

NAJVEČJE NAPAKE VODIJ

Da bodo ljudje, ki so jim obljubljeni denarne nagrade, delali bolje, je zmoten stereotip o upravljanju z delovno uspešnostjo zaposlenih. | Brane Gruban

Zlasti vodje so prepričani, da je nujno in neizogibno povezovati delovno (ne)uspešnost s takšno ali drugačno obliko nagrad, zlasti denarnih. V primeru pa, da ta vzročno posledična povezava po kakšnem malo verjetnem in čudnem naključju ne deluje, je krivda pač v napakah sistema nagrajevanja. Pa to drži?

Izsledki različnih raziskav v zadnjem času krivde ne pripisujejo več samim sistemom nagrajevanja, ampak prej povsem zgrešenemu ozadju psihologije motivacije posameznikov. Zgrešena je torej že

verjamejo v svojo idejo in recept za motivacijo ljudi: korenček (nagrada) in palica (kazen).

Premagati ta "osličkov sindrom" in sindrom vojaške, birokratske organiziranosti podjetij, kjer tistih nekaj na vrhu lahko nadzoruje večino tistih spodaj, je nedvomno izziv številka 1, ki terja dramatično preobrazbo zavesti današnjega managementa.

Iluzija, da bi naj bili za vse krivi zgolj neustrezni in nepopolni modeli nagrajevanja ali diletantski svetovalci, je privlečena za lase in

Manj denarja resda demotivira, več pa še zdaleč ni jamstvo za motivacijo.

sama predpostavka, da bodo ljudje zaradi (obljubljenih) nagrad delali več, bolje ali bolj zavzeto. Vse, kar denarne nagrade ponujajo, je namreč le začasna, kratkotrajna "ubogljivost" in sledenje zahtevam nadrejenih, potem pa se ljudje zopet vrnejo k vedenjem, ki so bila zanje značilna že prej. Finančne nagrade torej pravzaprav sploh ne delujejo.

Glede trajnejših vedenjskih učinkov pri zaposlenih so denarne nagrade enako neučinkovite kot kazni. Včasih se (upravičeno) zazdi, da je učinek nagrad tako škodljiv, da bi utegnilo biti celo bolje, če jih sploh ne bi bilo. Polemike o vplivu in pomenu (denarnega) nagrajevanja se sprožajo zelo pogosto. Eno zadnjih, odmevnejših in vplivnejših, je sprožil v reviji Harvard Business Review Alfie Kohn, ki je nagrade predrzno, vendar ne zmotno, označil kot čisto navadne podkupnine, ki ne delujejo. »Ljudje, ki pričakujejo nagrade za svoje delo, so manj uspešni kot tisti, ki za zaključevanje svojih nalog ne pričakujejo nobenih nagrad,« še dodaja Kohn.

Kakšna je vloga vodij?

Kritična! Osnovna podmena v ozadju nagrajevanja je namreč sila preprosta – to je strah vodij pred siceršnjo izgubo nadzora nad ljudmi. Poklicno ozadje številnih današnjih vodij so področja financ, prava ali tehnike. V teh strokah je vse binarno, eksaktno, znanstveno dokazljivo, bolj logično, merljivo. Zato taki vodje pravzaprav ne morejo iz svoje kože – vsaj ne brez zunanje pomoči. Slepota namreč

Brane Gruban je mednarodno akreditirani poslovni komunikator (akreditacija ABC Accredited Business Communicator) in direktor družbe Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o., Ljubljana.

spriznati se bo treba, da je nujna preobrazba razmišljanja vodij o psihologiji motivacije zaposlenih.

Odpovedati se bomo morali želji po nadzoru in spretnemu sleparjenju z ljudmi preko sistema nagrad in kazni. Kozmetični popravki sistemov nagrajevanja ne zadostujejo, saj so kot "make-up" na obrazu buldoga, ki tega ne polepša, ampak ga naredi le še bolj jezna. Če k temu dodamo še eno od pogostih napak, praviloma individualiziranih sistemov nagrajevanja, ki spodbujajo tekmovalnost namesto timsko sodelovanje, je povsem jasno, da so največje žrtve tovrstne želje po nadzoru ljudi prav: zavzetost, spontanost, inovativnost, pripravljenost na sodelovanje in izmenjavo znanja ter informacij, timsko delo, medsebojna odkritost in spoštovanje zaposlenih. Torej prav tisto, za kar si management v resnici najbolj prizadeva.

Podkupnine ali nagrade

V kolikor so nagrade le v interesu posameznika in ne organizacije, lahko zato postavimo drzno tezo, da gre res za podkupnine in sploh ne za (prave) nagrade. Rešitve pa ne moremo iskati tako kot pri "kupovanju" starševske ljubezni z objemi, darili, z nagradami in zlasti ne - z denarjem! Managersko hvaležnost in spoštovanje ne moremo izkazovati z denarjem, ki tudi sicer ni rešitev za vse organizacijske težave in probleme.

Kaj je torej prava pot pri razvoju sistemov nagrajevanja? Da bi nagrade nagrajevale (in ne kaznovale) in da ne bi delovale zgolj kot podkupnine, bi sisteme nagrajevanja in motiviranja morali usmerjati predvsem v:

- zmanjševanje vpliva zunanjih dejavnikov motivacije,