księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

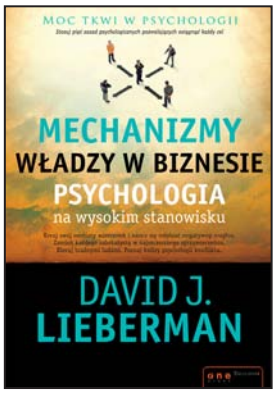
Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

MECHANIZMY WŁADZY W BIZNESIE. PSYCHOLOGIA NA WYSOKIM STANOWISKU



Autor: David J. Lieberman
Tłumaczenie: Joanna Krzemień-Rusche
ISBN: 978-83-246-2871-1
Tytuł oryginału: Executive Power: Use the Greatest Collection of Psychological Strategies to Create an Automatic Advantage in Any Business Situation
Format: 158×235, stron: 224

Moc tkwi w psychologii

- Kreuj swój osobisty wizerunek i naucz się osłabiać negatywny rozgłos
- Zamień każdego sabotażystę w najszczerszego sprzymierzeńca
- Kieruj trudnymi ludźmi
- Poznaj kulisy psychologii konfliktu
- Stosuj pięć zasad psychologicznych, pozwalających osiągnąć każdy cel

FBI już korzysta z niezawodnych rad Liebermana, a Ty?

Na rynku gra toczy się o wysoką stawkę. Możesz działać po omacku, mając nadzieję, że intuicja Cię nie zawiedzie, albo uzbroić się w zestaw efektywnych narzędzi psychologicznych, które pozwolą Ci zwyciężać w każdej sytuacji biznesowej. Poznaj niezawodne techniki i strategie perswazji!

- Zdobądź niezachwianą lojalność i nigdy więcej nie trać pracowników, klientów lub pacjentów.
- Podnieś morale, popraw wydajność, motywację i zadowolenie pracowników.
- Błyskawicznie rozwiązuj konflikty na tle osobowościowym.
- Pracuj nad wizerunkiem osobistym i zamykaj usta plotkarzom.
- Ściągaj należności, nie zważając na ich przedawnienie.
- Odzyskaj utraconego klienta, bez względu na to, w jaki sposób go straciłeś.

Oto podręcznik, który zamiast suchych praw i zasad dostarcza konkretnych rozwiązań rzeczywistych problemów. Daje Ci szansę zastosowania najważniejszych narzędzi psychologicznych, rządzących ludzkim zachowaniem. Pozwoli Ci zdobyć zaufanie pracowników, zacieśnić pozytywne kontakty z klientami, wpłynie na to, jak jesteś postrzegany przez konkurencję. Dzięki niemu szybko i sprawnie uporasz się z najtrudniejszymi sytuacjami. Kiedy stawka jest wysoka, możesz zrobić coś więcej, niż tylko zwiększyć swoje szanse – możesz ustawić grę tak, że zawsze wygrasz.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

MOC TKWI W PSYCHOLOGII

Stosuj pięć zasad psychologicznych pozwalających osiągnąć każdy cel

MECHANIZMY WŁADZY W BIZNESIE

PSYCHOLOGIA na wysokim stanowisku

Kreuj swój osobisty wizerunek i naucz się osłabiać negatywny rozgłos.
Zamień każdego sabotażystę w najszczerszego sprzymierzeńca.
Kieruj trudnymi ludźmi. Poznaj kulisy psychologii konfliktu.

DAVID J. LIEBERMAN

one press EXCLUSIVE

Spis treści

Podziękowania 7
Wprowadzenie 9
Nota do czytelników 11

Rozdział 1: Psychologiczna strategia zdobycia niezachwianej lojalności: nigdy więcej utraconych pracowników, klientów lub pacjentów 13

Rozdział 2: Kontrola wizerunku: szybko osłabiaj działanie negatywnego rozgłosu 23

Rozdział 3: Kontrola wizerunku osobistego: zamknij usta plotkarzom 31

Rozdział 4: Podnieś morale, popraw wydajność, motywację i zadowolenie pracowników. I to nie wydając ani grosza! 39

Rozdział 5: Niezawodna strategia powstrzymania pracowników przed kradzieżą 51

Rozdział 6: Ściągaj należności, bez względu na to, jak bardzo są nieściągalne 61

Rozdział 7: Uczyń z sabotażysty swojego najlepszego sprzymierzeńca 73

Rozdział 8: Odzyskaj utraconego klienta, bez względu na powód jego odejścia 81

Rozdział 9: Kierowanie trudnymi ludźmi: psychologia konfliktu 91

Rozdział 10: Jak szybko poradzić sobie z reklamacją i obrócić ją na swoją korzyść 99

Rozdział 11: Jak bezboleśnie krytykować przewrażliwionych pracowników 105

Rozdział 12: Wytrwałość w dążeniu do celu: mit samodyscypliny i tajemnica bezgranicznego natchnienia 113

Rozdział 13: Pięć zasad psychologicznych pozwalających osiągnąć każdy cel 119

Rozdział 14: Jak wyczuć blef z kilometra: doskonały sposób zwalczania blefów 127

Rozdział 15: Sprawdź w trakcie półminutowej rozmowy bez oskarżycielskiego tonu, czy Twoi pracownicy piją w pracy alkohol lub zażywają narkotyki 137

Rozdział 16: Uchroń siebie i innych przed przemocą słowną w miejscu pracy 145

Rozdział 17: Przeciągnij ich na swoją stronę: od ławy przysięgłych po salę obrad zarządu — czyli jak jeden głos może zmienić brzmienie chóru 157

Rozdział 18: Opanuj sztukę charyzmy oraz kompletną metodę psychologiczną, która natychmiast pozwoli Ci zyskać sympatię otoczenia 167

Rozdział 19: Zdumiewająca metoda radzenia sobie z ludźmi emocjonalnie niezrównoważonymi 179

Rozdział 20: Jak natychmiast rozwiązać konflikt na tle osobowościowym 185

Rozdział 21: Jak bezproblemowo przeprowadzić trudne zmiany bez strachu, frustracji i gniewu po stronie pracowników 191

Zakończenie 203
Bibliografia 205
O autorze 211

4

Podnieś morale, popraw wydajność, motywację i zadowolenie pracowników. I to nie wydając ani grosza!

Najlepsze morale znajdziesz tam,
gdzie w ogóle nie słychać tego słowa.
Tam, gdzie dużo się go używa,
jest ono zazwyczaj do bani.

— Dwight David Eisenhower (1890 – 1969)

W środowisku firmowym morale to zbiorowy stan bycia, dominujący nastrój panujący w grupie, przejawiający się pewnością siebie, entuzjazmem, dyscypliną oraz chęcią wykonania swojej pracy tak dobrze, jak się tylko da. Niemniej jednak w miejscu pracy morale może charakteryzować się trudną do uchwycenia i często zmienną dynamiką.

Ostatnimi laty wśród menedżerów ds. zasobów ludzkich panowało powszechne przekonanie, że uprzejme traktowanie pracowników podnosi morale. Uprzejmość z pewnością nie zaszkodzi, ale w gruncie rzeczy ludzie spędzają w pracy znaczącą część życia i nie wystarczy sama etykieta ani wygłaszane od czasu do czasu przemówienia, aby podnieść motywację do pracy.

Ponadto menedżerowie zazwyczaj zakładają, że skuteczny program podniesienia morale pracowników wiąże się z koniecznością wydatkowania konkretnych sum — na system bodźców finansowych, podwyżki płac lub szereg kosztownych świadczeń pozapłacowych. Właściciele przedsiębiorstw często narzekają, że ludzie pójdą wszędzie za pieniądzem. „Nieprawda!" — mówi konsultant Roger E. Herman (2000). „Wszystkie badania pokazują co innego. Ludzie pragną szans rozwoju zawodowego. Łakną awansu, zarówno w kontekście stanowiska, jak i odpowiedzialności i okazji do rozwoju".

Badania wskazują, że tych elementów, które uszczęśliwiają pracowników, nie da się nawet kupić. Lepiej więc zastosować odrobinę psychologii, co da nam większe szanse na skuteczne podniesienie morale niewielkim albo nawet żadnym kosztem.

Gotowi na zmianę

Firma konsultingowa specjalizująca się w strategiach zatrzymywania odpływu pracowników opublikowała zaskakujące statystyki. W roku 2007 badanie przeprowadzone przez amerykańskie Towarzystwo Zarządzania Zasobami Ludzkimi (SHRM) oraz portal CareerJournal.com należący do „Wall Street Journal" wykazało, że 75% ankietowanych pracowników „szuka pracy".

Strategia 1. Daj możliwość włożenia własnego wkładu i poczucia uczestnictwa

Ludzie chcą wnieść swój wkład w sprawę, w którą wierzą, i chcą, aby wartość ich uczestnictwa została doceniona. Dlatego czynnikiem kluczowym dla morale jest pozwolenie pracownikom na swobodne wyrażanie swoich myśli.

Weźmy pod uwagę ostatnie badania przeprowadzone przez amerykański Narodowy Instytut Badań nad Gospodarką (RRBI), które miały na celu analizę przyczyn źródłowych niskiego morale i wysokiej rotacji pracowników jednego z największych usługodawców w zakresie służby zdrowia. Okazało się, że zasadniczym leżącym u podstaw czynnikiem psychologicznym mającym wpływ na pracowników było ich *poczucie, że przełożeni nie doceniają ich wkładu*.

Opracowany przez NRBI „konkurs pomysłów" okazał się najbardziej skuteczną strategią naprawczą. Pracowników poproszono o zgłaszanie pomysłów na to, jak można ulepszyć funkcjonowanie firmy, ograniczyć koszty lub zwiększyć przychody. Powiedziano im, że wszystkie pomysły zostaną poddane ocenie i nie ma z góry ustalonego limitu dla pomysłów zasługujących na wyróżnienie. Wszyscy pracownicy, których pomysły zostały przez firmę zrealizowane, zostali uhonorowani na forum całej firmy i otrzymali premie, których wysokość była powiązana z korzyściami finansowymi wynikłymi z danego pomysłu.

Konkurs pomysłów, dzięki któremu wyniki kolejnych badań przeprowadzonych przez NRBI skoczyły o 60%, okazał się skuteczny z następujących powodów:

- Zachęcił pracowników do wyrażania swoich opinii oraz pobudził komunikację oddolną.
- Konkurs był dostępny dla każdego, ale nagradzał tylko te osoby, które na to zasłużyły.
- Przyznawane premie pochodziły z dodatkowych pieniędzy pozyskanych dzięki konkursowi, który tym samym sfinansował się sam.

Zachęć pracowników, aby zgłosili swoje opinie kierownictwu i wzięli udział w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Badania wskazują, że pracowników motywuje oddziaływanie międzyludzkie, dyskusje oraz szansa zarówno wyrażania swoich opinii, jak i poznawania cudzych. Z tego względu stwórz

demokratyczne miejsce pracy (choćby tylko czasami), gdzie każdy ma szansę wziąć udział w podejmowaniu (istotnych) decyzji.

Jeśli będziesz sprzyjać kształtowaniu takiego środowiska pracy, które daje pracownikom prawo ustalania swoich obowiązków, terminów, celów i tym podobnych — poczują się odpowiedzialni za swój los i bardziej zmotywowani.

Postaraj się docenić potężną emocjonalną siłę, jaką daje obdarzenie pracowników choćby krztyną władzy. Pewne (niezwiązane z niniejszym tematem) badanie wykazało, że mieszkańcy domu opieki, którym przyznano nieco większą autonomię — jak na przykład możliwość wyboru posiłku z jadłospisu zamiast serwowania „jak leci" albo możliwość wyboru miejsca na spacer — okazali się mniej podatni na choroby, a *roczny wskaźnik śmiertelności spadł o połowę* (Rodin 1994).

Jeśli możliwość dokonania wyboru pomiędzy gołąbkami a sznyclem na obiad może wydłużyć życie starszej osoby, pomyśl tylko, co odrobina władzy dana pracownikowi może zrobić dla jego morale.

Strategia 2. Kontakty towarzyskie, docenienie i uznanie

Analiza strategii podnoszących morale nie byłaby kompletna bez uwzględnienia prac Eltona Mayo, wykładowcy Harvard Business School, i jego współpracowników F.J. Roethlisbergera i Williama J. Dicksona, oraz ich przełomowego badania przeprowadzonego w latach 1927 – 1932 w zakładzie firmy Western Electric znajdującym się w Hawthorne (Mayo 2007).

Zakład w Hawthorne zatrudniał 40 000 pracowników, którzy zajmowali się projektowaniem, montowaniem i testowaniem tablic rozdzielczych, okablowania, przekaźników, przełączników i innych urządzeń telekomunikacyjnych.

Badacze biorący udział w projekcie Hawthorne jako pierwsi odkryli życie grupowe wśród robotników i wykazali, że czynniki interpersonalne wywierają kluczowy wpływ na morale pracowników. W rzeczy samej, „projektowi Hawthorne" często przypisuje się zapoczątkowanie dziedziny zwanej psychologią przemysłową.

Eksperyment Hawthorne rozwiał mit, że najbardziej wiarygodnym prognostykiem efektywności pracy pracownika są jego indywidualne predyspozycje. Choć uzdolnienia rzeczywiście stanowią o potencjale fizycznym i psychicznym

pracownika, to produktywność — mająca wszak dla pracodawcy największe znaczenie — ściśle wiąże się z czynnikami społecznymi. Pracownicy odczuwają silną potrzebę współpracy i komunikacji ze swymi współpracownikami. *Izolacja demotywuje*. Człowiek to zwierzę społeczne.

Sprzyjaj interakcjom pomiędzy pracownikami i znajdź sposoby na promowanie poczucia koleżeństwa oraz wspólnoty pracowniczej. Oddziaływanie społeczne ma pozytywny wpływ na współpracę pomiędzy pracownikami, wyzwala entuzjazm na myśl o przyjściu do pracy każdego dnia i podnosi morale.

Jednakże badanie to wyjawiło także inne rzeczy. W pewnym sensie badania z Hawthorne okazały się przestrogą dla autorów eksperymentu. Miał on przecież na celu zmierzyć wzajemny wpływ między bodźcami motywacyjnymi, zadowoleniem z pracy, opornością na zmiany, normami obowiązującymi w grupie, zaangażowaniem pracowników i efektywnym przywództwem. Niemniej jednak nie stwierdzono jednoznacznej korelacji — ani pozytywnej, ani negatywnej — pomiędzy produktywnością a niezależnymi zmiennymi, takimi jak bodźce finansowe lub przerwy w pracy. Wyniki pracy robotników z Hawthorne *odnotowywały ciągłą poprawę, bez względu na to, jakie nowe zmienne wprowadzano* — zamiast, zgodnie z oczekiwaniami, wzrastać i spadać w zależności od zaaplikowanej zmiennej. Dlaczego?

Wyniki pracy poprawiały się, ponieważ pracownicy wiedzieli, że biorą udział w ważnym eksperymencie. Badacze w końcu zdali sobie sprawę, że bodziec psychologiczny, jakim było ich wyróżnienie i wynikające z tego poczucie uczestnictwa w czymś ważnym, spowodował wzrost wydajności niezależnie od jakichkolwiek testowanych warunków. Zjawisko to od tej pory nosi nazwę „efektu Hawthorne".

Zdumiewająco prosty, choć skutecznie podnoszący morale w miejscu pracy sposób, to po prostu nie zapomnieć powiedzieć „dziękuję". Pracownik potrzebuje uznania za swoje osiągnięcia i, co być może najważniejsze, od czasu do czasu chce być wyróżniony. Nie zapomnij wyrazić wdzięczności „niewidzialnym" pracownikom — recepcjonistce, dozorcy, archiwiście.

Ferdinand Fournies, autor książki *Why Employees Don't Do What They're Supposed to Do* (1999) radzi menedżerom chwalić pracowników natychmiast po udanym zakończeniu projektu, przy czym pochwała powinna być konkretna i szczera. „Dzięki za oddanie raportu przed terminem. Wnioski naprawdę robią wrażenie".

Pracownicy muszą mieć poczucie, że spotkało ich należne im uznanie za wkład wniesiony przez nich w projekt zespołowy — każdy musi czuć się docenionym członkiem zespołu. Choć niektórym może się to wydać szczeniackie, szukaj możliwości uczczenia sukcesu w szerszym gronie, zwłaszcza kiedy pracownicy dali z siebie wszystko. Zamieść wyrazy uznania w biuletynie firmowym albo powieś notkę z podziękowaniem na tablicy informacyjnej w firmie.

W swojej książce *The Ten Ironies of Motivation* (2002) Bob Nelson, konsultant specjalizujący się w nagradzaniu, dodaje: „To, czego pracownicy chcą najbardziej, to bycie docenionym za dobrze wykonaną pracę przez kogoś, kogo darzą wielkim szacunkiem".

Pozbądź się nieproduktywnych pracowników

W książce *The Human Capital Edge* (2001) jej autorzy, Bruce Pfau oraz Ira Kay, zauważają, że zaniechanie zdyscyplinowania lub zwolnienia pracowników pracujących poniżej oczekiwań jest jednym z najbardziej niebezpiecznych błędów, jakie może popełnić firma. Pracownicy osiągający świetne wyniki w pracy demotywują się, kiedy słabo pracujący koledzy otrzymują takie same uposażenia; często wytykają to dopiero wtedy, gdy odchodzą z pracy. W gruncie rzeczy chodziło im o to, żeby zwolnić kiepskich pracowników.

Strategia 3. Zainwestuj w relacje menedżer — pracownik

Częściej jest tak, że ludzie odchodzą nie tyle z firmy czy z pracy, co od swoich menedżerów i szefów. Eksperyment w Hawthorne pokazał, że układ pomiędzy szefem a podwładnym miał wpływ na sposób, w jaki pracownik wykonywał polecenia. Już sam fakt okazania pracownikowi troski — *nawet bez pochwały* — mobilizuje do lepszej pracy.

Morale zaczyna się od poczucia przywiązania, które wyrasta z relacji menedżer — pracownik. Według Toma Ratha, autora bestsellera *Vital Friends* (2006), pracownicy mający bliskie relacje ze swoim menedżerem mają o 2,5 raza większe szanse na zadowolenie ze swojej pracy.

Przytacza on nowe badanie Gallupa, w którym uczestników poproszono o przypomnienie sobie przebiegu dnia i ocenę, jaki stopień przyjemności wiążą z kluczowymi momentami. Następnie uczestnicy ujęli w rankingu osoby, z którymi codziennie spędzają czas. Klienci byli trzeci od końca tej listy, współpracownicy przedostatni, natomiast dopiero na szarym końcu byli szefowie. Kontakty z szefem określano na ogół jako mniej przyjemne niż sprzątanie domu.

Rath twierdzi, że jednym z kluczy do stania się wielkim menedżerem (nauczycielem) jest poznanie każdego pracownika i dopasowanie swojego stylu zarządzania do jego preferencji. „Najlepsi menedżerowie na świecie to nie tylko specjaliści w zakresie systemów, procesów i kompetencji technicznych — to także eksperci od spraw życiowych" — mówi Rath. „I to dlatego zwiększają oni zaangażowanie i wydajność pracownika w miejscu pracy".

Pracownicy chcą i potrzebują menedżerów, którzy troszczą się o ich życie poza miejscem pracy. Instytut Gallupa zwrócił się do ponad 8 milionów ludzi z zapytaniem, czy zgadzają się z następującym stwierdzeniem: „Mój kierownik, albo ktoś w pracy, dba o mnie jako o osobę, a nie tylko jako o pracownika". Stwierdzono, że ludzie zgadzający się z tym stwierdzeniem częściej pozostają wierni swojej firmie, mają bardziej zaangażowanych klientów i są bardziej wydajni.

Eksperyment z Hawthorne podkreślił fakt, iż firmy niepoświęcające wystarczającej uwagi ludziom i czynnikom kulturowym gorzej na tym wychodzą niż firmy uwzględniające te dziedziny. Nowsze badania wskazują, że firmy, które przykładają wagę do głębokich sentymentów i misternych relacji łączących pracowników, będą konsekwentnie odnosiły większe sukcesy niż firmy pomijające te aspekty. Innymi słowy, podnoszenie morale ma więcej wspólnego z ludzkim traktowaniem niż z mechanizmami czy pieniędzmi.

Dobra strona małych przedsiębiorstw

Podnoszenie morale jest na ogół mniejszym wyzwaniem w przypadku małych firm. Niedawne badanie przeprowadzone przez Instytut Gallupa na zlecenie Marlin Company wskazało, że 41% pracowników małych firm było „bardzo zadowolonych" ze swojej pracy w porównaniu z 28% pracowników dużych firm. Ponadto 46% pracowników dużych firm twierdzi, że ich praca często zakłóca ich życie prywatne

i zawodowe — to samo mówi 31% pracowników małych firm. I do tego pracownicy z małych przedsiębiorstw mają ponad dwa razy większe szanse otrzymać w pracy wsparcie innego człowieka.

Strategia 4. Kiedy pieniądze mogą popsuć morale i kreatywność

Atmosfera rywalizacji często jest bezproduktywna i w gruncie rzeczy nawet szkodliwa. Książka Alfiego Kohna *Punished by Rewards*: *The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes* (1999) odnosi się do licznych badań prowadzonych w miejscach pracy, które wskazują, że w rankingach najważniejszych aspektów pracy zawodowej pieniądze plasują się dopiero za takimi czynnikami, jak ciekawe zajęcie i fajni współpracownicy. Co ciekawe, kiedy menedżerowie mają wskazać, co najbardziej liczy się dla ich pracowników, zazwyczaj na pierwszym miejscu stawiają pieniądze. Czyli zarządzają swoimi pracownikami w oparciu o fałszywe przesłanki.

Według Kohna przynajmniej siedemdziesiąt badań wykazało, że nagradzanie zazwyczaj osłabia zainteresowanie zadaniem lub samo zachowanie. Cytuje frapujący przypadek firmy Marshall Industries, dużego dystrybutora komponentów elektronicznych z Kalifornii, którego „krótkowzroczna, pop-behawiorystyczna wrażliwość" zakładała, że podstawą sukcesu są bodźce finansowe. Ale w końcu przyszło otrzeźwienie. Nagrody finansowe w rzeczywistości *hamowały* rozwój firmy. Najpierw prezes firmy Rob Rodin wyeliminował konkursy i inne praktyki, które powodowały rywalizację pomiędzy pracownikami, następnie wycofał system bodźców finansowych dla kierownictwa, a na koniec zamiast dotychczasowego systemu płac uzależnionych od wyników (wypracowanej prowizji) wprowadził stałe pensje.

Rezultat? Morale poszybowało w górę. Sprzedawcy zaczęli ze sobą współpracować. Rotację zatrudnionych — jeden z największych ukrytych kosztów systemów wynagrodzeń — obniżono o 80%. Natomiast sprzedaż (i rentowność) odnotowały imponujący wzrost. W ciągu pięciu lat ceny akcji firmy Marshall wzrosły od 8 do 40 dolarów, a roczna sprzedaż z 575 milionów do 1,3 miliarda dolarów.

Poświęćmy jeszcze chwilę uwagi zagadnieniu bodźców motywacyjnych, ponieważ ludzie najczęściej opacznie rozumieją, co tak naprawdę motywuje ludzi.

W miejscu pracy słowo *motywacja* często przywodzi na myśl *nagrodę* i *karę*. I nic w tym dziwnego, skoro paradygmat nagroda — kara pozostaje naszym *modus operandi* od czasu rewolucji przemysłowej i dopiero od niedawna zaczęliśmy kwestionować jego efektywność. Modele nagrody i kary — klasyczne pozostałości po behawioryzmie B.F. Skinnera — opierają się na założeniu, że zachowaniem kierują wyłącznie zewnętrzne czynniki motywacyjne.

Zgodnie z teoriami motywacji zewnętrznej, zadanie jest samo w sobie postrzegane jako środek wiodący do celu, warunek otrzymania nagrody lub uniknięcia kary. Z kolei w przypadku zachowań motywowanych wewnętrznie nie ma żadnej widocznej nagrody ani czynników zewnętrznych — zadanie samo w sobie jest wystarczającą nagrodą. Okazuje się, że nagrody pochodzące z zewnątrz mogą w gruncie rzeczy okazać się demotywujące.

Istnieją frapujące badania pokazujące ciekawe powiązanie pomiędzy nagrodą a zachowaniem. W ramach pewnego eksperymentu ludzie, którym zapłacono 100 dolarów za wykonanie zadania, określali je jako bardziej trudne i stresujące niż ci ludzie, którym zapłacono 25 dolarów za to samo zadanie wykonane w identycznych warunkach. W miarę jak wzrasta wielkość nagrody, spada ich zainteresowanie i motywacja (Freedman and Fraser 1966).

Zarówno to badanie, jak i inne mu podobne wskazują, że kiedy w grę wchodzą pieniądze (albo, jeśli już o to chodzi, jakiekolwiek inne formy wynagrodzenia), nasz umysł zakłada, że dane zadanie lub praca po prostu *wymaga* tak wysokiej rekompensaty finansowej. Ponadto liczne badania nad zachowaniem dzieci wskazują, że obiecanie dziecku nagrody za dobre zachowanie zmniejsza wewnętrzną satysfakcję, którą w przeciwnym razie dziecko mogłoby odczuwać.

Oczywiście, pracownik musi zarabiać na swoje utrzymanie i wszystkim nam zależy na zapłacie za nasz wysiłek. Jednakże rzecz w tym, że zgodnie z wynikami badań jest bezzasadne obsypywanie pracownika pieniędzmi w oczekiwaniu, że zmieni to jego zachowanie i podniesie wydajność — w rzeczywistości możemy oczekiwać skutków odwrotnych od zamierzonych. W popularnej książce o Tomku Sawyerze wnikliwy obserwator ludzkiej natury Mark Twain wyraża taką oto opinię: „W Anglii można spotkać zamożnych dżentelmenów,

którzy latem urządzają sobie przejażdżki czterokonnym powozem na odległość dwudziestu – trzydziestu mil, ponieważ przywilej ten jest dosyć kosztowny. Ale gdyby ktoś chciał im zapłacić za taki przejazd, uznaliby to za pracę i zrezygnowali z przejażdżki".

Optymalna strategia polega na bardziej szczegółowym zrozumieniu niuansów sytuacji. Psycholog Teresa Amabile wydobyła sedno z badania z 1984 r. na temat motywacji i nagradzania: *Im bardziej złożone jest zadanie, tym bardziej szkodzi mu nagroda zewnętrzna.* Taka konkluzja wyjaśnia w takim razie sytuację, że w przypadku pracowników wykonujących przyziemne, niekoniecznie twórcze zadania w systemie akordowym premie za wyniki mogą odnosić dobry skutek (co potwierdza szereg innych badań). I na odwrót, pracownicy, których praca ma charakter bardziej twórczy i złożony, będą bardziej zadowoleni i wydajniejsi, kiedy będą mieli swobodę w wykonywaniu zadań, a ich zarobki nie będą bezpośrednio związane z wynikami.

Wyłania się rozwiązanie. Nic w naturze nie jest identyczne z czymkolwiek, nawet bliźniaki jednojajowe mają różne odciski palców. Ludzie odczuwają ogromną satysfakcję z kreatywnych myśli i działań; temu poczuciu nic nie może się równać. Widziałeś kiedyś, ile radości daje małemu dziecku narysowanie obrazka? Albo nawet kolorowanie?

Czujemy potrzebę bycia unikalnym i wyrażenia siebie. Kiedy tworzymy, czujemy, że żyjemy. Bezmyślne wykonywanie zadań bez możliwości wyrażenia siebie może zablokować nasz potencjał. Kreatywność pozwala nam wykorzystać natchnienie i pokazać światu swoją indywidualność. Niewiele jest rzeczy, które są w stanie podnieść morale szybciej niż pozwolenie pracownikowi na wyrażenie swojej indywidualności i odciśnięcie swego piętna w realizowanym projekcie, co w praktyce oznacza zaangażowanie motywacji wewnętrznej.

Karta czy gotówka?

Eksperyment przeprowadzony przez ekonomistów Alexandre Masa i Enrico Morettiego miał na celu sprawdzenie, czy wydajni pracownicy zwalniają tempo, pracując z niespiesznymi współpracownikami, i *vice versa* — czy obiboki biorą się do pracy w obecności wydajnych pracowników. Wykorzystując dane ze skanerów kasowych pewnej dużej sieci detalicznej, zmierzono wydajność pracy kasjerów i stwierdzono

zdecydowany wzrost wydajności w przypadku, gdy na danej zmianie posadzono pracownika o dużej wydajności. Analiza danych wykazała, że wzrost wydajności wynika nie tyle z moralnego impulsu czy nagłego zrywu do pracy. Produktywność wzrastała jedynie wtedy, gdy wolniejszych kasjerów lokowano w takich miejscach, gdzie ich wydajniejsi koledzy mogli mieć na nich oko. Nikt nie chciał być postrzegany jako niekompetentny pracownik, który celowo się obija. Badanie wieńczy wniosek, że „w celu zmaksymalizowania różnorodnych umiejętności zaleca się zoptymalizowanie składu poszczególnych zmian pracowników".

Zobacz również:

- Rozdział 21. „Jak bezproblemowo przeprowadzić trudne zmiany bez strachu, frustracji i gniewu po stronie pracowników".

FBI JUŻ KORZYSTA Z NIEZAWODNYCH RAD LIEBERMANA, A TY?

Na rynku gra toczy się o wysoką stawkę. Możesz działać po omacku, mając nadzieję, że intuicja Cię nie zawiedzie, albo uzbroić się w zestaw efektywnych narzędzi psychologicznych, które pozwolą Ci zwyciężać w każdej sytuacji biznesowej. Poznaj niezawodne techniki i strategie perswazji!

✦

ZDOBĄDŹ NIEZACHWIANĄ LOJALNOŚĆ I NIGDY WIĘCEJ NIE TRAĆ PRACOWNIKÓW, KLIENTÓW LUB PACJENTÓW.

✦

PODNIEŚ MORALE, POPRAW WYDAJNOŚĆ, MOTYWACJĘ I ZADOWOLENIE PRACOWNIKÓW.

✦

BŁYSKAWICZNIE ROZWIĄZUJ KONFLIKTY NA TLE OSOBOWOŚCIOWYM.

✦

PRACUJ NAD WIZERUNKIEM OSOBISTYM I ZAMYKAJ USTA PLOTKARZOM.

✦

ŚCIĄGAJ NALEŻNOŚCI, NIE ZWAŻAJĄC NA ICH PRZEDAWNIENIE.

✦

ODZYSKAJ UTRACONEGO KLIENTA BEZ WZGLĘDU NA TO, W JAKI SPOSÓB GO STRACIŁEŚ.

Oto podręcznik, który zamiast suchych praw i zasad dostarcza konkretnych rozwiązań rzeczywistych problemów. Daje Ci szansę zastosowania najważniejszych narzędzi psychologicznych rządzących ludzkim zachowaniem. Pozwoli Ci zdobyć zaufanie pracowników, zacieśnić pozytywne kontakty z klientami, wpłynie na to, jak jesteś postrzegany przez konkurencję. Dzięki niemu szybko i sprawnie uporasz się z najtrudniejszymi sytuacjami. Kiedy stawka jest wysoka, możesz zrobić coś więcej, niż tylko zwiększyć swoje szanse — możesz ustawić grę tak, że zawsze wygrasz.

DAVID J. LIEBERMAN jest międzynarodowym autorytetem w dziedzinie psychologii zachowań i relacji międzyludzkich, autorem książek oraz laureatem wielu nagród. Jego książki zostały przetłumaczone na dwadzieścia jeden języków, a opisane w nich techniki są stosowane przez FBI, Departament Marynarki Wojennej, firmy z listy „Fortune 500", rządy, korporacje i specjalistów od zdrowia psychicznego. Występował jako ekspert w setkach programów, takich jak: *The Today Show, Fox News, The Montel Williams Show, The O'Reilly Factor, The View,* a artykuły jego autorstwa publikują media na całym świecie.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 5789

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

one press

Sprawdź najnowsze promocje:
http://onepress.pl/promocje
Książki najchętniej czytane:
http://onepress.pl/bestsellery
Zamów informacje o nowościach:
http://onepress.pl/nowosci

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
http://onepress.pl

Cena 37,90 zł

ISBN 978-83-246-2871-1

9 788324 628711