

Wisienka na torcie

Na czym polega budowanie kultury doceniania pracownika? Co w praktyce jest czynnikiem sukcesu? Co wdrażać i jakich błędów się wystrzegać? Co jest przemyślanym i efektywnym działaniem, a co kolejnym powielonym projektem na bazie stereotypu? I wreszcie – ile to wszystko kosztuje?

Roman Iwasieczko

Pisząc o budowaniu kultury doceniania, chcę podzielić się swoimi doświadczeniami oraz spostrzeżeniami z ostatnich 20 lat, gdy pracowałem jako menedżer, coach, trener biznesu i HR biznes partner. Proponuję spojrzeć na całe zagadnienie trochę z boku, bez emocji związanych z firmą lub z organizacją, w której obecnie pracujemy – z neutralnej „pozycji muchy na ścianie”, która nie ocenia, lecz widzi daną sytuację. Dlatego poniżej, w trochę coachingowy i trenerski sposób, opiszę kluczowe aspekty związane z budowaniem kultury doceniania.

Dwupoziomowość kultury doceniania

Budując kulturę doceniania, należy pamiętać, że całość zagadnienia jest bardzo zbliżona do motywowania, i dlatego warto wysnuć tu analogię do teorii Herzberga. Upraszczając:

- najpierw wyeliminuj wszystko, co wpływa na brak doceniania pracowników lub na ich subiektywne poczucie niedocenienia,
- dopiero w następnym kroku pracuj nad dodatkowymi elementami mającymi wzmocnić tę kulturę.

Działania w odwrotnej kolejności (często spotykane w praktyce) to w większości przypadków utopione pieniądze, które albo wcale nie przynoszą rezultatów, albo dają pozorowane efekty, a w najlepszym razie jedynie chwilowe zmiany. Można to zobrazować

stereotypowym przykładem męża, który każdego dnia krytykuje swoją żonę, a swój dobry humor okazuje chwilowym brakiem krytyki. Jednakże raz w roku inwestuje w bukiet kwiatów i zakłada, że taka forma docenienia wystarczy na kolejny rok.

Subiektywność docenienia

Zanim zaczniesz planować projekty związane z budowaniem kultury doceniania, weź pod uwagę coachingowy dogmat, że każdy człowiek ma swoją mapę – czyli subiektywnie postrzega otaczającą go rzeczywistość. Wynika z tego, że to, co szefowi może wydawać się docenianiem pracownika, w rzeczywistości nie musi być tak odbierane. Przykładowo, gdy planujesz projekt na pracownika roku lub kwartału, przeanalizuj jego szczegóły i zadaj sobie kilka pytań. Czy w rzeczywistości zbudujesz kulturę doceniania czy bardziej kulturę rywalizacji? Ilu będzie zwycięzców (docenionych), a jak bardzo „doceniona” poczuje się reszta pracowników (zazwyczaj znacząca większość)? Przecież pozostali też mogli się bardzo starać. I co? Oczywiście wszystko zależy od szczegółów projektu, ale czytając powyższe pytania, pewnie zaczniesz zauważać, ile kryje się tu paradoksów.

Wracając do porównania metaforycznego z żoną – wyobraźmy sobie, że mąż wraz z kolegami zorganizował konkurs na najlepszą żonę. Jak bardzo docenione będą czuły się wszystkie żony, które nie zajęły pierwszego miejsca?

Feedback – czyli krytyka

Gdy słyszysz zwrot „informacja zwrotna” – jakie są Twoje pierwsze odczucia i skojarzenia? Czy krążą raczej wokół negatywnych i niekomfortowych sytuacji, a nawet krytyki, czy też odczuwasz zbliżającą się radość i satysfakcję, bo za chwilę ktoś Cię doceni? Jeśli Ty, Twój pracownicy i współpracownicy odczuwacie to drugie, to oznacza, że funkcjonujesz w kulturze doceniania i nie musisz czytać dalszej części tekstu.

Niestety w większości przypadków nawet bardzo konstruktywny feedback oznacza, że dowiesz się, co robisz źle lub niewystarczająco dobrze, i że należy to poprawić, wyeliminować, w najlepszym przypadku doszlifować. Pomijam sytuacje, gdy feedback jest

emocjonalną krytyką, która może ocierać się o słowną agresję.

Pewnie czytając te słowa, myślisz sobie, że Ty tak nie robisz i u Ciebie w firmie tak nie jest. Może masz rację, ale skąd masz pewność, że żaden menedżer tak nie robi i że nigdy nikomu nie puściły nerwy?

Czy to znaczy, że feedback stoi w sprzeczności z kulturą doceniania? Profesjonalny nie, ale intuicyjny i niedopracowany (nawet konstruktywny i ze szlachetnymi intencjami) może wszystko zniweczyć. Pamiętajmy, że każdy człowiek ma swój indywidualny próg przyjmowania jakiegokolwiek krytyki (nawet konstruktywnej i bardzo zawoalowanej). Prawda jest taka, że jeśli codziennie słyszysz, że coś robisz źle lub niewystarczająco dobrze, to nawet zakładając, iż w pełni zgadzasz się

z opinią szefa, nie jesteś w stanie poczuć się docenionym.

Dlatego warto znać proporcje i częstotliwość feedbacku. Nawet gdy pracownik ma problemy na wielu polach (a nie chcesz go zwalniać), należy skoncentrować się na dwóch, maksymalnie trzech najważniejszych kwestiach oraz zadbać o częstotliwość, która będzie przez niego psychicznie akceptowalna.

Negatywny feedback albo nic

Kolejny aspekt to brak pochwał i pozytywnej informacji zwrotnej, która utrwała pożądane zachowanie i oczywiście jest formą docenienia. Brak częstego pozytywnego feedbacku to największa przeszkoda w budowaniu doceniania. Niestety dość często mamy do czynienia z sytuacją, że jeśli przełożony nic nie mówi (nie krytykuje), to oznacza, że jest dobrze. Niestety nie sprawdza się tutaj podążanie za filozofią Epikura, mówiącą, że szczęście to brak cierpienia. Docenianie nie jest brakiem negatywnej informacji zwrotnej. Wyeliminowanie tego nawyku wśród menedżerów i pracowników zajmuje lata i zapewniam, że nie zmieni się to zaraz po dwudniowym szkoleniu.

Częstokroć to pielęgnowana przez lata postawa, aby czujnie reagować na cokolwiek, co robione jest źle, nieprawidłowo, błędnie. Nierzadko zakorzeniona jest w psychice menedżera już od dzieciństwa, kiedy był krytykowany przez rodziców – „nie rób tego, nie rób tamtego...”.

Dlatego, choć większość kadry zarządzającej na poziomie deklaracyjnym wie i zgadza się, że należy udzielać regularnych pochwał (regularnie doceniać), to w praktyce nie potrafi lub nie jest w stanie tego systematycznie robić. W rezultacie działania doceniające sprowadzają się do zainwestowania raz w roku w „bukiet kwiatów” (konferencja, integracja czy system benefitów), bo to łatwiejsze. Z neutralnej pozycji „muchy na ścianie” widać, że łatwiej wykupić dla wszystkich kartę na zajęcia sportowe, niż nauczyć każdego kierownika udzielania profesjonalnego negatywnego feedbacku oraz częstego, systematycznego i zindywidualizowanego chwalenia pracownika. Tylko że tutaj zaczyna się kłaniać subiektywność doceniania.

Czy jeśli wszyscy w firmie dostają to samo, to czują się doceniony w tej masie?

Pochwała, pochwała i jeszcze raz pochwała

Szczere i zindywidualizowane pochwały (bezpośredniego przełożonego, szefa, prezesa) są najbardziej motywującym sposobem doceniania pracownika.

Systematyczna pochwała jest najbardziej efektywnym narzędziem, które w dodatku nic nie kosztuje, ale jest trudne do realnego wprowadzenia w firmie. Pokutuje przeświadczenie, które może brać się również z konstrukcji niektórych ocen rocznych, że chwalić należy za coś ekstra, za wybitne osiągnięcia. Tyle że w takim wypadku czego musiałyby nagle dokonać nasza metaforyczna żona z 10-letnim stażem, aby zasłużyć na pochwałę?

Pomyśl o swoich pracownikach – czy możesz *ad hoc* każdemu udzielić minimum trzech pochwał? Jeśli nie, to warto nad tym popracować.

Chwalić należy za zwykłą, codzienną pracę, za systematyczne wykonywanie obowiązków (nieraz tych samych od wielu lat), za uśmiech i pozytywne podejście, za dobry wpływ na innych...

Zobaczysz, jakie będzie zdziwienie pracowników, gdy zaczniesz to robić... Najpierw może pojawić się pewna podejrzliwość i zaskoczenie, ale gdy z czasem wejdzie Ci to w nawyk, Twoi podwładni zaczną stosować ten zabieg w relacjach z innymi oraz wtedy, gdy sami awansują na stanowiska menedżerskie. W ten sposób zaczniesz świadomie budować kulturę doceniania i dopiero wtedy przyjdzie czas na jej wzmocnienie poprzez szereg dodatkowych projektów. Bukiet kwiatów dla metaforycznej żony nie będzie ekwiwalentem kamuflującym codzienne niedoskonałości, lecz wisienką na torcie – celebracją sukcesu w budowaniu kultury doceniania. ■



Roman Iwasieczko

jest menedżerem, coachem ICC, Master NLP, HR biznes partnerem.

Od 2000 r. trenerem biznesu, umiejętności negocjacyjnych, motywacyjnych, menedżerskich

i rekrutacyjnych, autorem narzędzi rozwojowych, członkiem Zarządu VR Training.