

TEORIE MOTYWACJI A PRAKTYKA

Portal nf.pl | Kadry

17 czerwca 2010

Instytut Rozwoju Biznesu

Elżbieta Sawczyn

Z lat szkolnych pamiętamy nauczycieli nie tych, którzy niewiele od nas oczekiwali, dając nam pełną swobodę, lecz tych, którzy, często surowi, stawiali wymagania, dając szansę na uczenie się, popełnianie błędów i na sprawiedliwą z ich strony ocenę naszych postępów.

Kiedy jest mowa o motywowaniu współpracowników do codziennej pracy, należałoby się zastanowić, czy, a jeśli tak, to dlaczego w ogóle należy motywować ludzi? Odpowiedzieć sobie na pytanie, co ich motywuje, w jaki sposób, jakie działają mechanizmy, które powodują – bądź nie – zaangażowanie pracowników. Czy jest tak, że ludzie nie potrafią, nie chcą motywować się sami? A może jest coś, co sprawia, że początkowa motywacja i zaangażowanie mijają jak para letnia, która czasem zapomina, żeby powrócić? Co to za czynnik, sytuacja, wydarzenie powodują, że ludziom przestaje się chcieć? A może nie przestaje, tylko oczekujemy zbyt wiele? A jeśli sedno sprawy nie polega na tym, iż oczekujemy zbyt wiele, nie ma czegoś takiego jak zbyt wygórowane oczekiwania, tylko nie pokazujemy i nie uczymy jak, mówiąc jedynie, ile i co jest do zrobienia.

Co zatem należałoby poprawić, zmienić, udoskonalić w naszym sposobie pracy z ludźmi, aby praca była dla nich i dla wszystkich przyjemnością, bez silnego stresu i negatywnych emocji jej towarzyszących? Przed udzieleniem odpowiedzi na tak zadane pytania, warto przypomnieć kilka wybranych teorii związanych z motywacją.

Teorie mówią, że...

Powszechnie znaną jest hierarchia potrzeb, zwana inaczej piramidą potrzeb Abrahama Masłowa, która mówi, że najpierw muszą być zrealizowane potrzeby niższego rzędu (fizjologiczne i bezpieczeństwa), aby ludzie mogły motywować potrzeby przynależności, uznania czy też samorealizacji.

Frederick Herzberg natomiast mówił w swoim modelu o czynnikach higieny, które niespełnione – demotywują, a ich obecność nie jest czynnikiem, który silnie motywuje i buduje zaangażowanie pracowników, oraz o motywatorach, które mają silny związek z pobudzaniem człowieka do zwiększonego wysiłku. Czynnikami higieny wg F. Herzberga są m. in. warunki pracy, poczucie bezpieczeństwa, polityka firmy, wynagrodzenie, status, natomiast do silnych motywatorów zaliczył samą pracę, osiągnięcia, możliwość rozwoju osobistego, uznanie, a także odpowiedzialność.

Z kolei teoria X i Y Douglasa McGregora mówi o dwojakim podejściu do człowieka, o dwóch przeciwstawnych biegunach. W podejściu X człowiek

jest postrzegany jako ten, który unika pracy, kiedy tylko może, ponieważ ludzie nie lubią pracować, trzeba ich zmuszać lub przekupywać; ludźmi należy kierować, ponieważ nie lubią brać odpowiedzialności, motywują ich wyłącznie pieniądze lub obawa o własne bezpieczeństwo, nie są twórczy, a wyjątki jedynie potwierdzają regułę. Podejście Y jest przeciwieństwem tego pierwszego. Mówi, że praca jest człowiekowi potrzebna do rozwoju psychicznego; jeśli spełnione będą określone warunki, będzie się cieszył pracą, chętnie przejmie odpowiedzialność za nią. Dyscyplina wewnętrzna człowieka jest bardziej surowa niż dyscyplina zewnętrzna, w odpowiednich warunkach będzie dążył do realizacji własnego potencjału, będąc jednocześnie kreatywnym i pomysłowym.

Teorii motywacji jest wiele. Jeszcze dla przykładu: prawa Yerkesa i Dodsona (opisane ponad 100 lat temu przez psychologów i antropologów Roberta Yerkesa i Johna D. Dodsona) mówią o tym, iż dla każdego zadania istnieje optymalny poziom pobudzenia, ale również im trudniejsze zadanie, tym niższy jest poziom tego pobudzenia. Oznacza to, iż człowiek, który uzna zadanie przed nim stojące za nierealne lub oceni swoje szanse na jego wykonanie jako niewielkie, nie podejmie działania lub podejmie, ale bez zwiększonego zaangażowania. Teoria sprawiedliwości Johna S. Adamsa zaś mówi, że nasze wyniki (wyniki innych) równe są naszym nakładom (nakładom innych), co oznacza, że jeśli pracownicy mają poczucie, iż wkład ich pracy w stosunku do innych jest

większy, a nagrody, uznanie, ocena są takie same lub niższe – ich motywacja i zaangażowanie osłabną.

To zaledwie niewielki wycinek różnorodnych teorii dotyczących motywowania, ale jakże wiele z niego wynika. Powie ktoś: teoria teorią, to akademickie rozważania, a życie pisze własne scenariusze. Niekoniecznie.

A jaka praktyka...

Jeśli zapytamy młodych ludzi, którzy właśnie zaczynają pracę, co dla nich jest ważne, jak wyobrażają sobie swoją wymarzoną firmę, mówią oczywiście o wynagrodzeniu, wspominają o narzędziach do pracy, ale bardzo często w pierwszej kolejności mówią o ścieżce kariery, o możliwościach rozwoju, o atmosferze, która ma dla nich ogromne znaczenie, o współpracy, docenieniu wysiłków, osobistego zaangażowania przez przełożonego.

Jeśli zapytamy pracowników z dużym stażem jakiegokolwiek firmy, instytucji, co motywuje ich do pracy, co cenią we współpracy z innymi, to mówią o... samej współpracy, empatii, zrozumieniu, docenieniu, uznaniu ze strony szefa, atmosferze, zaufaniu, wzajemnej pomocy. Skoro tak, to jak to się dzieje, że zapominając o tym, firmy, ich menedżerowie wprowadzają atmosferę ostrej rywalizacji pomiędzy ludźmi w miejsce współpracy i wzajemnej pomocy, narzucają plany sprzedażowe, bez dania szansy ludziom, aby je na siebie samodzielnie i odpowiedzialnie przyjęli, angażując się w ich realizację. Paradoksalnie pracownicy, którym dano szansę na określenie wysokości sprzedaży, którą zrealizują, mający poczucie, że wszyscy pozostali członkowie zespołu również się angażują, po to aby zespół zrealizował określone zadania, biorą samodzielnie na siebie więcej, niż gdyby im narzucono, pracują z mocniejszym zaangażowaniem, ponieważ sami wzięli odpowiedzialność, a nie została im narzucona z góry. Zaczyna działać reguła zaangażowania i konsekwencji, która mówi, że jeśli sami podejmiemy się jakiegoś działania, będziemy konsekwentnie dążyć do jego realizacji. Chcemy być konsekwentni; konsekwencja w każdej szerokości geograficznej jest dobrze postrzegana. Reguła opisana przez Roberta Cialdiniego od dawna znana jest nie tylko psychologom.

W wielu firmach pokutuje jednak powiedzenie, że nagrodą jest... brak kary. Zamiast łapać ludzi na tym, co robią dobrze, wyłapuje się to, co robią źle. Zamiast uczyć, jak realizować plany sprzedażowe, mówi się im, ile mają jeszcze zrobić, zadając pytanie, dlaczego jeszcze nie zostało to zrobione.

Uczmy zatem menedżerów, jak uczyć i motywować innych, jak wspierać i podnosić ludzi na duchu, budząc ich zaangażowanie i entuzjazm w tym, co robią, w miejsce stresu, przepracowania i strachu o to, czy zgodnie z piramidą Masłowa potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa będą mieli zapewnione. Zaangażowania ludzi nie osiąga się strachem, popychając ich przed sobą; zaangażowanie i silną motywację pobudza się tworzeniem ludziom warunków i szans, zwykłą ludzką życzliwością, poczuciem sprawiedliwości w ocenie oraz autorytetem, który wynika nie ze stanowiska, lecz z osoby.