

SKUTECZNA MOTYWACJA



Ile można zyskać na skutecznej motywacji

Pytanie o skuteczność motywacji równie dobrze można zastąpić pytaniem o jej jakość oraz źródło, z którego rodzi się chęć do działania. Zarówno nad jakością, jak i identyfikacją (rozpoznaniem), źródła można pracować. Motywację można wyćwiczyć. I to w jakości, która zbuduje naszą skuteczność, wiarę we własne możliwości, nada głębszy sens naszym działaniom. Motywacja w znacznym stopniu zależy od proporcji pomiędzy obowiązkami a marzeniami, a także od równowagi pomiędzy emocjami i logiką. To stan całego organizmu, na tyle zmobilizowanego, żeby zrobić 4 rzeczy: rozpocząć działanie, ukierunkować je, podtrzymać i wreszcie zakończyć. Każdy z tych 4 etapów jest równie ważny.



Agnieszka Jabłońska

Pracując z klientami programów outplacementowych, zarówno indywidualnie, jak i podczas warsztatów z całymi grupami, widzę pewne uniwersalne przyczyny, które powodują, że może się nam zwyczajnie nie chcieć. Po pierwsze, bywamy przemęczeni. Niewyspany, nieodżywiony właściwie i zestresowany organizm jedzie na „pustym baku”. Kiedy nie ma zasobów energii – nie wykrzesza się chęci na cokolwiek. Po wtóre zdarza się też tak, że nie zauważamy wokół czynników, które nas demotywną i ograniczają, którymi często są

osoby z naszego otoczenia. Tym niczym grypą można bardzo szybko się zainfekować. Sprzyjające środowisko to bezcenny kapitał. W prowadzonych programach wspierających poszukiwanie pracy i zarządzanie karierą zawsze rekomenduję otaczanie się pomocnymi, optymistycznymi i inspirującymi osobami. Ma to wpływ na dobre samopoczucie, wzrost wiary w siebie, a co za tym idzie również na dalszy rozwój prywatny i zawodowy. Następną przyczyną, która może być czynnikiem niszczącym naszą motywację są źle określone cele i kierunki działania. Innymi słowy realizowanie nie swoich marzeń, robienie tego, co jest niezgodne z nami. Trzecią ważną przeszkodą są budowane przez wiele lat nawyki. I Jim Ryun ujął to w punkt, twierdząc, że motywacja jest tym, co pozwala nam zacząć, zaś nawyk tym, co pozwala nam wytrwać. Twórz siatkowaty mózgu co

prawda jest bardzo konserwatywny i nie pomaga nam we wprowadzaniu nowych, nawet korzystnych dla nas zachowań wysyłając sygnał „trudność”, „problem”. Wystarczy jednak, że spróbujemy go oszukać metodą małych kroków, wytrwać 30 dni powtarzając nowe korzystne zachowanie, a kora pnia mózgu zostanie spacyfikowana.

Zaspokajanie potrzeb psychologicznych pracownika

Ile można zyskać, jeśli ustawimy stery we właściwy sposób? Wiele, bo zmieniając kurs, zmienimy swoje życie. Bardzo skutecznie podnieśliśmy poziom naszego zaangażowania w to. Co robimy, sprawiając, że nie tylko efekty naszej pracy będą lepsze, ale będzie ona też dostarczać nam większej przyjemności. Szczególnie menadżerowie pytają się na prowadzonych przeze mnie warsztatach jak mogą właściwie angażować i rozpoznawać ukryte talenty swoich współpracowników? Pytamy wtedy, czy widzą różnicę w jakości motywacji pracownika, który zdecydował, że CHCE podjąć jakieś działanie vs kiedy czuje, że MUSI coś zrobić? To zaskakujące, ale kiedy liderzy zaczynają się koncentrować nie na wskaźnikach i „pilnowaniu” podwładnych, a na budowaniu atmosfery, która pozwoli rozwinąć skrzydła, pracownicy zaczynają przejawiać większą aktyw-

ność i nie tylko realizują, ale nawet przekraczają postawione cele.

Potrzebę autonomii widzimy już u dwulatka, który wyrażenie „ja sam” wygłasza na każdym kroku. Od najmłodszych lat chcemy czuć, że mamy kontrolę nad własnym życiem. Potrzeba relacyjności uzewnętrznia się bardzo chociażby w rozwoju popularności mediów społecznościowych. Relacyjność budujemy również poprzez działania nadające głębsze znaczenie naszemu życiu i pracy – połączenie ich z celem ważniejszym niż tylko osobisty. Potrzeba kompetencji realizuje się poprzez ciągły rozwój i uczenie się, które pozwala m.in. skutecznie radzić sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami. Niezaspokojenie wymienionych potrzeb (ARK) może skutkować problemami z produktywnością, wypaleniem zawodowym, niewygodną kreatywnością, absencją w pracy. Strat nie da się nie zauważyć, a zyski mogłyby być nieocenione.

Motywacja zewnętrzna = „junk food”

Bardzo ważną rolę w procesie uruchamiania optymalnej motywacji pełni SAMOregulacja, czyli umiejętność aktywnego zarządzania swoimi myślami, uczuciami, zachowaniami i postawami, ukierunkowanymi na osiągnięcie celu. To bycie świadomym

i uważnym wobec tego, co dzieje się w chwili obecnej, a także bycie gotowym do dostosowania się do zmieniających się okoliczności, czasem wręcz umiejętność oduczania się dotychczasowych nawyków i zachowań. Umiejętność oduczania się jest siłą i talentem, bez którego nie ma autentycznego rozwoju. Strategie, które skutecznie wspierają SAMOregulację to właśnie świadome kierowanie uwagą, wartości i cel. Świadome kierowanie uwagą to bycie obecnym tu i teraz, brak automatyzmów w reakcjach – to umiejętności, które na szczęście można i warto rozwijać. Wartości w życiu prywatnych dużo łatwiej się nam identyfikuje. Na sesjach coachingowych nierzadko zauważam spore trudności ze świadomym powoływaniem się na nie również w życiu zawodowym. Ludzie, podobnie jak organizacje, powinni określić, zoperacjonalizować i rozwijać swoje wartości związane z pracą oraz umiejętnie łączyć je z wartościami firmy. Cel zawodowy to odpowiedź na pytanie: „Co dobrego chcę zrobić swoją pracą?”. Najlepsze efekty osiągają te osoby, które działają zgodnie ze swoimi wartościami i w służbie swojego zawodowego celu. Natura ludzkiej motywacji sprowadza się do tworzenia sensu.

Motywacja bez zachęty – czy to naprawdę działa?

Motywacja pracowników jest jednym z ważniejszych aspektów leżących w centrum zainteresowania praktyków i teoretyków organizacji. Znaczna część szkoleń dedykowanych kadrze kierowniczej i menedżerskiej poświęcona jest skutecznemu motywowaniu podległego zespołu.



Mateusz Hauka

Podejście do motywacji i motywowania ewaluowało na przestrzeni lat, zmieniały się wytyczne w zakresie zarządzania i w konsekwencji działania przełożonych, które to miałyby wywołać wysoki poziom motywacji i zaangażowania pracowników.

Najczęstsze sposoby motywowania pracowników

Doświadczenia praktyczne wskazują, iż na ogół działania przełożonych i organizacji zmierzające do wywołania lub utrzymania wysokiego poziomu motywacji pracowników sprowadzają się do trzech obszarów:

- Wzmocnienia o charakterze pozytywnym (nagrody), lub negatywnym (kary), alternatywnie informacja o czekającym pracownika wzmocnieniu (zachęta do działania), jeśli spełni on oczekiwania, a lub przekroczy wyznaczone standardy;
- Informacja zwrotna przekazywana przez przełożonego, przyjmująca

często postać pochwały za wykonaną pracę, alternatywnie informacja o charakterze negatywnym, wskazująca rezerwy czy też braki w działaniu;

- Kształtowanie przyjaznych warunków pracy połączone z kreowaniem pozytywnego wizerunku pracodawcy (employer branding), między innymi zwiększanie możliwości rozwojowych pracowników – w tym przypadku bardziej jednak mówić należy o zadowoleniu i satysfakcji pracowników, aniżeli o ich motywacji do pracy.

Nurt „job/work design”

Hackman i Oldham (autorzy Konceptcji Właściwości Pracy) wyróżnili

trzy psychologiczne stany, krytyczne w procesie determinowania motywacji wewnętrznej (autorzy wprowadzili pojęcie „krytyczne” aby podkreślić fakt, iż ww. stany psychologiczne są niezbędne, aby mówić o motywacji pracowników):

- poczucie sensowności (meaningfulness) – pracownik musi postrzegać swoją pracę jako ważną i mającą znaczenie (w kontekście wyznawanego systemu wartości);
 - poczucie odpowiedzialności (responsibility) – pracownik musi mieć przekonanie, że jest osobiście (poprzez realizowane działania i podejmowane decyzje), odpowiedzialny za wyniki pracy;
 - znajomość rezultatów (knowledge of results) – pracownik musi wiedzieć, jakie są wyniki jego działań.
- Opisane wyżej stany psychologiczne pojawiają się w sytuacji, gdy praca charakteryzuje się pięcioma cechami:

- różnorodnością umiejętności (skill variety) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga zaangażowania zróżnicowanych umiejętności i zdolności w celu realizacji zadań;
- tożsamością zadań (task identity) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga wykonywania usług lub produktów jako całości, od początku do końca;
- znaczeniem pracy (task significance) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wpływa na życie i funkcjonowanie innych osób i szerszego społeczeństwa;
- autonomią (autonomy) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca daje swobodę i niezależność w zakresie podejmowania decyzji;
- informacjami zwrotnymi (feedback from job) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca sama w sobie dostarcza bezpośrednich i jasnych informacji na temat efektywności działań.

Bezgotówkowe, czyli skuteczne i opłacalne

Koncepcja Właściwości Pracy znalazła potwierdzenie w licznych badaniach naukowych (głównie w latach 80. i 90. ubiegłego wieku, między innymi: Champoux, 1991; Johns, Xie, Fang, 1992), stała się też inspiracją lub punktem wyjścia dla późniejszych badaczy zajmujących się problematyką job/work – design (Campion, Thayer, 1985; Campion, 1988; Morgeson, Humphrey, 2006).

Również doświadczenia praktyczne wskazują na użyteczność powyższej koncepcji w kontekście budowania motywacji pracowników. W tych firmach i organizacjach, w których kształtuje się pracę w taki sposób, aby pracownicy mieli dużą autonomię działań, czuli sens i dostrzegali znaczenie swojej pracy, byli odpowiedzialni za całość produktu czy usługi, wykonywali ciekawe i nierutynowe zadania – poziom motywacji i zaangażowania na ogół jest wysoki.

W ramach podsumowania należy stwierdzić, iż oprócz „standardowych” działań zmierzających do zwiększenia motywacji pracowników, bazujących na nagrodach, zachętach i informacjach zwrotnych od przełożonych, bardzo ważne jawi się także zorganizowanie ich pracy, aby miała ona wysoki Potencjał Motywacyjny. Podkreślić należy fakt, iż w porównaniu do nagród materialnych jest to działanie angażujące małe lub zerowe nakłady finansowe.

Autor jest trenerem, coachem, konsultantem w Halibut Grupa Szkoleniowa



Karty podarunkowe, wyjścia kulturalne, a może bony, czyli czego pracownik potrzebuje do szczęścia

Co zrobić, żeby pracownik czuł się w firmie doceniony, a tym samym zachęcić go do udoskonalania samego siebie nie tylko na polu zawodowym? Takie pytanie zadaje sobie wielu pracodawców, na szczęście ilość pozagotówkowych sposobów na motywowanie pracownika rośnie, wystarczy tylko wybrać coś odpowiedniego.



Robert Bogacki

Karty i bony, ale też szkolenia, czy bilety do kina – to dzisiaj już za mało. Wzrasta świadomość własnej wartości wśród pracowników, którzy dobrze wiedzą, co chcą dostać prócz podstawowego wynagrodzenia, co jest realne na ich stanowisku i z ich kwalifikacjami oraz co mogliby jeszcze wynegocjować

w ramach dostępnych rozwiązań na rynku.

Szeroki wachlarz możliwości

Tę świadomość mają również pracodawcy. Co druga firma musi konkurować z innymi firmami o dobrych pracowników za pomocą dobrych warunków zatrudnienia – wynika z badań, które zostały przeprowadzone w tym roku. Ponad 70 proc. badanych właśnie poprzez świadczenia pozapłacowe, stara się budować dobry wizerunek firmy wśród potencjalnych pracowników. Instytut zapytał użytkowników różnych dostępnych na rynku rozwiązań o to, na ile są zadowoleni z koszyka posia-

danych świadczeń i 95 proc. z nich odpowiedziało, że jest zadowolona. Nie chodzi zatem o rodzaj świadczeń, ale moim zdaniem o właściwe

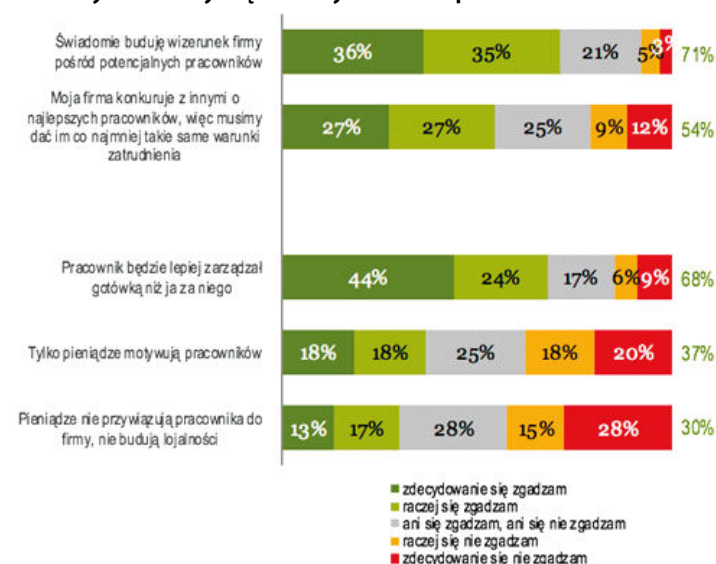
dopasowanie świadczenia, do indywidualnych potrzeb każdego pracownika – i to również pokazali nam klienci w badaniach. Zdaniem prawie

70 proc. HR Managerów, sam pracownik będzie lepiej od nich wiedział, co go „uszcęśliwi”. Odpowiedzią na to są benefitowe e-konta – elastyczne narzędzie oferujące duże możliwości zakupowe. Takie rozwiązanie jest dostosowane do potrzeb każdej firmy, zarówno małej – szukającej łatwego do wdrożenia i prostego w użytkowaniu narzędzia, jak i dużej, która przeszła ewolucję od wielu rozproszonych benefitów do systemu kafeteryjnego, dla której decydującym czynnikiem dla zmiany była kwestia podwójnej optymalizacji – kosztowej i organizacyjnej.

Benefitowe e-konta to „złoty środek”. Pracownik zachowuje niezależność wyboru świadczenia. Pracodawca może świadomie kształtować koszyk świadczeń motywacyjnych, dostosowując je do świadomej polityki employer branding i własnej strategii HR.

Autor jest dyrektorem sprzedaży i marketingu Up Bonus

Postawy firm dotyczące motywowania pracowników



Coache – nowy trend w motywacji

Przybywa osób, które określają się jako coach, trener lub mówca motywacyjny. Niestety ilość nie przekłada się na jakość i niełatwo na rynku znaleźć ludzi, którym ja osobiście zdecydowałbym się powierzyć losy swojej firmy lub uzależnić od ich porad swoje postępowanie w życiu osobistym.



Przemysław Mik

Jako osoba, która od lat zajmuje się szkoleniem pracowników, znam pracę sprzedawców na wylot i mogę z pełną odpowiedzialnością powiedzieć, że jest to jedna z najtrudniejszych do szkolenia i motywowania grup. Utrzymanie wysokiej motywacji ludzi, którzy codziennie mierzą się z dużym stresem i wciąż są rozliczani z wyników finansowych, wymaga naprawdę doskonałej znajomości specyfiki tego zawodu. Tym częściej ze zdumienia przecieram oczy i nie mogę się nadziwić, jak wiele firm jest gotowych powierzać los tego kluczowego działu różnym coachom, którzy nigdy w życiu nie sprzedali niczego, poza własnymi usługami.

Kiedy skorzystać z pomocy life coacha

Przede wszystkim warto odróżnić osoby, które udzielają się jako tzw. life coach od tych, którzy parają się coachingiem biznesowym. Pierwszy postulat – nie mylmy pojęć motywacji biznesowej i życiowej, a ludzie, którzy mienią się coachami niech nie myślą działania w rzeczywistości biznesowej z działaniem na polu rodziny, rozwoju osobistego itp. Life coach może zadawać pytania lub udzielać porad zgodnych z własną filozofią życia. Jeśli czuje się szczęśliwy – proszę bardzo: niech zdradza innym swoją receptę na sukces i pomaga im osiągnąć życiową satysfakcję. Ktoś zgłasza się do life coacha, bo nie może znaleźć motywacji do pozytywnych zmian w życiu, czuje, że stoi w miejscu i potrzebuje charyzmatycznego autorytetu? Ok – jeden mu pomoże, inny tylko pozabawi kilkuset złotych za jakieś spotkanie, które ma odmienić jego los, ale nie ma tragedii – to jego prywatne pieniądze. Ludzie tracą czas i majątek na różne fanaberie i hobby. Jeden zbiera opakowania po zapalkach z ca-

łego świata, drugi wspiera jakąś partię polityczną, a trzeci wydaje pieniądze na life coacha, bo to daje mu energię i poczucie rozwoju. Dodatkowo life coach zawsze ma jakieś doświadczenie w dziedzinie, w której doradza. Prawie każdy, kto ma 30 czy 40 lat, może powiedzieć: mam bogate doświadczenie życiowe. W biznesie tak to nie działa. Jeśli coach nie pracował w branży, w której próbuje zajmować się coachingiem biznesowym to jego potencjalnym klientom, czy raczej ofiarom, powinna zapalić się w głowie wielka, czerwona lampka. Gdy on sam nie umie opanować swojej żądzy uszczęśliwiania pracowników, która wynika często z jego nieświadomości własnej niekompetencji to przynajmniej my, jako ludzie biznesu trzymajmy go na dystans od naszych sprzedawców i firmowych pieniędzy.

Coachem być...

Drużga kategoria to coach biznesowy. Jeśli ktoś aspiruje do tej roli i chce rozwijać oraz motywować innych, musi bezwzględnie znać specyfikę zawodu i branży swoich podopiecznych. Jak ktoś może motywować sprzedawców, jeśli nigdy nie sprzedawał? Nie poczuł tego, co czuje sprzedawca, gdy wiele osób każdego dnia odmawia mu współpracy, ignoruje, a czasem nawet obraża? Jak może za-

chęcać, motywować jeśli nawet nie ma pojęcia jakie pytania zadać, lub jaka jest specyfika problemów i zadań z jakimi spotyka się sprzedawca każdego dnia. Aby skutecznie motywować sprzedawców trzeba być dla nich autorytetem – zarówno w sensie zawodowym, jak i nieformalnym. Trener, który nigdy nie sprzedawał będzie miał problemy, aby taki auto-

rytet zbudować wśród sprzedawców. Oprócz tego, że powie sprzedawcy, co ma robić, powinien też umieć wskazać, jak to robić. I tu ujawnia się zwykle różnica między coachem z doświadczeniem i wiedzą zawodową a coachem-wydmuszką, który ma wiedzę opartą na książkach, uczestnictwie w konferencjach i własnych wyobrażeniach. Coach „Teoretyk” (w danej dziedzinie, w której pracuje jego klient) godzinami może zadawać nietrafione pytania, oraz sugerować, „co” zrobić, ale obszar „jak”, to już dla niego zakłęty krąg i zbiór tajemnic.

Jednym z najważniejszych elementów motywowania ludzi jest pokazanie im, że mogą coś zmienić na lepsze oraz że mają do tego zasoby i narzędzia. Nie wystarczy powiedzieć „dasz radę” i podać oderwany od ich rzeczywistości przykład starszka z Chin, który wykopał kilometr rowu melioracyjnego, bo przez 5 lat kopał po 10 godzin dziennie. Aby rozbudzić np. w sprzedawcy przekonanie, że można i warto czegoś dokonać, trzeba mieć wiedzę i doświadczenie zawodowe. Dopiero to pozwala myśleć i mówić w tych samych kategoriach co podopieczny, odnosić się do realnych przykładów i mówić, jak działać.

Ator jest prezesem zarządu McHayes&StewardGroup Sp z o.o.



Jeśli coach nie pracował w branży, w której próbuje zajmować się coachingiem biznesowym to jego potencjalnym klientom, czy raczej ofiarom, powinna zapalić się w głowie wielka, czerwona lampka

Motywowanie wpływa na efektywność

Dyrektor wysokiego szczebla zauważyła nieprawidłowości w dotychczasowym podejściu firmy do księgowania grupy produktów i usług. Poinformowała przełożonych. Zaproponowała rozwiązanie, które zostało odrzucone. Przedstawiła drugie rozwiązanie, które pozostało bez odzewu. Po kilku miesiącach zadała pytanie wprost: O co chodzi? Dlaczego jej przełożony świadomie naraża firmę na kary i straty? W odpowiedzi usłyszała, że wykryte przez nią nieprawidłowości zagrażają pozycji obecnego zarządu i najlepiej będzie, jeśli w ciągu sześciu miesięcy znajdzie sobie nową pracę.



Katarzyna Lorenc

Motywowanie w praktyce wymaga dużo więcej od menedżerów niż poklepania po plecach i powiedzenia kilku wytartych frazesów, czasami „dosypania” do premii. Motywowanie pochodzi od łacińskiego motus i oznacza ruch oraz motiwum oznaczającego przyczynę. Traktując więc motywowanie dosłownie, rolą menedżera jest dawanie przestrzeni i powodów do działania. Z działaniem pracowników łączą się wyzwania dla menedżera. Dawanie przestrzeni oznacza wycofanie się, by zobaczyć, jak pracownicy są ją w stanie posprzątać, usprawnić lub urządzić na nowo.

Trudno o motywację pracownika, gdy nie może dodać nic od siebie. Sztywne ramy blokują motywację, a w konsekwencji rujną zaangażowanie w pracę.

Utemperować własne ego

Tak jak w przypadku opisanym powyżej, zmotywowany pracownik, który znalazł sobie przestrzeń, dostał propozycję odejścia. Podobnie działają ściśle opisane stanowiska, standardy pracy, które nie tworzą przestrzeni na indywidualność i pomysłowość pracowników. Traktowanie pracownika jak trybiku w maszynie organizacyjnej jest bardzo niebezpiecznym podejściem. Uprzedmiotawia! Redukuje w ludziach to, co najlepsze – chęć robienia czegoś istotnego coraz lepiej. Sztywność, którą często spotykamy u menedżerów oraz przedmiotowe traktowanie ludzi mogą wynikać z dwóch źródeł: kultury organizacyjnej, która promuje

podejście mechanistyczne lub menedżerów z wybujałym ego. O ile kulturę organizacyjną kształtuje przez lata najwyższa kadra menedżerska i nie zawsze mamy na nią wpływ, o tyle nasze menedżerskie ego jest zawsze pod ręką i jako menedżerowie musimy wziąć za nie odpowiedzialność. Odpowiedzialność za zabijanie motywacji do działania, uprzedmiotawianie, czyli poniżanie innych. Ostatecznie kultura mechanistyczna wynika w dzisiejszych czasach z ego menedżerów wyższego szczebla. Ego to zbiór przekonań na nasz temat, z którymi głęboko się utożsamiamy. Aby zrobić przestrzeń na motywację i motywowanie, które nie będą czczymi gestami, należy je utemperować: kontrolę zastąpić zaufaniem, wymagania połączyć z wdzięcznością, wszystko wiedzenie zmienić na pokorę, obronę własnego wizerunku na podnoszenie jakości pracy czasem za cenę swojej nieomyślności. Taką pracę najlepiej wykonywać pod okiem doświadczonego w biznesie coacha lub trenerów, którzy potrafią pracować nad postawą w grupie. Dzisiaj większość technik rozwoju menedżerskiego bazuje na zachowaniach, czyli wyuczeniu gestów i fraz, które rzekomo działają. Niestety bez odpowiedniej, głęboko osadzonej postawy, stają się pustymi gestami, łatwo są rozpoznawane przez pracowników i docelowo bardziej demotywują. Jak uczy doświadczenie,

zarówno dobrych coachów jak i trenerów z umiejętnościami pracy na głębszym poziomie niż techniki behawioralne nadal trudno znaleźć. A przecież nic tak nie uwalnia motywacji pracowników, jak ciekawy pomysł, wdzięczny i obdarzający zaufaniem menedżer, który komunikując cel zespołu, jest z nim szczerze utożsamiony.

Motywacja pokolenia IKEA

Zwłaszcza dzisiaj, gdy na rynku pracy zaczyna dominować pokolenie Y, co oznacza: „Why?”, czyli: „dlaczego?”, nadawanie sensu pracy i tworzenie przestrzeni, inspirowanie i życzliwe ukierunkowywanie będzie decydowało o sukcesie przywództwa. Lęk o stanowisko, karanie za wychylenie się, posiadanie monopolu na wiedzę, to prosta droga, by stracić młody i prężny zespół. Możliwość robienia czegoś z sensem, w ciekawy sposób i rozwijania się każdego dnia to motywuje wielu młodych pracowników. Jeśli tego nie znajdują – odchodzą lub snują się po firmie jak „zombie”. Dzisiaj zmiana idzie za zmianą. Zarządzanie zmianą i przeprowadzanie całych organizacji przez zmiany to kluczowe wyzwanie. Poziom skomplikowania, niepewności i zmienności jest największym wyzwaniem biznesowym. Aż 70 proc. zmian organizacyjnych nie osiąga

zakładanych celów właśnie z uwagi na lekceważenie czynnika ludzkiego. Analizy zakładają, że styl pracy i zaangażowanie pracowników nie ulegną zmianie. Cóż za naiwne założenie! Zaangażowanie pracowników w zmiany jest kluczową kwestią, aby wyliczenia dotyczące zmian miały rację bytu. Wiele porażek, gdzie czynnik ludzki był lekceważony powinny nas tego nauczyć. Zazwyczaj wyzwania, jakie niesie dzisiejszy biznes przekraczają możliwości percepcyjne nawet najbystrzejszych menedżerów. W związku z tą transformacją światowe trendy od wielu lat promują rolę zgranych zespołów zamiast wybitnych menedżerów. Dla zespołu wspólny kierunek, sens i przestrzeń biznesowa są podstawą działania. Rola menedżera będzie więc ewaluować do miękkiich obszarów zarządzania takich jak motywowanie, inspirowanie, rozwijanie, komunikowanie, życzliwa i stała informacja o efektach i możliwości ich wzmocnienia. Pierwszym krokiem w tej ewolucji jest praca menedżera nad swoim podejściem do pracy, pracowników, swoją rolą w zespole. Bazą do tej pracy jest ujarzmienie ego i zaprzęgnięcie go do budowania zespołów, które mogą więcej niż wybitna jednostka.

Autorka jest prezesem zarządu 4business&people