

14.9. Beosztottak motiválása

Ha vezető vagy, és nehézséged támad abban, hogy a beosztottaidat motiváld, szíveleld meg a következőket:

1. Tedd fel magadnak a kérdést: te mennyire érzed önmagadat motiváltként? Semmi sem tud motiválóbbr vagy visszahúzóbb lenni a beosztottak számára, mint a vezetőjük hozzáállása.

A vezetőnek irányt kell mutatnia, és azt folyamatosan kommunikálnia kell a csapata felé. Lelkesítenie kell a csapatot, és mozgatnia a szálakat, hogy hatékonyan haladjanak a kitűzött célok felé. Ha te magad nem vagy lelkes, hogyan várod el ugyanazt a beosztottaidtól?

Ha nem érzed magadat eléggé motiváltként, akkor gyorsan nézz tükörbe, és tegyél valamit – bármit –, hogy a motivációd felébreszd.

2. A motiváció másik fontos tényezője, hogy a kitűzött célokat mennyire érzi *magáénak* és *reálisnak* a beosztott.

Ha a célkitűzési folyamatba a vezető bevonta a beosztottakat is, azt bölcsen tette. Igazából ilyenkor tud kialakulni egy beosztottban az az egészséges motiváció, amit el is vársz tőle. Ha aktívan részt vett a célkitűzési folyamatban, sokkal valószínűbb, hogy magáénak érzi a célokat. A motiváció szempontjából fontos az is, hogy a célokat, ha nehezen is, de teljesíthetőnek – tehát reálisnak – érezze.

Utasításként kiadni a célokat, anélkül, hogy a végrehajtásban részt vállaló emberekkel érdemi konzultáció történt volna, gyakran okoz motiválatlanságot az alkalmazottaknál.

3. A munkahely megválasztásánál a legtöbb ember esetében a legfőbb szempontot a pénz, azaz egy külső tényező jelenti.

Kétségtelen, hogy a külső tényezők – a fizetés és egyéb juttatások – motiválóak tudnak lenni. De meddig, és milyen áron?

Hány napig vállalnád el, hogy sírásóként dolgozz, napi egymillió forintért?

Vezetőként bölcsen teszed, ha igyekszel megismerni a beosztottaidat, hogy megtudd, mi motiválja őket belülről, úgy istenigazában. Meglepő módon sokuknál fogsz nem anyagi motivációs tényezőket is találni. Amennyiben ilyenekre bukkansz, feltétlenül tegyél érte, hogy az ilyen irányú vágyaikat nekik biztosítani tudd.

Egy motivációról szóló felmérésben azt próbálták kideríteni, hogy mely tényezők befolyásolják a legnagyobb mértékben a beosztottak motivációját. Érdekes, hogy milyen különböző módon vélekednek erről a kérdéstről a beosztottak, illetve azok a vezetők, akiknek az a dolguk, hogy a beosztottakat motiválják.

Az alábbi táblázatból kiderül, hogy mennyire mást gondolnak a beosztottak motivációjáról maguk a beosztottak, illetve a vezetők:

A motivációs tényezők fontossági sorrendje	
<u>A beosztottak szerint</u>	<u>A vezetők szerint</u>
Elismerés	Fizetés
Érzelmi bevonás, érzelmi kötődés	A munka biztonsága
A hozzáállás megértése	Előléptetési lehetőségek
A munka biztonsága	Jó munkakörülmények
Fizetés	Érdekes munka
Érdekes munka	A menedzsment lojalitása
Előléptetési lehetőségek	Tapintatos fegyelmezés
A menedzsment lojalitása	Elismerés
Jó munkakörülmények	A hozzáállás megértése
Tapintatos fegyelmezés	Érzelmi bevonás, érzelmi kötődés

A következtetés embereket irányító vezetők és menedzserek számára nyilvánvaló:

1. Elismerés. Dicsérj többet, és nyújts elismeréseket. A szóbeli elismerés nem kerül pénzbe, ezért ha az megérdemelt, akkor miért fukarkodnál vele? Elismerést nyújtani azért is fontos, mert az emberi teljesítmény legfőbb üzemanyaga az önértékelés, és kevés dolog növeli egy ember önértékelését úgy, mint az elismerés.

2. Érzelmi bevonás, érzelmi kötődés. Már megint az érzelmek!

Itt természetesen nem szülői gondoskodó érzelmi kötődésről van szó. Vezetőként nem feladatod megkérdezni a beosztottat, hogy kulcsra zárta-e a lakása ajtaját, mielőtt reggel elindult volna otthonról.

Ez a bevonás vagy kötődés szóljon arról, hogy a beosztott *érezze*, hogy ő sokat számít. Szóljon a vezetői törődésről, arról, hogy vezetőként szíveden viseled a sorsukat, anélkül, hogy ez azt jelentené, hogy te lennél a felelős, hogy nekik mindig legyen munkájuk. Szóljon a valahová tartozás érzéséről. Építs egy összetartó közösséget, amelyben az emberek magas szinten törődnek egymással. Az ilyen helyen egyszerűen *jó* lenni!

Nem kérdés, hogy az anyagi motivációs tényezők fenntartása mellett a nem anyagi tényezők biztosítása is nagyon sokat fog segíteni abban, hogy beosztottjaid lelkesebben, odaadóbban dolgozzanak.

3. Példamutatás

A vezetői motiváció egyik leghatékonyabb módja a példamutatás.

Minden megnyilvánulásod, ami mások számára látható, hatással van azokra, akik ezt észlelik. Az egyik legfontosabb kérdés a vezetői sikeresség tekintetében az, hogy milyen ez a hatás. Érdeemes megtanulnod, hogyan válts ki *pozitív* hatást másokban.

Egy korábbi menedzserem – egy középkorú ember – reggelente, amikor bejött az irodába, a legtöbbször „súlyos” léptekkel, jócskán görbült háttal ment a szobájába. A vállán levő laptop súlya nem indokolta a görbe testtartást. Vajon milyen láthatatlan terheket cipelt még?

Bár nem volt rossz menedzser, mint vezetőtől azt vártam volna tőle, hogy több energiát és határozottságot sugározzon, még a testtartásával is.

Az iskolarendszer egyik mulasztása az, hogy a tanítást (majdhogynem) arra redukálja, hogy „tudni a helyes választ”. Ha például egy diák kimegy a táblához felelni, és bármilyen halkán is, de *helyesen* válaszol a tanár kérdésére, a jó osztályzat már megvan. Függetlenül attól, hogy a többiek hogy érzik magukat – lehet, hogy halálosan unatkoztak, amíg a társuk alig hallhatóan motyogott –, illetve attól, hogy mit nyertek volna, ha végig követhetik osztálytársuk hangos, értelmes felelését.

Ebből a perspektívából teljes mértékben hiányzik az, hogy milyen hatást gyakorolt a felelő diák a tanárra és az osztálytársaira. Pedig az életben az egyik legfontosabb szempont az, hogy *milyen hatást tudunk gyakorolni másokra*.

Szülőként is a gyereknevelés legjobb módja a példamutatás. Sose aggódj amiatt, ha a gyereked nem hallgat rád. Azért viszont nagyon is aggódj, hogy te magad hogyan viselkedsz, mert abban biztos lehetsz, hogy a gyereked állandóan figyel és utánoz téged.

[Kattints a „Vissza” gombra további részletek olvasásához vagy a megrendeléshez.](#)