

CEO – dyrektor do spraw zaangażowania
John Smythe
Wydawnictwo Wolters Kluwer
Autor Recenzji: Marianna Lutomska

Przez ostatnie zawirowania gospodarcze wielu pracodawców musiało obniżyć pracownikom pensje, ograniczyć premie i zrezygnować z dodatkowych świadczeń. Taka niepokojąca sytuacja, utrzymująca się przez dłuższy czas z pewnością wpłynęła na motywację zatrudnionych. „CEO – dyrektor do spraw zaangażowania” Johna Smythe’a – to książka po którą – nie tylko w czasie kryzysu – powinien sięgnąć każdy menadżer, lider, kierownik zespołu lub prezes, któremu zależy na zwiększeniu zaangażowania pracowników.

To właśnie na przełożonych leży główna odpowiedzialność w kwestii motywacji innych. Ta książka może pomóc w przewartościowaniu swojego dotychczasowego podejścia do komunikacji wewnętrznej.

Co ciekawe, Smythe podważa użyteczność badań z zadowolenia pracowników. Tłumaczy, że w wielu organizacjach stwarzają one wrażenie celu samego w sobie. Takie badania niepotrzebnie wpływają także na pogłębienie negatywnych stereotypów: „Przy badaniach przyjmuje się dość złowieszcze założenie sugerujące, że możliwe i uprawnione jest ustalenie przez kierownictwo, jakie czynniki wpływają na »szczury w klatce« oraz stymulowanie zachowań »szczurów« poprzez zmianę bodźców”.

Przez większość rozdziałów Smythe odwołuje się właśnie do podstawowego błędu, który dominuje w wielu firmach: „większość pracowników nie zadowala się już starym kontraktem psychologicznym, w którym bezpieczeństwo zatrudnienia wymienia się na uległość i lojalność, ani tego kontraktu nie akceptuje”. Wielu zarządzających tak naprawdę nie chce wcale takich pracowników, na dobrą sprawę nie szukają oni bowiem ludzi uległych, wolą bardziej kreatywnych i zdecydowanych. Czasy w których pracownik poświęcał swoje życie jednej firmie też dawno już minęły. Dlatego konieczne jest odchodzenie od biurokratycznych procedur, nie stosowanie wojskowej nomenklatury. Nikt z nas nie cierpi protekcjonalnego, kaznodziejskiego i pouczającego tonu, ludzie lubią wyzwania – a niektórzy pracodawcy cały czas zachowują się jakbyśmy żyli w średniowieczu.

Smythe proponuje stosować dość prosty zabieg, przypomnieć sobie sytuację spoza strefy pracy, kiedy sami się w coś zaangażowaliście – sprawdzić co nas najbardziej motywowało i spróbować przenieść to doświadczenie do firmy. Ważne by pracownicy nie czuli się jak widzowie albo „ofiary zmiany” – pozytywne zaangażowanie nacechowane jest kreatywną energią i osobistym utożsamianiem się z działaniem i jego celem.

Autor niekiedy poświęca za dużo uwagi na zgłębianie definicji takich słów jak „zaangażowanie” albo zbyt szczegółowo analizuje koncepcje swoich poprzedników. Wszystkie wątki książki nie są równie wciągające, ale ze spokojem można ją uznać za bardzo wartościowe kompendium. Smythe otwiera oczy na kwestie pracownicze i bardzo celnie potrafi zaobserwować, w końcu znane nam wszystkim praktyki:

„Menadżerowie ze ścisłego kierownictwa mówią, że chcą aby ich ludzie czuli się zaangażowani, przez co rozumieją tyle, że chcieliby polukrować swoje przesłanie. Sprytni pracownicy wzdrygają się jednak, gdy słyszą od swoich szefów coś takiego. Wiedzą, że po odszyfrowaniu wiadomość brzmi: »ustaliliśmy co jest dla was najlepsze, a teraz będziemy wami manipulować, żebyście zaczęli myśleć, iż uczestniczycie w podejmowaniu decyzji«”.