

Trudne pytania podstawowe dla zarządzających ludźmi.

Efektywne zarządzanie ludźmi w zakresie tzw. kompetencji miękkich opiera się w znacznym stopniu na skutecznym motywowaniu. Umiejętność pozytywnej mobilizacji pracowników opiera się na trzech podstawowych pytaniach.

1. Jak rozpoznać wewnętrzną motywację pracownika?
2. Jak stworzyć warunki sprzyjające wydobywaniu i wzmacnianiu motywacji wewnętrznej?
3. Jak nie ograniczać motywacji pracowników, czyli czy motywacja zewnętrzna może być szkodliwa?

Trzy proste pytania, które zasługują na równie prostą odpowiedź. Kiedy je słyszę, przychodzi mi jednak do głowy jedno z moich ulubionych zdań Petera Druckera, który mawiał, że „zarządzanie to nie matematyka”. W rzeczywistości, kiedy mówimy o zarządzaniu



Kiedy mówimy o zarządzaniu tak skomplikowanym „czynnikiem” jakim jest człowiek lub zespół ludzi, trudno o proste wzory i schematy działania.

W tak skomplikowanym „czynnikiem” jakim jest człowiek lub zespół ludzi, trudno o proste wzory i schematy działania.

Z drugiej strony doświadczenie podpowiada mi, że im prostsze rozwiązania, tym bardziej efektywne i możliwe do zastosowania w codziennym działaniu me-



nedżerskim. Spróbujmy zatem przyrzeć się odpowiedziom na powyższe wyzwania.

W najprostszym ujęciu motywacja ludzka to energia, którą ludzie wykorzystują aby osiągnąć pożądane rezultaty lub/i ucieczkę od problemów. Proste? Proste, dopóki nie zadamy sobie pytania: do jakiego rezultatu dąży mój pracownik oraz jakich problemów chce unikać? Uzyskanie odpowiedzi wymaga indywidualnego podejścia.

M o t y w a c j a w e w n ę t r z n a powiązana jest z systemem indy-

widualnych wartości, zamiłowań, potrzeb racjonalnych i emocjonalnych. Wyobraźmy sobie człowieka, dla którego wartością jest niezależność, samodzielność, pokonywanie wyzwań. Kiedy wybiera się w góry, poszukiwać będzie wyzwań, sam wyznaczy sobie trasę i przez nikogo nie motywo-

wany wstanie wczesnym rankiem aby pokonać wiele kilometrów, a w osiągnięciu celu włoży ogromny wysiłek. Lecz co będzie źródłem jego motywacji kiedy powróci do pracy? Czyż nie będzie poszukiwał wyzwań, samodzielności, niezależności? Istnieje piękna definicja wartości jako „linii papilarnych duszy”. Oznacza to, że tak, jak linie papilarne, nasze wartości się nie zmieniają - zmianie ulega jedynie sposób ich zaspokajania: inny kiedy wyruszamy na górską wyprawę, inny kiedy realizujemy swoje cele i zadania zawodowe. Pożądany rezultat, do którego dążymy będzie jednak taki sam – spełnienie wewnętrznych potrzeb.

Poszukując odpowiedzi na pytanie dotyczące ludzkich potrzeb, warto wziąć pod uwagę jeszcze jeden prosty podział: na dążenia racjonalne (należy do nich wynagrodzenie, czas pracy, stanowisko i zakres obowiązków) oraz emocjonalne (np. bezpieczeństwo, relacje i atmosfera pracy, kontrola, władza, wpływ, rozwój potencjału). Kwestią indywidualną jest,

które z nich motywują wewnętrznym określonego pracownika. Jak się tego dowiedzieć, jak to zaobserwować?

Kiedy pytam doświadczonych menedżerów w jaki sposób identyfikują brak motywacji pracownika, najczęściej wskazują na następujące symptomy:

- absencja, czyli brak udziału w dyskusjach i korespondencji mailowej na tematy ważne dla działu,
- unikanie spotkań służbowych
- realizacja zadań „od... do” bez wychodzenia z inicjatywami,
- brak wykorzystywania w pełni swojego potencjału i możliwości oraz przekraczania oczekiwań,
- pytania „dlaczego ja?” przy powierzaniu nowych zadań lub przekazywanie licznych argumentów, dla których nie powinni tego zrobić,
- pytania o gratyfikację dodatkową za podjęcie się wyzwania,
- błędy lub niska jakość wykonania zadania nawet przez kompetentnego pracownika

Nie stanowi to jednak odpowiedzi na pytanie, czy motywacja ta pochodzi z wewnątrz, czy jest motywacją zewnętrzną oraz które z motywatorów działają na konkretnego pracownika. Czym zatem jest motywacja zewnętrzna vs. motywacja wewnętrzna? Jak rozpoznać źródła motywacji pracownika?

Odpowiedź na pytanie o motywację wewnętrzną jest prosta –

stanowią ją czynności, które pracownik lubi i chce wykonywać. Jeżeli zadamy pytanie o to, jakich bodźców potrzebuje z zewnątrz, aby podejmować działania - znajdziemy odpowiedź wyjaśniającą motywację zewnętrzną. Motywacja zewnętrzna działa jedynie tak długo, jak działają bodźce zewnętrzne (np. dopóki pracownik może otrzymywać premię).

Większość organizacji biznesowych wypracowuje (zewnętrzne) systemy motywacyjne dla pracowników. Wspomniane już premie, nagrody, benefity, systemy awansów, systemy oceny pracownika, modna obecnie grywalizacja i tym podobne. Większość menedżerów ma z kolei swój własny system sprawdzonych zewnętrznych „bodźców i działań motywujących” pracowników, często zwanych „Mc motywacją” czy „fast motywacją” ze względu na szybkość zastosowania oraz jakość uzyskiwanych efektów.

“ *Jeśli oczekujemy autentycznego zaangażowania potrzebna jest siła motywów opartych na indywidualnych potrzebach.*

Wśród nich są pr ośby, argumentowanie, rozkazy, groźby i nagrody, które działają – ale krótkoterminowo. Warto uświadomić sobie, że ich brak powoduje natychmiastowe ustanie działań oraz, co najważniejsze, że stanowią one warunek konieczny, ale nie wystarczający w motywacji. W praktyce oznacza to, że brak właściwie

skalkulowanego systemu wynagrodzeń działa w sposób obniżający motywację, ale samo istnienie takiego systemu stanowi dla pracownika normę, wartość neutralną. Motywowany systemowo wykona powierzone mu zadanie, aby dostać nagrodę, ale czy wykorzysta cały swój potencjał intelektualny, swoje kompetencje, swoje talenty, aby przekroczyć oczekiwania? Śmiem twierdzić, że niekoniecznie. Do tego potrzeba

“ *Motywacja wewnętrzna pojawi się zatem tym częściej, im częściej zakres obowiązków i wyzwań wiążą się będą z tym, co jest spójne z zamiłowaniem oraz potrzebami racjonalnymi i emocjonalnymi.*

czegoś więcej niż motywatorów zewnętrznych.

Jeśli oczekujemy autentycznego zaangażowania potrzebna jest siła motywów opartych na indywidualnych potrzebach, wartościach, zamiłowaniach, czyli potrzebna jest odpowiedź, co chce i lubi robić pracownik.

Jak zatem stworzyć środowisko pracy sprzyjające motywacji wewnętrznej?

Kiedy rozmawiam z menedżerami, często pytają w jaki sposób motywować skutecznie. Zawsze od-



powiadam tak samo: Przede wszystkim przestań demotywować, później zacznij poszukiwać motywatorów. Można to porównać do jazdy samochodem z automatyczną skrzynią biegów; dopóki trzymasz nogę na hamulcu, nawet jeżeli naciskasz gaz - nie ruszysz. Jeżeli masz włączony bieg neutralny, nawet dodając gazu - nie ruszysz. Najpierw zwolnij hamulec i przejdź z neutralnego biegu na „drive” – potem możesz zacząć dodawać gazu.

Czym jest hamulec w tej metaforze? Zgodnie z badaniami na pierwszym miejscu niechlubnego rankingu „hamulców” jest styl zarządzania. Ludzie przychodzą do organizacji, która zachęca ich w ogłoszeniach swoją marką, pracą „w kreatywnym zespole”, „możliwościami rozwoju”, wynagrodzeniem. Rzeczywistość weryfikuje te oczekiwania. W organizacyjnej codzienności najsilniejszym bodźcem demotywacji staje się styl zarządzania, nadmierny nadzór oraz relacje panujące w zespole i firmie. Te same badania wskazują, że osiągnięcia, uznanie oraz charakter pracy to najsilniejsze motywatory. Połączenie ich z indywidualnym rozumieniem racjonalnych i emocjonalnych wartości i potrzeb, a także jak największą liczbę zadań i wyzwań związanych z zamiłowaniem, znajdziemy odpowiedź na pytanie, jak tworzyć uruchamiającą wewnętrzną motywację środowisko pracy.

Usuń czynniki demotywuujące (zwolnij hamulec), nie opieraj się wyłącznie na systemach motywacyjnych (mają wartość neutralną), poznaj indywidualne potrzeby, wartości i zamiłowania pracowni-

ka i reaguj na nie (naciśnij pedał gazu).

Jak poznać indywidualne potrzeby pracowników? Pytaj, słuchaj, obserwuj. Tylko tyle i aż tyle... Kiedy rozmawiam z menedżerami często zadaję im pytanie o największy sukces życiowy lub zawodowy. Jedną z częstych odpowiedzi brzmi „udało mi się osiągnąć wynik”. Kiedy staram się dowiedzieć więcej na temat istoty tego sukcesu, dopytuję. Pojawiają się wtedy różne odpowiedzi np. „mówili, że to nie będzie możliwe”, „udało mi się odbudować zespół i stworzyć atmosferę, w której ludzie wspólnie ze mną...”. Oznacza to, że jeden z menedżerów mówi o wyzwaniu płynącym z rywalizacji, a drugi jest zorientowany na relacje i współpracę. Jest to najprostszy sposób identyfikacji wewnętrznych motywatorów.

“*W organizacyjnej codzienności najsilniejszym bodźcem demotywacji staje się styl zarządzania, nadmierny nadzór oraz relacje panujące w zespole i firmie.*”

Kiedy pytam menedżerów o listę lub zakres ich codziennych obowiązków i działań wymieniają ich całą masę. Kiedy pytam, które z nich dają im największą przyjemność, z tej masy pozostaje tylko część. A to oznacza, że są one wprost powiązane z ich zamiłowaniem. Taka lista możliwych zamiłowań to zgodnie z badaniami: analiza ilościowa, stosowanie technologii, rozwój teorii i myślenie koncepcyjne, kreatywne działanie, doradzanie i uczenie, kierowanie ludźmi, kontrolowanie procesu, wywieranie wpływu.

Motywacja wewnętrzna pojawi się zatem tym częściej, im częściej zakres obowiązków i wyzwania wiążą się z tym, co jest spójne z zamiłowaniem oraz potrzebami racjonalnymi i emocjonalnymi. Zatem przygotowanie raportów i zestawień, prezentacji, mentoring nowego pracownika może wiązać się z motywacją wewnętrzną, jeżeli powierzymy te działania właściwej osobie.

Czy motywacja zewnętrzna może być szkodliwa?

Na pewno nie jest ona warunkiem wystarczającym, czasami zaś może wręcz zaszkodzić w długofalowej perspektywie.

Warto posłużyć się myślą Steve'na Coveya, który podkreślił rzecz niezwykle podstawową dla naszych rozważań na temat motywacji: człowiek to niepodzielna jednostka składająca się z ciała, duszy, serca oraz rozumu. Sięganie jedynie do motywatorów zewnętrznych ignoruje ten fakt, a słynna zasada kija i marchewki stosowana jako jedyny wzór motywacji, uprzedmiotywia człowieka.

Zakładając, że zarządzanie ludźmi to nie matematyka, a skuteczność w relacji powinna opierać się na szacunku, dotknęliśmy jedynie wierzchołka góry lodowej w tematyce motywacji. Wyrażam nadzieję, że zawarte informacje zmotywują menedżerów do dalszego rozwoju i pogłębiania wiedzy w zakresie ogromnej sztuki, jaką jest zarządzanie. Cytując bowiem Howkinsa motywacja (w tym motywacja do rozwoju) związana jest wprost z poziomem świadomości.

Autor: Edyta Mika – trener DOOR