**Doceniając pracownika – wzmocnisz firmę**

**Menedżerowie mają tendencję do przekazywania swoim podwładnym negatywnych informacji zwrotnych. Jednak wzmocnienia negatywne bardzo rzadko prowadzą do pozytywnych rezultatów. Zazwyczaj lepsze efekty przynosi docenianie pracowników.**

Większość ludzi lubi, gdy ich starania są doceniane. Właściwie wydaje się to oczywiste, ale skoro tak, to tym bardziej może zastanawiać, że tak niewielu menedżerów wykorzystuje ten mechanizm w swojej codziennej praktyce. A przecież zasada ta sprawdza się tak samo w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Pewnie każdemu pracownikowi szczera pochwała szefa sprawi przyjemność, a pozytywne informacje zwrotne zazwyczaj będą stanowiły napęd do dalszej, pełnej zaangażowania pracy.

- Od tego, co zrobi menedżer, zależeć będzie, czy podwładny powtórzy określone zachowanie. Stosując wzmocnienia pozytywne lub negatywne możemy kształtować zachowanie konkretnych osób w przyszłości – mówi Tomasz Pachoł, trener w firmie szkoleniowej Effect Group.

**Menedżerowie nie chcą chwalić**

Bardzo wielu menedżerów nastawia się na poszukiwanie i wytykanie błędów swoich pracowników. Uważają, że wskazując problemy, przyczyniają się do wyeliminowania negatywnych zachowań i do wprowadzenia pozytywnych zmian. Gdy natomiast pracownik wykonuje swoje zadania dobrze, menedżer uznaje, że jego reakcja nie jest konieczna, bo przecież wszystko jest tak, jak być powinno. To błąd!

- Sytuacja taka uczy pracownika, że nie ma sensu robić czegoś dobrego, bo szef i tak tego nie zauważy, a w głównej mierze należy się skupić na unikaniu negatywnych doświadczeń – mówi trener Effect Group – W ten sposób utrwala się postawy bierne, bo każda inicjatywa będzie kojarzyła się z ryzykiem porażki i krytyki, a nie z szansą na bycie docenionym – podkreśla.

Warto więc szukać sposobów, by głośno docenić pracę osób, które dobrze wykonują swoje zadania. W przypadku zakładów produkcyjnych, dobrym pomysłem może być docenianie pomysłów racjonalizatorskich, szczególnie tych, które przynoszą firmie realne korzyści. W jednej z polskich grup farmaceutycznych, dzięki wsłuchaniu się w pomysły pracowników tylko w jednym roku odnotowano 1.518 pomysłów pracowniczych, a 7 najlepszych wygenerowało korzyści rzędu 1.800.000 zł!

Jeśli organizacja zachęca swoich pracowników do zgłaszania pomysłów, a więc do aktywnego uczestnictwa w rozwoju firmy, powinna również doceniać osoby, które zechciały takie wyzwanie podjąć. Dobry szef znajdzie więc czas na rozmowę z pracownikiem, którego pomysły wpłynęły na usprawnienie przedsiębiorstwa, podziękuje mu, a jeśli to możliwe, pokaże, jakie konkretne efekty przyniosło dane rozwiązanie.

- Pamiętam uśmiech na twarzy moich rozmówców – opowiada Tomasz Pachoł, wspominając własne doświadczenia menedżerskie. - Byli bardzo zadowoleni, gdy doceniałem ich pracę. Wbrew utartym opiniom nie mieli żadnych oczekiwań finansowych. Dla nich najważniejsze było to, że ich praca została zauważona. Skutkowało to kolejnymi inicjatywami własnymi lub oddziaływaniem na zespół, który chętniej poszukiwał następnych pomysłów.

**Liczą się nie tylko pieniądze**

Do uzyskania wzmocnienia pozytywnego można wykorzystywać rozmaite bodźce. Kiedy myślimy o motywacji, zazwyczaj automatycznie łączymy ją z premią finansową lub podwyżką. Rzeczywiście, dla pracownika taka forma docenienia będzie szczególnie wartościowa. Nie oznacza to jednak, że wynagrodzenie pieniężne jest jedynym możliwym sposobem podziękowania.

Drugim bardzo mocnym bodźcem pozytywnym jest zainteresowanie okazane przez zespół. Dlatego tak ważny jest rozwój kompetencji grupy w zakresie wzajemnego wsparcia w trudnych sytuacjach, wspólnego rozwiązywania problemów, a także jednoczenie zespołu w realizacji wspólnych celów.

Trzecim bodźcem jest automotywacja. Aby ją wzmocnić, pracownik powinien otrzymywać od swoich przełożonych wsparcie w procesie budowania pozytywnego wizerunku siebie. Istotne są tutaj takie elementy jak poczucie kontroli (np. poprzez plan osiągnięcia celu), wyzwanie (cel jest szansą, a nie zagrożeniem) oraz zaangażowanie (utrzymanie motywacji do działania).

Ważne jest, aby menedżer dobrze znał swoich podwładnych i by potrafił dobierać narzędzia adekwatne wobec danej osoby i konkretnej sytuacji.

**Z krytyką trzeba ostrożnie**

A co z tak lubianymi przez wielu menedżerów wzmocnieniami negatywnymi? Niestety, koncentracja na negatywnych informacjach zwrotnych najczęściej nie zapobiega dalszym problemom – wręcz przeciwnie, skutkuje utrwalaniem złych nawyków u pracowników.

- Przedstawię historię, którą usłyszałem na szkoleniu z zarządzania zespołem produkcyjnym – mówi Tomasz Pachoł, po czym cytuje uczestnika: - Mam przełożonego, wobec którego stosuję „białe kłamstwo”. Nie informuję go o wszystkim, co się dzieje na produkcji, ze względu na jego reakcję. Jeśli dowiaduje się, że któryś z moich podwładnych nie zrobił tego, czego oczekiwałem, wstaje zza biurka i biegnie do pracownika, żeby w formie agresywnej „wyjaśnić mu”, jakie są zasady pracy w firmie – opowiada trener.

Stosując „białe kłamstwo”, menedżer nauczył się, że ukrywanie prawdy jest dla niego opłacalne i warto je wykorzystywać wobec szefa. Takie zachowanie nie prowadzi jednak do rozwiązania jakiegokolwiek problemu.

Menedżer, który jest surowy wobec pracowników, może mieć poczucie, że siejąc strach, zdobywa większy szacunek. W rzeczywistości jednak akceptacja jego pomysłów będzie wymuszona, a co za tym idzie, pracownicy będą wykonywali swoje obowiązki bez namysłu i zaangażowania. W takiej atmosferze nie może być oczywiście mowy o tym, by pracownicy chcieli wychodzić z własną inicjatywą.

Negatywna postawa szefa może prowadzić także do tego, że będzie miał trudności z delegowaniem zadań. Bardzo często menedżer, który jest nastawiony krytycznie wobec innych, nie ma dość cierpliwości, by nauczyć prawidłowego wykonywania obowiązków. W efekcie wiele zadań może wykonywać samodzielnie i z przekonaniem, że nikt inny sobie z nimi poradzi.

Taka postawa z jednej strony będzie wykorzystywana przez pracowników – niektórzy mogą zasłaniać się brakiem odpowiednich umiejętności i oczekiwać, że część pracy wykona za nich szef. Z drugiej jednak strony, pracownicy będą odbierać takie zachowanie jako wyraz braku szacunku i zaufania. A więc znów – nic pozytywnego z tego nie wyniknie.

Nie oznacza to, że wzmocnień negatywnych należy unikać całkowicie. Na pewno jednak nigdy nie należy zapominać o możliwościach, jakie dają pozytywne informacje zwrotne i o tym, że siła oddziaływania wzmocnień pozytywnych przeważnie będzie znacznie korzystniejsza niż skutki stosowania krytyki bądź kar. Z obydwu tych mechanizmów należy korzystać rozsądnie, pamiętając przy tym, że utrwalenie pożądanego zachowania wymaga czasu.

- Obserwując różne organizacje mogę zaryzykować stwierdzenie, że aby „przeprogramować” pracownika, potrzeba przynajmniej sześciu miesięcy konsekwentnej pracy nad daną postawą – mówi trener Effect Group. – Dzięki takiemu wysiłkowi możemy jednak sprawić, że pracownicy będą lepiej zmotywowani do pracy i zaczną bez obaw podejmować decyzje, czy też wychodzić z inicjatywą. A szczere zaangażowanie pracowników we wspólne sukcesy na pewno opłaci się każdej organizacji – podkreśla.

Źródło: [Effect Group](http://www.effectgroup.pl)

Fot. Pixabay