

EPISTEMIČNA MOTIVACIJA: SPODBUDE NAMESTO GROŽENJ?

Čustvena inteligenca vodij močno vpliva na organizacijsko klimo, ta pa z 20 do 30 odstotki prispeva k poslovni uspešnosti. Še kako pomembna je pri epistemični motivaciji, ki sloni na sposobnosti razumeti čustva zaposlenih. | Brane Gruban

Ne dosegamo pričakovanih rezultatov, kriza in časovni pritiski ter negotove razmere terjajo svoj davek, vsi smo pod stresom. Na voljo pri ravnanju s sodelavci sta na videz le dve izbiri. Prvič; spodbude, usmerjanje, pohvale (»vse z nasmeškom« ali pozitivna psihologija motivacije), ali drugič; grožnje, sankcije, kazni (»ugriz«, trda roka ali negativna psihologija motivacije). Kaj izbrati? Odvisno od tega, kaj želite doseči. In povejmo naravnost že na samem začetku, da ne bo nobenega dvoma o namenih obeh omenjenih praks. Ne gre za nobeno pranje možganov! Izbira je namreč prepuščena slehernemu posamezniku, ki mora imeti na voljo vse relevantne informacije za dokončno izbiro.

Če želite premakniti ljudi, lahko uberete prvo pot, na katero prisegajo številni vodje in organizacije. Ker deluje in »premika« ljudi. Model KITA (angl. Kick In The Ass, brca v zadnjo plat) omogoča, da bodo zaposleni sicer opravili stvari, ampak pogosto iz povsem napačnih vzgibov in ne sami od sebe. Če vas pri vsem tem

ne moti, da takšen model ravnanja z zaposlenimi, imenovan tudi terminator management, ugaša iskricke v očeh, in ne prižiga, tudi prav. Pretiravanje? Vprašajte številne sodelavce povsod po svetu, in ne le v Sloveniji, in prepričali se boste, da ne gre za pretiravanje in ne za izjeme, ampak (še vedno) prevladujočo ideologijo managementa.

Jeza in stisnjeni zobje?

Če pa želite, da bodo sodelavci zavzeti in motivirani, posledično tudi uspešnejši, izberite drugo možnost, pozitivne oblike motivacije zaposlenih. Tako v zadnjem času redno zatrjujejo resne raziskovalne študije vsepovsod po svetu. Ena med zadnjimi prihaja z Univerze v Amsterdamu. Raziskovalci so namreč preučevali razmeroma novi fenomen t. i. epistemične motivacije zaposlenih, ki govori o tem, koliko so se pripravljene poglobiti v procesiranje informacij, da bi razumeli čustva, ki mobilizirajo ljudi. Pri nizki epistemični (negativni) motivaciji zaposleni preprosto brez velikega razmišljanja (zgolj z



Foto: Dreamstime

Vse motivacije ne slonijo nujno na principu korenčka in palice. Epistemična motivacija temelji na tem, da se vodja poglobi v razumevanje čustev zaposlenih, da bi mobiliziral njihove potenciale.

jezo in stisnjenimi zobmi) sledijo zapovedim terminatorov vodij in se ne poglobljajo v ozadje »nezadovoljstva« ali groženj vodje niti se posebej ne ukvarjajo s sporočilnostjo groženj. Reagirajo pač. Če pa vodja zna vzbuditi in izkazovati več kot le frustracije zaradi razmer in slabih dosežkov, pa lahko pričakuje, da bo sprožil proces epistemične motivacije sodelavcev, ki so pripravljeni iskati več informacij v ozadju »šefovega nezadovoljstva« in posledično storiti več sami od sebe in ne le pod prisilo.

Ključ je torej v kompetencah čustvene inteligence vodij, ki s 54 do 72 odstotki prispevajo k rezonantni organizacijski klimi, ta pa z 20 do 30 odstotki k poslovni uspešnosti. Pri čemer je rezonantna organizacijska klima nasprotje od disonantne, ki jo zaznamujejo zlasti slabi odnosi. Izraza so utrdili Daniel Goleman, Richard Boyatzis in Annie Mc Keen, avtorji znamenite knjige in raziskovalnega poročila Prvinsko vodenje z leta 2002. Ergo, naložba v razvoj čustvene inteligence vodij ni le koristna praksa, ampak poslovno modra poteza. Vendar, kako do tega?

Usodna rezonantna klima

Rezonantno mikroorganizacijsko klimo – to kako se ljudje počutijo pri svojem delu in kako se ujamejo s svojim vodjem -, določajo številni dejavniki. Kdaj lahko govorimo o visoki, primerni in nizki rezonantni klimi? Prvo določajo jasni standardi odličnosti, jasnost, timska zavzetost, za drugo so značilne manjše vrzeli glede standardov odličnosti, jasnosti, timske zavzetosti, zadnja pa vsebuje več vrzeli, od nizke zavzetosti do nižje delovne uspešnosti. Prav vedenja vodij pa imajo odločilen vpliv na to, v kakšni meri so ti vzpodbudni dejavniki prisotni in kako pozitivno delujejo. Vodja mora biti pri tem pozoren predvsem na šest dejavnikov.

- **Fleksibilnost** odslikava percepcije zaposlenih, ali so procedure in norme zares potrebne ali zgolj navadna "papirologija", prav tako pove, v kolikšni meri ljudje zaupajo, da bodo njihove ideje sprejete. V visoko učinkovitih organizacijah je fleksibilnost visoka.
- **Odgovornost** kaže zaznave zaposlenih, o tem kako svobodni so pri delu, ne da bi vsakokrat o vsem spraševali nadrejenega. V visoko učinkovitih organizacijah je stopnja odgovornosti visoka. Če vodje z visoko naravnostjo na dosežke pretiravajo z uporabo direktivno ukazovalnega sloga vodenja (kar radi počnejo) omejujejo ali degradirajo fleksibilnost in odgovornost.
- **Standardi odličnosti:** odgovornost slehernega zaposlenega naj bo ambiciozna, vendar uresničljiva, udejani pa se lahko le, ko so standardi jasni in močni.
- **Nagrade:** vtis zaposlenih o rednih, objektivnih in povratnih informacijah glede uspešnosti in nagradah, pri čemer mora biti povezava med uspešnostjo in nagradami jasna.
- **Jasnost:** ali zaposleni natančno vedo, kaj se od njih pričakuje? Brez jasnosti pričakovanj, trpijo tudi vsi drugi dejavniki klime. Vodje, ki zagotavljajo jasnost pričakovanj, se najpogosteje zanašajo na participativni, vizionarski ali coaching slog vodenja.
- **Timska zavzetost** je stopnja ponosa, s katero pripadamo timu ali organizaciji, prepričanje, da vsi delajo v istem interesu, višja kot je bolj so upoštewane timske vrednote, večja je zavzetost uspešnosti, višji je ponos. ■

Brane Gruban, ABC (Accredited Business Communicator), je direktor družbe Dialogos, Strateške komunikacije.



SKRIVANEK

PRESKOČITE JEZIKOVNE OVIRE!

Največja mreža za jezikovne storitve v srednji in vzhodni Evropi s pisarnami po vsem svetu, registriran ponudnik jezikovnih storitev za EU.

Prevajanje in tolmačenje ■

- več kot 40 jezikov in vse jezikovne kombinacije
- sodno overjeni prevodi
- lekture domačih govorcev
- hitri prevodi
- prevodi strokovnih besedil
- priprava za tisk



Posebna ponudba do konca aprila!

15-odstotni popust za prevode in lekture letnih poročil

Jezikovna šola ■

- skupinski ali individualni tečaji
- visoko usposobljeni predavatelji
- brezplačno testiranje predhodnega znanja
- potrdila o doseženem znanju v skladu s stopnjami EU



Skrivanek prevajalske storitve d.o.o.
Stegne 7
1000 Ljubljana
T: 01 511 31 46
F: 01 511 31 47
E: info@skrivanek.si
www.skrivanek.si

