

## Event - prawdziwa motywacja czy sfabrykowane morale?

Jaki powinien być prawdziwy cel eventu? Czy w waszych eventach stawiacie na doładowanie akumulatorów i zbudowanie zaangażowania? A może ich uczestnicy mają wrażenie wymuszonej zabawy i wcale nie czują się zmotywowani? Jak przygotować event - szkolenie i spotkanie integracyjne dla pracowników firmy, aby wypełnił on swoją rolę?

Punktem wyjścia do rozważań na temat tego, jaki jest cel eventu i czym on w istocie jest dla firmy jest cytat z Daniela Pinka: „Oto wyjazd integracyjny firmy, kilka osłabiających ducha dni wymuszonej zabawy i sfabrykowanego morale - z programem obejmującym przemówienia motywacyjne, koszmarnie tańce i kilka 'gier na zaufanie'...” Jeśli wyjazdy integracyjne w twojej firmie nie sprawdzają się, czemu by nie spróbować zamienić następnego z nich na „Dzień Fedex”?

### Miejsce eventu w strategii firmy

Po co w ogóle organizowane są eventy firmowe? Do ich celów zalicza się integrację zespołu, team building - czyli budowanie zespołu, motywowanie pracowników, poprawę komunikacji i w końcu - budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy. Tymi zagadnieniami w firmie zajmuje się dział human resources - zarządzania ludźmi. Aby firma mogła dobrze funkcjonować i odnosić sukcesy, założenia strategii HR muszą być zbieżne ze strategią biznesową firmy. By natomiast zrealizować strategię biznesową firmy, potrzebni będą odpowiedni ludzie: o określonych kompetencjach i motywacji, koniecznych do realizacji celów biznesowych w perspektywie długoterminowej.

W **strategii HR** należy odpowiedzieć sobie na trzy pytania:

#### 1. Gdzie jesteście teraz?

Jakich mamy pracowników, z jakimi kompetencjami, jaki jest ich poziom motywacji i zaangażowania?

#### 2. Gdzie chcemy być za 1-3 lata?

Jakich ludzi do tego potrzebujemy, jakie nowe kompetencje będą nam potrzebne?

#### 3. W jaki sposób możemy do tego dojść?

Jakie inicjatywy i projekty pozwolą nam przygotować odpowiedni zespół, jak zadbamy o motywację i zaangażowanie tego zespołu do realizacji celów długoterminowych?

Jeśli postawimy sobie te pytania, zobaczymy, że w istocie strategia HR jest wpisana w strategię biznesową firmy. Natomiast event jest narzędziem strategii personalnej.

### Jak motywować, by zyskać?

Aby odpowiedzieć na pytanie, czy event, który planujemy rzeczywiście będzie działał motywacyjnie, warto przyrzeć się najpierw ewolucji pojęcia motywacji. Na przestrzeni czasu możemy zaobserwować rozwój poglądów na temat skutecznego motywowania. Mamy tutaj dwie perspektywy: odwoływanie się do **motywacji zewnętrznej**, tzw. motywowanie za pomocą „kija i marchewki” oraz odwoływanie się do **motywacji wewnętrznej**, czyli motywowanie poprzez wzbudzenie wewnętrznego zaangażowania i kreatywności. Pierwsze podejście utworzyło się na przełomie XIX i XX wieku. Wówczas stwierdzono, że prócz przymusu, który dotąd był jedynym motywatorem, ludzie pozytywnie reagują na zaoferowaną nagrodę. Druga perspektywa jest dzisiaj coraz bardziej popularna. To motywowanie poprzez **wzbudzenie wewnętrznego zaangażowania**, czyli powodowanie, że ludzie sami z siebie chcą coś zrobić.

To, co odróżnia te perspektywy to ich założenia. W przypadku odwoływania się do motywacji zewnętrznej, pracodawcy bazowali wyłącznie na przekonaniu, że ludzie będą wykonywać zadaną im pracę dobrze, kiedy będą karani za błędy, a nagradzani za sukcesy. Takie podejście wynikało m.in. z istoty pracy w tym okresie. Była to głównie praca fizyczna i rutynowa. Z czasem zauważono, że na rynku wygrywają **firmy innowacyjne**, a to, co jest potrzebne w pracach twórczych, a nie rutynowych, zależy od **samoukierunkowania pracownika**. Dlatego w XXI wieku bazą do motywowania stały się trzy ludzkie potrzeby psychologiczne:

- potrzeba autonomii
- kompetencji
- celu (szerszego kontekstu i związku z innymi ludźmi)

Okazało się, że karanie za błędy i nagradzanie za sukcesy **gasi motywację wewnętrzną** potrzebną do pracy twórczej, niszczy kreatywność, zachęca do oszukiwania, korzystania ze skrótów i nieetycznego zachowania, uzależnia od lidera, sprzyja myśleniu krótkowzrocznemu oraz obniża wyniki. Natomiast motywowanie poprzez wzbudzanie wewnętrznego zaangażowania wywołuje odwrotne efekty. Podnosi zaangażowanie, pobudza kreatywność, napędza samokontrolę, sprzyja myśleniu długoterminowemu oraz może istotnie wpłynąć na podnoszenie wyników.

## Udany event to motywujący event!

W zależności od typu eventu można zauważyć, że są eventy, których program odwołuje się wyłącznie do motywacji zewnętrznej, na przykład tradycyjna impreza firmowa. Jest to sytuacja, której efektem jest poczucie, że "**przez chwilę było fajnie**". Natomiast warsztaty strategiczne z udziałem wszystkich pracowników będą przykładem motywowania poprzez zaangażowanie - zdecydowanie odwołują się do motywacji wewnętrznej.

Na czym polega wyjątkowość eventu? Dlaczego jest on istotnym elementem strategii HR? Przede wszystkim dlatego, że mamy tutaj do czynienia z sytuacją, kiedy wszyscy pracownicy przebywają w jednym miejscu, w tym samym czasie i nie wykonują swoich codziennych obowiązków. Działają wówczas określone mechanizmy psychologiczne na poziomie zarówno jednostki, jak i grupy. W przypadku jednostki wpływają one na jego sferę poznawczą, emocjonalną i motywacyjną, a w przypadku procesów grupowych możemy mówić o budowaniu lub zrywaniu relacji, ustalaniu jawnych i niejawnych reguł między ludźmi, budowaniu zaufania, zawiązywaniu się pracy zespołowej.

Jeśli pracodawcy mają świadomość tych istotnych procesów, mogą wykorzystać event do zmotywowania pracowników. Dzień eventu może stać się okazją do włączenia pracowników w **twórczy proces zarządzania firmą**, co wzbudzi ich motywację wewnętrzną, a przy jednoczesnym dbaniu o odpowiednie proporcje między pracą a zabawą może stać się dniem pozytywnie zapamiętanym przez pracowników. Zatem, najbardziej motywacyjnym eventem będzie taki, w którym zostanie zachowana równowaga między zabawą i pracą.

## Nie słuchaj tłumu. Docenij inteligencję jednostki i daj jej szansę!

Inspiracją do włączania pracowników w twórczy proces zarządzania firmą mogą być m.in. dwa zjawiska. Pierwsze z nich to **inteligencja zespołowa**. Termin ten pojawił się w badaniach socjologicznych w latach 80. i zakłada on, że zdolność zespołu do znalezienia rozwiązania problemu jest zawsze lepsza niż najlepsze rozwiązania indywidualne w tej grupie. Inteligencja zespołowa to kompetencja organizacji, wnosząca nowy zasób energii, kreatywności i umiejętności. Kompetencja ta opiera się na zaufaniu pracodawcy do pracowników oraz na przekonaniu, że to, co mają do powiedzenia w kwestii kierowania firmą jest ważne. Takie podejście wymaga od pracodawcy rewolucyjnego spojrzenia na strukturę organizacyjną. Jest to tzw. odwrócenie tradycyjnej piramidy, czyli głębokie przekonanie, że to pracownicy (a nie tylko prezes i zarząd) wiedzą najlepiej czego oczekują klienci, zatem to ich głos jest niezbędny przy wyznaczaniu kierunków strategicznych firmy.

Drugą inspiracją jest filozoficzna koncepcja Arnolda Mindella zwana „**głębką demokracją**”. Pozwoliła ona wypracować konkretną metodologię w pracy z grupami, społecznościami i organizacjami. W przeciwieństwie do klasycznej demokracji, która koncentruje się na zasadzie większości, głęboka demokracja sugeruje, że wszystkie głosy są ważne, tworzy przestrzeń dla wszystkich osób z indywidualnym prawem głosu. Demokracja jaką znamy zakłada, że słuszne rozwiązanie jest to, które popiera większość. Za to głęboka demokracja docenia każdy pojedynczy głos, traktując go na równi z innymi – w ten sposób może obniżyć ryzyko podejmowania decyzji na zasadzie „podążania za tłumem”.

## Udany event w praktyce

Praktycznym przykładem zastosowania zasad motywowania poprzez zaangażowanie jest tzw. **Dzień FedEx**, czyli dzień na rozwiązywanie problemów. Jego idea powstała w firmie Atlassian, która jest australijskim producentem oprogramowania komputerowego. Właściciele firmy zaproponowali, aby jeden dzień na kwartał programiści wspólnie spędzali nad dowolnym, wybranym przez siebie problemem, nawet jeśli nie dotyczył on ich codziennych obowiązków. Wszystko po to, by wykrzesać z nich więcej kreatywności. W rezultacie w ten jeden niekonwencjonalnie zaplanowany dzień zrodziło się kilka pomysłów na nowe produkty i wiele udoskonaleń. Ten czas pobudzał kreatywność – niezbędną, by praca nie stała się nudną rutyną. Dlaczego nazwano go Dzień FedEx? Ze względu na zasadę, że każdy pracownik referował zespołowi swój projekt, pomysł i przemyślenia następnego dnia, tak jak następnego dnia po nadaniu firma kurierska FedEx dostarcza przesyłki.

Kolejnym przykładem eventu, który odwołuje się do motywacji wewnętrznej pracowników może być doroczna konferencja „**Kick off Meeting - Freedom**” w firmie Sodexo, która zarządza usługami dla nieruchomości. Na jednym z tych spotkań, wykorzystaliśmy metodę Open Space Technology – uczestnicy dobierali się dobrowolnie w grupy dyskusyjne i sami wyłaniali tematy do dyskusji w zakresie: problemy organizacyjne oraz wyzwania związane z rozwojem biznesu. Pod koniec dyskusji każda grupa zapisywała wnioski, a następnie uczestnicy dobrowolnie stworzyli zespoły projektowe, które realizowały poszczególne zgłoszone na konferencji postulaty. Efektem konferencji „Kick of Meeting - Freedom” był nie tylko wzrost zaangażowania uczestników w sprawy firmy (ponieważ pracownicy sami wybierali obszary które ich interesowały), ale firma zyskała również kilkanaście innowacyjnych projektów w odpowiedzi na wyzwania organizacyjne.

Trzecim przykładem podobnej inicjatywy odwołującej się do motywacji wewnętrznej jest wydarzenie Partners Meeting globalnej firmy konsultingowej A.T. Kearney. Przed eventem firma przeprowadziła dyskusja on-line jako „pre-work” do spotkania bezpośredniego. Wykorzystano tutaj platformę Synthetron – specjalne narzędzie umożliwiające przeprowadzenie moderowanej dyskusji on-line z bardzo dużą grupą osób rozsianą po całym świecie. Celem takiego działania było skierowanie do wszystkich pracowników pytania, jakie nowe kierunki strategiczne firma powinna sobie wyznaczyć. Rezultatem było nie tylko zaangażowanie zespołu już przed eventem, , ale wypracowanie całkiem nowa wizji i strategii firmy, opartej na rzetelnych opiniach pracowników z całego świata. Dzięki zastosowaniu metody Synthetron jako „pre-work” uczestnicy brali udział w ewencie z wyrównaną wiedzą, dzięki czemu mogli lepiej ten czas wykorzystać na efektywną i twórczą pracę.

\*\*\*

Czas spotkania całego zespołu jest niezwykle cenny i warto go zaplanować kierując się założeniami „motivowania poprzez zaangażowanie”. Aby to zrobić warto zadbać o zrównoważenie rozrywki i pracy warsztatowej z całym zespołem. Zysk to realny wzrost zaangażowania pracowników, „doładowanie ich akumulatorów” oraz istotne korzyści w zakresie rozwiązania problemów firmy, wyzwań biznesowych, weryfikacji strategii biznesowej firmy, czy poprawy jej wizerunku.

## Marta Baraniak-Wiśniewska

Coach, Senior Konsultant w firmie Human to Business