

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Książka dla skutecznych szefów. Znane i mniej znane drogi do sukcesu w kierowaniu ludźmi

Autor: Andrzej Niemczyk, Wiesław Grzesik,
Anna Niemczyk
ISBN: 978-83-246-1246-8
Format: A5, stron: 424



Szef – to brzmi dumnie!

Najlepszych szefów nie poznaje się po świetnie skrojonym garniturze ani eleganckiej garsonce. Jakości nie zagwarantują też drogie studia czy twardy charakter. Najwybitniejsi menedżerowie stali się elitą w swoim fachu po wielu latach ciężkiej pracy... nad sobą. To właśnie dzięki ich staraniom dziś Ty możesz osiągnąć upragniony sukces w znacznie krótszym czasie. Książka ta powstała zarówno z myślą o zupełnych nowicjuszach, stawiających dopiero pierwsze kroki na stanowisku kierowniczym, jak i o doświadczonych biznesmenach, którzy uważają, że na naukę nigdy nie jest za późno.

To, czego Ci trzeba, to fachowa wiedza na temat zarządzania, a także wybrane informacje z zakresu psychologii. Pierwsze ułatwią Ci prowadzenie firmy, drugie znacznie usprawnią kontakty z podwładnymi i uczynią przyjemniejszym kierowanie grupą ludzi. Wyjątkowość tego podręcznika polega na tym, że opiera się on na indywidualnych doświadczeniach autorów, uznanych polskich trenerów kadry zarządzającej. Ma on jednak znacznie większe ambicje: korzysta z praktyki wielu innych menedżerów, odnosząc się przy tym do typowo polskich realiów i specyfiki rodzimego rynku.

Wtajemniczenie w trzech krokach:

- Niedoceniane przedmioty obowiązkowe
- Elementy psychologii szefa
- Manowce zarządzania

**Sugestywna grafika. Nigdzie nie przeczytasz tego,
co tutaj zobaczysz na własne oczy!**

Spis treści

Wprowadzenie **13**

Część I Niedoceniane przedmioty obowiązkowe

ROZDZIAŁ 1. NOWY PRACOWNIK W FIRMIE **17**

WDROŻENIE DO PRACY WYMAGA PLANU DZIAŁAŃ
I PRZEWODNICTWA SZEFA

Cele działania firmy **20**

Wizja **22**

Wspólne wartości **22**

Wzory zachowań **22**

Meandry awansu wewnętrznego **33**

ROZDZIAŁ 2. SZEF I JEGO PRZEŁOŻENI **37**

RELACJE SZEFA Z JEGO PRZEŁOŻONYMI RZUTUJĄ NA CAŁY ZESPÓŁ

Rozpoznać wzajemne oczekiwania **39**

Gdy jest źle **41**

Gdy jest dobrze **45**

Gdy pojawia się nowy szef **48**

Gdy szef odchodzi **49**

ROZDZIAŁ 3. MOTYWOWANIE POZAFINANSOWE PRACOWNIKÓW **53**

MOTYWOWANIE BEZ WIEDZY
O POTRZEBACH PODWŁADNYCH PROWADZI DONIKĄD

Jedenaście zasad motywacji **55**

1. Motywowanie zacznij od siebie **56**

2. Nie motywuj bez podania celu **57**

3. Nieosiągalne cele demotywują **57**

4. Wspólne określenie celu motywuje **58**

5. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb **60**

6. Motywuj, umożliwiając rozwój **62**

7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie **63**

8. Motywuj, dostrzegając sukcesy **64**

9. *Etyczne współzawodnictwo motywuje* **65**

10. *Elitarność motywuje* **65**

11. *Przynależność do grupy motywuje* **66**

Manipulowanie pod płaszczykiem motywowania **74**

ROZDZIAŁ 4. MOTYWOWANIE FINANSOWE **81**

MENEDŻER POWINIEN WSPÓŁTWORZYĆ
SYSTEM WYNAGRADZANIA SWOICH PRACOWNIKÓW

Zarobki podwładnych **83**

Premia regulaminowa **84**

Premia uznaniowa **88**

Wynagrodzenie podstawowe **90**

Skutki złych rozwiązań **92**

Zarobki szefa **93**

ROZDZIAŁ 5. ZWALNIANIE PODWŁADNYCH **99**

NIEUNIKNIONY ELEMENT ZARZĄDZANIA
WYMAGAJĄCY RZETELNEGO PRZYGOTOWANIA

Kiedy zwolnić? **101**

Jak zwalniać? **103**

Konsekwencje zwalniania **109**

Skutki dla klientów i konkurencji **112**

ROZDZIAŁ 6. POSZUKIWANIE DOBRYCH PRAKTYK **117**

WIĘKSZOŚĆ NAJLEPSZYCH ROZWIĄZAŃ JUŻ ISTNIEJE
— NAUCZ SIĘ ADAPTOWAĆ JE DO WŁASNYCH POTRZEB

Czym jest benchmarking? **119**

Typy benchmarkingu **120**

Benchmarking wewnętrzny **120**

Benchmarking konkurencyjny **121**

Benchmarking funkcjonalny **121**

Nowe pomysły czy adaptacje starych? **121**

Dobre praktyki a zmiany w przedsiębiorstwie **122**

Nowe produkty **124**

Porównywanie wskaźników w poszukiwaniu najlepszych praktyk **127**

Poszukiwania przez analogię **128**

Analogia osobista **129**

Analogia bezpośrednia **129**

Analogia symboliczna **129**

Zaangażowanie pracowników	130
Dobre praktyki a innowacyjność	130
Podsuwanie przez pracowników nowych pomysłów	131
Dobre praktyki a konkurencyjność	132

ROZDZIAŁ 7. MYŚLENIE W KATEGORIACH PROJEKTU 135

UPORZĄDKOWANIE DZIAŁAŃ ZWIĘKSZA SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA

Budżet i terminy	137
Etapy projektu	137
Określenie potrzeb odbiorców	138
Wybór celu projektu	139
Planowanie projektu	140
Realizacja projektu, czyli do roboty	144
Kontrola efektów	145
Ocena projektu	147
Zalety projektu	148

ROZDZIAŁ 8. PROCES HANDLOWY 151

WSZYSCY PRACOWNICY W FIRMIE MAJĄ ZWIĄZEK ZE SPRZEDAŻĄ

Wiedza o kluczowych klientach	153
Wiedza o własnych usługach i produktach	155
Wiedza o konkurencji i jej produktach	156
Wiedza o własnej postawie w trakcie spotkania z klientem	160
Zła obsługa po sprzedaży?	163

Część II Elementy psychologii szefa — wiedza nietajemna

ROZDZIAŁ 9. PORTRET SZEFA 169

SWÓJ STYL ZARZĄDZANIA I REAKCJE OTOCZENIA MOŻNA ZROZUMIEĆ I NA NIE WPŁYWAĆ

Pierwsze spojrzenie na szefa	171
Szef poddany analizie — słów kilka o analizie transakcyjnej	172
Inwentaryzacja po raz pierwszy — analiza strukturalna według analizy transakcyjnej	176
Jak to działa — czyli jak się na co dzień zachowujemy — analiza funkcjonalna	178
<i>Szef jako Rodzic</i>	178
<i>Szef też ma emocje — stan Ja Dziecko</i>	187
<i>Szef w pełni Dorosły</i>	202

Obraz całego zespołu na tle portretu szefa 206

1. styl zarządzania — „biurokrata na patrolu” 207

2. styl zarządzania — „włoska mama” 208

3. styl zarządzania — „firma to Ja, czyli szef-Słońce” 209

4. styl zarządzania — „stanowczy, twórczy, dobry ojciec” 210

Portret nr 1: 2. styl zarządzania — „włoska mama”

w męskim wydaniu 212

Portret nr 2: 1. styl zarządzania — „biurokrata na patrolu” 212

Portret nr 3: 4. styl zarządzania — „stanowczy, twórczy, dobry ojciec” 214

Portret nr 4: 3. styl zarządzania — „firma to Ja, czyli szef-Słońce” 216

Szef spogląda w lustro 218

Składowe portretu — rozmawiamy czy komunikujemy się 218

Transakcje — czyli jak ze sobą rozmawiamy i co z tego wynika 221

Postawy życiowe — czyli co myślimy o sobie i o innych;
jak to wpływa na nasz sposób zarządzania

i tworzenie atmosfery w pracy 234

I postawa: Ja jestem OK — Ty jesteś OK 236

II postawa: Ja jestem OK — Ty nie jesteś OK 236

III postawa: Ja nie jestem OK — Ty jesteś OK 237

IV postawa: Ja nie jestem OK — Ty nie jesteś OK 238

Postawa życiowa a funkcjonowanie zespołu 238**ROZDZIAŁ 10. ASERTYWNOŚĆ SZEFA TO ZNACZNIE WIĘCEJ
NIŻ UMIEJĘTNOŚĆ MÓWIENIA „NIE” 257****Zaczynamy stosować asertywne komunikaty 260**Bilans zysków i strat — z jakich powodów
wybieram nieasertywne zachowania 262

Jestem szefem, więc mam prawo do... 265

Asertywny gniew szefa 267

Irracjonalne myśli są hamulcami zachowań asertywnych 271**Indywidualny styl rozwiązywania konfliktów a postawa asertywna 274**

Dominacja, czyli Ja wygrywam — Ty przegrywasz 276

Adaptacja, czyli Ja ustępuję — Ty wygrywasz 278

Unikanie, czyli Ja się wycofuję — Ty stajesz się nieistotny 279

Kompromis, czyli Ja ustępuję i obiecuję — Ty ustępujesz i obiecujesz 280

Współdziałanie — Ja wygrywam — Ty wygrywasz 281

Gry psychologiczne — gry bez zwycięzców **285**

Czy zauważasz swoich pracowników? **285**

„W co ty grasz?” **288**

Gra ma sens, jeśli pojawi się drugi gracz **291**

Jak nie grać? **301**

Zasady czystej komunikacji według analizy transakcyjnej **305**

ROZDZIAŁ 11. KONFLIKT W ZESPOLE **311**

KONFLIKTÓW NIE NALEŻY POWSTRZYMYWAĆ I UTAJNIAĆ,
TYLKO TRZEBA JE ROZWIĄZYWAĆ

Zarządzanie przez konflikt **314**

Przyczyny konfliktów **315**

Objawy **318**

Leczenie **319**

Część III Manowce zarządzania

ROZDZIAŁ 12. SZEF BEZ AUTORYTETU **327**

SAMA WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI BEZ OSOBOWOŚCI
NIE ZBUDUJĄ AUTORYTETU

Na autorytet trzeba zapracować **334**

Przyczyny braku autorytetu **337**

Objawy braku autorytetu **338**

Leczenie **339**

Dobre rady **340**

ROZDZIAŁ 13. NIEFORMALNY LIDER **345**

ZŁE ZARZĄDZANIE TWORZY ALTERNATYWNYCH PRZYWÓDCÓW

Nieformalny lider w polityce i w firmie **347**

Co sprzyja wyłonieniu nieformalnego lidera? **347**

Jak obecność nieformalnego lidera wpływa na zespół? **349**

Co dzieje się z nieformalnym liderem? **352**

Lepiej zapobiegać, niż leczyć **353**

A kiedy mamy już lidera... **356**

Monitorowanie relacji z zespołem **356**

Poszukiwanie sukcesorów **357**

Kiedy i jak zwolnić nieformalnego lidera? **358**

ROZDZIAŁ 14. RUTYNA SZEFOW I PODWŁADNYCH 363

POSZUKIWANIE RÓWNOWAGI POMIĘDZY KREATYWNOŚCIĄ A RUTYNĄ

Rutyna pomaga **366**Rutyna przeszkadza **367**Przyczyny **368**Obraz choroby **369**Najważniejsze powody braku kreatywności. Jak sobie radzić? **374***Schematyzm myślenia i postępowania* **374***Obawa przed krytyką* **375***Obawa przed nowym* **376***Obezwładniające poczucie sukcesu* **379***Niskie poczucie własnej wartości* **380***Brak motywacji* **381****ROZDZIAŁ 15. PRZEMĘCZENIE PRACĄ 387**

WYMAGANIA STAWIANE PRZEZ FIRME I NAS SAMYCH

POWINNY BYĆ PROPORCJONALNE DO INDYWIDUALNYCH MOŻLIWOŚCI

Przyczyny wokół nas **391**Zamęczyć samego siebie **392**Konsekwencje przemęczenia **396**Jak się zmęczyć, ale nie zamęczyć? **403**Jak wprowadzić wyścig szczurów? **405****SKOROWIDZ 415**

ROZDZIAŁ 3.

MOTYWOWANIE POZAFINANSOWE PRACOWNIKÓW

**MOTYWOWANIE BEZ WIEDZY
O POTRZEBACH PODWŁADNYCH
PROWADZI DONIKĄD**

Umiejętność motywowania pozafinansowego jest jedną z najważniejszych cech szefów. Każdy zarząd żąda od menedżerów, żeby zwiększali efektywność pracowników i jednocześnie redukowali wydatki w poszukiwaniu oszczędności. Żaden przełożony nie dysponuje takim systemem wynagrodzeń, który w pełni zadowoli pracowników. Każdy z nas chciałby zarabiać więcej, niż oferuje mu pracodawca. Zwierzchnikom nie pozostaje nic innego, jak poszukiwać metod pozafinansowych. Metoda dobrze dobrana do konkretnego podwładnego działa wiele, nie rozwiąże jednak wszystkiego. Warunkiem skuteczności motywowania pozafinansowego jest połączenie go z dobrym systemem wynagrodzeń. Żeby w pełni zadowolić pracowników, trzeba spełnić trzy warunki jednocześnie.

- Należy znaleźć bodźce pozafinansowe indywidualnie dopasowane do każdej osoby.
- Trzeba połączyć je z w miarę zadowalającym wynagrodzeniem podstawowym.
- Warto wynagrodzenie wzmocnić prostym i osiągalnym systemem premiovym.

O systemie wynagrodzeń piszemy w innym rozdziale. Tu chcemy przedstawić najważniejsze reguły motywowania pozafinansowego. Chcemy też zastanowić się, w jakich sytuacjach szef manipuluje podwładnym, pozorując motywowanie.

Jedenaście zasad motywacji

1. Motywowanie zacznij od siebie.
2. Nie motywuj bez podania celu.
3. Nieosiągalne cele demotywują.
4. Wspólne określenie celu motywuje.
5. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb.
6. Motywuj, umożliwiając rozwój.
7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie.
8. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
9. Etyczne współzawodnictwo motywuje.
10. Elitarność motywuje.
11. Przynależność do grupy motywuje.

Spisaliśmy tych jedenaście praw motywacji w oparciu o nasze doświadczenia menedżerskie i trenerskie. Powstały one jako wynik przeróżnych sytuacji, przeżytych przez nas i setki menedżerów, z którymi mieliśmy okazję rozmawiać. Na pewno nie są one aksjomatem, pewnie można je zmodyfikować. Warto jednak o nich pamiętać, ponieważ — zgodnie z opiniami wielu szefów — ci, którzy ich przestrzegają, osiągają wiele. Potrafią nie tylko skutecznie kierować swoimi zespołami. Co ważniejsze, ich podwładni są zadowoleni z pracy, a swojego szefa obdarzają zaufaniem i szacunkiem.

1. Motywowanie zacznij od siebie

Przełożony, który sam nie jest zmotywowany, raczej nie zdopinguje do wysiłku podwładnych. Łatwo rozpoznać szefa, który nie ma motywacji — każde jego działanie niesie w sobie „ziarno fałszu”. Każdy podwładny dostrzeże niespójność pomiędzy zachowaniem szefa a jego usiłowaniami zmotywowania podopiecznego. W rezultacie takie działanie stanie się niewiarygodne. Nie przekonana i często odniesie niezamierzony, odwrotny skutek.

Sprzeczność w komunikacji werbalnej i niewerbalnej demaskuje zdemotywowanego szefa. Cała jego postawa i wszystkie wypowiedzi są czytelnymi sygnałami dla podwładnych. Menedżer mówi: „Pracujcie ciężiej”, ale w jego twarzy widać zmęczenie i wypalenie. Podwładni zadziałają na zasadzie lustrzanego odbicia. Powiedzą: „Będziemy pracować ciężiej”, po czym zachowają się tak, jakby byli bardziej wypaleni od swojego szefa.

Oczywiście, przykład idzie z góry także w innych kwestiach. Niepunktualny szef nie może wymagać punktualności od innych. Niechlujny przełożony naraża się na śmieszność i utratę wiarygodności, jeśli żąda od pracowników eleganckiego ubierania się.

Przykład

Znamy szefa, który jest bardzo zajęty budową własnego domu. Wpada przed południem do pracy na dwie godziny i po odbyciu kilku rozmów telefonicznych znika na lunch. Ponownie pojawia się przed szesnastą. W dwie godziny później już nie ma go w biurze. Codziennie powtarza pracownikom, że zarząd oczekuje od nich lepszych rezultatów.

Nie wyobrażamy sobie, jak dając taki przykład, jest w stanie skutecznie motywować swój zespół do pracy.

2. Nie motywuj bez podania celu

Podejmujemy tylko takie działania, w których widzimy sens. Jeżeli nie dostrzegamy celu, do którego chcemy dotrzeć, po prostu nie zaczynamy działać. Nie ma powodu angażować się w poczynania, które w naszej opinii wiodą donikąd. Motywacja dotyczy dążenia ku przyszłości, a bez celu takie działanie jest niemożliwe.

Menedżer, który przydziela swoim podwładnym zadania do wykonania, musi poinformować, jaki jest ich cel. Pracownicy zawsze mają mniej informacji od swojego przełożonego. Nie znają długofalowych planów i strategii firmy, mają węższy obraz działań organizacji. Istnieje ryzyko, że w niektórych swoich obowiązkach nie będą widzieć głębszego sensu. Szef, który wytłumaczy, jaki jest powód każdego działania, zdobędzie zaangażowanie podopiecznych. Wystarczy tylko, że zrozumieją, do czego ich poczynania przydadzą się firmie.

Przykład

W dużej firmie budowlanej nikt nie lubił pisać raportów. Dla większości osób była to przykra konieczność, przez którą trzeba przebrnąć, wysłać i mieć święty pokój. Powód był prosty — pracownicy nie wiedzieli, w jaki sposób zostaną wykorzystane informacje z ich raportów. Szefowie oskarżali swoich ludzi o lenistwo i ignorowanie obowiązków. Tymczasem wystarczyło jedno spotkanie, w czasie którego załodze wytłumaczono, do czego przydają się raporty i ile z nich jest korzyści. Podwładni dostrzegli sens raportowania i przestawali wypełniać je na odczepnego. Wpisywali rozsądne informacje, wierząc, że wpłyną na funkcjonowanie organizacji. Jednocześnie zaproponowali usprawnienia — takie modyfikacje raportów, które nie obniżą ich wartości, a ułatwią pisanie.

3. Nieosiągalne cele demotywują

Wyznaczanie celów zgodnie z regułą SMART jest powszechnie znaną zasadą. Dla przypomnienia — cel musi być jasno określony i mierzalny. Ambitny, ale jednocześnie realistyczny. Termin jego osiągnięcia musi być znany.

Przykład

Handlowiec, któremu szef sprzedaży powie: „Sprzedawaj jak najwięcej”, zwiększy swoje wysiłki w niewielkim stopniu i na krótki czas. Jeżeli jednak zostanie mu postawiony cel: „Do końca kwartału musisz sprzedać naszych produktów za

100 000 złotych”, to mierzalność i terminowość zadania zmusi go do podjęcia konkretnych działań. Nie daje to gwarancji sukcesu, ale znacząco zwiększa szanse zrealizowania zadania.

Jeśli cel jest nieosiągalny, zamiast motywować, frustruje i silnie demotywuje pracownika. Obraca się też przeciwko szefowi, który go ustalił. Podwładny postrzega go jako niewiarygodnego fantastę, nieliczącego się z pracownikami.

Przykład

W 2005 roku w ramach działalności Training Partners prowadziliśmy doradztwo w firmie produkcyjnej, której kierownictwo poprosiło nas o analizę sytuacji. Jednym z głównych problemów było duże zróżnicowanie postaw pracowników — od silnej motywacji do głębokiej niechęci.

Okazało się, że wszystkie zespoły produkcyjne miały nałożony ten sam plan, pomimo dużych różnic w doświadczeniu zawodowym członków grup. Firma, w związku ze swoim rozrostem, zatrudniła wielu nowych pracowników, tworząc z nich odrębne zespoły produkcyjne. Zespoły złożone ze „starych wyjadaczy” radziły sobie z planem produkcji bez kłopotów. Nowicjusze, którym przyszło zmierzyć się z identycznym planem, czuli, że jest dla nich nieosiągalny. Zbyt wysoko postawiona poprzeczka, zamiast motywować ich do działania, rozdziła niepokój i odbierała ochotę do pracy.

Warto też pamiętać, że dla wielu ludzi postawienie zbyt łatwego do osiągnięcia celu nie rodzi motywacji i nie prowokuje do skutecznego działania. Pracownik powinien mieć poczucie, że sukces jest możliwy do osiągnięcia, ale jednocześnie niepewny. Ta zależność została zauważona przez Davida McClellanda i Johna Atkinsona i nazwana krzywą 50% poziomu motywacji.

4. Wspólne określenie celu motywuje

Większości z nas nie motywują cele, które narzucono nam odgórnie. Udział pracowników w określaniu celów przynosi wiele korzyści. Za wspólnie ustalony cel pracownik bierze odpowiedzialność, a skoro czuje się współautorem, utożsamia się z nim i jest bardziej zaangażowany w jego realizację. Czuje, że odpowiada za wynik swojego działania. Taka osoba chętniej przekonuje innych współpracowników do realizacji wspólnie opracowanego zadania. Działa tu reguła konsekwencji: „Jeżeli się zgodziłem, powinienem to teraz wykonać”. Pracownik nie będzie w przyszłości kwestionował ustaleń, na które

wcześniej zgodził się w rozmowie z przełożonym. Warunkiem takiej świadomej zgody jest przeprowadzenie rozmowy w sposób otwarty dla obu stron oraz partnerskie relacje panujące między szefem a podwładnym.

Przykład

Przez osiem lat kierowałem zespołami sprzedażowymi w dwóch firmach farmaceutycznych. Ponieważ byłem bezpośrednim przełożonym handlowców, nieustannie musiałem godzić ich interesy z planami naszych szefów i właścicieli. Często były to interesy sprzeczne.

Z jednej strony byliśmy nieustannie naciskani przez zarząd. „Chcemy, żebyście w tym roku zdobyli kolejne 3% rynku”, „Kiedy wreszcie osiągniecie sprzedaż przekraczającą...”. Tu padała suma w szwajcarskich frankach, która zawsze budziła nasz opór, a niekiedy przerażenie.

Drugą stroną byli przedstawiciele medyczni, którzy mieli te plany wykonać. Każdy nowy „target” przyjmowali z głośnymi okrzykami protestu, poddając w wątpliwość zdrowy rozsądek naszych pryncypałów.

I tak to, rok po roku, pomimo lamentów, mniej lub bardziej wypełnialiśmy nałożone na nas plany sprzedaży. Z jednej strony „My — handlowcy”, z drugiej „Oni — zarząd”, a pośrodku ja, szef sprzedaży. Tłumaczyłem swoim zwierzchnikom, że poprawienie wyników sprzedaży to długotrwały proces. Na szczęście, wystarczało im cierpliwości i potrafiliśmy wspólnie dotrwać do momentu, kiedy osiągnane przez nas wyniki zadowalały właścicieli firmy.

Przez pierwsze pięć lat nieustannie uspokajałem sfrustrowanych handlowców utyskujących, że „Oni nigdy nie potrafią ustalić realnego planu, a My musimy to potem sprzedać”. Moje tłumaczenia i łagodzenia jedynie połowicznie rozwiązywały sytuację. Po kilku miesiącach konflikt wybuchał ponownie, a ja miotalem się między przedstawicielami medycznymi a naszymi przełożonymi.

W szóstym roku pracy miałem tego serdecznie dosyć i zmieniłem strategię. W listopadzie otrzymałem od zarządu plan sprzedaży na przyszły rok. Był wyznaczony dla południowej połowy Polski, za którą odpowiadałem. Było to tylko sześć liczb — budżet do dyspozycji, plan całościowy oraz jego rozbić na cztery grupy produktów, które sprzedawaliśmy. Moją rolą było rozdzielić te wartości (w rozbić na poszczególne leki) pomiędzy podległych handlowców z uwzględnienie możliwości regionów, w których pracowali. Z reguły zabierało to dwa dni wyliczeń, porównywania i dopasowywania do realiów każdego terytorium. Po dwóch dniach każdy przedstawiciel otrzymywał swoje cele sprzedażowe i ruszała lawina protestów.

Tym razem plany podzieliliśmy w inny sposób. W samo południe cały zespół, od Lublina po Wrocław, zjechał w umówione miejsce pod Krakowem. Przedstawiłem swoim podwładnym, jaki plan nałożono na naszą połowę Polski oraz jak ma on się rozłożyć pomiędzy grupy produktów. Po czym poprosiłem: „To teraz rozdzielcie te plany pomiędzy siebie tak, żebyście byli zadowoleni”.

Na tym moja rola niemal się zakończyła, jedynie od czasu do czasu handlowcy pytali mnie o opinię lub informację o którymś z regionów. Popijałem kawę i obserwowałem, jak dzielą między siebie plany sprzedaży każdego leku. Robili to bardzo skutecznie, w pełni rozumiejąc, że jakoś muszą się dogadać. Przy okazji pokazywali, na ile dobrze znają podległe terytoria i jak potrafią negocjować. Po trzech godzinach plany były rozdysponowane, a ja jedynie je zatwierdziłem. Kolejna godzina upłynęła na podzieleniu budżetu proporcjonalnie do ustalonych wartości sprzedaży. A potem już mogliśmy zająć się sprawami bieżącymi i bardzo udanym wieczorem integracyjnym. Nie ma to jak praca zespołowa i udane negocjacje!

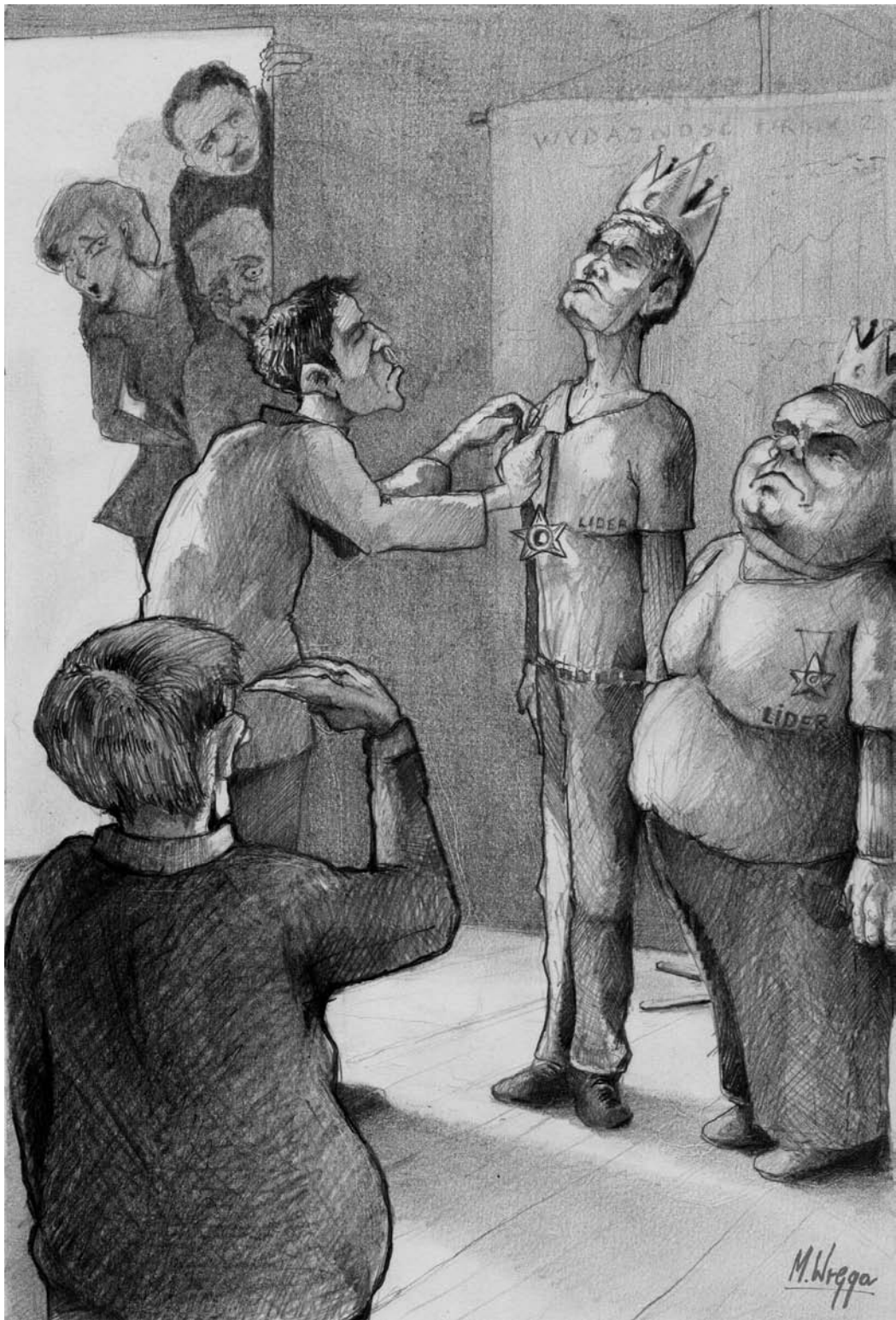
Identyczny sposób dzielenia planów sprzedaży zastosowałem w kolejnych latach pracy. Nigdy już nie musiałem zmierzyć się z protestami handlowców. Przez cały rok wszyscy akceptowali wspólnie ustalone cele do wykonania. Wprawdzie „Oni” nadal narzucali plan całłościowy, ale już „My” dzieliliśmy go pomiędzy siebie.

Podwładni włączeni do partycypowania w ustalaniu trudnych celów odczuwają zadowolenie. Doceniają, że szef odwołuje się do ich doświadczenia i wiedzy, że ich potrzebuje. Inaczej dzieje się, jeśli przełożony zasięga rady wybiórczo, na przykład tylko w przypadku celów nieosiągalnych. W oczach swoich podwładnych taki szef po prostu zrzuca odpowiedzialność na barki swoich podopiecznych. W rezultacie traci w ich oczach i demotywuje. Nie ma też sensu konsultować spraw zbyt łatwych, ponieważ podwładni nie odczuwają satysfakcji z włączania ich w rozwiązywanie oczywistych kwestii. Potraktują szefa jako manipulanta, który udaje, że liczy się z ich zdaniem.

Warto pamiętać, że zasada wspólnego ustalania zadań nie dotyczy wszystkich. Są pracownicy, którzy wolą cel ogólnie narzucony.

5. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb

Przełożony, który nie zna dobrze swoich pracowników, nie ma szans na skuteczne motywowanie całego zespołu. Należy zadać sobie odrobinę trudu i spytać swoich podopiecznych, co jest dla nich najważniejsze. Wszyscy wiemy, że



nie każdego motywuje to samo. Rodzina z zaciągniętym kredytem mieszkaniowym potrzebuje bezpieczeństwa finansowego. Młoda matka najbardziej doceni elastyczny czas pracy, a doświadczony pracownik samodzielność lub oddelegowanie do trudnego zadania.

Czynniki, które nas motywują, zmieniają się też w czasie. Nowo zatrudniony absolwent myśli o karierze oraz o kontynuowaniu nauki na studiach podyplomowych. W chwili, gdy urodzi mu się dziecko, jego potrzeby zmieniają się. Od tego momentu bardziej potrzebuje bezpieczeństwa zatrudnienia, więcej wolnego czasu i pieniędzy.

Przykład

W pewnej firmie produkcyjnej kierownictwo podzieliło się dodatkowo wypracowanym zyskiem z pracownikami. W drugiej połowie grudnia każdy otrzymał świąteczny prezent o podobnej wartości. Nie były to jednak identyczne upominki. Dyrektor personalna wręczyła wszystkim pracownikom, którzy mieli dzieci, ogromne paczki ze słodyczami i odpowiednio dobranymi prezentami na Gwiazdkę. Wszyscy, którzy dzieci nie mieli, otrzymali zróżnicowane upominki dla współmałżonków, a osoby wolnego stanu dostały karnety do klubów lub do ośrodków rekreacji. Oczywiście, także karnety były różne i dobrane do zainteresowań każdej osoby.

Przygotowanie takich upominków kosztowało wiele wysiłku, ale zostało w pełni docenione przez cały zespół. Przez kilka następnych miesięcy miało dobry wpływ na zaangażowanie pracowników.

6. Motywuj, umożliwiając rozwój

Na współczesnym, bardzo konkurencyjnym rynku pracy każdy chce podnosić swoją wartość poprzez podnoszenie umiejętności oraz zdobywanie nowych kwalifikacji. Rozwój jest elementem samorealizacji, zdobywanie nowych umiejętności zwiększa poczucie własnej wartości. A to buduje poczucie bezpieczeństwa — pracownik nie obawia się utraty pracy i uważa, że utrzyma rodzinę. Poza tym czuje, że jest ceniony i akceptowany w pracy, co często przekłada się również na dobre relacje z otoczeniem spoza pracy. Kiedy czujemy, że idziemy do przodu, chcemy iść jeszcze dalej.

Delegowanie odpowiednio dobranych zadań jest powszechnie uznanym sposobem motywowania poprzez rozwijanie pracownika. Przynosi wiele korzyści osobom nie tylko bezpośrednio włączonym w ten proces.

Przykład

Jeden z nas, kiedy piastował kierownicze stanowisko, był zavalony nadmiarem zadań. W grupie swoich podwładnych odnalazł osobę, która miała silną potrzebę rozwoju swoich umiejętności marketingowych. Wysłał tego pracownika na odpowiednie szkolenia i stopniowo przekazywał mu coraz trudniejsze zadania związane z marketingiem.

Doceniony podwładny zaczął podnosić swoje kwalifikacje, chcąc sprostać nowym obowiązkom. Jednocześnie wzrosło jego poczucie bezpieczeństwa, typowe dla „wielozawodowców”, zdobył też uznanie w oczach swoich kolegów. Cały zespół zaczął pokazywać swoje mocne strony i hierarchię potrzeb, licząc na podobne traktowanie.

Przełożony osiągnął bardzo wiele. Zyskał odciążenie w codziennej pracy poprzez sprawne delegowanie. Pomijając koszty szkolenia, zdobył też pozafinansowo zmotywowanego pracownika, wytworzył zdrowe relacje w zespole i pobudził inicjatywę innych podwładnych. A wszystko to było możliwe dzięki uważnemu przyjrzeniu się osobom w jego otoczeniu.

7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie

Motywacja przypomina ognisko. Nie dorzucisz drewna — zgaśnie. Tak samo pracownik, raz zmotywowany, ale potem zapomniany, wypali się. Musimy stale jego energię zasilać. Oczywiście, szef powinien go obserwować i poszukiwać „magicznych przycisków”, których naciśnięcie na nowo pomoże nabrać wiatru w żagle. Takie objawy jak wydłużony czas realizacji tych samych zadań, gorsze wykonywanie obowiązków, zmiana panującej atmosfery, muszą budzić czujność menedżera. Są szefowie, których irytuje taki obrót sprawy. Niepotrzebnie się złością. Lepiej traktować to zjawisko ze zrozumieniem.

Poziom motywacji należy też podnosić poprzez zróżnicowanie narzędzi motywacyjnych. Pracownicy przyzwyczajają się do stosowanych narzędzi motywacyjnych i w pełni doceniają je tylko dwa razy — gdy je dostają i kiedy tracą. Przy wielokrotnym powtarzaniu tych samych bodźców musimy zwiększać ich dawkę, aby utrzymać ich motywujący wpływ. Różnicowanie bodźców, wymyślanie coraz to nowych narzędzi zapobiega temu zjawisku.

Przykład

Pewien szef firmy badawczej miał młodego pracownika o dużym zacięciu naukowym. Zgodnie z zasadą motywowania poprzez delegowanie, szef ciągle prosił podwładnego o przygotowywanie wykładów podnoszących wiedzę załogi.

Młody człowiek początkowo robił to z przyjemnością, szperał w publikacjach i przygotowywał znakomite prezentacje. Z czasem stało się to jednak przykrym obowiązkiem, który powtarzał się i odrywał go od codziennej pracy. Dodatkowo, zespół zaczął wytykać palcami „wiecznego wykładowcę” i zazdrościć mu. Chłopak został wykluczony z grupy, a w roli outsidera czuł się fatalnie. To, co początkowo silnie go motywowało, stało się źródłem frustracji i demotywacji.

8. Motywuj, dostrzegając sukcesy

Dostrzeganie osiągnięć pracowników to jeden z najskuteczniejszych i najtańszych sposobów motywowania. Menedżer, który nie zauważa sukcesów swoich podopiecznych, niszczy ich motywację. Nie powinno się szczędzić wyrazów uznania, prawie każdy z nas ich potrzebuje. Pochwała może przybierać różne formy, może to być na przykład specjalny tytuł, dyplom, wyróżnienie na forum. Trzeba pamiętać, że nie każda forma uznania pasuje do każdego pracownika. Musimy dobrać te, które dają największą satysfakcję wybranej osobie.

Przykład

Nasz kolega, bardzo dobry menedżer, postanowił zmienić pracę. Kiedy poinformował o swojej decyzji prezesa, ten powiedział:

— Co ja zrobię bez pana! Pan jest tak znakomitym pracownikiem i przełożonym!

— Szkoda, że ani razu nie powiedział mi pan tego przez wszystkie lata naszej wspólnej pracy, szefie — odpowiedział nasz znajomy.

Dostrzeganie sukcesów przynosi wiele korzyści. Pracownik ma poczucie, że jest obserwowany przez szefa, a jego sukcesy są widoczne. Analogicznie, wie też, że jego niedociągnięcia zostaną również zauważone. Taka osoba czuje się zmotywowana pragnieniem następnych sukcesów, ale jednocześnie uważa, żeby nie popełniać błędów.

Inni pracownicy, którzy są świadkami docenienia osiągnięć kolegi z zespołu, swoim wkładem pracy chcą uzyskać taki sam efekt. Szef kieruje zmotywowanym pracownikiem i zaangażowaną resztą grupy. Jest przy tym postrzegany jako sprawiedliwy i godny zaufania.

9. Etyczne współzawodnictwo motywuje

Wszystkie organizacje porównują osiągnięcia swoich pracowników. Wytworzenie ducha współzawodnictwa działa silnie motywująco. Trzeba jednak pamiętać, że stworzenie atmosfery niezdrowej rywalizacji działa dokładnie odwrotnie. Zamiast pobudzać do zwiększenia wysiłków, popycha pracowników do poszukiwania nowego pracodawcy. Przełożeni, którzy stosują porównania i rankingi jako narzędzie motywacji, muszą robić to rozważnie. Spełni ono swoją rolę, dopóki nie będzie postrzegane jako narzędzie kary. A niestety, od współzawodnictwa do konkurowania droga niedaleka.

Przykład

Wielu pracowników lubi współzawodniczyć ze sobą, szczególnie dotyczy to handlowców. Upublicznienie wyników sprzedaży działa dopingująco. Ci, których wyniki sprzedaży są najsłabsze, chcą uciec z niebezpiecznej strefy. Ci, którzy znajdują się w środku stawki, chcą być na jej czele. Liderzy, otaczani szacunkiem kolegów i nagradzani przez przełożonych, ze wszystkich sił starają się nie oddać prowadzenia.

Pamiętajmy jednak, że nie każdy lubi współzawodnictwo. Są osoby, które nigdy nie zostaną zmotywowane w ten sposób, a rankingi odbierają jako wyścig szczurów. W ich przypadku przełożony musi posłużyć się innymi narzędziami.

10. Elitarność motywuje

Elitarność może być skutecznym źródłem motywacji działającym na trzech poziomach — jako elitarność zadania, nagrody i zespołu. Pracownik, któremu zlecono bardzo trudne zadanie, czuje się specjalnie wyróżniony. Jeśli uda się z sukcesem doprowadzić to zadanie do końca, dodatkowo czeka go wyjątkowa nagroda.

Podobnie wygląda sytuacja, gdy przełożeni w obliczu trudnego problemu tworzą z podległych pracowników grupę ekspercką. Sama przynależność do niej nobilituje. Świadczy o docenieniu umiejętności osób włączonych do zespołu. Motywacyjny wpływ widać natychmiast, zanim grupa rozpocznie swoje działanie. Im bliżej rozwiązywania problemu, tym bardziej wzrasta poziom motywacji. Nie jest już ona napędzana trudnością samego zadania, teraz działa wizja nagrody i uznania.

Organizacje stosują wiele form wyróżniania swoich najlepszych pracowników. Klasycznymi przykładami jest potwierdzanie przydatności pracownika poprzez przydzielanie mu droższego samochodu służbowego, lepszego miejsca na parkingu, jednoosobowego gabinetu czy pokoju biurowego z oknem.

Przykład

W dużej firmie pracowała osoba wyróżniająca się spostrzegawczością i stosowaniem niekonwencjonalnych rozwiązań. Choć miała tylko asystenckie stanowisko, zarząd poprosił ją o sporządzenie raportu z propozycjami zmian w strategii firmy. Raport miał być przedstawiony bezpośrednio zagranicznej centrali. Pracownik przez cały okres przygotowywania raportu kontaktował się bezpośrednio z zarządem, został też zaproszony do centrali firmy na prezentację swoich pomysłów. Nie otrzymał awansu, ale to wyjątkowe uznanie szefów miało dla niego ogromne znaczenie.

11. Przynależność do grupy motywuje

Dla większości pracowników bardzo ważne jest poczucie przynależności do grupy. Im mniejsza grupa, do której człowiek należy, tym większa lojalność, motywacja i starania. Dobry menedżer sprawi, że podwładni będą czuć wagę przynależności do zespołu. Zainicjuje takie działania, które będą łączyć. Będzie wyznaczał zadania, które mogą rozwiązać tylko współdziałający ze sobą pracownicy, organizował regularne zebrania i odprawy. Wspólny piknik, pójście do teatru, czy pomagające stworzyć poczucie przynależności do zespołu koszulki mają podobny wpływ pod warunkiem, że nie przekraczają granic akceptacji zatrudnionych.

Przykład

Zarząd polskiej filii znanego amerykańskiego koncernu zajmującego się usługami doradczymi włożył dużo wysiłku w zintegrowanie pracowników z firmą. Dział zasobów ludzkich organizował raz na kwartał znakomite imprezy integracyjne, na które zapraszał całe rodziny pracowników. Imprezy były przygotowane bardzo starannie i z rozmachem. Zadbano o wszystkie — inne atrakcje były przygotowane dla pań, inne dla dzieci w różnych przedziałach wiekowych. Na spotkania wybierano najciekawsze, najładniejsze miejsca w Polsce i dobre hotele.

Problem w tym, że spotkania trwały przez całą sobotę i kończyły się w niedzielę wspólnym obiadem. Trzeba było wrócić do domu niekiedy z odległych

zakątków kraju. Rano na pracowników i współmałżonków czekała praca, a na ich dzieci — szkoła.

Pierwsze spotkania były bardzo udane, przyjeżdżano na nie z dużym entuzjazmem. Przy trzecim dało się zauważyć znużenie, a czwarte było już uciążliwym obowiązkiem. Do piątej imprezy nie doszło, ponieważ wybrani delegaci poprosili prezesa o zwolnienie pracowników z przyjemności, która stała się przykrym obowiązkiem.

Przykład

W największej polskiej hurtowni artykułów elektroinstalacyjnych sześć oddziałów, które uzyskały najlepsze wyniki, zaproszono na imprezę w Beskidach. Atrakcyjny program imprezy był nagrodą za rezultaty osiągnięte w minionym roku. Dla pięciu oddziałów zlokalizowanych w południowej Polsce miał taki wymiar. Dla oddziału z Pomorza Zachodniego stał się uciążliwością. Nikt z pracowników nie miał ochoty na dziesięciogodzinną podróż, jedną dobę zabawy i powrót do domu kolejnego dnia.

Przełożeni uzyskaliby prawdziwy efekt motywujący, gdyby zwolnili ich z tego wyjazdu. W zamian można było zaoferować im coś innego.

Warto zwrócić uwagę, że większość najsukuteczniejszych działań motywujących podwładnych zależy od ich bezpośredniego przełożonego. Są to:

- docenianie zaangażowania i sukcesów,
- dobra atmosfera w miejscu pracy,
- jasno i konkretnie określone cele i zadania,
- pewność zatrudnienia,
- delegowanie zadań, w których pracownik może pełniej wykorzystać swoją wiedzę.

Dwa najsukuteczniej motywujące czynniki wymagają jedynie życzliwości i dobrego nastawienia ich przełożonych! Partnerskie traktowanie i dostrzeganie zaangażowania podwładnych nie wymaga żadnego wysiłku, należy o nich tylko pamiętać. Dobry szef może zaspokoić wszystkie pięć najważniejszych potrzeb swoich podopiecznych, nie wydając niemal złotówki ze swojego budżetu. Jedyny czynnik spośród pięciu najistotniejszych, który jest zależny nie tylko od bezpośredniego przełożonego, to zapewnienie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. Oczywiście, nawet wtedy, gdy nie jest ono pewne, odpowiednia postawa menedżera ma ogromny wpływ na uspokojenie obaw podopiecznych.

Stworzenie dobrej atmosfery w pracy wymaga czasu i dużego zaangażowania szefa. Bardzo dobrze obrazuje to przykład napisany przez praktyka, który kieruje zespołem od kilku lat.

Przykład

Sławomir Kniecik

Kierownik hurtowni elektrycznej „Alfa-Elektro”, oddział w Wałbrzychu

Od dwóch lat jestem kierownikiem hurtowni w Wałbrzychu. Wcześniej pracowałem kilka lat jako przedstawiciel handlowy w tej samej firmie. Obejmując stanowisko kierownika, zostałem szefem swoich dotychczasowych kolegów z firmy. W tym momencie pojawiło się pytanie — czy powinienem przestać być „kolegą” i zmienić się w groźnego i wymagającego szefa, czy też kultywować dobre relacje ze swoimi kolegami być może kosztem wyników. Wybrałem tę drugą drogę i okazało się, że przyjazna atmosfera pracy jest dużo lepszym środkiem motywacyjnym dla handlowców niż nastawienie na wynik z nieprzyjemnymi konsekwencjami w przypadku nieosiągnięcia założonych planów.

W swoim życiu gramy różne role i każda z nich może być odgrywana w dowolny sposób. Jedną z takich ról jest rola szefa. Jak odegrać rolę przyjaznego szefa i równocześnie nie stracić autorytetu wśród załogi, a zarazem być skutecznym? Moim zdaniem, jednym z czynników pomagających odgrywać rolę „dobrego” szefa są cechy osobowości, jakimi obdarzony jest szef. Człowiek apodyktyczny w życiu prywatnym nie będzie w stanie zmienić się w miłego i przyjaznego szefa. Tak więc indywidualne cechy osobowości, jakimi jesteśmy obdarzeni, mogą być pomocne w graniu roli kierownika kreującego atmosferę sprzyjającą pracy w firmie. Potwierdzają to współcześni psychologowie osobowości, którzy mówią, że niektóre cechy osobowości powodują, iż jesteśmy mniej konfliktowi niż inni. Ekstrawersja, ugodowość, sumienność, stabilność emocjonalna i otwartość na doświadczenia to najważniejsze z tych cech.

Ponieważ w pewnym stopniu spełniałem warunek dotyczący cech osobowości, gdy rozpocząłem pracę jako kierownik, zająłem się przyziemnymi sprawami. Pracując wcześniej w firmie, wiedziałem, z jakimi problemami borykałem się jako przedstawiciel handlowy i postanowiłem to wykorzystać. Problemy ze sprzętem komputerowym, brak odpowiedniego wsparcia i pomocy kierownika, skutecznej logistyki w oddziale, odpowiedniej ilości samochodów dla przedstawicieli, odpowiedniego funduszu reprezentacyjnego i inne niepotrzebne ograniczenia kosztów, w końcu brak odpowiedniego standardu miejsca pracy były bóleczkami, które powodowały niewykorzystanie potencjału handlowców i w konsekwencji

prowadziły do dużo gorszych wyników, niż można było osiągnąć. Postanowiłem zlikwidować te wszystkie niedogodności i ku radości moich ludzi wyposażyłem ich w nowe narzędzia, które zwiększyły wydajność, a jednocześnie przyczyniły się do większego zadowolenia z wykonywanej przez nich pracy. Jednocześnie żaden z handlowców nie mógł tłumaczyć się, że nie wykonał planu z powodu zawieszającego się komputera lub ciągle psującego się samochodu służbowego.

Wróć jeszcze do pewnej bardzo ważnej rzeczy, której nie da się kupić swoim ludziom. Chodzi o wsparcie i pomoc kierownika. Pracownicy muszą wiedzieć, że mogą zwrócić się do swojego szefa o pomoc i nigdy z tego powodu nie spotka ich przykrość. Jest to trudne, bo zdarza się, że handlowiec przychodzi do szefa w momencie, gdy sytuacja jest krytyczna, a wcześniej została popełniona cała seria błędów. Wtedy szef nie może „wyżywać” się na pracowniku, ale powinien włączyć się w rozwiązanie problemu lub wskazać handlowcowi, jak ma ten problem rozwiązać i nie wyciągać żadnych konsekwencji. Takie działanie pozwoli na umocnienie autorytetu szefa oraz na zwiększenie zaufania do jego osoby. Mam przyjemność kierować bardzo doświadczoną załogą, której rzadko przydarzają się większe błędy, mimo to, moi ludzie wiedzą, że zawsze mogą zwrócić się o pomoc do mnie i nie zostaną sami z problemem.

Kolejną sprawą, która poprawia wzajemne stosunki, jest taka organizacja pracy w firmie, która nie powoduje wzajemnych konfliktów między pracownikami. Interesy ludzi zatrudnionych w firmie na różnych stanowiskach są zwykle rozbieżne, dlatego czasami trudno tak zorganizować ich pracę, żeby wszyscy byli zadowoleni. W hurtowni elektrycznej istnieje kilka poziomów od magazynu, przez handlowców stacjonarnych, logistykę, przedstawicieli handlowych, do kierownika oddziału. System motywacyjny nie może być skonstruowany w taki sposób, żeby skłócał poszczególne działy. Jest to trudne, bo logistyce zależy na czym innym, magazynowi na czym innym itd. Dlatego wielkim zadaniem kierownika jest uświadomienie ludziom, że ich poszczególne cele są bardzo ważne, ale najważniejszy jest cel wspólny, czyli osiągnięcie przez firmę dochodu. Dlatego bardzo często mówię o tym swoim ludziom, pokazuję im założone plany i na bieżąco podaję liczby dotyczące wyników oddziału. Ponadto zostały stworzone zespoły dwójkowe przedstawiciel — handlowiec stacjonarny, które w miarę dobrze funkcjonują, mimo że wyniki przedstawiciela tylko pośrednio rzutują na wynagrodzenie handlowca stacjonarnego. Dzięki temu osiągnąłem stan, w którym rzadko dochodzi do nieporozumień pomiędzy poszczególnymi pracownikami, i udało mi się wytworzyć pożądaną atmosferę współdziałania.

Praca handlowców nie jest usłana różami i nawet w najlepiej poukładanej firmie dochodzi czasami do spięć między pracownikami. Co wtedy robić? Warto

nie czekać na kumulację złych emocji i próbować likwidować nieporozumienia w zarodku. Jeżeli dostrzegam konflikt, staram się wysłuchać obu stron i rozsądzić, kto ma rację. Czasami jest to trudne, ale priorytetem w takich osądach powinno być dobro firmy i tym należy się kierować. Jednocześnie powinniśmy dokładnie wytłumaczyć zwaśnionym stronom, jakie szkody przynosi firmie ich zachowanie i w konsekwencji, jakie szkody wyrządzają samym sobie, obniżając wynik finansowy firmy, czyli równocześnie swoje zarobki. Oczywiście, życie nie jest takie proste, ale te kilka zdań może pomóc w rozwiązywaniu niektórych konfliktów.

Zdarza nam się co jakiś czas spotykać po godzinach przy „jajowatym” stole i omawiać najbardziej palące problemy. Jest to też dobry moment, żeby sprowokować rozmowę o wewnętrznych problemach, jakie spotykamy w czasie pracy. O dziwo, ludzie, którzy boją się indywidualnie poruszyć ze sobą jakieś kwestie, w większej grupie śmiało walą prosto w oczy, co im się nie podoba w pracy innego pracownika lub działu. Czasami nawet warto nie wtrącać się w taką dyskusję, bo strony same potrafią dojść do satysfakcjonującego rozwiązania. Zdarzyło mi się, że strony nie doszły do porozumienia, ale wzajemne wysłuchanie argumentów spowodowało większą wyrozumiałość dla siebie w przyszłości. Gdy ludzie ze sobą nie rozmawiają, nie znają odczuć drugiej strony. Często ta nieznajomość argumentów drugiej strony powoduje nawarstwienie nieporozumień i poważny konflikt w przyszłości.

Kolejną ważną sprawą w firmie jest swobodny przepływ informacji. Wzorem naszego dyrektora generalnego, który raz w miesiącu wysyła list do wszystkich pracowników w Alfa-Elektro, postanowiłem również raz w miesiącu wysyłać taki list do mojej załogi w Wałbrzychu. W liście tym, oprócz tradycyjnych podziękowań za pracę w danym miesiącu, piszę o wyróżniających się pracownikach, realizacji planu w danym miesiącu oraz podaję inne informacje, które uważam za warte podkreślenia. Żeby nie było zbyt słodko, w liście umieszczam również rzeczy, które nie podobają mi się w pracy załogi lub poszczególnych pracowników. Robię to, by moi ludzie wiedzieli, na czym stoją i nie kryją przed nimi informacji, że czasami jest źle, a gdy jest świetnie, również im o tym piszę w listach. Poniżej list do mojej załogi z kwietnia 2005 roku.

Witam,

dziękuję za pracę w kwietniu, wszyscy włożyli dużo wysiłku w osiągnięcie wyniku końcowego. Szczególnie jestem zadowolony z pracy Jarka oraz przedstawicieli handlowych — zarówno Marcina, jak i Romana. Nie osiadajcie na laurach i dalej skutecznie walczcie z konkurencją, nie zapominając o raportach. :-)

Dział handlowy w osobach Grażynki i Leszka również spisał się dobrze, mam tylko jedno zastrzeżenie — zapominacie o starych zapotrzebowaniach i tworzą się »nieroty« (sprawa K.). Proszę o kontrolowanie przynajmniej raz na tydzień wszystkich starych zapotrzebowań i reagowanie na wypadek opóźnień w dostawach grożących wycofaniem się klienta z zamówienia. Wiecie, jak trudno zarobić każdy tysiąc marży i nie ma potrzeby marnotrawić tych pieniędzy na kolekcjonowanie »nierotów«. Jarek w maju ma za zadanie zająć się nierotami, w czym mogę mu pomóc, jeśli tylko zechce. :-)

Do pracy magazynu nie mam żadnych zastrzeżeń, tylko tak dalej. Myślę, że na początku maja zamkniemy sprawę wystroju wzorcowni i magazynierzy będą w tym pomocni.

Po trzech miesiącach załamania obrotów wychodzimy na prostą, co pozwoli nam na spokojną pracę w przyszłych miesiącach, bez nerwowych ruchów. Niestety, nadal mamy dużą zaległość w stosunku do budżetu rocznego. Niewykonanie rocznego planu zabudżetowanego nie będzie miało dla Was żadnych konsekwencji, oprócz jednej — na koniec roku wypłacana jest premia PBIT, a w zeszłym roku było to kilka tysięcy złotych do podziału między pracowników (oprócz przedstawicieli). Wychodzi na to, że jest o co walczyć. W maju powinna zostać wypłacona premia kwartalna ze struktury sprzedaży. Niestety, nie będzie ona zbyt duża z powodu kiepskich wyników w pierwszym kwartale, chociaż nie wiem, bo nie dostałem jeszcze danych do naliczenia wypłaty.

Maj zapowiada się bardzo dobrze — mamy już zamówienia gwarantujące dobry start. Plan marży mamy wysoki. Co gorsza, w następnych miesiącach będzie jeszcze wyższy. Myślę jednak, że mamy przed sobą ożywienie sprzedaży i tylko od nas zależy, czy wykorzystamy nasz potencjał. Uważam, że mamy świetną ekipę i możemy nieźle namieścić. Musimy wykazywać się profesjonalizmem, elastycznością, szybkością reakcji, mieć dobrze zatowarowany magazyn i powinniśmy być sympatyczni dla klientów, a zobaczycie — efekty przyjdą same.

Wydaje mi się, że po przyjeździe Leszka i jego wdrożeniu się w naszą pracę, nasza załoga zacznie stanowić monolit, który będzie budził co najmniej respekt wśród konkurencji. W tej chwili jako poważnego konkurenta mamy w Wałbrzychu tylko »T«. Dochodzą mnie jednak słuchy, że co najmniej dwie firmy konkurencyjne chcą otwierać w Wałbrzychu swoje hurtownie. Nie martwmy się jednak, tylko róbmy swoje. Jak będziemy dobrzy, to nawet dodatkowa konkurencja nie jest nam w stanie zagrozić.

Na koniec jeszcze jedno zdanie do przedstawicieli. Może już rzygacie tym, co teraz powiem, ale będę to powtarzał do mojego ostatniego dnia jako kierownik — nie bawcie się w zamawianie towaru, tworzenie prostych ofert i konstruowanie dostaw do klientów. Od tego macie dwie osoby w dziale sprzedaży i logistyki. Zadaniem przedstawiciela jest bycie u klientów, więc powinniście jeździć, jeździć, dużo jeździć.

Jeśli ktokolwiek potrzebuje pomocy lub czegokolwiek (oprócz podwyżki), jestem otwarty jak wrota od stodoły. :-)

Pozdrawiam

Sławek

Inną sprawą dotyczącą przepływu informacji jest przekazywanie wszystkiego, o czym powinni wiedzieć pracownicy i nieblokowanie informacji na swoim szczeblu. Ja poszedłem nawet trochę dalej i, by pokazać, jakim zaufaniem darzę swoich ludzi, przekazuję im niektóre informacje, które adresowane są dla kierownictwa.

Wreszcie fundamentalne znaczenie dla zadowolenia załogi i podniesienia jej wydajności ma samodzielność i odpowiedzialność, jaką obarczamy swoich ludzi. Konsekwentne wyznaczenie ram, w jakich poruszać się mogą pracownicy, pozwala na:

- 1) usamodzielnienie się załogi,*
- 2) jej większą satysfakcję z pracy,*
- 3) kontrolowanie globalne załogi, zamiast zajmowania się drobiazgami,*
- 4) stworzenie zespołu, który wskoczyłby za sobą w ogień.*

W praktyce wygląda to tak, że zespół handlowy po pewnym czasie staje się samograjem i nawet próba złapania któregoś z handlowców na złamaniu przyjętych zasad kończy się wnioskiem, że handlowiec, łamiąc te zasady, kierował się dobrem firmy (na przykład poniesienie znacznie większych kosztów dostawy, niż zostało to normalnie przyjęte, w celu przejęcia klienta od konkurencji) i ja sam podjąłbym taką decyzję, będąc na jego miejscu.

Oczywiście, moja praca nie wygląda wcale tak słodko jak to wszystko, co napisałem powyżej. Każdy dzień przynosi wiele problemów, ale dzięki współdziałaniu udaje nam się pokonywać trudności. Nie zawsze też udaje się dyscyplinować załogę. Jednym z większych problemów, jaki miałem, była trudność z wyegzekwowaniem raportów od przedstawicieli. W końcu po wielu bojach udało mi się wywalczyć raporty i teraz przedstawiciele przysyłają mi takie perełki:

„Popaprany był owy dzionek, większość tego dnia spędziłem na szukaniu i telefonach w sprawie certyfikatów i deklaracji dla Romcia C., bo nawiedziło inspektorów nadzoru. Podzwoniłem również do innych klientów, co u nich słychać, rozmawiałem również z Jerzym z C. i przygotowuje się do zamówienia na kabelki w przyszłym tygodniu i owe zam. trafi gdzie ????????? :-) hahaha brawo myyyy. Aha zadzwoniłem do Grzesia K. i będziemy już powoli wywozić oprawy, które kolą w oczy naszym dostawców. Dzwoniłem też do Pana K. chyba moja oferta była znów lepsza, oczywiście ta poprawiona, podszedłem go teraz z innej strony i zdradził mi, że warto jeszcze pomyśleć nad tą ofertą. Dał mi w ten sposób do myślenia i Wawrowski czym prędzej poprawił ofertę i została zaakceptowana... Jestem w szoku, jak kupi to u nas, uznam to za ogromny sukces. Tak trudny klient i drugi raz z kolei zakup w Alfie u pana W. Cudnie, a tymczasem miłego popołudnia życzę i pozdrowienia dla małżonki Emilki i dziedzica. 8-).”

albo:

„Litości kierowniku, cóż ja mogę robić przy końcu miesiąca WYPISUJĘ FAKTURYYYY nadmienię, iż jestem cały czas w kontakcie z firmą »V.« i »C.«. Okazuje się, że nasza oferta jest podobna do oferty »A.« z Obornik Śl. i »V.« weźmie od nich ALE, ALE jest zadowolony z mojej uporczywości i pilnowaniu tematu, bo nikt jeszcze nie zabiegał o nich w taki sposób i dlatego w niedługim czasie dostanę temat do wyceny <brawo>, a z »C.« z Panem Jarkiem jestem ustawiony na telefon w piątek, a i jeszcze dostaniemy zapytanie od firmy PRO od Pana Mariusza. Był zdumiony, że istnieje taka duża i profesjonalna sieć hurtowni jak MY i stary otworzył mu oczy na świat <brawo>. Temat dotyczy oczyszczalni w S... i Pan Mariusz okazuje się być normalnym człowiekiem i chyba zostanie zaproszony <brawo>. Tym optymistycznym akcentem pragnę pozdrowić ciebie i całą rodzinę, a w szczególności małżonkę i dziedzica rodu ze Strugi <brawo>.” (Zachowana oryginalna pisownia).

Jak widać, temat raportów został potraktowany humorystycznie przez przedstawiciela, ale cieszę się z tego bardzo, że uśmiech gości na twarzach moich pracowników i żarty są na porządku dziennym, co pomaga nam likwidować napięcia i stres.

Reasumując, cieszę się, że stworzyłem taką atmosferę pracy w oddziale, którą cenią moi pracownicy. Słowa „do pracy w Alfie idzie się z chęcią” są najlepszym dowodem, że właściwe relacje w firmie to najlepszy środek do dobrego funkcjonowania placówki handlowej.

Wiele elementów motywowania pozafinansowego, mimo tej mylącej nazwy, wiąże się z obciążeniem dla budżetu organizacji. Jednak warto je stosować, ponieważ znacząco angażują pracowników i zwiększają ich przywiązanie do firmy. Służbowy samochód, laptop, telefon, jeżeli można z nich korzystać także poza pracą, są bardzo doceniane przez podwładnych. Podobną rolę spełniają dodatkowe ubezpieczenia, opieka medyczna, dopłaty do nauki języka obcego.

Częstym problemem dla szefa jest zjawisko przyzwyczajania się pracowników do tych przywilejów. Rzeczywiście, najbardziej doceniamy je w dwóch momentach — kiedy je otrzymujemy oraz gdy je tracimy. Samo przypominanie podwładnym, że korzystają z dodatkowych udogodnień, nie zdaje egzaminu. Bardziej skuteczne jest okresowe odbieranie uprawnień.

Przykład

Pracownik marketingu w firmie FMCG zaczął narzekać, że jego samochód jest zbyt mały i ma trudności z zapakowaniem wszystkiego, co jest potrzebne na weekendowy wyjazd z rodziną. Wystarczyło, że jego przełożony odebrał mu prawo korzystania z tego auta w dni wolne od pracy przez najbliższy kwartał. Narzekanie już nigdy się nie powtórzyło.

Handlowiec tej samej firmy denerwował się, że jego samochód nie jest wyposażony w klimatyzację. Szef zdecydował, że codziennie po zakończeniu pracy ma zostawiać auto na parkingu przed firmą. To była bolesna decyzja. Handlowiec musiał przez miesiąc dojeżdżać do pracy środkami komunikacji miejskiej, co zabierało mu półtorej godziny. Szybko okazało się, że brak klimatyzacji nie jest aż tak ważny.

Manipulowanie pod płaszczykiem motywowania

Niektórym menedżerom motywowanie myli się niekiedy z manipulowaniem. Gdyby uważnie przyjrzeć się ich poczynaniom, można zauważyć, że stosują typowe chwytły opisywane w literaturze. Niezależnie od tego, czy czynią to świadomie, czy nie, są odpowiedzialni za konsekwencje swojego działania. Utrata zaufania podwładnych, ochłodzenie relacji pomiędzy szefem i pracownikami oraz spadek jego autorytetu są typowymi kosztami manipulacji zwierzchnika, nawet niezamierzonej.

Wielu pracowników spotkało się z sytuacją, kiedy obietnice składane przez zwierzchnika nie były realizowane lub okazały się mniej wartościowe, niż były przedstawiane. Często dotyczy to wspomnianych powyżej dodatkowych przywi-

leją. Obiecywany podczas przyjmowania do pracy laptop okazuje się niekiedy przestarzałym modelem, którego nikt w firmie nie chce już używać. Wielu nowych pracowników musi pojeździć najstarszymi samochodami z firmowej floty. To jest naturalne. Problem zaczyna się, gdy szef obiecuje, że stare auto zostanie zamienione na nowe po miesiącu, a w rzeczywistości wymiana następuje po roku.

Taką manipulację nazywa się w negocjacjach „niską piłką”. Polega ona na zaangażowaniu pracownika poprzez obiecanie mu pewnych dóbr, wysokiej pensji, awansu. Po pewnym czasie podwładny dowiaduje się, że podwyżka, awans, samochód pojawią się z opóźnieniem lub będą mniejszej wartości, niż obiecywał to zwierzchnik. Czasami menedżer składa takie obietnice w dobrej wierze, nie przypuszczając, że warunki w organizacji zmieniają się i nie będzie w stanie z nich się wywiązać. Niekiedy jednak jest to manipulacja w czystej formie. Obietnica od początku była nierealna i składający ją menedżer nie miał zamiaru jej spełnić. W tym momencie należy na nią patrzeć jak na zwykłe kłamstwo, które niszczy zaufanie do szefa i odbiera motywację podwładnemu.

Przysługa świadczona z wyrachowania jest manipulacją wykorzystującą regułę wzajemności. Polega ona na tym, że osoba, której coś daliśmy, poczuwa się do rewanżu. Z tego powodu z reguły płacimy osobom, które umyły nam przednią szybę samochodu na skrzyżowaniu. Płacimy, choć nie prosiliśmy o jej wyczyszczenie. Raczej nie odmówimy prośbie kolegi, który w przeszłości pomógł nam w przeprowadzce. Jeżeli w hipermarkecie weźmiemy od hostessy darmową próbkę jogurtu, czujemy się w obowiązku kupić choćby dwa opakowania spróbowanego produktu.

Szefowie często robią przysługę swoim podopiecznym nie z prawdziwej potrzeby, lecz by to wykorzystać. Liczą, że pracownik nie odmówi potem ich prośbie. Mistrzem tej manipulacji był szef nad szefami, Don Corleone opisany przez Mario Puzo w *Ojcu chrzestnym*.

Przykład

Właściciel firmy produkującej akcesoria samochodowe organizuje spotkania dla żon pracowników w salonach kosmetycznych, dopłaca do kursów angielskiego i nauki pływania dla ich dzieci. Kiedy prosi o popracowanie po godzinach, nikt nie umie mu odmówić. Gdy trzeba zwiększyć produkcję, cała załoga stawia się do pracy nawet w niedzielę.

Inną manipulacją stosowaną w ramach źle pojętego motywowania jest technika zwana „drzwiami w twarz”. W negocjacjach polega ona na zaproponowaniu warunku niemożliwego do spełnienia. Gdy druga strona odmawia,

negocjator z pozoru wycofuje się i redukuje swoją prośbę. W rzeczywistości od początku chce złożyć tę ofertę, którą przedstawił po rzekomym wycofaniu się z pierwszej propozycji. Bardzo często ta druga oferta zostaje zaakceptowana — kontrahent jest przekonany, że jego rozmówca ugiął się i jest mu głupio odrzucić drugą, mniejszą prośbę.

Ten manewr jest często wykorzystywany podczas informowania podwładnych o planach, jakie mają do zrealizowania. Pierwszy plan jest bardzo wysoki. Gdy pracownicy protestują, szef obiecuje go rozpatrzyć raz jeszcze. Po kilku dniach obwieszcza, że udało mu się przekonać zarząd o konieczności zmniejszenia postawionego celu. Załoga jest zadowolona i rzuca się w wir pracy, żeby wykonać zadanie, na którego wielkość wpłynęli. Nawet nie wiedzą, że nie osiągnęli niczego. Próbuja wykonać plan, którego wysokość od początku zadowalała ich pracodawców.

Przykład

Szef pewnej znanej firmy farmaceutycznej miał zawsze przygotowane trzy cele — ambitny, dobry i awaryjny. Jego podwładni, menedżerowie, wiedzieli o tym. Nie wiedzieli jedynie, że plan nazwany awaryjnym był tym, który nakładał na firmę zarząd. Gdy po roku pracy osiągnęli ten pozornie najgorszy cel, byli wdzięczni szefowi, że potrafił wytłumaczyć to słabe osiągnięcie przed pracodawcami. A dyrektor krajowy nie musiał się z niczego tłumaczyć. Nie dość, że zrealizował zadanie, to mógł jeszcze pochwalić się oszczędnościami w wydatkach na premie.

Kolejnym sprytnym zabiegiem szefów jest pokazywanie, że to nie oni mają kontrolę nad sytuacją. Często odrzucają prośby podwładnych, argumentując to decyzją zwierzchników. Podobną rolę spełnia powoływanie się na tradycję firmy lub obowiązujące procedury. Wielu pracowników wpada w tę pułapkę, wierzy, że nikt nie może zmienić reguł uświęconych tradycją lub sprawdzonych procedur. Rezygnują ze swoich prośb w przekonaniu, że i oni, i ich szef nie mają wpływu na sytuację.

Reguła niedostępności dostarcza manipulującym kolejnych możliwości. Tłumaczy, jak bardzo pobudza do działania świadomość zagrażającej nam straty. Znamy to wszyscy. Przykłady można mnożyć. „Promocja kończy się za dwa dni!”, „Tylko dziś jest taka wyjątkowa okazja!”, „Last minute” i „First minute” to typowe hasła pobudzające nas do zakupu. Przecież nie stracimy takiej okazji!

Wyobraźmy sobie, że szef mówi: „Daję Ci tę szansę, ale musisz się zdecydować do jutra” albo „Jeśli nie chcesz tego stanowiska, to czeka już na nie Iksiński”.

Wielu z nas nawet nie uświadamia sobie, że właśnie jesteśmy manipulowani. Często i przełożony nie ma pojęcia, że przed chwilą postąpił nieetycznie.

Bardzo nieprzyjemną manipulacją jest stosowanie huśtawki emocjonalnej. Polega ona na przekazaniu podwładnemu nieprzyjemnej informacji. Po chwili okazuje się, że szef się pomylił, i ta nieprzyjemna informacja jednak nie dotyczy pracownika. Ten, uwolniony od nieprzyjemnych emocji, przeżywa przez chwilę stan, w którym nie kontroluje się w pełni. W tej krótkiej chwili zgodzi się na zadania, których w normalnych warunkach nie zaakceptowałby, lub odpowie na pytania, na które zwykle odmówiłby odpowiedzi.

Przykłady

Wyobraźmy sobie sytuację, która niekiedy zdarza się podczas rekrutacji. Po rozmowie kwalifikacyjnej zmęczony kandydat zbiera się do wyjścia. Gdy dowiaduje się, że dobrze się zaprezentował, czuje ulgę. Nagle, już po pożegnaniu rozmówcy, słyszy ostatnie pytanie. Pada ono niespodziewanie i brzmi niewinnie. To pozory. Zawsze są to ważne pytania, na które przesłuchujący chce usłyszeć szczerą, „nieocenzurowaną” przez kandydata odpowiedź.

Druą wersja manipulacji za pomocą huśtawki emocjonalnej.

Szef mówi do podwładnego:

— Zarząd zażądał, żebym do końca miesiąca zdecydował, kogo obejmie zwolnienie grupowe...

I po chwili ciszy, podczas której pracownik ma dostatecznie dużo czasu, żeby zdać sobie sprawę z zagrożenia, szef dodaje:

— Ale już zdecydowałem, że to nie będziesz ty.

I znów krótka przerwa, żeby podopieczny zdążył poczuć ulgę:

— Czy możesz przygotować jedno dodatkowe sprawozdanie na poniedziałek?

Pracownik zgadza się niemal zawsze. Gdyby nie został „osłabiony” huśtawką emocjonalną, być może byłby w stanie odmówić.

Mniej groźne zachowania menedżerów, które tylko z pozoru mają motywować, zdarzają się jeszcze częściej. Należą do nich nieszczerze lub rutynowe pochwały. Zamiast dodawać sił, budzą niechęć podwładnych, którzy wyczuwają ich fałsz. Podobnie działają rankingi, które zamiast wprowadzać zdrową rywalizację, zamieniają się w wyścig szczurów. Bywają też przełożeni o dwóch twarzach. Dopóki nie załatwią ważnych spraw, są otwarci i relacyjni. Gdy poczują się pewnie na swoim stanowisku, zmieniają się w twardych menedżerów, niesłuchających uwag podopiecznych. Początkowo pozwalają współdecydować

podwładnym, potem odrzucają wspólnie wypracowane rozwiązania i narzucają własne, jedynie słuszne.

Są szefowie, którzy lubią kierować skłóconymi zespołami, rozbitymi na frakcje. Każda podgrupa stara się udowodnić swoją wartość i utrzyć nosa oponentom. Zamiast współpracy pojawia się konflikt i niezdrowa rywalizacja, a szef ma święty spokój i cieszy się, że skłócony „zespół” osiąga wysokie wyniki. Skłócenie podwładni są tak zajęci walką, że nie koncentrują się na ważniejszych sprawach lub nawet ich nie zauważają. Rzymianie nazywali ten sposób kierowania ludźmi *divide et impera* (dziel i rządź).

Uczestnicy naszych szkoleń często narzekają na zmuszanie ich do podpisywania tak zwanych lojalek. Często są one wręczane właśnie przy okazji szkolenia. Przed szkoleniem pracownik musi zobowiązać się, że jeżeli opuści firmę w ciągu dwóch lat, zwróci jego koszty. Wyobraźmy sobie, co czuje złapany w pułapkę podwładny. Jeżeli podpisze, jest wymownym przykładem, że i w kapitalizmie sprawdzają się rozwiązania feudalne. Jeżeli odmówi, będzie podejrzewany o chęć opuszczenia organizacji i brak lojalności wobec pracodawcy. Każde rozwiązanie jest złe. To typowy przykład wewnętrznego konfliktu pomiędzy unikaniem i unikaniem, kiedy to staramy się uniknąć dwóch rozwiązań, z których każde jest niekorzystne.

W skrajnej sytuacji zdarzało nam się obserwować lojaliki wręczone podczas szkolenia lub nawet po jego zakończeniu. Spotkaliśmy się raz z rozwiązaniem, kiedy suma odszkodowania była tym większa, im mniej uczestników było na szkoleniu. Na jedno z nich przyjechała grupa kilkunastoosobowa i każdy podpisał zobowiązanie na kwotę 1000 złotych. Na drugim pojawiło się tylko sześć osób, a kara umowna podzielona na każdego z nich wynosiła 2500. Dziwimy się, że mimo takiej sytuacji ktokolwiek z tej firmy przyjeżdżał na spotkania z nami. A może nie miał wyjścia? Może odmowa uczestniczenia w treningu też była karana?

Nie polecamy takich rozwiązań. To nie jest metoda, która pozwoli zatrzymać pracownika. Może go jedynie zniechęcić, tak jak wszystkie inne opisane powyżej manipulacje skryte za fasadą pozornego motywowania.

Motywowanie podwładnych to być może najważniejsza umiejętność szefa. Warto traktować je z należytą atencją, przemyśleć, zweryfikować i uważać, żeby nie przyniosło odwrotnego efektu.

Jeżeli chcesz kierować ludźmi, którym chce się pracować: _

- Pamiętaj, że dobra motywacja finansowa oraz pozafinansowa muszą iść ze sobą w parze.
 - Dobrze poznaj swoich pracowników.
 - Nieustannie poszukuj nowych sposobów motywowania.
 - Dobieraj je indywidualnie dla każdego podwładnego.
 - Nie zapomnij, że niemal wszystkie najważniejsze potrzeby motywacyjne może zapewnić bezpośredni przełożony.
 - Zadbaj o poczucie bezpieczeństwa swoich pracowników.
 - Nie myl motywowania z manipulacją.
-

