



JAK MOTYWOWAĆ, BY NIE ZBANKRUTOWAĆ



MAŁGORZATA BIENIASZEWSKA



Wszyscy jesteśmy zgodni, że pracownik zmotywowany jest bardzo istotny dla firmy. Jednak najczęściej motywacja kojarzy się nam z finansowym jej aspektem. A jak wiemy, dziś w większości przypadków firm nie stać na 3P, czyli **podwyżki, premie i prowizje**. Dziś żyjemy w świecie, który wymaga od nas - liderów, niemożliwego. Z jednej strony silnie zmotywowanego zespołu, a z drugiej - stałego pilnowania i monitorowania kosztów, także tych związanych z wynagrodzeniem.

*Czy jest to możliwe?
Oczywiście, że jest!*



Zacznijmy od tego, że motywację dzielimy na
zewnątrzną i wewnętrzną.

Zewnętrzna skupia się na materialnych motywatorach. Pracownik wykonuje dane zadanie ponieważ liczy/oczekuje na nagrodę materialną. Od podwyżki, przez premię czy cokolwiek co związane jest z finansowymi korzyściami. Z drugiej zaś strony, może wykonywać zadanie, by wywiązać się ze swoich obowiązków. Jest wielu pracowników, którzy przychodzą do pracy, bo muszą jakkolwiek zarobić na życie. Bo muszą osiągnąć wyznaczony cel, gdyż w przeciwnym razie zostaną ukarani za zaniechanie.

Motywacja **wewnętrzna** natomiast wynika z wewnętrznej potrzeby pracownika. Człowiek podejmuje zadanie, gdyż sprawia mu ono przyjemność, a nagrodą nie jest korzyść finansowa, a np. same osiągnięcie celu. Tutaj najczęściej spotykamy osoby, które dążą do samorealizacji, własnego rozwoju, a kolejne osiągnięte kroki stanowią dla nich motywację samą w sobie. W tej grupie mamy też pracowników, dla których dobre słowo szefa ma moc znacznie większą niż tysiące złotych.

Bardzo istotne jest, że jeśli pracownik posiada motywację wewnętrzną, to nie wzmocnimy jej dokładając zewnętrzną. Wręcz przeciwnie. Osłabimy ją. Jaki z tego wniosek? Że jeśli Twój pracownik jest zmotywowany działaniem, osiągnięciem celów, docenieniem jego osiągnięć przez lidera, to jeśli dołożysz mu premię finansową, to jego motywacja spadnie. Mając w zespole ludzi, dla których praca i wyzwania z nią związane są motywacją samą w sobie, nie przeszkadzaj im dodatkowymi korzyściami finansowymi. Nie potrzebują ich. Warunkiem występowania tej zależności jest satysfakcja z obecnych zarobków.

Motywacja pozapłacowa nie działa, gdy płaca jest zbyt niska.

Motywację możemy też podzielić na finansową i pozafinansową.

W tym przypadku nie potrzeba większych wyjaśnień. Finansowa wiąże się z korzyściami pieniężnymi, a poza finansowa z motywowaniem bez pieniędzy. Ten drugi typ motywacji wielu liderom wydaje się na pierwszy rzut oka mało efektywny. A wszystko dlatego, że tak się przyzwyczailiśmy.

„Przecież zawsze tak było, że jak się płaci, to się wymaga. Nic nie działa lepiej na pracownika niż kasa!”



Te czasy już dawno minęły, a my
od wielu lat, a dziś już
szczególnie, stoimy jako liderzy
przed wyzwaniem:

*Co zrobić, aby pracownicy czuli się
zmotywowani, wtedy gdy nie mamy
dodatkowych funduszy na ich
motywowanie?*

Podam Tobie kilka technik
motywacyjnych, które zwiększą
zaangażowanie Twojego
zespołu jak również spowodują,
że Ty, jako lider, zyskasz
szacunek i uznanie zespołu.

1 *Bądź spójny i autentyczny.*

Nie mów jak bardzo szanujesz własny zespół i cenisz dobro pracowników, by chwilę później, przy nadarzającej się okazji, bezkarnie ich zwolnić pod przykrywką cięć kryzysowych. Nie obiecuj podwyżek zaraz po tym, jak skończy się czas pandemii, z góry wiedząc, że już dziś Cię na to nie stać. Tym bardziej, że dalsze jest ci tym bardziej nieznane i nieprzewidywalne, więc gwarancji brak. Nie mów o byciu tolerancyjnym liderem, by chwilę później wręczać kary, gdy twój zespół nie zrealizował zadania nie z własnej winy. To tylko niektóre przykłady niespójności liderów. Natomiast, to co motywuje pracowników, to lider spójny i autentyczny. Człowiek, który zarówno w słowach jak i czynach idzie tą samą drogą. Nie kreuje się na kogoś kim nie jest. Lider autentyczny to taki, który nie udaje walecznego przywódcy, który ma rozwiązanie na wszystko, wie co zrobić w każdej sytuacji. Twój zespół znacznie bardziej będzie Ciebie cenił, gdy powiesz po ludzku o swoich obawach. Nic w tym złego, że nie wiesz co dalej.

Korzystaj z wiedzy zespołu!

By tego dokonać musisz im się przyznać, że nie wiesz, że liczysz na propozycje współpracowników.

2 *Zdefiniuj cel, do którego dążycie.*

Każdy z nas, nawet ci którzy nie lubią planować, chce wiedzieć do czego dąży, co jest celem. Zadaniem lidera jest taki wyznaczyć. Świetnie, jeśli możesz dojść do konsensusu ze swoim zespołem. Wtedy cel będzie postrzegany jako wasz, wspólny a nie tylko Twój. A to spowoduje, że Twój zespół będzie utożsamiał się z nim. Jeśli nie jest to możliwe, to też nie koniec świata. Zdefiniuj do czego dążycie. Wyznaczcie kroki milowe i sposób ich monitorowania. Ludzie również chcą wiedzieć kiedy uznacie cel za zrealizowany. Czasami jest to proste, a czasami trudne do określenia. Ale jedno jest pewne, znać swój cel, to być zmotywowanym do jego realizacji.

3 *Dotrzymuj złożonych obietnic.*

Tak banalne i tak trudne zarazem. Przez lata prowadzonej działalności nauczyłam się, iż jeśli nie musisz, to nie składaj obietnic. Ale jeśli je złożysz, to walcz jak o niepodległość, aby dotrzymać danego słowa. Dlaczego? Twój pracownik chce wiedzieć, że nie rzucasz słów na wiatr. Że jeśli obiecałeś mu, że porozmawiacie, to nie będziesz go zbywał miesiącami. Jeśli zaproponowałeś awans, to nie zapomnisz o nim w ferworze dnia pracy. Takie spójne działanie motywuje. Daje poczucie bezpieczeństwa. Pozwala oprzeć swoje sądy i postępowanie na danym przez siebie słowie. Jeśli natomiast nie dotrzymujesz obietnic, to bardzo szybko ludzie zorientują się, że rozmowa z Tobą nie ma sensu. A złożone przez Ciebie deklaracje będą demotywować, a nie napędzać do działania.

4 *Stwórz środowisko pozwalające na popętnianie błędów.*

Trudno mówić o kreatywności i uczeniu się, jeśli lider nie daje pracownikom na to przyzwolenia. Jak pokazują badania, taki sposób traktowania pracownika, daje znacznie bardziej pozytywne efekty niż płacenie za dobre rezultaty. Zastanówmy się dlaczego. Czy nie chciałbyś pracować w firmie, która wspiera twoją kreatywność równocześnie dając przyzwolenie na pomyłki? Kiedy wiesz, że możesz pracować nad danym projektem i pokazać swoją kreatywność, to projekt, nawet trudny, wydaje się motywujący. Ale przy założeniu, że Twój szef nie będzie Cię karał za każdym razem, gdy twoje rozwiązanie nie przyniesie oczekiwanego rezultatu. **Kultura organizacji otwarta na błędy to najpiękniejsza forma motywacji. Dlatego gorąco rekomenduję Tobie liderze, abyś jasno i otwarcie komunikował swojemu zespołowi, że zdajesz sobie sprawę, iż aby wymyślić coś innowacyjnego, trzeba wielu testów, prób, przejść wiele dróg i Ty jesteś na to gotowy.** Warto powiedzieć swojemu zespołowi, że nie ma ludzi nieomylnych. Że cenisz ludzi, którzy łamią schematy znajdując rozwiązania. Że jesteś otwarty i cierpliwy.

Nie bój się tego! Oni nie zaczną robić samych głupot tylko dlatego, że im na to pozwoliłeś.

Natomiast nie będą czuli presji wynikającej z braku poczucia bezpieczeństwa w sytuacji kiedy trzeba podjąć odważną decyzję. Nie będą mieli obawy przed popełnieniem błędów. A ich kreatywność znacznie wzrośnie.

5

Daj im poczucie bezpieczeństwa.

Wyobraź sobie pracę, gdy każdego dnia walczysz o przetrwanie, a konsekwencje dnia następnego nie są ci znane. Czas pandemii okazał się ogromnym wyzwaniem dla nas wszystkich. Nasi współpracownicy żyją w ciągłej obawie, czy zdołają utrzymać siebie i swoje rodziny. Ogromnym narzędziem motywującym było i jest budowanie przez lidera poczucia bezpieczeństwa. To nic nie kosztuje, aby ludzie czuli, że ci na nich zależy, że będziesz walczył o nich jak i o firmę, w której pracujecie. Że nie są pionkami na szachownicy a istotną i ważną częścią zespołu.

Poczucie bezpieczeństwa niweluje lęk, strach, obawy i daje stabilizację tak potrzebną w obecnych czasach.

Jest to ogromnie wartościowy czynnik motywacyjny.

6 *Zbuduj poczucie przynależności do zespołu.*

Twoi pracownicy chcą wiedzieć, że stanowią ważną część czegoś znacznie większego. Że nie zostali jak ten samotny okręt na morzu. Że ich praca ma ogromne znaczenie dla ogółu. Ty jesteś odpowiedzialny za to, aby tak się czuli. Praca zdalna wpisała się na stałe w nasze życiorysy. Home office dla jednych jest wartością dodaną, dla innych przekleństwem.

Rolą lidera jest sprawiać każdego dnia, aby niezależnie od tego gdzie są fizycznie jego ludzie, wiedzą, że są częścią zespołu.

A jak to zrobić? Cele i odpowiedzialności przypisane do konkretnych osób. Częste spotkania online w postaci odpraw, kaw, wspólnych narad, spotkań grup projektowych. Informacja zwrotna udzielana na bieżąco. To tylko niektóre przykłady do wykorzystania.

7

Nadaj sens pracy.

Przychodzisz do pracy i tak naprawdę nie wiesz po co? Wykonujesz zadania i zastanawiasz się czemu bądź komu one służą? Podam Ci przykład z życia mojej firmy. Nasze produkty na pierwszy rzut oka to metalowe elementy składane w dziale montażu przez nasze pracownice. Codziennie ta sama i monotonna praca nabiera znaczenia, gdy dowiadują się, że nie są to tylko nic nie znaczące części w „ciężarówce”. Gdy okazuje się, że dzięki tym częściom pojazd może się zatrzymać na drodze, gdy to konieczne. Że komponenty tworzone i produkowane u nas przyczyniają się do poprawy bezpieczeństwa. A wszystko za sprawą dobrze zmontowanych i szczelnych złączy, które są przez nas dostarczane producentom „ciężarówek.”

Odpowiedzialność za życie ludzkie brzmi znacznie dumniej i poważniej niż: „Montuję części metalowe dalej gdzieś sprzedawane”.

Ten przykład to nic innego jak **motywowanie poprzez nadanie sensu pracy**. Ludzie znacznie lepiej wykonują swoje obowiązki, są bardziej zaangażowani i chętni do działania, gdy widzą jej sens. Chcą wiedzieć, że mają istotny wkład w funkcjonowanie ich firmy. A lider jest od tego, aby tę wiedzę im zapewnić i w ten sposób motywować.



Podsumowanie

Jak zapewne zauważyłeś, opisałam proste działania, które nie generują bezpośrednio kosztów finansowych. Czas poświęcony Twojemu zespołowi, jak również Twoje działania spowodują, że twój zespół będzie czuł się ważny, potrzebny i „zaopiekowany”. Tak wiele i tak niewiele zarazem, a dzięki temu możesz utrzymać i rozwinąć swoich pracowników.

Nie potrzebujesz podwyżek, premii i ponoszenia kolejnych kosztów w czasach, w których Cię na to nie stać.

A co najważniejsze - podejmujesz wyzwanie. Osiągasz cel, który jest trudny do osiągnięcia liderowi motywującego jedynie finansowo.



W każdej firmie, jako lider, dotrzesz do kresu możliwości finansowych. Nawet w czasach dobrej koniunktury. Usłyszysz, że na więcej firmy nie stać. Że nie może pozwolić sobie na kolejne podwyżki. Wtedy będziesz wygrany, jeśli stosowałeś motywację pozafinansową. Tutaj nie ma żadnych granic! Im więcej dajesz sobie, tym więcej otrzymujesz od zespołu.

Dlatego trzymam za Ciebie kciuki i wierzę, że moje propozycje zmotywowały Cię do dalszych przemyśleń i długofalowych działań motywacyjnych.

Malgorzata B.