniesieniu do pasjonującej i rozwijającej pracy można mówić o motywacji wzrostu – trafnie wyraził to Józef Koziński (1991) przytaczając słowa przypisywane Buddzie: „Ludzkie dążenia są nienasycone. Przypominają spragnionego człowieka, który pije słoną wodę: w miarę picia jego pragnienie ciągle wzrasta” (s. 19)”.

Jeśli źródło twojej motywacji tkwi w tobie, to dobrze nas rozumiesz. Decyzję o napisaniu tej książki podjęliśmy, nie widząc jeszcze warunków kontraktu, które i tak nie wpłyną znacząco na poprawę naszej sytuacji finansowej. Nawet świadomość tego, że jako pracownicy uczelni zarabiamy mniej niż górnik z podstawowym wykształceniem, nie odpycha nas od eksperymentów, seminariów i konferencji. I jak łatwo się domyśleć, i proszę się tego nie obawiać, nie planujemy organizować żadnych manifestacji i blokad dróg – choć przyznajemy, że od strony psychologicznej to interesujący eksperyment w terenie. Tak jak każda samomotywująca się osoba odczuwamy jakąś siłę – potrzebę wzrostu i przekraczania siebie, potrzebę powodującą, że chcemy pracować i poświęcać swój czas na działania, które w naszym pojęciu mają głębszy sens. Jesteśmy przekonani, że wielu czytelników doskonale rozumie to, o czym teraz piszemy. Trzeba jednak pamiętać, że inni, by osiągnąć podobny poziom zaangażowania w wykonywanie obowiązków, potrzebują dodatkowych motywatorów, które nam mogą wydawać się mniej ważne – także, a może przede wszystkim, doceniania i uznania. Nie są gorszymi ludźmi ani mniej wartościowymi. Po prostu, gdzie indziej ulokowane jest w ich przypadku źródło wzmocnień – czuły punkt motywacji.

Na marginesie nadmienimy, że osoby, które motywują się same, można określić jako wewnątrzsterowne, a te, które wymagają dodatkowych wzmocnień – zewnątrzsterowne (por. Sęk i in., 1998). Ludzie wewnątrzsterowni lubią kierować swoim zachowaniem samodzielnie. Są aktywni, niezależni od innych, zdolni do podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Osoby zewnątrzsterowne lubią z kolei podporządkowywać się innym i wykonywać polecenia.

W kontekście tego, co do tej pory powiedzieliśmy, przekonanie, że pracownik powinien motywować się sam, jest dość ryzykowne. Ale to nie wszystko. Rozpowszechniony jest także inny mit, zgodnie z którym nagrody i inne wzmocnienia (np. pochwały) osłabiają motywację wewnętrzną pracownika. Wnioski płynące z badań nie dają podstaw do poparcia takiego mniemania. Okazuje się, że zarówno działania podejmowane z własnej inicjatywy, zainteresowanie daną dziedziną, jak i twórcze rozwiązywanie problemów można ćwiczyć i wzmacniać (zob. Sędek, 2001).

Doceniając realne zasługi innych ludzi, w żadnym wypadku nie psujesz ich. Pomoc pracownikowi w rozwoju jego pasji poprzez stawianie nowych wyzwań, czy też poszerzanie zakresu odpowiedzialności, sprawia, że czuje rosnącą satysfakcję. Jest świadomy roli, jaką pełni w firmie, przez co łatwiej jest mu się z nią utożsamiać. Pozytywne emocje sprawiają, że jest

twórczy, łatwiej rozwiązuje trudne problemy i wykracza poza stereotypowe myślenie. Jeśli natomiast, pomimo dużego zaangażowania w wykonywanie zadań, podwładny słyszy jedynie twoje narzekanie i widzi, że jego pomysły są krytykowane bez uprzedniego rozważenia, motywacja będzie osłabiana. Radość z dobrze wykonanej pracy ustąpi pola wzrastającemu rozczarowaniu. Syndrom niedocenianego pracownika murowany!

## **Negatywne nastawienie do pracownika**

Według Douglasa McGregora (1960/2005), profesora zarządzania w MIT Sloan School of Management, jedną z przyczyn braku doceniania i stosowania kar, jako głównego narzędzia motywacyjnego, jest negatywne nastawienie menedżera do podwładnych. Zgodnie ze sposobem myślenia, które McGregor określił jako typ Y, szef jest przekonany, że pracownicy chcą wykonywać swoją pracę i generalnie są lojalni wobec pracodawcy. Uważa ich za ludzi twórczych i chętnie podejmujących wyzwania. Zwierzchnik widzi też w swoich podwładnych ludzi, których nie trzeba szczególnie nakłaniać do pracy, wystarczy bowiem dać im sensowne zadania do wykonania, a sami będą wiedzieli, jak trzeba je zrealizować – wystarczy obdarzyć ich zaufaniem. Chyba każdy z twoich pracowników życzyłby sobie, żebyś tak o nim myślał.

Zgodnie z podejściem X, które jest źródłem braku doceniania, szef uważa, że pracownik ze swej natury ma negatywne nastawienie do pracy (nie cierpi jej) i cechuje go lenistwo. Jego zdaniem podwładny unika odpowiedzialności za wykonywane zadania, liczy się tylko z autorytetem i musi być całkowicie kierowany w wykonywaniu swojej pracy. Jest jak trybik w maszynie, który musi być nadzorowany i karany za błędy. Szef jest przekonany, że tylko groźba kary może zmotywować podwładnego do realizacji celów firmy oraz że tylko on wie, co i jak powinno być zrobione. Jak w wojsku albo obozie pracy, prawda?

Jeśli twoja postawa jest bliska podejściu typu X, z pewnością trudno jest ci dostrzec inicjatywę pracowników, ich starania i pozytywny stosunek do pracy. Twoim zdaniem pewnie nawet nie istnieje zbyt wiele sytuacji, w których rzeczywiście mógłbyś uznać, że masz podstawy do oferowania nagród. Musiałby to być jakiś naprawdę spektakularny sukces. Dobrze wykonane przez podwładnego zadania będziesz spostrzegał jako coś, co i tak należy do jego obowiązków. Prawdopodobnie nawet nie zauważasz sytuacji, w których podwładny wykazuje się swoimi zdolnościami. Raczej będziesz skoncentrowany na tych przypadkach, w których możesz przyłapać podwładnego na niesubordynacji i ociąganiu się z wykonaniem poleceń. I pewnie nie raz ci się to uda. Dla chcącego nic trudnego. W psychologii taką sytuację, w której otrzymujemy dokładnie to, czego właśnie oczekujemy, określa się jako samospełniające się proroctwo.

Zjawisko samospełniającego się proroctwa opisali profesor Harvard University Robert Rosenthal i dyrektor szkoły podstawowej Leonore Jacobson w 1986 roku (Rosenthal, Jacobson, 1992). Co ciekawe, sam termin wprowadził 38 lat wcześniej socjolog Robert Merton. Wykazał on na przykładzie historii bankructwa The Last National Bank, że przekazanie określonej informacji jako prawdziwej doprowadza do jej urzeczywistnienia. W latach 30. XX wieku rozprzestrzeniono pogłoskę na temat rychłego bankructwa tego banku. Ludzie posiadający tam konta, po usłyszeniu niepokojącej informacji, zaczęli pospiesznie wypłacać swoje oszczędności. W krótkim czasie bank stracił płynność finansową i splajtował. Wystarczyła sugestywna pogłoska. Podobne prawidłowości dotyczą relacji społecznych i oczekiwań względem innych ludzi. Mając określone nastawienia wobec danej osoby, działamy tak, jakby nasze wyobrażenie było z całą pewnością prawdziwe.

Rosenthal i Jacobson (1992) przeprowadzili w pewnej szkole podstawowej bardzo ważny eksperyment. Na początku roku szkolnego przebadali grupę uczniów pewnej klasy testem inteligencji. Niezależnie od wyników testu, losowo podzielili uczniów na dwie grupy. Następnie

przekazali nauczycielom listę z nazwiskami wybranych uczniów, którzy rzekomo są zdolniejsi i można się po nich spodziewać szybkich postępów w nauce. Była to oczywiście nieprawda. Uczniowie z listy nie wyróżniali się od pozostałych osób w klasie niczym specjalnym. Pod koniec roku poddano dzieci badaniu tym samym testem i okazało się, że wyniki uczniów „zdolnych” istotnie się poprawiły w porównaniu z pozostałymi dziećmi. Fikcja stała się rzeczywistością! Nauczyciele myśląc, że mają do czynienia z utalentowanymi uczniami, stawiali im wyższe wymagania, trudniejsze wyzwania, niż ich „mniej zdolnym” koleżankom i kolegom. Oczekując, że niektóre dzieci wykażą większy rozwój intelektualny, właśnie taki efekt uzyskali. Rosenthal i Jacobson dowiedli, że nasze postępowanie wobec innych ludzi, jest zależne od tego, jakie mamy związane z nimi przekonania. A zatem nie dziw się, że jeśli widzisz w kimś lenia i nieudacznika, szybko otrzymasz dowody na słuszność swoich przypuszczeń.

W firmach jest podobnie jak w opisanej szkole. Wielu przełożonych uznaje, że ich pracownicy mają niską motywację do pracy i nie wykonują nic ponad to, co zostało im zlecone. Mimo że ludzie ci są zaangażowani w swoją pracę, szef, zgodnie ze swym przekonaniem, każdą ich przerwę na papierosa czy kawę zaczyna traktować jako przejaw niechęci do pracy. Z czasem może dojść do wniosku, że zleca podwładnym realizację zbyt małej ilości zadań. Zacznie ich obarczać kolejnymi obowiązkami. W konsekwencji nie zauważy, kiedy pracownikom spadnie motywacja do pracy, czego wskaźnikiem może być na przykład mniejsza liczba inicjatyw. W podwładnych zrodzi się natomiast przekonanie, że nie powinni się dodatkowo starać, ponieważ i tak nie będą docenieni, a zamiast nagrody dostaną karę. Zaczynają więc robić tylko to, co jest im zlecane, nie podejmując dodatkowych wyzwań. Ta pasywność utwierdzi szefa w przekonaniu, że właściwie ocenił na początku postawę pracowników. Tak właśnie spełniają się proroctwa.

## **Nieznajomość zasad motywowania**

Gdy pewnego dnia chwaliliśmy jednego z pracowników usłyszeliśmy od jego szefa: *Nie mówcie mu, że jest taki dobry, bo mi odejdzie.* No tak. Oto rozwiązanie zagadki braku pozytywnych wzmocnień w wielu organizacjach. Ale do rzeczy. Pochwała jest formą doceniania, pozytywną informacją zwrotną na temat zaangażowania pracownika i efektów jego działań. Ma w sobie zarówno element wiedzy (co jest chwalone), jak i nagrody (uznanie zasług). Chwalenie, tak jak i inne czynności związane z kierowaniem, może być realizowane w sposób amatorski lub profesjonalny. Interesuje nas oczywiście najwyższy standard pracy, a zatem po pierwsze, szef powinien chwalić podwładnych, którzy na to zasługują, a po drugie, powinien zawsze stosować wzmocnienia adekwatne do wysiłku pracownika. Dwie proste zasady.

W wielu instytucjach wyróżnianie pracowników jest normą. Najczęściej przyjmuje postać miłych rytuałów, realizowanych na przykład przy okazji szkoleń, zebrań, podsumowań roku lub kwartału. Pochwała ma wtedy uroczystą oprawę i niech tak pozostanie. Gorzej, gdy ktoś zostanie pominięty.

W firmie produkcyjnej przedmiotem konsultacji był problem złego klimatu organizacyjnego. Poziom frustracji i niezadowolenia wśród pracowników działu był tak wysoki, że skłonienie ich do wykonania jakiegokolwiek dodatkowej pracy było wręcz niemożliwe. Przełożonych zdezorientował spadek motywacji w zespole. W trakcie spotkania z pracownikami okazało się, że w ostatnim czasie zostawali oni znacznie dłużej w pracy niż było to przewidziane w umowie. Zdarzały się nawet takie dni, że pracownicy wychodzili z pracy o północy. Dla firmy był to czas reagowania na istniejącą sytuację kryzysową, która wymagała zintensyfikowania działań. Wszyscy mieli poczucie, iż są wykorzystywani, natomiast pracodawca uznał, że skoro płaci za nadgodziny, to ma prawo wymagać dłuższego czasu pracy. Ujawniliśmy, że głównym powodem niezadowolenia pracowników było poczucie niedocenyenia. Oczekiwali, że przełożony zareaguje pozytywnie na ich poświęcenie. Ważna okazała się pochwała nie tylko ze strony ich bezpośredniego przełożonego, ale oczekiwali również reakcji zarządu spółki. Ponadto w trakcie rozmów z pracownikami, okazało się, że ten dział miał złą opinię w całej firmie z powodu opóźnień w pracy. Opóźnienia te były jednak efektem niedotrzymywania terminów prac przez inne zespoły. Gdy na koniec roku rozdawano w firmie nagrody, to nigdy nie przyznano ich pracownikom, o których mowa. Mimo że wielokrotnie właśnie oni nadrabiali zaległości

innych. Zabrakło zwykłego podziękowania, chociaż wykonywali dodatkowe zadania, aby uniknąć opóźnień w projekcie. Można tylko sobie wyobrazić, jak bardzo pracownikom potrzebne były pozytywne opinie na temat ich pracy. Nadmienimy, że to inteligentni, wykształceni i pełni ogłady ludzie.

Stosując wzmocnienia, trzeba być ostrożnym i dobrze odróżniać, co dla danego pracownika jest rzeczywistą nagrodą, a co karą. To rozróżnienie wydaje się łatwe, a jednak można popełnić błąd. Na przykład, gdy dziecko używa niecenzuralnych słów, zwrócenie mu uwagi jest dla niego... nagrodą, ponieważ uzyskało dokładnie to, czego potrzebowało – uwagę rodzica. Niech mamy i ojcowie zatroskani niekulturalnym zachowaniem swoich pociech się więc nie dziwią, że karane w ich mniemaniu zachowanie wraca jak bumerang. To, co nam się wydaje karą, bardzo często jest nagrodą, a to co wydaje się nagrodą czasem jest karą.

Znamy sytuacje, w których najlepszemu pracownikowi miesiąca w nagrodę za wysiłek zaoferowano talon na obiad, a zaangażowanym pracownikom produkcji dano słodczyce, co i tak było lepsze, bo pierwotnie chciano przekazać po bochenku chleba (!). Zdarzyło się i tak, że w nagrodę za całoroczny trud pracownicy otrzymali reklamówki z kilkoma drobnymi produktami, które... na co dzień wytwarzali.

Już nie wiadomo – śmiać się czy płakać? Powtórzmy zatem: To, co nam się wydaje karą, bardzo często jest nagrodą. I, prawem kontrastu, to co wydaje się nagrodą, czasem jest karą.

W znanej firmie z branży chemicznej jeden z pracowników zwrócił uwagę na sposób, w jaki planowane są szkolenia w zakładzie pracy. Pod koniec roku pojawia się prośba, by podwładni mogli zapisywać tematykę szkoleń, które ich interesują i uważają, że mogłyby przyczynić się do ich rozwoju zawodowego. Jednakże w momencie, gdy pracownicy zostali wysłani na szkolenie, okazało się, że jest ono zupełnie inne niż oczekiwane, co więcej, wszystkim wydało się zbędne, gdyż nie miało związku z aktualnie wprowadzaną w firmie strategią. Podwładni zinterpretowali takie zachowanie kierownictwa jako przejaw braku zainteresowania realnym poziomem ich kompetencji, a prowadzone szkolenia jako formę uspokojenia sumienia.

Lata treningu sprawiają, że reakcje wyuczone w dzieciństwie przenosimy w dorosłe życie. Od autorytetów (np. szefów) oczekujemy tych samych wzmocnień, których uprzednio oczekiwaliśmy od rodziców, nauczycieli czy wykładowców. Tak jak żona oczekuje od męża pochwały za dobry obiad, czy mąż potrzebuje docenienia, że wytrzepał dywan. Poza tym musisz wiedzieć, że jeśli podwładny sam jest przekonany o dobrze wykonanej pracy, w sposób automatyczny zaczyna oczekiwać nagrody (np. Vroom, 1964). Pochwała jest dla niego istotną informacją zwrotną na temat jakości wykonania zadania i mówi o tym, jak bardzo jest ważny dla przełożonego. Każdy z nas potrzebuje pochwał, by mógł dalej rozwijać swoje umiejętności. Jednak podkreślmy to jeszcze raz – ważne jest, by nagroda była adekwatna do wysiłku włożonego w wykonanie zadania. Równowaga między tym, co w swoim odczuciu pracownik daje organizacji, a tym co od niej w zamian otrzymuje, powinna być utrzymana. Talon na obiad albo reklamówka tanich produktów z pewnością nie jest dobrym pomysłem.