

## Spróbuj zmotywować

**Potrzeby pracowników zmieniają się. Jeśli ślepo ufamy swoim przekonaniom o sprawdzonych sposobach motywowania "strzelamy kulą w płot".**

*Wyobraź sobie, że uwielbiasz swoją pracę. Codziennie rano budzisz się z uśmiechem na twarzy, swoje zadania wykonujesz z zaangażowaniem i pasją, zaś każdą pojawiającą się trudność traktujesz jako wyzwanie. Któregoś dnia jeden z Twoich współpracowników zaczyna jednak narzekać: że praca nudna i mało rozwojowa, że szef nie docenia Waszej pracy, że dawno nie było zastużonej bądź co gorsza obiecannej podwyżki... Będziesz się starał przekonać marudera, że nie ma racji? A co jeśli po przeanalizowaniu argumentów narzekacza uznasz jednak, że ma on trochę racji? Jak długo będziesz jeszcze przychodził do pracy z uśmiechem na twarzy? Jak długo uda Ci się utrzymać dotychczasową motywację do pracy?*

### Stare, dobre teorie

Na hasło "Piramida Masłowa" wszyscy krzywią się nonszalancko: znamy, wiemy, to już historia. Potrzeby przynależności, władzy i osiągnięć McClellanda też wydają się wyświechtane. Podobnie – dwuczynnikowa teoria motywacji według Herzberga. Jednak kiedy dyskutujemy z menedżerami o każdej z tych koncepcji okazuje się, że wciąż wiele nowego kryje się za pochodzącymi z nich znanymi określeniami. Poza tym widać, że chcąc zmotywować konkretną osobę warto przemyśleć jej styl działania pod kątem każdej z teorii, a nie tylko tej jednej, którą się najlepiej zapamiętało. Na szkoleniach o motywacji lubię zadawać pytanie o jej istotę, podstawę. Zawsze pojawia się konkluzja, że tak naprawdę **mówimy o po-**

**trebach. To one sterują naszą aktywnością lub jej brakiem.**

Sprawiają, że jedne osoby, zjawiska, rzeczy są dla nas atrakcyjne, wzbudzają chęć działania, a inne – nie. Skoro więc potrzeby są motorem naszych poczynań nie trudno zauważyć, że to, co dzięki nim osiągamy można rozpatrywać w kategoriach nagród i kar. Ludzie pytani, jak rozumieją te pojęcia zazwyczaj wymieniają długą listę rozmaitych przykładów. Tymczasem psychologia definiuje nagrodę jako coś, co umożliwia lub ułatwia zaspokojenie danej potrzeby. Kara zaś to wszystko to, co utrudnia albo uniemożliwia zrealizowanie potrzeby. I tu dotykamy sedna sprawy: **nagroda i kara to kwestie indywidualne – tak jak potrzeby.** Wielu szefów z protekcyjnym uśmiechem mawia: znam moich ludzi, wiem, co na nich działa. Gdy proszę, by powiedzieli coś o potrzebach charakteryzujących ich podwładnych – milkną zdziwieni. Są jeszcze bardziej zakłopotani, gdy proszę, by sięgnęli pamięcią, jak dawno rozmawiali ze swoimi pracownikami o tym, co dla nich jest w życiu ważne. Ktoś odpowie: na to nie ma czasu! Przy takim bezrobociu zaraz znajdzie się dziesięciu następnych, którzy z werwą zajmą miejsce jednego "wypalonego". Być może. Tylko w ostatnim czasie bezrobocie w Polsce spada (jest najniższe od 2008 roku) i coraz więcej firm ma kłopot w ogóle ze znalezieniem kandydatów do pracy. Poza tym, warto rozważyć ile kosztuje firmę doprowadzenie do takiego stanu, w którym nowopozyskany pracownik po wprowadzeniu w obowiązujący styl pracy i "przećwiczeniu" w jej niuansach, osiągnie pożądaną kompetencje i doświadczenie? Zweryfikowanie podejścia szefa do motywowania pracowników zawsze okazuje się tańsze. Choć nie łatwe.

☐ Istnieje wiele sposobów motywowania pracowników, a każdy z liderów ma swój własny, wypracowany przez lata styl zarządzania

zespołem. Istnieją jednak pewne elementy, które powinny mieć miejsce w trakcie rozwiązywania problemów związanych z motywacją/a raczej z jej brakiem/, jeśli chcemy rozwiązać rzeczywisty, a nie pozorny problem.

☐ Spowodować, by pracownicy ruszyli do zadań "jak burza", w dodatku z zachwytem na twarzach, uśmiechem i chęcią do porównania niedociągnięć... O tym marzy niejeden szef. I niejeden dziwi się, dlaczego w czasach tak ciężkich, jak obecne samo "przykręcenie śruby" nie powoduje wzrostu efektywności działań pracowników.

☐ Zwykło się myśleć, że w kraju na dorobku pieniądze są głównym motywatorem naszego działania. Jednak to kompetencje pracodawcy w ocenie potrzeb swoich podwładnych są kluczem do skutecznego umotywowania zespołu do pracy. Poznanie swoich ludzi to podstawa skutecznej motywacji, dzięki niej motywacja będzie czynnością naturalną i przyniesie zamierzony skutek.

☐ Wnioski? Potrzeby pracowników zmieniają się. Jeśli ślepo ufamy swoim przekonaniom o sprawdzonych sposobach motywowania "strzelamy kulą w płot". Dlatego motywowanie to nieustająco modny temat wśród menedżerów. A motywowanie pozafinansowe – szczególnie.

**Adrianna Filiks**