

Motywowanie:

samospełniająca się przepowiednia



Zjawisko samospełniającej się przepowiedni najłatwiej zaobserwować na przykładzie relacji dziecko – wychowawca. Jeśli wychowawca wierzy, że dziecko jest mniej zdolne, to również i ono zaczyna w to wierzyć i faktycznie osiąga gorsze rezultaty. Podobna zależność zachodzi w relacji przełożony – podwładny. Poprzez uznanie pracownika za mało zdolnego i stawianie mu mało ambitnych celów menedżer może nie tylko ograniczyć potencjał swojego zespołu, ale również zniszczyć niejedną karierę. Jednak dokładne zrozumienie tego zjawiska pozwala umiejętnie formułować cele dla pracownika w taki sposób, by samospełniająca się przepowiednię obrócić na korzyść swojej, firmy i podwładnego.

Przepowiednia

Niektórzy menedżerowie instynktownie traktują swoich podwładnych w sposób, który prowadzi do osiągnięcia przez kierowany zespół nadzwyczajnych wyników. Jednak zdecydowana większość w niezamierzony sposób wpływa swoją postawą na obniżanie wyników lub osiągnięcie takich, które są poniżej rzeczywistego potencjału i możliwości zespołu. Sposób traktowania subtelnie komunikuje o oczekiwaniach. Istnieje prosta zależność: jeśli oczekiwania są wysokie, to z dużym prawdopodobieństwem efektywność i wyniki będą wysokie. Identycznie działa to w drugą stronę. Z obserwacji tego zjawiska badacze wyciągnęli kilka prostych wniosków. Po pierwsze, oczekiwania menedżera i sposób, w jaki postrzega swoich podwładnych, mają niebagatelny wpływ na ich wyniki i przebieg kariery. Po drugie, unikalną cechą dobrego menedżera jest umiejętność kreowania wysokich oczekiwań, które są wypełniane przez jego podwładnych. Po trzecie, podwładni częściej osiągają wyniki, których w ich mniemaniu oczekuje się od nich.

Przykładem obrazującym dobitnie działanie „samospełniającej się przepowiedni” jest eksperyment, jaki w latach 60-tych przeprowadził menedżer regionalny w pewnej amerykańskiej firmie ubezpieczeniowej. Zaobserwował on mianowicie, że nowi agenci osiągali lepsze wyniki, jeżeli pracowali w najlepszych oddziałach, niż inni nowi pracownicy pracujący w tych średnich i słabych, niezależnie od ich podejścia i zaangażowania.

Eksperyment polegał na pogrupowaniu agentów zależnie od ich osiągnięć sprzedażowych. Stworzono grupę z sześciu najlepszych agentów pod kierownictwem najlepszego asystenta menedżera. Stworzono również podobną grupę agentów o średnich osiągnięciach oraz grupę pozostałych o słabych wynikach, pod kierownictwem najmniej zdolnego asystenta. Grupie najlepszych wyznaczono cel, będący bardzo dużym wyzwaniem. Wyniki przeszły najśmielsze oczekiwania. Cel został osiągnięty, dzięki wyeliminowaniu problemów, jakie stwarzali najlepszym mniej zdolni pracownicy. Wkrótce model ten zastosowano na szerszą skalę. ▶

Bardzo ciekawe wnioski przyniosły wyniki eksperymentu odnośnie grupy średniej, która nie zareagowała zgodnie z założeniami. Ich wzrost, chociaż wartościowo był mniejszy, to w stosunku do poziomu początkowego prześcignął osiągnięcia „super zespołu”. Powodem tego zaskakującego zachowania była postawa asystenta menedżera, kobiety kierującej grupą średnią. Jej postawa opierała się na zanegowaniu opinii, że zarówno ona, jak i jej podwładni są mniej zdolni niż grupa najlepszych.

W rozmowach z podwładnymi podkreślała, że jedyną przyczyną, dla której znaleźli się w grupie średniej, jest ich brak doświadczenia w sprzedaży ubezpieczeń i postawiła przed nimi wyzwanie: dogonić i prześcignąć „super grupę”. W rezultacie corocznie grupa ta odnotowywała wzrost procentowo wyższy od najlepszej grupy. Poczucie własnej wartości i kompetencji menedżera nie pozwoliło na zaakceptowanie i traktowanie grupy oraz jej samej, jako średnio zdolnych. Postawa ta i odpowiednio wysokie oczekiwania przez nią postawione, dały nadzwyczajne rezultaty, które zostały powtórzone również w innych grupach.

W czasie gdy „super grupa” znacząco podniosła swoje osiągnięcia, grupa najslabszych jeszcze bardziej obniżyła swoje wyniki. Dodatkowo wzrosło w tej grupie poczucie zniechęcenia. W obliczu niskich wymagań menedżera, pracownicy mają zwykle problem z utrzymaniem

Niskie oczekiwania i nadszarpnięte ego powoduje zachowania obronne, które z kolei zwiększają prawdopodobieństwo porażki, co prowadzi do spełnienia niskich oczekiwań menedżera.

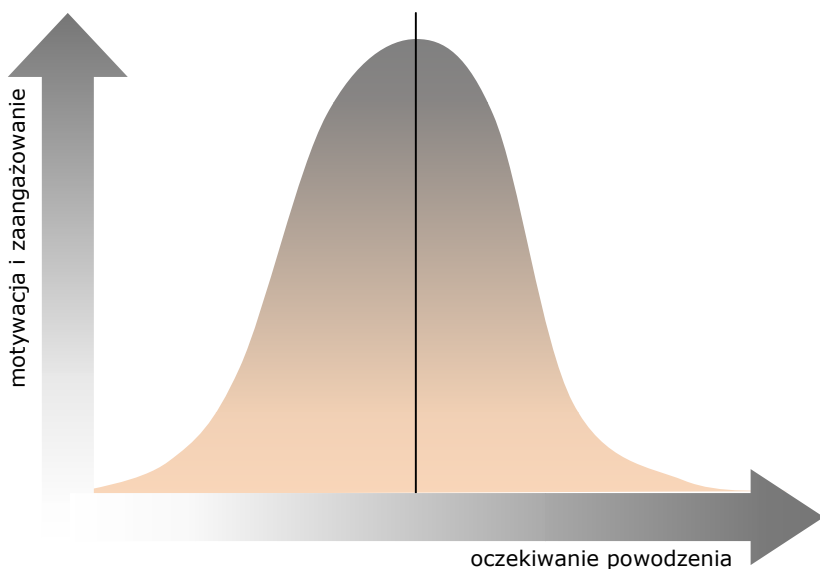
swojego wewnętrznego wizerunku i poczucia własnej wartości. Wobec tego zagrożenia starają się oni unikać sytuacji, gdzie mogą odnieść jeszcze większą porażkę i szkody wewnętrzne. Niskie oczekiwania

i nadszarpnięte ego powoduje zachowania obronne, które z kolei zwiększają prawdopodobieństwo porażki, co prowadzi do spełnienia niskich oczekiwań menedżera. Tutaj również zadziałała teoria samospełniającej się przepowiedni.

Oczekiwania

Jednym z ważniejszych warunków decydujących o sukcesie bądź porażce przy stosowaniu teorii samospełniającej się przepowiedni, jest prawidłowe dobranie i skonstruowanie oczekiwań. Muszą one przejść prosty test na realność. Nie mogą być oparte jedynie na pozytywnym myśleniu i przekonaniu o wartości swoich podwładnych. Oczekiwania, które w mniemaniu pracowników będą nierealne i nieosiągalne, nie spełnią swojej motywacyjnej roli. Wręcz przeciwnie. Mając świadomość, że i tak cele nie zostaną osiągnięte, pracownicy dają za wygraną i poprzestają na wyniku, który często jest poniżej ich potencjalnych możliwości. Innymi słowy, popularna wśród menedżerów praktyka stawiania wymagań i celów, które z góry są nie do spełnienia i wydają się nierzeczywiste, nie jest najlepszym narzędziem motywacyjnym.

Wyniki badań naukowych (D.C. McClelland i J.W. Atkinson) pokazują, że zależność pomiędzy motywacją i nakładem wysiłków, a spodziewanym wynikiem, przybiera na wykresie formę „dzwonu”. Stopień motywacji i starań wzrasta do momentu, gdy oczekiwanie sukcesu wynosi 50%, potem spada, pomimo że wielkość oczekiwanego wyniku rośnie. Nie wzbudza żadnego zaangażowania zarówno brak oczekiwań, jak i oczekiwania nierealne. ▶



Co więcej, stwierdzono, że jeżeli pracownik nie spełni wymagań i oczekiwań, które są zbliżone do jego własnych wewnętrznych aspiracji, częściej jest on skłonny do obniżenia swoich indywidualnych celów i standardów. To powoduje spadek wyników, prowadzi do zniechęcenia i awersji wobec swoich obowiązków.

Od czego zależy w takim razie sukces lub porażka w wyznaczaniu celów i stawianiu wymagań, które odróżniają najlepszych menedżerów od tych słabszych? Po części sekret tkwi w postawie samych menedżerów. Najlepsi z nich mają wysokie zaufanie do swojej umiejętności rozwijania talentów u podwładnych. Wynika z tego, że wysokie oczekiwania przez nich stawiane opierają się na ich wewnętrznym przekonaniu co do posiadania wysoko rozwiniętych umiejętności wyselekcjonowania, wyszkolenia i zmotywowania podwładnych. Jeżeli menedżer ma zaufanie do swoich kompetencji w tym zakresie, to przekłada się to na ufność w możliwości i umiejętności pracowników, na stawiane im oczekiwania i na sposób traktowania. Jednocześnie sukcesy menedżera i przekonanie odnośnie swoich umiejętności pozwalają uwiarygodnić oczekiwania przez niego stawiane. Dzięki temu zostają one odebrane jako realne i osiągalne przez pracowników, którzy z kolei dokładają wszelkich starań, aby je osiągnąć.

Krytyczny pierwszy rok

Postawa i oczekiwania menedżerów mają największy wpływ na młodych pracowników. Wraz z „dojrzewaniem” pracownika i nabywaniem doświadczenia, własny wewnętrzny wizerunek utwierdza się. Jego aspiracje i oczekiwania przełożonych zaczynają być konfrontowane z dotychczasowymi osiągnięciami. Podwyższenie wyników poprzez wysokie oczekiwania staje się coraz trudniejsze. Tak więc krytycznym dla całej późniejszej efektywności wydaje się być pierwszy rok. Konfrontacja z wysokimi oczekiwaniami we

wczesnym okresie powoduje przejście pozytywnego nastawienia do pracy i wysokich standardów. Pierwszy menedżer w karierze młodego pracownika ma duże szanse wywrzeć największy wpływ na jego dalszą drogę.

Jakkolwiek sukcesy w biznesie czasami zależą

od pozytywnego zbiegu okoliczności, to wybór młodego pracownika na podwładnego przez dobrego menedżera nie jest już sprawą przypadku. Z reguły wybór pada na kandydata, który w ich oczach odniesie sukces. Kryteria selekcji, oprócz formalnych zasad, opierają się na intuicji, wyczuciu i doświadczeniu w pracy z ludźmi. Możliwe są oczywiście pomyłki, ale ewentualna rezygnacja z pracownika następuje powoli, gdyż oznaczałaby dla menedżera porażkę w kwestii umiejętności wyboru, motywowania i nauki pracowników. Słabsi menedżerowie szybciej wybierają sobie podwładnych, ale też szybciej z nich rezygnują, zrzucając winę na pracownika.

Oznacza to, że młodzi pracownicy od początku pracy powinni być kierowani pod opiekę najlepszych menedżerów. Niestety większość firm preferuje rozwiązania dokładnie przeciwnie. Często pierwsi przełożeni nowego pracownika nie są wystarczająco zdolni i kompetentni, aby odpowiednio ukształtować jego postawę i stworzyć wysokie standardy. Prowadzi to do „potknięć” na ścieżce kariery już na starcie, a w końcu do zniechęcenia, awersji wobec pracy i rezygnacji. Czasami przyczyna takiej porażki jest bardziej kuriozalna. Doświadczony pracownik, napotykając na swojej drodze młodego, dobrze wyedukowanego i głodnego sukcesów pracownika, czuje się po prostu zagrożony i nawet nieświadomie może torpedować jego rozwój, poprzez czystą niechęć, czy brak zaangażowania. Taki mało zdolny lub zniechęcony menedżer może poczynić wiele zniszczeń w karierze młodego pracownika, pozostawiając rany na jego poczuciu własnej wartości i wypaczając wewnętrzny obraz samego siebie. ▶

Konfrontacja z wysokimi oczekiwaniami we wczesnym okresie powoduje przejście pozytywnego nastawienia do pracy i wysokich standardów. Pierwszy menedżer w karierze młodego pracownika ma duże szanse wywrzeć największy wpływ na jego dalszą drogę.

Zasada samospełniającej się przepowiedni może być pożytecznym narzędziem rozwoju i motywowania pracowników. Jest ono jednak trudne do wdrożenia, wymaga sporego zaangażowania i zdolnych menedżerów. Przekonanie menedżerów o własnej wartości i zaufanie odnośnie kompetencji pracowników jest niezbędne, aby odnieść sukces. Bez tego nie jest możliwe prawidłowe stawianie oczekiwań i ich komunikowanie. Niestety najłatwiej jest przekazać swoje negatywne odczucia i brak wiary w sukces. W zasadzie nie jest to możliwe do zamaskowania, czy ukrycia. Nawet brak komunikatu co do oczekiwań i wiary w sukces, jest odbierany negatywnie i ma swoje ujemne konsekwencje.

Stawianie wysokich oczekiwań i celów, będących dużymi wyzwaniem, może przynieść wiele korzyści dla zarządzających. Szczególnie wobec młodych pracowników, będących na początku swojej kariery zawodowej. Oczekiwania i cele muszą być jednakże realne i osiągalne w oczach pracowników. Poczucie osiągalności zależy od postawy i poczucia własnej wartości menedżera. To jego podejście dodaje bądź ujmuje wiarygodności zamierzeniom i zaplanowanym osiągnięciom, z którymi konfrontuje podwładnych.

Samospełniająca się przepowiednia działa zawsze, niezależnie od towarzyszących jej warunków. Szkoła tkwi w tym, aby działała na naszą korzyść.

Opracowanie:

Piotr Krawczyk

na podstawie J. Sterling Livingston *Pygmalion in management*, „Harvard Business Review”, 1/2003
