

CZŁOWIEK PRZED BURTA!

MOTYWACJA W KRYZYSOWYCH CHWILACH

Jak zatrzymać cennego pracownika kiedy chce odejść?

Witold Salski



Stało się. Podpora Twojego zespołu, gwiazda drużyny, pracownik roku, osoba, którą bardzo cenisz i która osiąga świetne wyniki, zaczyna z Tobą rozmowę o zmianie pracy. Możliwe, że najpierw wysła Ci subtelne sygnały, że „coś tu nie gra”. Możliwe również, że pojawia się w drzwiach Twojego gabinetu z niewinnie wyglądającym, białym, zadrukowanym arkuszem papieru A4, który, o zgrozo!, okazuje się być wypowiedzeniem. Managerze, bez paniki! Po pierwsze, nic nie dzieje się bez przyczyny, a po drugie – z każdej sytuacji zawsze jest jakieś wyjście.

Na pewno nie raz spotkałeś się z sytuacją, w której dział HR dał Ci informację, że kandydat na wakujące stanowisko jest już znaleziony, odebrał skierowanie na badania wstępne i danego dnia ma się stawić w pracy. Z niecierpliwością czekasz na wyznaczony dzień i przybycie osoby, która odciąży trochę Twój dział, po czym okazuje się, że często nawet w ostatniej chwili, kandydat dzwoni lub wysłał grzecznościowego maila, iż uprzejmie dziękuje za ciekawą propozycję współpracy, niestety warunki, jakie zaproponowała mu firma, z której zamierzał odejść są tak korzystne, że żadna inna oferta nie jest ich w stanie przebić. Szlag... Skoro zdarzają się (czę-

sto!) takie przypadki, to chyba fakt, że ceniony przez Ciebie pracownik wręcza Ci wypowiedzenie nie oznaczające jeszcze, że wszystko stracone, prawda?

CZYM TAK NAPRAWDĘ JEST MOTYWACJA?

Na czym tak naprawdę polega motywowanie pracownika? Czy jest to dawanie mu podwyżek? Dodatkowych premii? Uświadamianie przykrych konsekwencji nie wywiązania się ze służbowych obowiązków? Trzymanie go „żelazną ręką” czy dawanie dużej swobody? Poklepywanie po ramieniu, gorliwe i entuzjastyczne „zagrzewanie do boju”? A może jeszcze coś innego?

Odpowiedź jest bardzo prosta – to zależy.

Skuteczne motywowanie ludzi polega przede wszystkim na zrozumieniu kierujących nimi motywów, potrzeb i interesów i odwoływaniu się do nich w sposób ciągły.

Zapewne wiesz również, że istnieją dwa typy motywacji: motywacja DO i motywacja OD. Czym się różnią? Wyjaśnię na poniższych przykładach:

- **SYTUACJA 1:** Wyobraź sobie płonący budynek. Hałas, zgiełk dookoła, stojąc przed budynkiem czujesz nieprzyjemne ciepło na twarzy, wydobywający się z budynku czarny, gryzący dym po-

drażnia Twoje gardło. Wejdiesz teraz do tego budynku? Nigdy w życiu, prawda?

Ale teraz wyobraź sobie, że w tym budynku jest Twoje dziecko. Choćbyś miał wbiec na 10te piętro – wbiegniesz, jeżeli nikt Cię nie zdąży powstrzymać.

- **SYTUACJA 2:** Wyobraź sobie teraz coś, co wprost uwielbiasz robić i towarzyszące temu uczucie. Może to być jazda na nartach, leżenie na hamaku pod palmą z kolorowym drinkiem w dłoni, zdobywanie w ciężkiej śnieżyicy Mount Everest lub zdobycie corocznej nagrody prezesa. I spróbuj teraz nie rwać się do tego całym sobą albo odłożyć coś na później...

W pierwszej sytuacji masz do czynienia z motywacją OD – jest to motywacja polegająca na unikaniu straty. Robisz coś, bo jeżeli tego nie zrobisz, doświadczysz uczucia straty. Jak widać, w ekstremalnych sytuacjach może być to bardzo silny motywacyjny bodziec. W drugiej sytuacji poznajesz motywację DO – polega ona na tym, że robisz coś, ponieważ doświadczasz wtedy przyjemnych uczuć. Nawet jeżeli sam proces dochodzenia na szczyt nie jest dla Ciebie przyjemny, to już samo osiągnięcie celu lub choćby myślenie o nim – jest.

Jak myślisz, który typ motywacji jest skuteczniejszy?

MOTYWACJA OD

robisz coś, by uniknąć uczucia straty

MOTYWACJA DO

robisz coś, by doświadczyć przyjemnego dla Ciebie uczucia

Musisz pamiętać, drogi managerze, że nigdzie nie ma dwóch takich samych osób, dlatego potrzeby każdego pracownika są inne. Jak możesz je rozpoznać? Po prostu czytaj dalej.

POZNANIE POTRZEB PRACOWNIKA KLUCZEM DO SKUTECZNEJ MOTYWACJI

W poznaniu potrzeb pracownika, który właśnie poinformował Cię o zamiarze kontynuowania swojej kariery poza strukturami Twojej firmy przyda Ci się kilka pytań.

Jakie pytania przyjdą Ci do głowy, gdy przysłowiowy Kowalski wejdzie do Twojego gabinetu i przedstawi (niekorzystne dla Ciebie) własne plany zawodowe dotyczące najbliższej przyszłości? Pierwsze pytanie, które od razu przychodzi na myśl to „Dlaczego?”. I to pytanie jak najbardziej należy zadać – w końcu, jak już

było tu mówione, nic nie dzieje się bez przyczyny i warto tą przyczynę poznać. Lista może być naprawdę długa i pozwoli Ci poznać racjonalne przyczyny, dla których Kowalski postanowił zmienić pracę. Na większość z nich możesz mieć wpływ. Jeżeli Kowalski mówi, że ma za małą pensję, jego zawodowe osiągnięcia nie znajdują odzwierciedlenia w wysokości premii – cóż, nie pozostaje nic innego, jak przekalkulowanie kosztów i oszacowanie, ile będzie Cię kosztowało odejście Kowalskiego, a ile zyskasz spełniając jego oczekiwania finansowe (lub nawet tylko się do nich zbliżając). Przydatne może być skonsultowanie się z działem HR i ustalenie kosztów rekrutacji, ustalenie ROI jakie pracownik wnosi do firmy (czyli ile kosztuje Cię utrzymanie pracownika, ale ile pracownik zarabia dla Ciebie/firmy). Zastanów się również ile czasu potrzeba na to, aby najpierw znaleźć inną osobę na to stanowisko i ile potrzeba zasobów (czas, pieniądze, ludzie) aby wdrożyć go w zakres obowiązków. To, brutalnie rzecz ujmując, pozwoli Ci oszacować wartość pracownika i dać Ci obiektywne kryteria wywalczenia dla niego ewentualnej podwyżki. Weź pod uwagę, czy masz doświadczenie w podobnych sytuacjach, czy Ci go brak, rozpoczynanie rozmowy o alternatywnym zatrudnieniu, lub nawet wręczanie wypowiedzenia przez Twojego pracownika, wcale nie jest jednoznaczne z tym, że on już z Tobą nie pracuje. To jedynie znaczy, że na tyle walczył z myślami, że zaczyna z Tobą rozmawiać. I to od Ciebie zależy w tym momencie dokąd wyjdzie z Twojego gabinetu: z powrotem do swojego biurka z jeszcze większą motywacją do pracy, czy do konkurencji z równie wielkim entuzjazmem. Jeżeli kwestie są finansowe, pozostaje jedynie obiektywnie finansowy rachunek sumienia: albo się opłaca, albo się nie opłaca. Zgodzisz się ze mną na pewno, że akurat biznes MUSI się opłacać. Bądź wcześniej przygotowany do takiej rozmowy

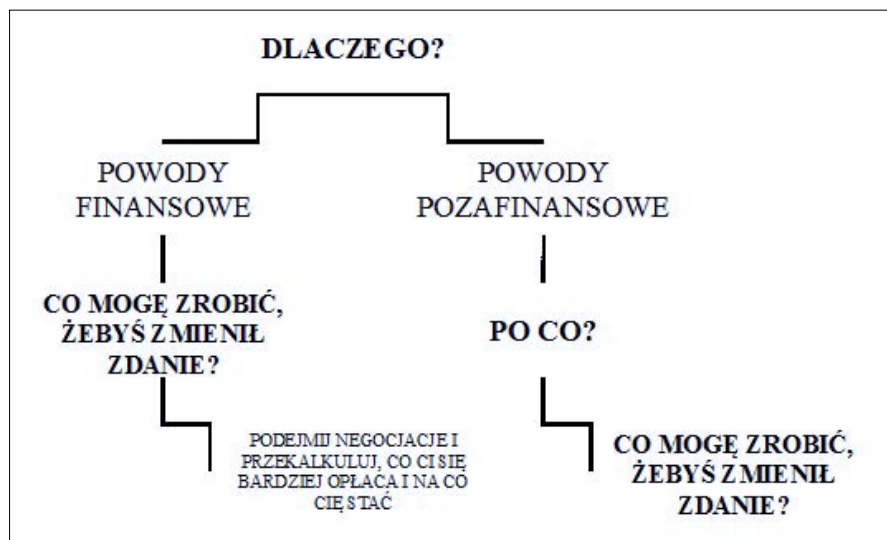


Diagram 1. – krótki algorytm działań

wy odnośnie każdego z Twoich pracowników, a szczególnie odnośnie tych, których najbardziej cenisz i po których najmniej się tego spodziewasz. Headhunterzy nie śpią – Ty również bądź czujny.

W przypadku przyczyn pozafinansowych dużo zależy od ich charakteru i Twojej elastyczności. Może jest coś, co jesteś w stanie zrobić, aby Kowalski czuł się lepiej w środowisku pracy?

W przypadku czynników pozafinansowych bardzo ważne jest pytanie „po co?”, które pozwoli Ci poznać prawdziwe, choć niekoniecznie racjonalne powody odejścia pracownika. Zanim jednak sprawdzisz tę motywację, poszukaj głębiej u motywów leżących od prehistorii w motywacji człowieka. Co pozwoliło nam przetrwać jako gatunkowi?

Dwa proste instynkty:

- 1. Unikaj cierpienia
- 2. Podążaj za przyjemnością

Czyli po Twojej stronie jest ustalenie, jakie cierpienia ów pracownik wiąże ze swoją obecną pracą. Poznaj jego powód odejścia, dogłębnie. Jeżeli usłyszysz: „Czuję się niedoceniany”, dopytaj co dla pracownika znaczy być docenianym, czyli konkretnie czego nie doświadcza. Dla każdego bycie docenianym lub nie może oznaczać zupełnie co innego. Dla jednego może to być brak pochwał, brak szkoleń, brak otwartej komunikacji. Dla innego brak pomocy, brak procedur, brak gruntu pod nogami. To jest w pełni subiektywne odczucie, a Twoją rolą jest poznanie tych motywów u swoich podwładnych. Gdy już wiesz co Twojemu pracownikowi niekorzystnie

Pamiętaj!

To, że w danym momencie rozmawiasz z pracownikiem, nie znaczy że tu i teraz masz mieć gotowe recepty działania. Gdy już dojdiesz do tego, co chce Twój pracownik, zostaw sobie teraz czas na to, aby sprawdzić ile z tych rzeczy jesteś w stanie dostarczyć. Unikaj obiecywania rzeczy niezależnych od Ciebie, bądź niemożliwych. Brak spełnienia takich ustaleń przedłuży jedynie okres odejścia Twojego pracownika o kilka dni, a spowoduje kiepskie skojarzenia z firmą już po jej opuszczeniu. Jeżeli Twój podwładny oczekuje awansu, a wiesz, że w chwili obecnej jest to po prostu niemożliwe, powiedz mu o tym. Zapytaj jednocześnie jak on by rozwiązał tę sytuację bez awansu, żeby zwiększyć jego zaangażowanie, poziom odpowiedzialności, satysfakcję. Pracownik najczęściej ma to już przemyślane. Sprawdź czy jego rozwiązanie jest akceptowalne, jeśli nie jest, negocjuj!

kojarzy się z obecną pracą, zapytaj co mu się w niej podoba. Co sprawia mu przyjemność. Poznasz w tym momencie jego motywację DO i to co lubi – może to być bardzo silna waluta przetargowa dla Ciebie, zarówno bezpośrednio jak i pośrednio. Bezpośrednio, bo może się okazać, że przypominając o tych rzeczach na koniec rozmowy przelejesz czarę na stronę pozostawienia pracownika w zespole. A pośrednio, bo przeważnie pracownik, który poświęcił czas by dowiedzieć się jak się preparaże wypowiedzenie i dodatkowo jeszcze je napisał, nie wspominając o tym, że przyniósł je do Twojego pokoju osobiście, rzadko w takim momencie zastanawia się nad tym, co lubi w swojej pracy. Bardziej stara się przekonać siebie o tym, że postępuje słusznie odchodząc. To jest prosty mechanizm. Zmieniałeś kiedyś auto? Pewnie, że tak. Masz swoje auto, które służyło Ci x czasu. Może się trochę psuło, ale jeździło, dostarczało Cię z miejsca A do miejsca B, było albo nie Twoim oczkiem w głowie. I pewnego razu wpadła Ci do głowy myśl: „A może by tak zmienić samochód na nowy?”. I odpowiedz sobie szczerze, w jaki sposób zaczynają płynąć wtedy Twoje myśli? Skupiasz się na zaletach swojego obecnego samochodu, czy na wadach? Skupiasz

się na zaletach nowego auta, które może kupisz, czy na jego ewentualnych niedoróbkach? No właśnie. W ten sam sposób funkcjonuje umysł Twojego pracownika.

Jest jeszcze jedna rzecz, którą może już zauważyłeś odnośnie dywagacji na temat samochodu. Jeśli chodzi o ten „nowy”, szukasz w nim samych superlatyw. Po co? No pewnie, że po to, żeby sobie zrationalizować słuszność podejmowanej decyzji! Zapytaj więc pracownika czego się spodziewa po nowej pracy i zrób test. „Skąd wiesz, że tak tam jest?”. Pociągnij tutaj elementy kojarzone z przyjemnością w obecnej pracy, te które są dla pracownika najważniejsze i zapytaj, skąd przekonanie, że tam też wystąpią? Właśnie w ten sposób najszybciej i najgłębiej dojdiesz do motywów stojących u podłoża tej decyzji pracownika i z pewnością trochę zachwiejesz jego pewnością dokonanego pozornie już wyboru.

Kolejnym pytaniem, które pomoże Ci w rozeznaniu się w sytuacji jest „Co mogę zrobić, żeby zmienił Pan podjętą przez siebie decyzję?”. Zapytaj swojego podwładnego, a sam da Ci oręż do ręki. Pamiętaj, że często złożenie przez pracownika wypowiedzenia jest swego rodzaju „krzykiem rozpaczy”, ostatnią szansą na zwrócenie Ci uwagi, że coś jest nie tak. Bardzo często pracownik nie chce odejść, chociażby z tego prostego powodu, że ludzie nie lubią zmian i starają się ich unikać.

Podsumowując: dowiedz się, dlaczego pracownik podjął decyzję o odejściu; jakie korzyści przyniesie mu zmiana pracy, co według niego możesz zrobić, aby

Pytania pozwalające zidentyfikować potrzeby pracownika

DLACZEGO? Dlaczego pracownik chce odejść? Co skłoniło go do podjęcia takiej decyzji? – pytanie to pozwala poznać racjonalne powody odejścia;

PO CO? Co pracownik osiągnie zmieniając pracę? – pytanie pozwoli Ci zorientować się, jakie są prawdziwe powody odejścia pracownika;

CO MOGĘ ZROBIĆ, ABY ZATRZYMAĆ PRACOWNIKA? – pracownik sam poinformuje Cię o swoich oczekiwaniach;

został i czuł się zmotywowany do dalszej pracy.

ZNAM JUŻ POTRZEBY MOJEGO PRACOWNIKA – CO DALEJ?

Skoro znasz już potrzeby swojego pracownika, to jeżeli chodzi o zatrzymanie pracownika w pracy, 90% pracy masz już za sobą. Pozostałe 10% zależy od Twoich chęci i możliwości zaspokojenia tych potrzeb.

Jest też druga strona medalu – skoro cenny dla Ciebie pracownik postanowił odejść, oznacza to, że 99% motywacyjnej pracy jeszcze przed Tobą... Zgodnie ze starą ludową maksymą, iż lepiej zapobiegać, niż leczyć, weź sobie do serca (a najlepiej także głowy, płuc i nerek): **MOTYWOWANIE JEST PROCESEM CIĄGŁYM.** Oznacza to, ni mniej ni więcej, że motywowanie pracowników to codzienna praca, a nie jednorazowe akcje spowodowane niespodziewanym pożarem (Kowalski odchodzi z pracy) czy jednorazowa pogadanka z okazji rocznej oceny pracowniczej. Jeżeli dostałeś już ostrzeżenie, poświęć teraz swój czas (na

O AUTORZE



Witold Salski – Trener, Master Coach, psycholog. Na co dzień pracuje jako trener i coach w Stowarzyszeniu na Rzecz Rozwoju Kapitału Społecznego. Pomaga osobom długotrwale bezrobotnym i niepełnosprawnym ruchowo w poznaniu siebie, odbudowaniu poczucia własnej wartości, zbudowaniu automotywacji i ułatwieniu powrotu na rynek pracy. Dodatkowo indywidualnie prowadzi lifecoachingi i biznescoachingi jak również współpracuje z firmami jako trener zewnętrzny.

pewno nie będzie to czas stracony) na poznanie potrzeb wszystkich członków Twojego zespołu. Pamiętaj, że dobrze jest wykazać się elastycznością – nie da się zmotywować każdego pracownika w dokładnie ten sam sposób.

Codzienna „ciężka praca” nad motywowaniem Twoich pracowników bardzo często okazuje się być po prostu Twoją gotowością do ich doceniania. Każdy pracownik dużo bardziej przykłada się do pracy, jeżeli usłyszy od szefa zwykle „dziękuję!” lub „dobra robota!”. Dla pracowników jest wyjątkowo demotywujące, jeżeli nikt im nie mówi, że wykonali dobrą

robotę. Zastanów się również nad szczególnym docenianiem wyjątkowo cennego pracownika – na pewno jest to tańsza opcja niż ratowanie się z opresji na ostatnią chwilę.

TO TAKIE PROSTE.

Na koniec pozwól, że podzielę się z Tobą myślą guru zarządzania ludźmi, wieloletniego prezesa GE, Jacka Welcha:

„Ludzie potrzebują wyróżniających ich nagród i uznania, by być zmotywowanym. Firmy powinny zapewniać pracownikom jedno i drugie, aby utrzymać najlepszych. To takie proste.”

PLAN DZIAŁANIA

Jak zatrzymać pracownika:

- Zadaj pytanie o powody takiej decyzji.
- Zapytaj co mu się nie podoba w miejscu pracy.
- Zapytaj za co lubi obecne miejsce pracy. Co najlepiej wspomina, jakie czynności lubi robić najbardziej. Co mu się podoba w atmosferze pracy, relacjach.
- Zadaj pytanie, co mu się podoba gdy myśli o nowej pracy. Zrób test – skąd wiesz, że tak tam jest?
- Zadaj pytanie, czy widzi jakieś zagrożenia odnośnie nowej pracy. Przypomnij tutaj pozytywne skojarzenia z obecnym miejscem pracy.
- Powstrzymuj się przed jakimkolwiek obiecywaniem gruszek na wierzbie!
- Pamiętaj, masz czas by się zastanowić i sprawdzić opcje, nie dużo, ale masz!
- Korzystaj z pomocy działu HR, jeśli taki jest w Twojej firmie.
- Negocjuj w konwencji WIN-WIN.
- Wyciągnij wnioski i pamiętaj, że motywowanie to proces ciągły, nie tylko kryzysowy!