ZŁOTE MYŚLI

ZMOTYWUJ PRACOWNIKA

Anna Grabka

Jak sprawić, aby Twój zespół był wydajny i odnosił sukcesy?

DARMOWY EBOOK

© Copyright for Polish edition by Wydawnictwo ZloteMysli.pl

Data: 09.03.2010

Darmowa publikacja, dostarczona przez
ZloteMysli.pl

Niniejsza publikacja może być kopiowana oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiekolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

Tytuł: Zmotywuj pracownika
Autor: Anna Grabka

Skład: Magda Wasilewska
Korekta: Magda Wasilewska

Dystrybucja w Internecie, za zgodą Autora
Wydawnictwo Złote Myśli
ul. Daszyńskiego 5
44-100 Gliwice
WWW: www.ZloteMysli.pl
EMAIL: kontakt@zlotemysli.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.
All rights reserved.

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....4

NIE MOTYWUJ!.....6

Większość ludzi ma naturalną motywację.....6
Jak powstaje motywacja?.....6
Co wzmacnia motywację?.....7
Co ludzi demotywuje?.....8

BĄDŹ PIGMALIONEM!.....9

Efekt Pigmaliona i efekt Galatei.....9
Przeprowadzone badania.....10
Wnioski dla szefów.....11

ATMOSFERA PRACY.....13

Co to znaczy „dobra atmosfera pracy”?.....13
Jak budować właściwą atmosferę pracy?.....13
Co daje miła atmosfera w pracy?.....15

JAK PRZEKAZYWAĆ POCHWAŁĘ?.....16

Rola pochwały.....16
Jak przekazywać pochwałę?.....16
Tego nie rób...17
To warto robić.....18
Co daje dobrze przekazana pochwała?.....18

KRYTYKA, KTÓRA MOTYWUJE.....19

Rola krytyki.....19
Opór przed przekazywaniem informacji krytycznej.....19
Jak przekazywać krytykę? Schemat postępowania.....20

DEKALOG KONSTRUKTYWNEGO KRYTYKA.....22

JAK ZEPSUĆ FEEDBACK?.....24

NIEFINANSOWE METODY MOTYWACJI PRACOWNIKA.....26

Pokazuj sensowność pracy.....26
Wizualizuj cel.....27
Oczekuj najlepszego.....27
Konsultuj.....27
Włącz pracownika w proces rekrutacji (assessement centre).....28
Pochwała i krytyka.....28
Dbaj o pracownika.....29
Zadbaj o różnorodność zajęć.....29
Mądrze planuj każde zadanie.....29
Buduj zżyty zespół.....29

Wstęp

Zanim trafiłam do Złotych Myśli — pracowałam w kilku miejscach. Do dziś lubię odwiedzać inne firmy, obserwować i wyciągać wnioski. Często o tym, jak liderzy motywują swoich podwładnych, można się przekonać we wszelkich biurach obsługi, przy sklepowych kasach i wszędzie tam, gdzie stykamy się jako klienci z pracownikami innych firm.

Klienci widzą, jak traktowany jest pracownik.

Kiedyś w pewnym sklepie (dużej sieci) pracownicy pytali przy kasie o numer kodu pocztowego każdego klienta. Zapytałam w jakim celu zbierają te informacje — usłyszałam odpowiedź: „bo tak kazali nam robić ci na górze". Uśmiechnęłam się. Wiedziałam, że mam do czynienia z pracownikiem, który nie do końca jest przekonany o celowości i sensowności własnej pracy. Albo niedostatecznie został przeszkolony w kwestii udzielania odpowiedzi kupującym.

W innym sklepie, w którym robię czasami zakupy — jedna z kasjerek wyróżnia się. Prawdę mówiąc, pierwszy raz spotkałam kogoś, kto pracując jako kasjer w sklepie, wydawał mi się naprawdę szczęśliwą osobą. Ta pani wkłada serce w to, co robi. Kiedyś zapomniałam zważyć towar na stanowisku z warzywami. Ta pani bez żadnego zbędnego gadania — poszła i samodzielnie zważyła mi towar. Inni kasjerzy, z tego samego sklepu, zazwyczaj odsyłali mnie, żebym sobie sama poszła zważyć. Ten sam sklep, prawdopodobnie jego pracownicy są podobnie szkoleni — a zupełnie inne podejście do klienta. Zapytałam

ją kiedyś, czy lubi swoją pracę. Odpowiedziała — „często mnie o to ludzie pytają, ja naprawdę lubię robić to, co robię”.

Ludzie, którzy lubią swoją pracę — lepiej ją wykonują, są szczęśliwsi. Przyciągają klientów. Budują pozytywny wizerunek firmy.

Książkę tę kieruję do liderów, kierowników, menadżerów. Aby wskazać im, że mają wpływ na to, jak pracują ich podwładni. A od pracy ich podwładnych zależy często sukces firmy. Rolą lidera jest pozytywne wpływanie na innych, poznanie swoich pracowników, umieszczenie ich na stanowiskach, na których będą pracować wydajnie i chętnie, zespolić ich z życiem firmy.

W tej publikacji skupiam się na motywacji pracownika. Zdaję sobie sprawę z tego, że przedstawiam najbardziej podstawowe informacje dotyczące zarządzania i kierowania. Jednak moje własne doświadczenia i obserwacje upewniają mnie, że to ciągle jest mało rozpowszechniona w Polsce wiedza.

Anna Grabka

www.StrefaLidera.com

Nie motywuj!

Na ziemi istnieje tylko jeden sposób zmuszenia kogoś, by robił to, czego pragniemy — musi sam chcieć to zrobić. Pamiętajcie, że innego sposobu nie ma.
Dale Carnegie

Większość ludzi ma naturalną motywację

Obserwowałeś kiedyś, jak małe dziecko uczy się chodzić? Najpierw wykonuje szereg prób wstawania, przytrzymuje się mebli — byle tylko wstać. Później robi pierwsze kroki — często upadając. Nie zraża się niepowodzeniami. Ma naturalną motywację, by nauczyć się chodzić. Czy wiesz, że większość zdrowych dorosłych ludzi również posiada silną, naturalną motywację? Chcemy w życiu osiągać różne cele, coś mieć.

TWOJA ROLA: pomóż innym określić ich cele i pomóż im je osiągnąć.

Jak powstaje motywacja?

1. Aby człowiek chciał działać — musi mieć potrzebę.
2. Mając potrzebę — tworzy się w umyśle wizja. Czyli np.: potrzebuję mieć nowe auto (bo obecne już jest stare, nie spełnia moich

oczekiwań) — tworzę wizję tego auta. Wybieram model, kolor. Wyobrażam sobie komfort jazdy.

3. Gdy mam już potrzebę i wizję, muszę jeszcze wierzyć, że dane marzenie leży w zakresie moich możliwości.
4. Następnym etapem jest DZIAŁANIE. W skład działania wchodzą:
   - planowanie,
   - zbieranie informacji,
   - działanie, załatwianie.
1. Następnie mamy EFEKTY DZIAŁAŃ.
2. A następnie jest nasza REAKCJA na informację zwrotną, na te efekty naszych działań.

Mam trudności z realizacją mojego marzenia. Nie mam pieniędzy. W autosalonie nie ma mojego wymarzonego koloru, wyposażenia. Jak na to reaguję? Jeśli nie mam wystarczająco silnej potrzeby, wizji i wiary — kończy się moja motywacja i nie podejmuję działań rozwiązujących dany problem.

Natomiast gdy naprawdę wierzę, że osiągnę swój cel — zaczynam rozwiązywać problemy, które napotykam i dalej konsekwentnie realizuję swoje cele. Szukam możliwości zarobienia pieniędzy, szukam innych dealerów.

TWOJA ROLA: wspieranie na każdym etapie.

Co wzmacnia motywację?

Wkład własny. Ludzie chcą uczestniczyć w działaniu, które będzie miało trwałe skutki, a ich działanie wniesie trwały wkład w coś wartościowego.

Współwłasność. Ludzie wspierają to, co sami tworzą. Niejako czują się współtwórcami, współudziałowcami.

Pozytywne niezadowolenie. Niezadowolenie, które inspiruje do nanoszenia pozytywnych zmian.

Uznanie. Ludzie lubią być zauważani i doceniani.

Jasne zasady, klarowne oczekiwania. Lubimy wiedzieć, czego się od nas oczekuje i gdy jesteśmy pewni, że potrafimy to zrobić dobrze.

TWOJA ROLA: organizowanie pracy tak, by cały zespół czuł się za nią odpowiedzialny i widział w niej swój wkład; wspieranie pozytywnych zmian, docenianie innych, określanie jasnych zasad pracy.

Co ludzi demotywuje?

Upokarzanie. Publiczna krytyka, czy nawet przerywanie rozmowy — mogą spowodować uraz. Nie wspominam już o skrajnych formach upokarzania, które niszczą poczucie wartości i pewności siebie innych osób.

Manipulacja. Niszczy zaufanie we wzajemnych relacjach. Lepiej budować wzajemne stosunki na bazie uczciwości i szczerości.

Niewrażliwość. Ludzie są najwyższym kapitałem i trzeba ich stawiać na pierwszym miejscu. Należy poświęcać im czas i okazywać życzliwość.

Hamowanie rozwoju. Dajmy innym możliwość próbowania nowych rzeczy. Pamiętajmy, że wzrost jest źródłem motywacji.

TWOJA ROLA: unikanie demotywujących postaw i zachowań.

Bądź Pigmalionem!

Dawno, dawno temu na Cyprze żył sobie rzeźbiarz Pigmalion. Z kości słoniowej wyrzeźbił posąg kobiety idealnej! Nazwał ją Galateą i zakochał się w niej. Modlił się do Afrodyty, by ożywiła Galateę. Tak też się stało. I tu kończy się mitologiczna opowieść. Ale też zaczynają się ciekawe badania nad ludzką psychiką i ważne wnioski dla liderów.

Ta mitologiczna przypowieść stanowi tło powstania dwóch ważnych praw związanych z potęgą oczekiwań: efektu Pigmaliona i efektu Galatei.

Efekt Pigmaliona i efekt Galatei

Efekt Pigmaliona — można go także określić efektem oczekiwań dotyczącym innych. Chodzi o to, że gdy oczekujemy pewnych zachowań od innych osób — te osoby zachowują się właśnie tak, jak tego oczekujemy. Nie jest istotne, czy świadomie wyrażamy swoje oczekiwania. Przypomnij sobie — może miała miejsce taka sytuacja w Twoim życiu, że oczekiwałeś, iż dana osoba zachowa się w określony sposób i tak się stało. Może spodziewałeś się, że Twój pracownik znowu nie wyrobi się w terminie? A może wiedziałeś, że pani Beatka na pewno poradzi sobie ze stertą papierów napływającą do biura? I tak

się stało. Zadziałał efekt Pigmaliona. Twoje oczekiwanie się zrealizowało.

Efekt Galatei — to efekt oczekiwania dotyczący nas samych. Gdy ktoś od nas czegoś oczekuje, nieświadomie chcemy spełnić jego oczekiwanie. Twój pracownik którymś zmysłem :wyczuje", że oczekujesz od niego nieterminowości, więc się spóźni, a pani Beatka wie, że oczekujesz od niej rzetelności i doskonale wywiąże się ze swoich obowiązków. Zadziała efekt Galatei.

Nieważne, czy oczekiwałeś rzeczy pozytywnych, czy negatywnych. Te negatywne może nawet zadziałają mocniej. Doskonale pamiętam, gdy pracowałam w firmie, w której szef był bardzo nieufny wobec swoich pracowników. Oczekiwał, że będą kraść, że się na niczym nie znają. Nigdy tego oczywiście głośno nie powiedział. Zakładał tylko kamery, kontrolował, nie dopuszczał do samodzielnego działania — czyli okazywał swoje oczekiwania niewerbalnie, całą swoją postawą. I nie muszę chyba dodawać, że spełniały się jego oczekiwania. Pracownicy kradli — co ciekawe — kradli rzeczy bezwartościowe, np. makulaturę. Tak jakby te negatywne oczekiwania szefa były obowiązkiem!

Przeprowadzone badania

Być może słyszałeś o głośnym eksperymencie w szkole w San Francisco. Na początku roku szkolnego badacze rozdali wszystkim uczniom testy badające iloraz inteligencji. Uczniowie wypełnili testy, a następnie badający — wybrali LOSOWO, bez analizowania wyników — 20% uczniów. Poinformowali nauczycieli, że są to wyjątkowo uzdolnieni uczniowie. Po ośmiu miesiącach sprawdzono wynik eksperymentu. Okazało się, że:

- nauczyciele podświadomie zaczęli traktować tych uczniów jako wyjątkowo zdolnych, częściej z nimi rozmawiali, lepiej motywowali i bardziej wierzyli w ich możliwości,
- uczniowie, traktowani jako „inteligentniejsi", zaczynali dostosowywać się do tego wyobrażenia swoich nauczycieli.

Jeszcze raz wszyscy uczniowie wypełnili testy i okazało się, że tych 20% uczniów losowo wybranych i traktowanych jako inteligentniejszych i zdolniejszych, miało o 12 punktów wyższy iloraz inteligencji w porównaniu z pierwszym badaniem.

Wnioski dla szefów

Efekt Pigmaliona nazywany jest także „samospełniającą się przepowiednią". To, czego oczekujesz — staje się rzeczywistością. Świadomie więc oczekuj DOBREGO. Wiesz już, że:

- nastawienie ma ogromne znaczenie,
- oczekiwania, które stawiasz ludziom, kierują ich zachowaniem,
- w ludziach i sytuacjach znajdujemy dokładnie to, czego się spodziewaliśmy,
- gdy okazujemy wiarę w ludzi i dając im odczuć, że wiele się po nich spodziewamy, sprawiamy, że dopasowują się do naszych oczekiwań.

Mając tę wiedzę — wykorzystaj ją i od dziś:

- dobrze myśl o swoich podwładnych,
- spodziewaj się od nich najlepszego, bądź Pigmalionem,
- traktuj ich jak mądrych, inteligentnych, zdolnych ludzi — poczują się tacy i będą starali się do tego obrazu dostosować,

- korzyści odniesiesz wiele: od lepszych wyników pracy po miłe uczucie, że pozytywnie wpływasz na innych i pomagasz innym osiągać lepsze wyniki, czyli korzystnie kształtujesz swoją i innych rzeczywistość.

Rzec by się chciało: obudź w sobie Pigmaliona i stwórz niejedną Galateę!

To, czego oczekujemy od innych — często decyduje o ich rozwoju!

Atmosfera pracy

Ludzie oczekują od swoich pracodawców i liderów stworzenia właściwej atmosfery — takiej, w której praca będzie jednocześnie wartościowym przeżyciem społecznym i szansą na samorealizację.
Iwona Majewska-Opiełka „Umysł Lidera”

Co to znaczy „dobra atmosfera pracy”?

Dobra atmosfera, w zależności od charakteru pracy, powinna:

- uwzględniać elementy relaksu,
- uwzględniać elementy dodatkowej stymulacji,
- pozwalać na indywidualność,
- podkreślać wspólnotę i związek z firmą,
- dawać poczucie sprawiedliwości,
- dawać poczucie sukcesu i znaczenia,
- dawać przeświadczenie, że pracodawcy zależy na odczuciach pracowników.

Jak budować właściwą atmosferę pracy?

Sposoby budowania pozytywnej atmosfery pracy mogą być różne. Zawsze jednak musi chodzić o dobro pracowników, co przełoży się w efekcie na dobro firmy.

> *„Ludzie lubią wiedzieć, co pomagają osiągnąć i w jakim punkcie drogi do celu się znajdują."*
> ***Art Halloran***

Spróbowałam zebrać to, co sama staram się stosować w zespole, oraz to, co stosuje się w mojej firmie i może wpływać na pozytywną atmosferę pracy:

- Troszczenie się o samopoczucie pracowników, liczenie się z ich odczuciami.

  Nie chodzi tu o jakieś ingerencje czy naruszanie prywatności, lecz o życzliwe zainteresowanie się pracownikiem (jak samopoczucie? co u twoich dzieci?).
- Informacja w miejscu pracy.

  Pracownicy chcą wiedzieć, co się dzieje w firmie, chcą znać jej podstawowe cele, chcą znać stosowane strategie i różnice działania w porównaniu z konkurencją. Informując pracowników o tym, co dzieje się w przedsiębiorstwie — okazujesz im zaufanie, szacunek oraz dzielisz z nimi odpowiedzialność.
- Pozytywne wypowiadanie się o firmie, jej liderach i wartościach.

  Wypowiadając się pozytywnie o swoich szefach, budujemy pozytywny wizerunek firmy i atmosferę spokoju i zaufania do kierowników, szefów, prezesów. Wzmacniamy w pracownikach poczucie, że pracują w firmie, która jest im przyjazna, dba o nich i troszczy się o ich dobro.
- Atmosfera porządku.

  Porządek, jasne zasady działania, informacja o zakresie odpowiedzialności i wzajemnych oczekiwaniach — dają pracownikowi poczucie stabilności i bezpieczeństwa.
- Poczucie sprawiedliwości.

> Każdy pracownik powinien być przekonany, że jest traktowany sprawiedliwie, że są w firmie pewne zasady, które dotyczą wszystkich (niezależnie od pełnionych w firmie funkcji). Powinien mieć też poczucie, że jest sprawiedliwie wynagradzany.

Co jeszcze? Na pewno jest jeszcze sporo drobnych rzeczy, które sprawiają, że atmosfera w pracy jest miła. Może to być uśmiech szefa, okazywanie szacunku, gotowość wysłuchania, chęć udzielenia pomocy. Mogą to być miłe aspekty w stylu: życzenia urodzinowe, drobny prezencik, codzienna miła rozmowa szefa z podwładnym itp.

Na pewno korzyści z pracy w sprzyjających warunkach są ogromne. Warto więc stale zadawać sobie pytanie: co jeszcze mogę zrobić, by ludziom w moim zespole pracowało się przyjemniej?

Co daje miła atmosfera w pracy?

Myślę, że każdy z nas wie, jakie korzyści dają miłe warunki pracy, ale wymienię chociaż kilka. Dzięki pozytywnej atmosferze:

- pracujemy wydajniej,
- mamy motywację do pracy,
- nie stresujemy się,
- czujemy, że jesteśmy wartościowi,
- spełniamy się zawodowo,
- wiążemy się z firmą,
- pracujemy kreatywniej,
- CHCE nam się pracować,
- lubimy poniedziałki,
- i z pewnością wiele więcej…

Jak przekazywać pochwałę?

Wydawać by się mogło, że chwalenie jest czymś tak prostym, iż nie wymaga żadnych dodatkowych uwag i szczególnych instrukcji... Otóż okazuje się, że warto poznać kilka podstawowych zasad, dzięki którym pochwała przyniesie oczekiwany efekt... No właśnie — co ma być efektem pochwały? Jaka jest jej rola?

Rola pochwały

Główną rolą pochwały powinno być uzyskanie powtarzalności danego zachowania. Jeśli postępowanie pracownika podoba Ci się — chwalisz go, co w przyszłości może doprowadzić do tego, że będzie podobnie postępować (podświadomie chcąc uzyskać kolejną pochwałę).

Jak przekazywać pochwałę?

Gdybym miała pokazać schemat przekazywania pochwały — byłyby to 2 punkty:

1. Ustosunkuj się do chwalonego pozytywnie.
2. Podaj fakty lub pochwal ogólne cechy lub postawę podwładnego.

Pozytywne ustosunkowanie — to subiektywne stwierdzenie, np.:

- podoba mi się, gdy...
- jestem zadowolona z...
- ucieszyło mnie...
- jestem dumna...

Wyraź, co Cię ucieszyło, spodobało, wprawiło w dumę. Pamiętaj, że muszą to być szczerze podane konkrety! Chwalić możesz konkretne czynności („podobało mi się sprawnie przeprowadzone zadanie XY") albo ogólną postawę czy cechy („wysoko cenię sobie Twoją skrupulatność, punktualność" itp.).

Zwroty, które warto używać:

- profesjonalnie podszedłeś do zagadnienia...
- działasz kompetentnie...
- podoba mi się Twoja sumienność...
- cenię Twoje przemyślane działanie...
- Twoje postawa jest godna podziwu...
- Twoje nowatorskie podejście przyczyniło się do sukcesu projektu...

Tego nie rób…

Aby pochwała była skuteczna i przyniosła zamierzony efekt — zwróć uwagę na rzeczy, których należy unikać jak ognia:

- łączenie krytyki z pochwałą, np.: „dobrze sobie dzisiaj z tym poradziłeś, ale w sumie mogłeś lepiej..." (to nie jest ani dobra krytyka, ani dobra pochwała),
- nieszczerość — jeśli chwalisz — rób to szczerze, bo nieszczerość naprawdę łatwo wyczuć i będzie odebrana jako próba manipulacji,

- osłabianie pochwały słowami: „wreszcie", „w końcu" („no, w końcu Ci to się udało..."),
- nieodnoszenie się do faktów — każda pochwała musi dotyczyć konkretnego zagadnienia, zachowania,
- zwlekanie z pochwałą — pochwal od razu po zaistnieniu zdarzenia, nie zwlekaj z pochwałą, jeśli pochwalisz za tydzień od zdarzenia — pochwała może nie mieć już działania motywującego.

To warto robić

- Korzystaj czasem z pisemnej formy (np. podziękowania, referencje, mail itp.),
- chwal publicznie i pamiętaj, by pochwalić każdego, kto na to zasługuje — jeśli publicznie chwalisz kilka osób, pamiętaj, by chwalić mniej więcej cechy, umiejętności z tej samej kategorii („Wando, wyglądasz ślicznie w tej nowej fryzurze, a Ty Maćku nowatorsko podszedłeś do zorganizowania pracy w grupie" — tak nie powinna wyglądać publiczna pochwała kilku osób),
- szukaj zawsze tego, za co możesz chwalić daną osobę.

Co daje dobrze przekazana pochwała?

W umiejętnie podanej pochwale tkwi ogromna siła, którą warto wykorzystać:

- motywuje pracownika do określonego zachowania,
- buduje wzajemne zachowanie,
- zachęca do współpracy i rozwoju.

Krytyka, która motywuje

Krytyka w zespole (podobnie jak pochwała) to forma informacji zwrotnej (*feedback*), którą otrzymuje pracownik od szefa.

Rola krytyki

Przekazywanie informacji krytycznej ma na celu:

- udzielenie pracownikowi wskazówek, jak nie należy wykonywać danej czynności,
- pozytywnie zmotywować,
- wzmocnić odpowiedzialność za powierzane zadania.

Opór przed przekazywaniem informacji krytycznej

Większość z nas nie lubi krytyki, kojarzy nam się z czymś negatywnym, nieprzyjemnym. Często przestajemy nawet lubić osoby, które nas krytykują. To powoduje, że mamy opór przed stosowaniem krytyki.

Pracownikom jednak należy mówić prawdę. Jeśli jesteśmy niezadowoleni z czyjejś postawy czy zachowania — powinniśmy mu to powiedzieć, gdyż rolą krytyki jest zmiana czyjegoś nieefektywnego lub błędnego zachowania na efektywne i prawidłowe.

Jak przekazywać krytykę? Schemat postępowania

Przedstawiam kolejne kroki przekazywania informacji krytycznej.

1. Przedstaw fakty tak, jak Ty je widzisz jako manager.
2. Poproś podwładnego o przedstawienie jego wersji zdarzeń. Może zdarzyć się, że nie znasz wszystkich faktów, którymi kierował się pracownik, podejmując właśnie taką decyzję.
3. Jeżeli pracownik przedstawił fakty, o których istnieniu nie wiedziałeś (nie potwierdził Twojej wersji zdarzeń) — kończysz temat i dziękujesz za rozmowę.
4. Jeśli jednak pracownik potwierdził Twoją wersję — ustosunkowujesz się do tego zdarzenia, wyrażasz swoje krytyczne zdanie:
   - Nie podoba mi się...
   - Nie zgadzam się na to...
   - Martwi mnie...
   - Jestem zaniepokojony, zmartwiony...
   - Denerwuje mnie...
   - Jestem niezadowolony...
1. Wyrażasz swoje oczekiwania, używając tzw. pytań motywacyjnych. Cele pytania motywacyjnego:
   - rozwiązanie obecnej sytuacji spowodowanej błędem pracownika,
   - zmotywowanie do samodzielnego usunięcia problemu,
   - wzbudzenie poczucia odpowiedzialności.

   Przykłady pytań motywacyjnych:
   - Co zamierzasz z tym zrobić?
   - Jakie widzisz rozwiązanie tego problemu?
   - Jakie masz propozycje?
   - Co zamierzasz zrobić w tej sytuacji?
   - Jak mogę ci pomóc?

1. Aktywnie słuchasz odpowiedzi pracownika. Po zadaniu pytania motywacyjnego — aktywnie (empatycznie) słuchasz podwładnego i wspólnie podejmujecie decyzję co do dalszych działań. Możliwe, że ta sytuacja coś Wam uświadomiła, może trzeba coś usprawnić w przepływie informacji? Może trzeba coś w inny sposób zorganizować? Słuchaj pracownika, bo może udzielić Ci ważnych wskazówek i przyczynić się w ten sposób do lepszej i wydajniejszej organizacji pracy.

Dekalog Konstruktywnego Krytyka

Pracownikowi należy mówić prawdę. Nawet, jeśli jest nieprzyjemna. Trzeba jednak pamiętać o kilku podstawowych zasadach, które zapisałam w poniższych punktach.

1. DZIAŁAJ SZYBKO. Podaj informację krytyczną jak najszybciej, dopóki wszyscy wiedzą, o co chodzi.
2. OPANUJ NEGATYWNE EMOCJE. Opanuj swoje emocje na tyle, by przeprowadzić rzeczową rozmowę skupiając się na faktach.
3. NIGDY NIE KRYTYKUJ PISEMNIE. Aby przekazać informację krytyczną — zapomnij o istnieniu maila, gadu-gadu (czy innego komunikatora), pisma! Informację krytyczną najlepiej przekaż bezpośrednio, osobiście. Jeśli to niemożliwe — zadzwoń do podwładnego.
4. MÓW O TYM, CO WIDZISZ. Przekazuj to, co zaobserwowałeś u pracownika. Nie analizuj tego, co mógł myśleć lub czuć. Nie doszukuj się ukrytych intencji pracownika. Mów o zdarzeniu, które nie było takie, jakiego oczekiwałeś.
5. PRZEDSTAW FAKTY. Przekazując informację krytyczną — mów o faktach, podaj przykłady zachowania, które krytykujesz.
6. SKUP SIĘ NA PROBLEMIE. Mów o problemie, nie o osobowości pracownika.
7. PRZEDSTAW SKUTKI. Omów, jak poskutkowało konkretne zachowanie pracownika: przedstaw koszty, efekty, konsekwencje.

8. USTAL DZIAŁANIA NA PRZYSZŁOŚĆ. Wspólnie z pracownikiem ustal, czego ta sytuacja Was nauczyła i jak wnioski płynące z tego doświadczenia rozpowszechnić wśród innych pracowników.
9. SZANUJ i DOCENIAJ. Zapewnij pracownikowi warunki poszanowania jego godności. Informacje krytyczne przekazuj na osobności. Doceń, gdy pracownik wziął na siebie odpowiedzialność. Doceń też wysiłki, jakie wkłada w naprawienie problemu. Wyraź optymizm co do przyszłości.
10. TRAKTUJ KRYTYKĘ JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU. Pamiętaj, że krytyka może stać się środkiem pomagającym w doskonaleniu kompetencji pracownika. Całą rozmowę przekazującą informację krytyczną kieruj na doskonalenie i rozwój pracownika.

Jak zepsuć feedback?

Przekazując informację krytyczną, musisz zawsze pamiętać, że jej rolą m.in. jest ZMOTYWOWANIE pracownika do lepszej pracy.

Schemat przekazywania krytyki oraz niezbędne wskazówki znajdziesz w poprzednich rozdziałach.

Aby skutecznie zepsuć przekaz informacji krytycznej — wystarczy:

- Nie słuchać tego, co ma Ci do powiedzenia podwładny.

  Dość często gdzieś głęboko mamy zakodowane, że naszą rolą jako kierowników jest „nadawać", a pracownika „słuchać". Najlepsze relacje (zarówno na gruncie zawodowym, jak i osobistym) to te, które zachowują równowagę pomiędzy mówieniem a słuchaniem.
- Denerwować się na pracownika.

  Często pracownik zawali, narazi nas na nieprzyjemności, nieporozumienia i koszty. Często właśnie tym nas zdenerwuje. Mamy prawo się zdenerwować. Jednak mamy też obowiązek godnego potraktowania pracownika.
- Oceniać jego osobowość, doszukiwać się jego ukrytych intencji.

  Musimy trzymać się faktów i nie próbować domyślać się, co pracownik chciał przez przez swoje zachowanie udowodnić. Najczęściej popełniane błędy nie są skutkiem jakiegoś z góry zaplanowanego celowego działania. Częściej — niedoinformowania, nieporozumienia, nieprzewidzenia skutków itp.
- Nie zadawać pytań motywujących.

Pytanie motywujące to moment, który jest bardzo ważny. Powinna to być tak naprawdę konstruktywna rozmowa. To okazja, by kierownik mógł powiedzieć: „Co mogę zrobić dla Ciebie?”, „Jak mogę Ci pomóc?”. I w tym miejscu trzeba się nastawić na SŁUCHANIE.

- Zadać tylko pytanie „motywujące” w stylu: „Co zamierzasz z tym zrobić?“ albo: „Co to ma znaczyć?”.

  Chociaż pytanie motywujące jest naprawdę bardzo ważne — nie można ograniczyć się jedynie do niego. W rozdziale „Krytyka, która motywuje” można przyjrzeć się takiemu książkowemu schematowi, który jednak doskonale sprawdza się w praktyce.

- Zadawać pytania motywujące, zanim się zrozumie swojego rozmówcę.

  Zrozumienie rozmówcy to w zasadzie główny cel jakiejkolwiek rozmowy — w tym tej szczególnej — przekazującej informację zwrotną. Jeśli nie zrozumiesz pracownika — Wasze relacje poważnie ucierpią.

- Zadać pytania motywacyjne w obecności innych osób.

  Buuu. Nie zapewnisz w ten sposób atmosfery poszanowania godności drugiej osoby…

- Cały lub częściowy przekaz informacji zwrotnej przeprowadzić w formie pisemnej.

  Jeśli feedback będzie w formie pisemnej — możesz uznać się za kogoś, komu należy się krytyczna informacja zwrotna na ten temat.

Niefinansowe metody motywacji pracownika

Poznaj 10 sprawdzonych metod motywowania pracownika bez pieniędzy!

Pieniądze nie są jedynym czynnikiem motywującym pracownika do pracy. Poniżej przedstawiam metody, które obserwuję, że są najczęściej są stosowane i sama również chętnie z nich korzystam.

Pokazuj sensowność pracy

Znana jest przypowieść o tym, jak zapytano 3 różnych robotników tłukących kamienie o to, co robią. Jeden odpowiedział: tłukę kamienie. Drugi: przygotowuję materiał do budowy muru. A trzeci: buduję katedrę.

Który z nich był najbardziej zmotywowany do pracy?

Prawdziwy lider dba o to, by każdy pracownik wiedział, co buduje i jak ważny jest jego wkład pracy.

Wizualizuj cel

Zaangażuj każdego pracownika w tworzenie i zapoznanie się z misją firmy. Spraw, aby widział siebie i znal swoją rolę w firmie. Połącz cele firmy z jego celami osobistymi. Niech utożsamia się z firmą, a nawet produktem, który wytwarza! Wizualizuj jego cele i spraw, by widział się w tej firmie za miesiąc, rok, 5, 10 lat...

Oczekuj najlepszego

Pisałam już w jednym z rozdziałów o prawie oczekiwań (efekt Pigmaliona, samospełniająca się przepowiednia). To, czego oczekujesz — spełni się. Chodzi o to, by zawsze od pracownika oczekiwać tego, co najlepsze. Mów o tym, czego oczekujesz. Wierz w swoich podwładnych. Oni to wyczują i będą dążyć do spełnienia tych oczekiwań. Pamiętaj, by te oczekiwania były pozytywne.

Konsultuj

Umożliwiaj pracownikowi wyrażenie własnego zdania. Przedstaw np. stworzony przez siebie projekt i poproś podwładnego o jego ocenę.

Ta metoda pełni kilka ważnych funkcji:

- pokazuje, że zależy nam na opinii pracownika,
- buduje poczucie wartości pracownika,
- zachęca innych do dzielenia się pomysłami, pobudza kreatywność,
- wprowadza w życie dobre pomysły pracownika, które mogą przyspieszyć rozwój i sukces firmy.

Włącz pracownika w proces rekrutacji (assessement centre)

Przyjmując nowego pracownika do pracy, poproś obecnego pracownika o pomoc w podjęciu decyzji. Czasem jego spostrzeżenia są naprawdę istotne, szczególnie jeśli będą razem ze sobą współpracować.

Takie włączenie pracownika w proces rekrutacji powoduje:

- wzbudzenie w pracowniku poczucia wspólnego podejmowania decyzji i współodpowiedzialności za tę decyzję,
- po przyjęciu nowego pracownika — „stary" pracownik będzie poświęcał dużo uwagi, czasu i wysiłku, by stał się on jeszcze lepszy (wszak czuje się on współodpowiedzialny), włączy się aktywnie w proces szkolenia go,
- traktuje nowego pracownika jako kogoś naprawdę dobrego (bo przecież on przyczynił się do jego wyboru, więc nie mógł źle wybrać); oczekuje od niego najlepszego i zgodnie z prawem oczekiwań — ten pracownik naprawdę staje się dobry,
- nowy pracownik, któremu poświęca się czas i uwagę, i zaangażowanie — pracuje lepiej i bardziej przywiązuje się do firmy.

Pochwała i krytyka

O ile w pewnym sensie oczywiste jest, że celem pochwały jest wzmocnienie pozytywnego zachowania, to czasem nie do końca jasne jest, że rolą krytyki jest... pozytywna motywacja! Zarówno pochwałę, jak i krytykę przekazuj tak, by były motywatorami. O tym, jak chwalić i jak krytykować — piszę w tej publikacji.

Dbaj o pracownika

- Interesuj się jego życiem (oczywiście bez przesady),
- pokrywaj koszty firmowe (dojazd, koszty reprezentacyjne),
- zapewnij firmowe gadżety (karty firmowe, rabaty, wizytówki, długopisy),
- zapewnij pakiet ubezpieczeniowy (pakiet zdrowotny, emerytalny),
- jeśli obserwujesz, że ma jakieś problemy, jest zmęczony — porozmawiaj, może potrzebuje 2 dni urlopu?

Zadbaj o różnorodność zajęć

Gdy pracownik robi cały czas to samo — istnieje ryzyko jego wypalenia zawodowego. Ponadto monotonia i rutyna mogą powodować zanikanie kreatywności pracowników, a także nie sprzyjają budowaniu firmy elastycznej, szybko dostosowującej się do zmieniających warunków społeczno-gospodarczych.

Mądrze planuj każde zadanie

- Każdy duży projekt podziel na mniejsze,
- w pierwszej kolejności zlecaj te najłatwiejsze zadania,
- zlecaj zadania z określeniem terminu realizacji.

Buduj zżyty zespół

- Stawiaj na pracę zespołową,
- organizuj częste spotkania i wycieczki integracyjne.

Zapewne zauważyłeś, że większość tych metod motywacji opiera się na:

- komunikacji z pracownikiem, dobrej relacji z nim,
- znajomości podwładnego.

Poznaj swoich ludzi, a motywacja podwładnego będzie naturalna i skuteczna!