

EXKLUZÍV TGVA TAGSÁGI BÓNUSZ

Vezetői térkép a motivációvesztés megértéséhez

Diagnózis-térkép, ami segít feltárni, hol akadhatott el az embered, mielőtt leülnél vele beszélgetni. Lehetséges jelek, lehetséges okok és az első lépés, ágról ágra.

Kaszás Péter

vezetépszichológiai szakértő · a TeamGuide Vezetői Akadémia alapítója

Hol akadhatott el az embered?

A motiváció haladásból születik: az ember akkor motivált, ha érzi, hogy jut egyről a kettőre. Amikor a motiváció elfogy, valahol megszakadt a haladás érzése. Ez a térkép abban segít, hogy hipotézist alkoss: **hol szakadhatott meg**. Indulj felülről, és kövesd az ágakat.

„Nem motivált.” De mit látsz pontosan?

A kapukérdés: nem tudja, vagy nem akarja?

Sok „hozzáállás-probléma” valójában tudásprobléma. Mielőtt motivációként kezelned, ezt az elágazást járd végig, mert a két út teljesen máshova vezet.

Lehet, hogy nem tudja

Tudja, de valamiért nem akarja

Ez tanítási helyzet lehet: állj meg itt

Sok „lustaságnak” tűnő viselkedés mögött apró, szégyellt tudáshiány áll. Ha ez a gyanúd, motivációs beszélgetés helyett kérdezd meg: „Van olyan része a feladatnak, ami macerásabb, mint kívülről látszik?”, és taníts. A hiányzó tudást beszélgetéssel pótolni sosem fogod.

Melyik alapszükséglete sérülhetett?

A motiváció három pszichológiai szükségletből táplálkozik. Vizsgáld meg mindhármát, mert egyszerre több is sérülhetett.

Önállóság

ERRE UTALHAT

- többnyire csak utasításra mozdul
- ritkán hoz önálló döntést
- „úgyis megmondod” reakciók

MI ÁLLHAT MÖGÖTTE

- túlkontroll, kevés valódi beleszólása van
- a döntések rendre nálad landolnak

HA EZ AZ ÁG ERŐSNEK TŰNIK

Próbáld ki: adj át egy konkrét döntési területet, a döntési logikával együtt.

Kompetencia

ERRE UTALHAT

- húzza az időt, halogat
- kerüli a feladatot
- kívülről „lustának” tűnik

MI ÁLLHAT MÖGÖTTE

- rejtett, szégyellt tudáshiány
- a sok kontroll üzenete: „egyedül úgysem menne”

HA EZ AZ ÁG ERŐSNEK TŰNIK

Először magadban: „Vajon meg tudja csinálni?”, aztán kérdezz rá szégyenmentesen.

Hovatartozás

ERRE UTALHAT

- némaság a megbeszéléseken
- visszahúzódás a közös terekből
- cinikus megjegyzések

MI ÁLLHAT MÖGÖTTE

- korábbi lehurrogás, kisajátított ötlet
- megingott érzelmi biztonság

HA EZ AZ ÁG ERŐSNEK TŰNIK

Négy szemközti tér és nyugtázás, véleménykérés következmény nélkül.

Fontos: a térkép hipotéziseket ad, ítéletet soha. Amit itt bejelölsz, az „lehet, hogy ez van az illetővel”, a megerősítést mindig a vele folytatott beszélgetés adja meg. Ehhez való a *Vezetői itiner one-to-one beszélgetésekhez*.

1 A három ág: magyarázat és kimondható mondatok

Mielőtt ágot választanál, három dolgot érdemes észben tartani. Egy: minden ág csak **hipotézis**, a jelek utalnak valamire, de nem bizonyítanak semmit. Kettő: **több ág is igaz lehet egyszerre**, mert a szükségletek összefüggenek. Három: a sorrend számít, hiszen a lavina miatt amit ma látsz, lehet egy régebbi sérülés következménye.

Önállóság: „van beleszólásom”

Az ember azt akarja érezni, hogy bizonyos dolgokban ő dönthet, és amit tesz, azt szabad akaratából teszi. Ha minden döntés a vezetőnél van, a munkatárs előbb-utóbb leszokik a kezdeményezésről, és ez racionális válasz: ha úgymint felülírják, minek. Kívülről ez passzivitásnak látszik, pedig lehet, hogy tanult alkalmazkodás. A kulcs a felhatalmazás: a felhatalmazott ember jellemzően többet vállal, mert a motiváció és a felelősségvállalás együtt nő.

KIMONDHATÓ MONDAT

„Ezt a területet mostantól te viszed, a döntést is beleértve. Elmondom, milyen logika mentén döntenék én, onnantól a tiéd.”

MIRE FIGYELJ

- A döntési logikát is add át, ne csak a feladatot, mert a döntési bizonytalanság az egyik legnagyobb rejtett stresszforrás.
- Ha átdadtad, ne vedd vissza az első hibánál, mert az lehet a lavina első lépése.

Kompetencia: „képes vagyok rá, és fejlődöm”

Az ember sikeresnek akarja érezni magát: képessé válni valamire, ami eddig nem ment. Ez a haladás legkézzelfoghatóbb érzése, és egyben a legkönnyebben sérül. A csapda az, hogy a kompetencia-hiányt szégyen övezi: aki elakadt valamiben, ritkán mondja ki, inkább kerülni kezdi a feladatot. Kívülről ez halogatásnak, lustaságnak tűnhet, pedig lehet, hogy egyetlen apró, pótolható tudáselem hiányzik.

Mi a különbség a kapukérdés „nem tudja” ágához képest? Ott nyíltan hiányzik a tudás, és tanítással pótolható. Itt a tudáshiányt szégyen fedi, ezért az ember nem kéri a segítséget, hanem kerüli a feladatot. Vagyis nem az a kérdés, tud-e, hanem hogy meri-e kimondani, ha nem tud. Ezért itt a tanítás előtt a szégyen oldása jön.

KIMONDHATÓ MONDAT

„Van olyan része ennek a feladatnak, ami macerásabb, mint kívülről látszik? Nálam is volt ilyen, mutasd meg, hol akadsz el.”

MIRE FIGYELJ

- A „majdnem jó” is dicsérhető, a fejlődést erősítsd meg, ne a tökéletest várd.
- Úgy kérdezz, hogy ne kelljen megvédenie magát, mert a szégyen a legnagyobb akadálya annak, hogy kiderüljön az igazság.

Hovatartozás: „ide tartozom, és merek megszólalni”

Az érzelmi biztonság azt jelenti: az ember meri szabadon elmondani a véleményét anélkül, hogy tartania kéne a kinevetéstől vagy a leszidástól. Ha valakit egyszer lehurrogtak, vagy kisajátították az ötletét, a legésszerűbb válasza az, hogy legközelebb hallgat. A némaság egy megbeszélésen ezért lehet az alacsony érzelmi biztonság tükre, bár állhat mögötte más is, például alkati csendesség. Pont ezért kell rákérdezni, mielőtt következtetnél.

KIMONDHATÓ MONDAT

„A múltkori megbeszélésen csendben voltál. A véleményedre kíváncsi vagyok, akkor is, ha másképp látod, mint én.”

MIRE FIGYELJ

- Az első kimondott véleményt nyugtázd, akkor is, ha vitatkozol vele, mert a bizalom lassan épül vissza.
- A jó teljesítmény a munkatársak boldogságérzetén át vezet, vagyis ez nem „puha” téma, hanem a teljesítmény alapja.

2 A motivációvesztési lavina

A szükségletek összefüggenek, ezért a sérülés ritkán marad egy ágon. Az alábbi lánc **egy tipikus útvonal a hárómból**, az önállóság sérüléséből indulva. Ugyanígy indulhat a kompetenciától (elakadás, majd kerülés, majd rossz visszajelzés, majd még nagyobb kerülés) vagy a hovatartozástól (lehurrogás, majd némaság, majd kimaradás, majd elszigetelődés).

Egy tipikus lánc:

A tünet, amit ma láatsz, gyakran a lánc vége, nem az eleje. A térképen ezért érdemes visszafelé is sétálni: hol indulhatott el?

3 A gyakori elakadási okok: ellenőrzőlista

Ha az ágak nem adtak egyértelmű választ, fúsd végig ezt a listát. Ezek a leggyakoribb okok, amik elvehetik a haladás érzését. Gondolj a konkrét emberre, és jelöld be, ami a ti helyzetetekben **jelen lehet**:

☐ vezetői visszajelzés hiánya

☐ folyamatos tűzoltás

☐ konfliktuskerülés, következmény nélküliség

☐ túlkontroll, túlszabályozottság

☐ relatív alulfizettség érzése

☐ egyéni jövőkép hiánya

☐ biztonságérzet sérülése

☐ belső feszültségek, klikkesedés

☐ magánéleti, személyes okok

Az utolsó tétel más természetű, mint a többi nyolc. Magánéleti okra nem beavatkozás kell, hanem türelem és keret: annyit tegyél, hogy tudja, tudsz róla, és hogy meddig tart a mozgástér. A többi nyolc viszont a te asztalod.

A pénz-csapda

A jutalom önmagában nem tart meg és nem motivál tartósan, hiszen a nagy jutalom is fordulhat felmondásba, ha az embernek tisztázatlan a jövőképe. **A pénz hiánya demotivál. A többletpénz viszont nem motivál tartósan.** Mielőtt pénzzel próbálnád betömni a rést: nézd meg a térképen, melyik alapszükséglet sérülhetett, mert azt pénzzel betömni nem lehet.

4 Átkeretezések: a jobb kérdések

A jó diagnózis jobb kérdéssel kezdődik. Amikor azon kapod magad, hogy a felső kérdést teszed fel, kérdezd inkább az alsót:

„Hogyan motiváljam?”

→ Mi vehette el a haladás érzését?

„Miért lusta?”

→ Nem tudja, vagy nem akarja? És ha nem tudja, mi hiányozhat?

„Adjak több pénzt?”

→ Melyik alapszükséglete sérülhetett, amit pénzzel nem lehet betömni?

„Miért megy el, hiszen jól keres?”

→ Mikor szakadhatott meg a kötődés, jóval a felmondás előtt?

5 A következő lépés: ülj le vele

A térkép idáig visz: van egy hipotézised arról, melyik ág sérülhetett. Innentől viszont a beszélgetés dolgozik, mert a hipotézist megerősíteni vagy elvetni csak vele lehet. Ne a térképpel a kezében ülj le, hanem azzal, amit a térkép adott: egy jó nyitókérdéssel.

HA AZ ÖNÁLLÓSÁG

„Van olyan döntés, amibe szeretnél beleszólást, de most nincs?”

HA A KOMPETENCIA

„Van olyan része ennek a feladatnak, ami macerásabb, mint kívülről látszik?”

HA A HOVATARTOZÁS

„Mennyire mered elmondani a véleményed a csapatban? Volt olyan, amikor inkább hallgattál?”

A beszélgetés ívét, a kérdésbankokat és a kimondható mondatokat a **Vezetői itiner one-to-one beszélgetésekhez** című TGVA tagsági bónusz tartalmazza.

A motiváció haladásból születik. Ha az embered érzi, hogy jut egyről a kettőre, motivált lesz. A te dolgod, hogy a haladás fázisában tartsd.