

SPRAWDŹ CO MOTYWUJE PRACOWNIKÓW DO DZIAŁANIA

Business & Prestige, WWW.BUSINESSANDPRESTIGE.PL (2018-09-20 00:00:00)

businessandprestige.pl/sprawdz-motywuje-pracownikow-dzialania/

Wydaje się, że w czasach ogromnej potrzeby samorozwoju, dostępu do wielu praktyk czy szkoleń z tego zakresu, zaczynamy lepiej rozumieć siebie, a co się z tym wiąże lub przynajmniej powinno – lepiej rozumiemy też innych. Czy na pewno? Potrzeba wzajemnego rozumienia jest ważna nie tylko w życiu codziennym, ale również (a może przede wszystkim) w biznesie, a zwłaszcza w zarządzaniu zespołem.

Wiedza na temat osób, z którymi pracujemy pozwala skuteczniej i mądrzej je motywować. Niby oczywiste, a jednak nie do końca.

Sukces gwarantuje motywację, czy motywacja gwarantuje sukces?

Na początek dobrze uświadomić sobie czym w ogóle jest motywacja. Być może brzmi to jak prosty slogan, ale niejednokrotnie osoby zarządzające traktują ją zbyt ogólnie i zbyt powierzchownie. Bardziej skupiają się na braku motywacji niż na niej samej lub na szybkim wdrożeniu metod, które mają ten problem rozwiązać. A przecież chodzi o to – jak przekonuje teoria amerykańskiego psychologa prof. Stevena Reissa, twórcy testu Reiss Motivation Profile – aby najpierw właściwie poznać osobowość człowieka i dopiero wtedy dostosować do niego odpowiednie motywatory.

Niestety wciąż zbyt mało uważnie przyglądamy się sobie i innym. Dlatego w strukturach firm – zarówno na niższych, jak i wyższych szczeblach – wciąż pokutuje odwieczna oraz szkolna metoda nagrody i kary. Menedżerom zespołu wydaje się, że w głównej mierze to sukces jest najważniejszy i tyle wystarczy, aby stymulować pracowników do pójścia na przód. Można nawet odnieść wrażenie, że z automatu traktują oni sukces jako motywację samą w sobie. Pytanie tylko, czy dla wszystkich sukces oznacza zawsze to samo? Nawet jeśli cele są wspólne, jak rozwój firmy czy zespołu.

Od potencjału do działania

Prof. Reiss udowodnił, że to co wpływa na nasze wybory i zachowania każdego dnia, to 16 tzw. motywatorów życiowych: władza, rewanż, porządek, uznanie, rodzina, piękno, status, spokój, honor, gromadzenie, ciekawość, aktywność fizyczna, niezależność, kontakty społeczne, jedzenie oraz idealizm. Ich rozpiętość świetnie pokazuje, jak różny potencjał tkwi w ludziach, z którymi pracujemy lub będziemy pracować, ale i w nas samych.

Oznacza to, że motywowania pracowników nie można traktować jako reakcji na niepowodzenia w dążeniu do celów lub jako ekspresowe i jednorazowe dawanie bodźców, kiedy już dostrzegamy spadek czyjegoś zaangażowania. To tak, jakbyśmy sami siebie pobudzali do działania tylko wtedy, gdy przestaje nam się powodzić. A przecież tak nie jest. Wręcz przeciwnie – im bardziej rozwijamy się w zgodzie ze sobą i z tym, co nas określa oraz z tym, co jest dla nas dobre, tym więcej jesteśmy w stanie dać od siebie. Dlaczego w przypadku ludzi z naszego zespołu miałyby być inaczej?

A jednak takie podejście wciąż się zdarza i wynika to co najmniej z kilku powodów. Jednym z nich jest wspomniane wyżej rozumienie motywacji jako jednorazowego narzędzia mobilizacji pracowników. To znaczy reagujemy tylko wtedy, kiedy uważamy, że zaszła taka potrzeba, np. podwyższenie premii ze względu na sukces lub obcięcie jej ze względu na porażkę.

Motywatory opisane przez prof. Reissa wyraźnie pokazują, że wsparcie powinno być różnorodne, tak jak różnorodny jest ludzki potencjał, osobowość, wartości czy podejście do życia i pracy. Przede wszystkim, metoda ta wyraźnie udowadnia procesualny charakter wsparcia – należy traktować je całościowo, a nie incydentalnie. Motywację trzeba wspierać i rozwijać tak samo, jak inne zdolności człowieka.

Według Reiss Motivation Profile napędza i zarazem definiuje nas 16 wartości, ale indywidualna osobowość i potencjał każdego z nas wynika z różnicy pomiędzy nimi: dla jednych aktywność fizyczna będzie miała większe znaczenie niż delektowanie się jedzeniem, u innych – na odwrót. Poznanie indywidualnych różnic bardzo wiele mówi o danej osobie oraz o tym, co jest dla niej ważne, a co nie. Co to oznacza? Zrozumienie cudzego, ale i własnego potencjału gwarantuje znalezienie odpowiedniej motywacji, a odpowiednia motywacja i utrzymanie jej na wysokim poziomie, gwarantuje rozwój całego zespołu.

Zrozumieć potencjał i właściwie go wykorzystać

Reiss Motivation Profile pomaga zrozumieć mocne i słabsze strony naszych pracowników oraz nas samych, poza tym wrodzone predyspozycje, upodobania i ograniczenia. Aby dobrze angażować osoby, z którymi pracujemy, musimy uszanować oraz uznać ich indywidualizm oraz wewnętrzne potrzeby. Przede wszystkim odsunąć na bok to, co sprawdza się w naszym przypadku, bo każdy pracownik jest inny, np. nie każdy pracownik potrzebuje uznania ze strony całego zespołu.

Właściwe rozpoznanie potrzeb pozwala dostrzec predyspozycje takiej osoby i np. wzmocnić je nie tyle poprzez pochwały (dotyczy to osoby, dla której Uznanie – jeden z 16 motywatorów – nie ma aż tak dużego znaczenia), ile przez powierzenie kierowniczego stanowiska, chociażby na próbę w pojedynczym projekcie (w przypadku osoby, u której występuje silna potrzeba Władzy). Takie podejście przynosi również korzyści w postaci wsparcia pracownika w rozwoju jego mocnych stron. Niewykluczone bowiem, że on sam nie do końca może zdawać sobie sprawę ze swoich umiejętności dowodzenia. Zastosowanie narzędzi Reiss Motivation Profile pozwoli zobaczyć te cechy zarówno nam, jak i jemu, w dodatku w formie praktycznego wykresu i komentarza, który pomoże zinterpretować zdiagnozowane motywatory. Korzyści dla obu stron będą ogromne.

Określenie, czego ktoś potrzebuje w danym momencie, żeby rozwijać się i żyć w zgodzie ze sobą, nie może być definiowane przez nas samych. W praktyce oznacza to, że np. chęć pełnienia przez nas wysokiego stanowiska wcale nie musi być pragnieniem i wyróżnieniem dla innych. Warto więc w ustalaniu priorytetów pracownika, przyjąć jego perspektywę, szczegółowo się jej przyjrzeć, żeby uniknąć konsekwencji w postaci konfliktów, zniechęcenia, rozpadu zespołu, wypalenia zawodowego, utraty pewności siebie przez pracownika czy nawet jego odejścia. Skuteczne zachęcenie do działania skutkuje rozwojem, a nie wycofaniem.

Zarządzanie zespołem polega na zarządzaniu różnorodnościami, na ciągłym wydobywaniu jednostkowych cech, umiejętności osób, które wchodzi w jego skład. W tym tkwi siła motywacji – na odwołaniu się do tego, co wewnętrznie nas napędza. Jeśli jest to aktywność społeczna, zastanówmy się jak możemy zaangażować pracownika z takim potencjałem do działań w naszej firmie. Może współpraca z fundacją o charakterze promocyjnym? A może powierzenie mu organizacji integracyjnego wieczoru dla wszystkich? Przyjrzyjmy się temu, zanim udzielimy odpowiedzi, bo właściwie odkryta i wykorzystana intencja działania naszych pracowników, wspiera nie tylko efektywną pracę firmy, ale i nas samych.

Zobacz także: “3 najważniejsze bariery hamujące rozwój zawodowy kobiet”

Ewa Jochheim – CEO i współzałożycielka Instytutu Durkalskiego RMP Polska, coach, trener. Kreatywna optymistka z niewyczerpalnymi pokładami energii. Pracując przez ostatnie 10 lat z ludźmi nad ich rozwojem zrozumiała, że nic w życiu nie daje satysfakcji, jeżeli nie mamy motywacji i pasji do tego co robimy. <https://reissprofile.pl/>

Photo by rawpixel on Unsplash