

„Zaangażowanie – kapitał intelektualny organizacji” dr Joanna Heidtman

Dwie ręce do pracy

Kiedy Henry Ford zatrudniał pod koniec XIX i na początku XX wieku pracowników do swoich fabryk, narzekał, że „Potrzebuje jedynie pary rąk do pracy, a dostaje z nimi jeszcze całego przyrośniętego do nich człowieka”. Choć dziś menedżerowie uśmiechają się słysząc to stwierdzenie, Ford miał wówczas rację. W epoce industrialnej, w czasach, kiedy triumfy święciła myśl Taylorowska, a linia produkcyjna nie tylko była największym osiągnięciem w dążeniu do poprawy wydajności, ale także pewnym symbolem działania w organizacji („interesuj się swoim zadaniem, wykonuj je w sposób zadany i całkowicie powtarzalny”), człowiek, a zasadniczo jego emocje, motyw, myśli, talenty i zdolności były generalnie kłopotliwym dodatkiem do „rąk do pracy”. W myśl wspomnianego już ...Taylora, autora "Zarządzania warsztatem wytwórczym", wystarczyło dawać ludziom określone nagrody za włożony w pracę wysiłek i kary za jego brak, by w ten sposób zapewnić sobie wystarczającą motywację do pracy.

Co jednak tak bardzo się zmieniło, że „kije i marchewki” przestały działać na korzyść zarządzających? Czy jest to kwestia „mody”, która nastąpiła wraz z popularnością szkoły „*human relations*” w zarządzaniu? Nie. Wraz z rodzajem i pożądanym efektem pracy, zmienił się typ pożądanego pracownika (*knowledge workes*) oraz rodzaj niezbędnego do efektywnego wykonywania tej pracy zaangażowania. Pracownicy wiedzy tworzą wartość dla organizacji poprzez tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy. Zazwyczaj reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia. Kreują, tworzą rozwiązania (często niestandardowych problemów), analizują, przewidują, tworzą pomost między klientami a organizacją.

Motywacja pracowników wiedzy

Z funkcjonalnego modelu organizacji (fordowska logika „linii produkcyjnej”), przez model procesowy (logika procesu i koncentracji na finalnym rezultacie poszczególnych działań) świat przeszedł do modelu innowacyjnego i sieciowego, w którym kluczowymi wartościami są: kreowanie potrzeb klienta, innowacja, sprawność i szybkość działania. Potrzebni są więc pracownicy kreatywni, myślący nieszablonowo, o wysokim poczuciu odpowiedzialności za wynik. Szybko pojawiły się więc dwa dylematy:

- pierwszy, związany z jakością przywództwa
- drugi, związany z budowaniem zaangażowania w organizacji

Po pierwsze najlepsi pracownicy wiedzy (specjaliści, pracownicy o dużym potencjale wiedzy, umiejętności itd.), nie chcą być zarządzani. Oczekują raczej liderów niż zarządzających, autorytetów merytorycznych. Oczekują przewodzenia, czyli inspiracji, uprawomocnienia, otwartej komunikacji i współpracy. Oznacza to, że oddziaływanie na nich poprzez zwierzchność formalną (w tym także zawierają się owe kije i marchewki), kontrolę i nadzór jest nie tylko mało efektywne, ale też szybko może doprowadzić do zniechęcenia pracowników i rezygnacji z funkcjonowania w takich układach. Menedżerowie muszą więc stać się także dobrymi przywódcami, co oznacza rozwój umiejętności społecznych, kompetencji w budowaniu relacji, wywieraniu wpływu, inspirowaniu, przekonywaniu i motywowaniu innych do współpracy.

Drugi dylemat. Z praktyki, jak też z licznych, przeprowadzanych już bardzo dawno temu badań wiadomo, że kreatywności, innowacyjności i proaktywności nie można „uzyskać” postępując się wobec ludzi zewnętrznymi karami i nagrodami. Nasza kreatywność dochodzi do głosu tylko wtedy, kiedy jesteśmy w to, co robimy autentycznie zaangażowani. A więc, bez zaangażowania opierającego się na wewnętrznej motywacji, a nie na podążaniu za zewnętrzną nagrodą, nie ma kreatywności, innowacyjności, dążenia do tworzenia czegoś wartościowego, nowego, lepszego. Do tej „złej wiadomości” dodajmy dobrą. Każdy człowiek posiada wewnętrzne motywy, które jeśli wzbudzone i podtrzymywane, dają szansę na zbudowanie i utrzymanie zaangażowania. Są to motywy społeczne (władzy, przynależności, osiągnięć), a także te związane z indywidualnym profilem osobowości (np. wyzwania, profesjonalizm, bycie potrzebnym, czy wolność wyboru).

Wewnętrzne paliwo i błędne koło

Motyw więc jest. Niemniej dotrzeć do niego nie jest sprawą prostą ☹ Tym samym menedżerowie muszą wejść nieco w rolę „psychologa”, który potrafi odnaleźć i zdefiniować rodzaj wewnętrznej motywacji danego pracownika i przyjąć taki sposób postępowania, by owe motywy były zaspakajane w wykonywanej przez niego pracy. Motywacja wewnętrzna jest „wewnętrznym paliwem” pracownika, ale uwaga - łatwo ją zniszczyć, a potem niezwykle trudno odbudować! Co więcej, paradoksalnie, zbytnia koncentracja przełożonych na „karach i nagrodach” powoduje wyschnięcie źródeł motywacji wewnętrznej i być może nie uda już się wyjść z błędnego koła: „Zrobię jak dostanę” – „Dam ci jak zrobisz” – „Nie zrobiłem, bo nie dostałem” – „Nie dałem ci, bo nie zrobiłeś”.

Mechanizm takiego „błędnego koła” uchwycił w 1971 roku Edward Deci, amerykański psycholog, który przeprowadził eksperyment dotyczący motywacji wewnętrznej i zewnętrznej. Eksperyment wykazał, że w długiej perspektywie czasowej „pieniądze mogą służyć jako zachęta do działania kosztem utraty wewnętrznej motywacji”. Dwie grupy otrzymały propozycję podjęcia pewnych aktywności - rozwiązywania łamigłówek, quizów i zagadek. Jedna z grup otrzymała także informację, że za każde rozwiązanie otrzymają niewielką nagrodę finansową. Druga grupa podjęła aktywność bez żadnej dodatkowej nagrody. Po pewnym czasie zaproponowano grupom zajęcie się ponownie tymi zadaniami, ale już żadnej z grup nie zaproponowano pieniędzy. Tylko jedna grupa podjęła ponownie działanie. Była to ta, która do tej pory nie otrzymywała finansowej nagrody. Nie twierdzą, że nie należy płacić pracownikom za wykonywaną pracę! *„Wynagrodzenie pracownika powinno być adekwatną wymianą za jego zainwestowany czas, kompetencje i energię, ale nie powinno być główną przyczyną, dla której przychodzi codziennie do pracy”*, piszą trafnie specjaliści z Tandehill Human Capital Consulting

Zewnętrzne nagrody mogą paradoksalnie zredukować wewnętrzne zainteresowanie. Grupa, wobec której nie zastosowano zewnętrznej nagrody zdołała rozwinąć i zachować motywację wewnętrzną - bazującą na zainteresowaniu, satysfakcji i przyjemności wynikającej z samego działania. Pozostali rozwinęli motywację zewnętrzną – „płacą to robię, nie płacą, nie robię”.

Czy coś jeszcze skutecznie zabija motywację wewnętrzną? Najczęstsze przyczyny to: brak uznania, brak adekwatnych wyzwań, brak możliwości rozwoju, otrzymywanie wyłącznie negatywnej informacji zwrotnej, niesprawna komunikacja w firmie, złe relacje z przełożonymi, czyli jak podpowiada mi moje doświadczenie, zjawiska dość w organizacjach rozpowszechnione.



Kapitalna firma

Szacując kapitał intelektualny firmy (na kapitał intelektualny składają się: kapitał klientów, kapitał strukturalny i kapitał ludzki) bierze się pod uwagę także kapitał motywacji, właśnie dlatego, że jest on „czynnikiem wstępnym” do budowania wartości przez organizację. „Kapitał ludzki nie jest własnością organizacji, a może być jedynie przez nią wydzierżawiony od pracowników”, trafnie zauważa N. Bontis z Instytutu Badań nad Kapitałem Intelektualnym. Firmy nie mogą sobie dziś pozwolić na „przekupywanie” dobrych pracowników. I dlatego, że do dość kosztowny proceder, ale też dlatego, że pobudzani jedynie zewnątrznie pracownicy nie będą ani kreatywni, ani elastyczni, ani efektywni. Ludzie pracują dla pieniędzy (*profit motive*), ale także po to, by to co robią miało sens (*purpose motive*). Firmy, które ignorują ten fakt, przekupują swoich pracowników i płacą za to cenę w formie ich braku lojalności i zaangażowania. Coraz częściej naprawdę dobrzy „pracownicy wiedzy” chcą nie tylko robić to, co ich interesuje, w czym są dobrzy i do czego zostali dobrze przygotowani, ale też robić to w środowisku, które podtrzymuje ich wewnętrzną motywację. Już nieco z innej beczki dodam tylko, że bycie zaangażowanym w to, co robimy jest jednym z najważniejszych czynników składających się na nasze poczucie szczęścia. To z kolei zwrótnie daje nam energię i chęć do działania. Bardzo polecam wykład na ten temat prof. Seligmana:

http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology

dr Joanna Heidtman