

Piše: Milica Mančić

Zašto rukovodioci ne mogu da motivišu zaposlene? A šta mogu?

Jedan od novijih modela motivacije, govori o tome da su ljudi su uvek motivisani. Pitanje motivacije, dakle, nije pitanje količine, već kvaliteta. Stoga, Susan Fowler, kreatorka modela optimalne motivacije, predlaže da umesto da postavimo pitanje koliko smo motivisani za nešto, da se zapitamo zašto ja to radim?

Zasnovan na naučnim istraživanjima, model opisuje šest motivacionih perspektiva koje mogu biti odgovor na pitanje zašto.

Suboptimalne motivacione perspektive:

Nezainteresovana – ne vidimo vrednost od određenog zadatka ili projekta i pri tome se možda osećamo preplavljeno tim zadatkom ili projektom ili ih doživljavamo kao višak i gubljenje vremena.

Spoljašnja – projekat ili zadatak nam može pružiti priliku da ostvarimo dobit – više novca ili bolji status i ugled u očima drugih.

Nametnuta – učestvujemo na projektu ili zadatku zato što se osećamo prisiljenim i zato se to i od nas očekuje. Često i zbog neprijatnih osećanja krivice, sramote i straha.

Suboptimalne motivacione perspektive se posmatraju kao „brza hrana“ motivacije jer ne zadovoljavaju potrebe pojedinca. Ta instant motivacija je privlačna i primamljiva, ali često čini više štete nego koristi. Kada ljudi delaju podstaknuti suboptimalnom motivacijom, retko uspevaju da ulažu trud na duge staze. Istraživanja pokazuju da čak i kada osobe postignu cilj vođene ovakvom motivacijom, plaćaju cenu svojim fizičkim i mentalnim zdravljem i smanjena je verovatnoća da će se angažovati u nekoj budućoj aktivnosti ili zadatku.

Optimalne motivacione perspektive:

Usklađena – učestvujemo na projektu ili zadatku zato što je povezan sa nekom našom značajnom vrednošću, kao što je na primer učenje i razvoj veština.

Integrisana – učestvujemo na projektu ili zadatku zato što je povezan sa nama značajnom životnom ili poslovnom svrhom, kao što je na primer osvešćivanje i skretanje pažnje na neki značajan problem.

Inherentna – učestvujemo na projektu ili zadatku zato što jednostavno uživamo u aktivnosti i smatramo je zabavnom.

Optimalne motivacione perspektive se posmatraju kao „zdrava hrana“ motivacije jer neguju svakodnevne potrebe pojedinca; pored toga, uložena energija i trud su održivi na duge staze.

Aktiviranje optimalne motivacije – sprovođenje promene

U tradicionalnim pristupima motivaciji, rukovodiocima se pripisuje odgovornost za nešto što ne mogu da učine: da motivišu druge. Setite se, ljudi su uvek motivisani. Ono što rukovodioci mogu da urade je da kreiraju radnu atmosferu koja će podsticati visoko kvalitetnu motivaciju koja doprinosi pozitivnoj energiji, vitalnosti i blagostanju, a to je optimalna motivacija.

Svrha preusmeravanja na perspektive optimalne motivacije je zadovoljavanje psiholoških potreba pojedinca. Sredstvo za preusmeravanje predstavlja samoregulacija.

Samoregulacija predstavlja sposobnost pojedinca da aktivno menja svoje misli, osećanja, stavove i ponašanja kako bi održao kontinuiran trud tokom vremena. Postoje tri moćne tehnike koje podstiču visokokvalitetnu samoregulaciju: puna svesnost, vrednosti i svrha.

Puna svesnost, kao što joj i ime kaže, predstavlja stanje potpune prisutnosti u sadašnjem momentu, lišene procena i automatskih reakcija. Puna svesnost je veština koju je moguće razviti. Kada se pojedinac ne nalazi u stanju pune svesnosti ili kada nema kontrolu nad svojim reakcijama, to onda dovodi do niske samoregulacije i zauzimanja neke od suboptimalnih motivacionih perspektiva.

Vrednosti predstavljaju uverenja koje je osoba prihvatila kao smernice po kojima se upravlja u svom ličnom i poslovnom okruženju. One predstavljaju kognitivna merila onoga što osoba smatra dobrim ili lošim. Vrednosti su u središtu samoregulacije. Ljudi često ne uspevaju da istraže i odaberu vrednosti za svoj profesionalni aspekt života. Pojedinci s jasnim, operacionalizovanim vrednostima imaju veću verovatnoću da ostvare visokokvalitetnu samoregulaciju.

Svrha predstavlja dubok i smislen razlog zašto radimo nešto i zašto sprovodimo akciju sa plemenitim namerama u vidu. Kada pojedinci imaju doživljaj svrhe, njihove akcije su obogaćene društvenim značajem tih akcija. Najuspešniji pojedinci su oni ljudi koji su vođeni plemenitim ciljem i značajno se oslanjaju na svoje vrednosti.

Kako bismo promenili motivacionu perspektivu potrebno je da: na prvom mestu prepoznamo trenutnu motivacionu perspektivu osvrtanjem na to kako su psihološke potrebe zadovoljene. Drugo, da aktiviramo mehanizme samoregulacije. Treće, da reflektujemo i izvlačimo uvide u vezi s promenom.

Uloga rukovodioca u aktiviranju optimalne motivacije sa drugima

Uloga rukovodioca je da pomogne pojedincima da istraže zašto su motivisani, da otkriju razloge za trenutnu motivacionu perspektivu, a zatim primene najbolja praktična rešenja kako bi podstakli ljude na promenu ka optimalnijoj motivacionoj perspektivi.

Preporuke za rukovodioce:

1. Umesto da vršite pritisak i zahtevate, probajte da podstičete autonomiju kod zaposlenih. Dajte jasnoću u vezi s mogućnostima izbora, postavite granice i zajedno istražite opcije u okviru tih granica.

2. Umesto da ignorišete osećanja, produbite odnos sa svojim zaposlenima.



Pokažite empatiju i brigu, priznajte i uvažite osećanja svojih zaposlenih.

3. Umesto da stavljate po strani učenje, razvijajte kompetence svojih zaposlenih. Obezbedite obuke i prilagodite svoje rukovođenje razvojnom nivou zaposlenih.

4. Umesto da sabotirate i podrivate, promovišite punu svesnost. Podstaknite samorefleksiju, postavljajte otvorena pitanja.

5. Umesto da se oslanjate na moć, usklađujte se s vrednostima. Pomozite ljudima da usklade ciljeve sa svojim vrednostima.

6. Umesto da se oslanjate na brojeve, povezujte zadatke sa svrhom. Pomozite zaposlenima da povežu ciljeve sa svojom poslovnom i životnom svrhom. Pružite pojašnjenja i širu sliku.

Kada tretirate motivaciju zaposlenih kao strateško pitanje, stičete značajnu prednost nad svojim konkurentima. Ovaj strateški pristup dovodi do visokog postignuća na svakodnevnim zadacima i projektima, veće kreativnosti i razmišljanja izvan ustaljenih okvira, boljeg prihvatanja promena i veće proaktivnosti.

Milica Mančić
HR saradnicea
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs