

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

POHVALA KOT METODA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtor: Andraž Lazar

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Januar, 2021

Predstavitev metode

Pohvala je vsem zelo dobro poznana beseda, vsem godi, če smo pohvaljeni, paradoksalno pa se takšne oblike komunikacije prepogosto izogibamo. Preučevana je bila iz različnih gledišč, njeni temelji pa sežejo daleč nazaj, saj sodi med osnovne človekove potrebe. V seminarski nalogi se bom posvetil pohvali kot metodi motiviranja zaposlenih v delovni organizaciji. Vendarle pa bi rad poudaril, da, če želimo zares dobro razumeti mehanizme v ozadju pohvale, moramo le-to uvrstiti v širši kontekst. Ob tem je koristno, če se pri dojemanju tako subtilnih pojmov mestoma razbremenimo definicij in kategorizacije, saj jo le tako lahko zares celostno, ne samo razumsko, temveč tudi srčno, dojamemo.

Pohvala v najširše uporabljenem pomenu besede opredeljuje obliko socialne interakcije, pri kateri sogovorniku namenimo priznanje, ga pomirimo ali mu celo pokažemo občudovanje. Izrazimo jo verbalno, najbolje pa učinkuje, če jo podkrepimo še z neverbalnimi prvinami komuniciranja (obrazni izrazi, kretnje rok ...) (Kanouse idr., 1981).

Pohvala kot metoda v kontekstu delovne organizacije sodi med nematerialne oblike nagrajevanja oz. motiviranja zaposlenih. Njena bistvena značilnost je v tem, da lahko s pohvalo nagradimo zaposlenega takoj po dosežku, torej je vez med nagrado in vedenjem neposredna in zelo jasna. Ključna dejavnika, od katerih je odvisna pohvala, je ustvarjalnost tistih, ki pohvalo uporabijo in kultura delovne organizacije, ki mora biti pozitivna in sprejemajoča do takšne oblike komuniciranja (Zupan, 2001). Ob predpostavki, da je zaposleni zadovoljen z osnovno plačo, je ravno pohvala ena izmed najučinkovitejših metod nagrajevanja, saj jasno izraža, da delovna organizacija ceni njegovo delo (Twentier, 1999).

Pohvala najbolj ustrezno sovпада s širšim pogledom na sestavine sistema plač in nagrajevanja. Lahko bi rekli, da je pohvala naložba za prihodnost, s katero delodajalec ponuja zaposlenemu osebno rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačno prihodnost. Ravno v takšnem sistemu pridejo do izraza precej neotipljive nagrade, katerim težko določimo vrednost. Med takšnimi oblikami nagrajevanja je pohvala zagotovo glavni predstavnik. Mnoge sestavine takšnega zaposlitvenega odnosa so za zaposlenega vir notranje motivacije, zato precej bolje kot denarne nagrade vplivajo na učinkovitost in pripadnost posameznika. Zaposleni od delodajalca pričakujejo takšen sprejemajoč odnos, ki ga najbolje opiše dobro poznani izraz – psihološka pogodba (Svetlik in Zupan, 2009).

Zgodovinski pregled razvoja oz. nastanka metode

Pohvala, ki jo v kontekstu seminarske naloge omenjamo kot metodo motiviranja zaposlenih v delovni organizaciji, uporabljamo od nekdanj, saj je potreba po javni prepoznavi za nas ključnega pomena, zato o začetkih uporabe težko govorimo. Lažje pa se osredotočimo na psihološke mehanizme, ki pohvalo pojasnjujejo. Izvorno jo lahko povežemo s teorijo okrepitve, katera je bila opredeljena l. 1938 in predpostavlja, da se lahko na podlagi okrepitve, želenega odziva na dražljaj, verjetnost nekega vedenja poveča. Potrebno je poudariti, da je nagrada drugačen

pojmem kot okrepitev, saj zajema nekaj, kar je za dobitnika le-te visoko cenjeno in ne zgolj sredstvo, ki poveča verjetnost nadaljnjih vedenj (Musek, 2003). Vendarle pa so pri preučevanju učinkov nagrajevanja ohranili to analogijo in teorijo okrepitve nadgradili ter jo opremili tudi z drugimi podobnimi vedenjskimi teorijami. Glavna spoznanja Skinnerjeve teorije so vključili v teorijo upravljanja vedenja, ki izboljša učinkovitost zaposlenih na delovnem mestu. Sidrna predpostavka teorije se nanaša na kontingenčno (pogojno) nagrajevanje, ki pomeni, da je od prikazanega vedenja odvisno, ali bo zaposleni dobil nagrado ali ne (Landy in Conte, 2016).

Na drugi strani pa lahko metodo pohvale povežemo tudi s teorijami motivacije, ki temeljijo na človekovih potrebah. Pohvalo lahko uvrstimo med socialne potrebe oz. natančneje med potrebe po javni prepoznavi in ohranjanju samopodobe. Delodajalec s tem, ko daje zaposlenemu občutje pripradnosti in vrednosti, zapolnjuje socialne potrebe zaposlenega. Pohvalo kot sestavino javne prepoznave pa lahko v tem sklopu na potrebah temelječih teorijah motivacije uvrstimo še med enega izmed najpomembnejših motivatorjev zaposlenega pri delu. Drži, da je denar predpogoj oz. higienik za zaposlenega, da ostaja zadovoljen pri svojem delu. Vendar pa je po drugi strani pogosto nesmislen in samoumeven, ko bi radi zaposlenemu dodatno zvišali zadovoljstvo pri delu. Na tej točki pa glavno vlogo prevzamejo nematerialne nagrade, kamor sodi pohvala, katera ima precej daljši "doseg" (Stajkovic in Luthans, 2003).

Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Področja raziskovanja pohvale je pogosto vpeto v kakšnega izmed nadrednih pojmov (npr. javna prepoznavna), saj ta metoda kot samostojna oblike motiviranja zaposlenih skopo raziskana. V naslednjem poglavju sem v področje raziskovanja pohvale vključil tudi nekatere izsledke raziskav, ki imajo posredno povezavo s pojmom pohvale, z namenom, da bi dobili čim bolj nazoren vpogled v zares širok spekter učinkovanja te metode.

Že prve raziskave, ki so se nanašale na pohvalo kot metodo v delovni organizaciji, so postregle z zelo obetajočimi rezultati. Ugotovili so, da pohvala poveča samoučinkovitost (Bandura, 1977), notranjo motivacijo (Koestner in Zuckermann, 1987) in pri zaposlenem močno zviša vpogled v lastne atribucije, povezane z uspešnostjo na delovnem mestu (Weiner, 1972).

Kako ustrezno in smiselno nagraditi zaposlenega, da bo najbolj učinkovit na delovnem mestu? S takšnim vprašanjem se ukvarja vsak delodajalec. Mnogo je bilo raziskav, ki so poudarjale pozitivne učinke javne prepoznave, kamor sodi tudi pohvala, vendar so prepogosto zanemarjali primerjavo takšnega načina motiviranja z drugimi motivatorji, predvsem z denarnimi nagradami. Prav v tem je neizmerna vrednost metanaalize, v kateri so preučili kar 72 raziskav na področju podkrepljevanja zaposlenih. Želeli so izvedeti, na kakšen način prispevajo temeljni viri motiviranja zaposlenega na njegovo učinkovitost izvajanja delovnih nalog. Na podlagi preteklih raziskav so izluščili tri najpogostejše uporabljene vire motiviranja zaposlenih: denar, povratno informacijo in javno prepoznavo. Pričakovan izsledek raziskave se nanaša na dejstvo, da je sinergija vseh treh virov podkrepljevanja zaposlenega najboljša oblika motiviranja zaposlenih. Z besedo sinergija so v raziskavi poudarili, da je učinek bistveno večji, kot, če bi

upoštevali navadno seštevanje vseh treh faktorjev. Rezultat, ki se nanaša na individualne učinke vsakega izmed treh motivatorjev, najbolj preseneča. Javna prepoznavna prispeva k 17% izboljšanju učinkovitosti zaposlenega, kar je le za 4 % manj kot je bil individualni prispevek denarja (Stajkovic in Luthans, 2003).

Prelomni dogodek za preučevanje nematerialnih nagrad je predstavljala velika gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008. Takrat je mnogo delovnih organizacij šlo v stečaj, le peščica tistih, ki je preživela, je lahko razmišljala o materialnih nagradah. Sama po sebi se je začela osvetljevati ideja, da bi zaposlene v večji meri nagrajevali nematerialno, tudi s pohvalami. Na podlagi zbranih podatkov so ugotovili, da je v zadnjih 12 mesecih kar 70 % organizacij moralo preoblikovati nagrajevalni sistem. Dobri dve tretjini vodij je poročalo, da so to storili zaradi zmanjšanja proračuna. Le dobra četrtina pa jih je odgovorila, da so to storili zaradi želje še bolj motivirati zaposlene. V naslednjem koraku so izvedli globalno raziskavo leta 2009, ki je preučevala ekonomske posledice gospodarske krize, v katero je bilo vključenih 1047 zaposlenih, med katerimi so bili tudi menedžerji in druge osebe na vodilnih položajih. Ugotovili so, da ob predpostavki, da so zaposleni zadovoljni s fiksno plačo, bolje kot materialne nagrade, sprejemajo nematerialne. In prav med slednjimi je najvišje mesto zasedala pohvala delodajalca. Tako so gospodarsko krizo videli kot priložnost in kot poziv, da je pohvala učinkovita veliko bolj kot so mislili in da jo je nujno potrebno vključiti v nagrajevalni sistem delovnih organizacij (Dewhurst idr., 2009).

Pri dajanju pohvale je zelo pomembno, da to storimo ob prisotnosti sodelavcev. V zanimivem eksperimentu so preučevali učinek posredovanja zahvalne kartice s podpisom avtoritete na delovno učinkovitost zaposlenega. Hkrati pa jih je zanimalo tudi, ali je delovna učinkovitost odvisna od tega, koliko ljudi bo prejelo zahvalo. Čeprav tukaj ni šlo za verbalno obliko pohvale, temveč za pisno zahvalo, smo pričali zelo podobnim mehanizmom. Eksperiment je bil zasnovan tako, da so zaposlene razporedili v sobe po 8, ti pa so opravljali vsak svoje delovne naloge. Za vključenost v eksperiment niso vedeli. Opazovali so jih 3 ure. Po eni uri so jim, v različnih eksperimentalnih pogojih, podarili zahvalne kartice njihove avtoritete in nato opazovali, ali se je njihova delovna učinkovitost v naslednjih dveh urah spremenila. V primeru, ko so vsi udeleženci prejeli zahvalno kartico, se je njihova delovna učinkovitost izboljšala za 5.2%. ko so nagradili le najboljšega, je prišlo do 5.6% izboljšanja, največji učinek pa je dosegla pohvala treh najboljših delavcev in sicer 7.3%. Najbolj pa preseneča dejstvo, da je zahvala najbolj učinkovala na tiste, ki zahvale niso prejeli. Ozadje takšnega vedenja bom razložil v enem izmed naslednjih poglavij (Bradler idr., 2016).

Pohvala kot metoda za motiviranje zaposlenih

NAMEN

Metodo pohvale je smiselno uporabljati v okviru sistema nagrajevanja takrat, ko so izpolnjeni higieniki, ki so osnova zadovoljstva vsakega zaposlenega (npr. plača). Sicer je metoda zelo široko uporabna in je primerna za vse delovne organizacije, saj sodi javno priznavanje med osnovne človekove potrebe. Kot ostale oblike nagrajevanja pa je tudi pri pohvali ključnega

pomena, da je le-ta povezana s spodbudno organizacijsko kulturo, ki spodbuja in ohranja takšen način komuniciranja. Pohvalo uporabimo z namenom, da z zaposlenim zgradimo pristen in zaupen odnos, ki bo vplival tako na dobro sodelovalno vzdušje kot tudi na dolgoročno privrženost zaposlenih. Pohvalimo zato, da zaposlenemu ob dobro storjeni nalogi damo vedeti, da se nam zdi njegov prispevek pomemben in da cenimo, da je del naše delovne organizacije. Ko zaposlenega pohvalimo, v njem vzbudimo več zaupanja v lastne sposobnosti, poveča se njegova notranja motivacija, to pa vodi v višjo delovno učinkovitost. Dobra pohvala pa hkrati pogosto vpliva na nadaljnje pozitivno sodelovanje in izpolnjevanje delovnih nalog (Twentier, 1999).

POTEK IZVEDBE

Metoda pohvale se zdi tako samoumevna, vendar zahteva ogromno urjenja. Pomembno je, da ozavestimo, da je pohvala pristnega značaja in da ni v nobenem primeru povezana s kakšno vrsto manipulacije. Zato je ključnega pomena, da z zelo majhnimi koraki začnemo ustvarjati pozitivno organizacijsko kulturo, ki z dobrimi nameni sprejema takšen način komuniciranja. Prvi korak pri oblikovanju dobre pohvale drugega pa je to, da se znamo sami s ponosom in pristno pohvaliti. Odrasli smo v družbi, v kateri je zelo cenjeno, da ne usmerimo pozornosti nase, hkrati pa smo se vedno učili, da v življenju največ šteje skromnost. Sicer skromnost v smislu hlastanja za materialnimi dobrinami še kako drži, vendar smo dojemanje te besede pogosto povsem neustrezno posplošili na vsa področja našega življenja. Ko se znamo pristno pohvaliti, ko širimo čarobno moč pohvale na ostale zaposlene in ko se zavedamo, da je takšen način komuniciranja nalezljiv in prispeva k pozitivni organizacijski kulturi, smo na pravi poti, da postanemo mojstri pohvale (Twentier, 1999).

Kakšna naj bo pohvala? Naše pohvale pogostokrat ne padejo na plodna tla, čeprav menimo, da smo storili vse, kar je bilo v naši moči. Sicer je lepo slišati besede "Super, bravo!", vendar pogosto ne dosežejo pravega učinka pri nas, saj so presplošne, hkrati pa ne vemo, čemu natančno so bile namenjene. Hitro ugotovimo, da področje močno presega meje uporabe metode kot tehnične sestavine pri vpeljevanju sprememb v delovni organizaciji. Pot do podajanja in sprejemanja pohval vključuje globoko željo po osebnostni rasti, še posebno po pozitivni samopodobi. Obstaja sicer nekaj splošnih načel, katere naj bi vključevala dobra pohvala, vendar je, bolj kot natančno upoštevanje vseh korakov, pomembno to, da ob pohvali občutimo pozitivna, pristna čustva in da v zameno za pohvalo ničesar ne pričakujemo. Za dobro pohvalo je zelo pomembno to, da smo navzoči in da opazujemo ljudi pri svojem delu, jih zbrano poslušamo, saj jih le tako v polni meri spoznamo, kar vpliva na kvaliteto pohvale. Bistvenega pomena je, da je pohvala javna, kajti tako doseže bistveno večji učinek tudi pri sodelavcih pohvaljenega. Pohvala, ki jo namenimo zaposlenemu za zelo specifično dobro opravljeno nalogo naslednji dan, močno izgubi na svoji teži. Zelo zaželeno je, da je pohvala takojšnja, saj le tako zaposleni natančno ve, kaj smo pohvalili, hkrati pa s tem povečamo verjetnost, da bo zaposleni tudi v prihodnje deloval podobno. Ko izrekamo pohvalo, je pomembno, da zaposlenemu namenimo polno pozornost, saj bo to močno prispevalo k njegovemu dojetju pristnosti takšnega dejanja. Priporočljivo je, da zaposlenega pokličemo po imenu, ga

pogledamo v oči, si ob tem pomagamo tudi z gestami rok in izrečemo motivirajoče besede. Pohvala naj bo natančna, naj zajema konkretno delovno nalogo, da zaposleni natančno ve, da smo se v njegovo delo poglobili in nam veliko pomeni. Pohvalo lahko dodatno nadgradimo z vprašanji o tem, kako je oseba prišla do svojega dosežka. Ob empatičnem in aktivnem poslušanju damo prostor osebi, da se razgovori s tem pa zgradimo pristen odnos, ki bo dragocen za sodelovalno klimo v delovni organizaciji (Twentier, 1999).

KONKRETEN PRIMER

Opisal bom izmišljeno situacijo, kjer je bila oseba pristno pohvaljena. Kasneje bom opisal, kakšen je, žal, pogost in nesprejemajoč odziv na pohvalo in kakšen je odziv osebe, ki pohvalo sprejme v polnosti.

V zelo specifičnem adventnem času v obdobju koronakrize si je Jani domislil odlične ideje. Svojih sodelavcev ni videl že pol leta, saj delo poteka od doma. Delovna organizacija, zavarovalniška agencija, kjer je zaposlen, običajno vsako leto prireja decembrsko zabavo. Letos to žal ni mogoče, zato Jani izdela glasbeni koledar, kamor vključi fotografije svojih sodelavcev, doda božično glasbo, ob vsaki sliki pa zapiše pozitivne misli, ki najbolje opišejo njihove pozitivne osebnostne lastnosti. Organizira srečanje na daljavo, kamor povabi vse svoje sodelavce, jim nameni voščilo, hkrati pa jim pokaže glasbeni koledar, ki ga je ustvaril zanje. Sodelavci so navdušeni, na njihovih obrazih se vidi, da so ganjeni, hkrati pa vsi po koncu srečanja želijo, da jim Jani po elektronski pošti pošlje koledar. Dogovorijo se, da takšno tradicijo oranijo tudi v pokoronskem obdobju, le da se dobijo v živo. Vodja oddelka Matej prosi Janija, naj po srečanju ostane še malo na spletni aplikaciji. Ko ostaneta sama, Matej pohvali Janija: "Slike na tvojem glasbenem koledarju so najboljši možen prikaz našega sproščenega vzdušja na oddelku. Najbolj me je seveda navdušila misel, ki ste jo namenili meni, ko ste zapisali, da vodim sodelavce na oddelku z glavo in srcem in da si za vas želim tisto, kar si želim sam – le najboljše. Niste me mogli bolj razveseliti. Najlepša hvala vam!"

Jani odreagira intuitivno, tako kot je navajen, in odgovori vodji: "Ah, ni najboljše narejeno. Program, ki sem ga uporabil za obdelavo, malo popači fotografije. To bi lahko storil vsak. Hvala vseeno." Po dialogu si zaželite še voščilo za prijetno preživete božično-novoletne praznike in se poslovita. Jani je pravzaprav odklonil pohvalo in z navajanjem lastnih napak zmanjšal njeno vrednost. Sprašuje se, kdaj bo lahko vrnil pohvalo Mateju, saj se čuti dolžnega. Vodja Matej pa se je kasneje spraševal, ali je naredil kaj narobe, ko je pohvalil svojega sodelavca.

Razplet takšnega dialoga pa bi lahko bil povsem drugačen, če bi znal Jani dobrodušno sprejeti pohvalo. Tako malo bi bilo potrebno, da bi enostavno sprejel pohvalo in užival ob tem. Lahko bi npr. dejal: "O, najlepša hvala vam, vodja. Vaša pohvala mi res veliko pomeni." V tem primeru si dovoli uživati ob pohvali, hkrati pa si dopusti, da dobri občutki prežemajo njegovo celotno telo. Ker Matej zazna, da Janiju pohvala veliko pomeni, nadaljuje: "Ste res odličen opazovalec. Izbrane misli ste na zelo ustvarjalen način povezali z našo osebnostjo. Ali ste se izbranih misli domisli sami?" Jani se ob tem vprašanju razgovori in pove, da se že dalj časa

odkrito zanima za interese in navade sodelavcev, ker se mu, za boljšo sodelovalno klimo, zdi pomembno, da jih čim bolje spozna.

Omejitve uporabe metode

Pohvalo lahko uporablja v delovnem kontekstu vsak, pomembno pa je, da je uporabljena v pravem kontekstu, z izbranimi besedami in neposredno po hvalevrednem dejanju. Uporaba iskrene pohvale nima posebnih omejitev in je dobrodošla v vsaki delovni organizaciji, ki poskuša ustvariti sprejemajoče sodelovalno vzdušje. Vendarle pa moramo biti pri dajanju pohval uravnoteženi, saj v nasprotnem primeru metoda ne doseže pozitivnih učinkov. Če s pohvalami pretiravamo, lahko izgubijo svojo moč. S prepogostimi pohvalami lahko uslužbenci dobijo vtis, da mora biti njihovo delo vedno brezhibno opravljeno. Hkrati lahko pri že tako pretirano narcisističnih posameznikih dajemo napačen vtis njihove veličastnosti, zato v takšnih primerih pazimo, da pohvalimo zares specifično vedenje zaposlenega in ne njegove osebnosti. Na zelo zavzete, notranje motivirane posameznike pohvala ne učinkuje v veliki meri, zato zanje to ni najboljši način motiviranja. Takšni precej bolje sprejemajo nove delovne izzive. Zelo pomembno je, da ne hvalimo vseh zaposlenih enako, saj mora biti pohvala sorazmerna z njihovim trudom. Tudi zakasnela pohvala, npr. drugi dan po tem, ko je zaposleni uspešno opravil neko specifično delavno nalogo, v veliki meri izgubi svoj pomen. Glavna omejitev pohvale kot metode pa se odraža v njeni nepraktičnosti spremljanja oz. netransparentnosti. Zelo težko zagotovimo, da bodo vsi zaposleni, ki svoje delo opravljajo učinkovito in ki kažejo zavezetost na delovnem mestu, pohvaljeni enakovredno. Kot vodje na delovnem mestu smo težko nenehno navzoči in pri tem poskrbimo, da jo bomo namenili vsakemu zaposlenemu ob slehernemu hvalevrednem dejanju. Največji problem predstavljajo skupinske, projektne delovne naloge, kjer težko ovrednotimo prispevek vsakega člana. Prav tako težko pohvalimo zaposlene, kjer njihov prispevek ni jasno viden (npr. kompleksne kognitivne naloge) (Landy in Conte, 2016).

Najbolj pogosta napaka pri vodjih v delovni organizaciji, ki pohvalijo zaposlenega, je ta, da rečejo: »Če bom zaposlenega hvalil, se bo njegova učinkovitost na delovnem mestu poslabšala, če ga bom grajal, se bo izboljšala. Ali je sploh smiselno pohvaliti zaposlenega?«. Tukaj gre največkrat za eno od napak mišljenja, imenovano težnja k srednji vrednosti (*ang. regression toward the mean*). Dejstvo je, da zelo nadpovprečno ali zelo podpovprečno produktiven dan zaposlenega ni nujno odvisen samo od njegovih zmožnosti in da so za takšen rezultat lahko odgovorni faktorji, na katere nima vpliva (npr. zgolj srečno naključje). Zato je razumljivo, da se bo zaposleni po zelo dobrem dnevu vrnil k lastni »normali«, k povprečni delovni učinkovitosti, oz. bo izboljšal/poslabšal svojo rezultat. Kot bi lahko napačno sklepali, za takšen padec oz. skok ni kriva kritika vodje, vendar zgolj narava statističnih pojavov (DeFulio, 2012).

Vloga psihologa

Psihologi v sodelovanju s kadrovsko službo in ostalimi zaposlenimi lahko zavzamejo izjemno pomembno vlogo pri vpeljavi pohvale kot metode za motiviranje zaposlenih v vsaki delovni organizaciji. Na vsakem koraku procesa, ki vodi do prevlade vzdušja v delovni organizaciji, ki v polnosti odobrava pohvale, so psihologi lahko v veliko pomoč. Najpomembnejše se mi zdi, da pri zaposlenih poskušamo postopoma, z majhnimi koraki, vzpodbuditi organizacijsko kulturo, ki bo osvobodjena spon neustrezno dojete skromnosti, ki pohvalam namenjuje negativen prizvok. Bolj kot pri ostalih metodah se mi zdi pomembno, da psihologi uporabijo vse svoje znanje, da delodajalcem v delovni organizaciji znajo predstaviti, da so pohvale zares ključen dejavnik za višjo zavzetost zaposlenih, kar nenazadnje vpliva tudi na njihovo boljše učinkovitost in dolgotrajno privrženost delovni organizaciji.

Prvi korak, ki se mi zdi zelo pomemben, je, da psihologi pomagajo pri tem, da se zaposleni sami znajo pristno in velikodušno pohvaliti. Zdi se mi, da je to odločilen faktor, ki vodi v to, da lahko pohvalimo druge. Tako lahko psiholog npr. uvede v ponedeljkove skupne sestanke začetni ledolomilec, kjer bi zaposleni navedli eno stvar, ki so jo v preteklem tednu naredili zares dobro in so nanjo ponosni. Druga možnost bi bila, da bi poskušali v 3 minutah na list papirja napisati čim več besed, ki izražajo pohvalo oz. odobravanje dela sodelavcev. S pomočjo različnih podobnih aktivnosti lahko psihologi zaposlene naučijo, da pohvale postanejo del vsakodnevnega poslovnega besedišča.

Psihologi lahko s široko paleto psihoterapevtskega znanja naučijo zaposlene osnov empatičnega aktivnega poslušanja, parafraziranja in ostalih tehnik, ki pripomorejo k temu, da zaposleni svoje sodelavce bolje spoznajo, posledično pa jih lahko pristneje pohvalijo. Tudi pri ustreznem prejemanju pohvale, ki sem ga opisal v zgornjem primeru, imajo psihologi ključno vlogo, saj lahko pri zaposlenih ozavešajo, da gre za dvosmeren proces – če znaš pristno sprejemati pohvalo, jo znaš tudi velikodušno podeliti. Veliko dodano vrednost psihologov vidim tudi v tem, da bi z sestavo in uporabo različnih modelov (npr. Kirkpatrickov model) vrednotili uspešnost usposabljanja o pohvalah.

Moj pogled na metodo

Metoda se mi zdi v vsaki delovni organizaciji zelo uporabna in povsem brezplačna, njene zaloge energije pa so neizčrpne. Hkrati je potrebno pri njeni implementaciji poskrbeti za to, da so zaposleni ustrezno preskrbljeni z osnovnimi delovnimi motivatorji (npr. plača, varnost zaposlitve), v nasprotnem primeru pohvala ne služi kot nadomestilo. Ko sem prebiral literaturo o tematiki, me je najbolj presenetil velik razkorak med tem, kako prvinska in naravna je metoda pohvale in tem, kako redko je dejansko uporabljena v delovnih organizacijah. Spraševal sem se, zakaj je temu tako in prišel do zaključkov, da smo od otroštva obkroženi z mislimi, da je lastna hvala neprimerna in da je bistveno bolje prisegati na skromnost. Pogosto ne pustimo, da bi nam pohvala prišla do srca, saj bi s tem morda pokazali še ostale šibkosti, kar pa se nam ne

zdi primerno. Najbolj zgrozi dejstvo, da veliko raje pri sebi iščemo napake kot, da se iskreno pohvalimo. Zato se mi zdi ključnega pomena, da ozavestimo, kako zelo koristna je pristna in iskrena pohvala. Izjemno težko je od zaposlenih zahtevati, da uporabljajo metodo v delovnem kontekstu, če niso večji takšne govorice. Zato se mi zdi pomembno, da bi se psihologi v delovnih organizacijah sistematično, z zelo majhnimi koraki, lotili osnov dajanja pristne pohvale. Preko številnih delavnic, spremembe percepcije nagrajevalnega sistema zaposlenih, ki vključuje celosten odnos zaposlenega in delodajalca in dojema sovpadanje posameznika z delovno organizacijo v najširšem pomenu besede, bi lahko začeli počasi spreminjati stališča zaposlenih do pohvale. Ko bi zaposleni dojeli, da je deljenje iskrenih pohval »nalezljiv« proces, ki ohrabri tako prejemnika in naslovnika, bi se ti raje vračali v sprejemajoče delovne okolje.

Metoda pohvale kot samostojne metode motiviranja zaposlenih je mnogo premalo raziskana. Glede na to, da si pohvale želimo vsi, vendar težko zanjo prosimo, se mi zdi pomembno, da bi v delovnih organizacijah pri zaposlenih pogosteje merili, kakšne so razlike med njihovimi pričakovanji, koliko pohvale si želijo in tem, koliko jo prejmejo. Velik izziv pa predstavljajo tudi delovna mesta, kjer delo zaradi različnih razlogov (npr. skupinsko delo, komplicirane kognitivne naloge) težko ovrednotimo in posledično težko implementiramo pohvalo. To področje bi si zaslužilo dodatno raziskovanje.

Literatura

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S. in Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085–3099.
- DeFulio, A. (2012). Quotation: Kahneman on contingencies. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 97(2), 182–182.
- Dewhurst, M., Guthridge, M. in Mohr, E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, 1(4), 12–15.
- Kanouse, D. E., Gumpert, P. in Canavan-Gumpert, D. (1981). The semantics of praise. *New directions in attribution research*, 3, 97–115.
- Koestner, R., Zuckerman, M. in Koestner, J. (1987). Praise, involvement, and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 383.
- Landy, F. J. in Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Musek, J. (2003). *Zgodovina psihologije*. Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede.
- Stajkovic, A. D. in Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155–194.
- Twentier, J. D., Brezigar, M. in Cooley, D. A. (1999). *Pozitivna moč pohvale: kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Mladinska knjiga.
- Weiner, B. (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational process. *Review of educational research*, 42(2), 203–215.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. GV založba.