

SUSAN FOWLER

Motiváció magasabb szinten

Fejlődés, hatékonyság, elköteleződés

Dreának

Tartalom

Előszó (írta: Ken Blanchard)	9
Bevezetés: Ne büntessünk tovább jutalmazással!	11
1. A motivációs dilemma	23
2. A motiváció valódi természete	41
3. Veszélyes késztetések	61
4. A motiválás tanulható	81
5. A szemléletváltó párbeszéd	113
6. Számoljunk le a motivációt romboló elvekkkel!	137
7. Az optimális motiváció ígérete	161
Epilógus: A motiváció mesterei	167
Utószó (írta: Ken Blanchard)	189
Gyakran ismételt kérdések	191
Köszönetnyilvánítás	197
Források	201
Jegyzetek	205
Név- és tárgymutató	215

Előszó

NAGY RAJONGÓJA VAGYOK a legmodernebb vezetési módszereknek. Több mint harminc éve, hogy bevezettük a helyzetfüggő vezetés II (Situational Leadership® II, SLII) modelljét, amely szerte a világon forradalmasította a cégvezetést. Susan Fowler könyvében bemutatja a motivációs spektrumot, azt a modellt, amely újítoan hat majd a munkahelyi vezetők motivációról való gondolkodására, s melynek hatására átalakítják vezetői módszereiket.

Bizton állíthatom, hogy a kötet jelentős szellemi értéket képvisel. Susan közel húsz éve foglalkozik a motiváció tudományának kutatásával és gyakorlati alkalmazásával. A The Ken Blanchard Companies keretein belül, David Facerrel és Drea Zigarmival közösen kifejlesztett egy innovatív képzési módszert, az optimális motivációt, majd a modern gondolkodású vezetők, valamint az üzleti, az állami és a non-profit szektor több ezer képviselőjének bevonásával szerte a világon a gyakorlatban is kipróbálta. Engem leginkább azok a valós életből vett példák és esettanulmányok ragadtak meg, amelyekből kiderül, hogyan is működik ez a forradalmian új motivációs módszer.

Úgy vélem, lelkesedésem átragad majd az olvasóra is, ezért már most figyelmeztetnem kell valamire, amit évekkkel ezelőtt, a saját kárunkon tanultunk meg. A helyzetfüggő vezetés II oktatásának kezdeti időszakában a munkahelyi vezetők úgy álltak fel az óráinkról, hogy alig várták az újonnan szerzett ismereteik gyakorlatba ültetését. Igencsak meglepő volt számunkra, hogy anélkül ugrottak fejést

egy új módszerbe, hogy előbb elmagyarázták volna az embereiknek, mire is készülnek. Vakon követték az SLII-modellt: a magabiztos profinak nem nyújtottak sem iránymutatást, sem támogatást, csak hagyták, hadd végezze a dolgát. A tapasztalatlan, lelkes kezdő esetében viszont szorosra fogták a gyeplőt, folyamatosan irányították és felügyelet alatt tartották. Aztán amikor a magabiztos profi és a tapasztalatlan, lelkes kezdő összetalálkozott az ebédlőben, a tapasztalt kolléga arról panaszkodott, hogy a felettesének hetek óta a színét sem látta, mire tapasztalatlan társa erre csak annyit mondott: „Nem csoda, folyton az én irodámban ül. Csak tudnám, mit rontottam el!”

Az évek során megtanultuk, miként hívjuk fel a munkahelyi vezetők figyelmét: *a vezetés nem olyasmi, amit az embereinkkel szemben teszünk, hanem amit velük együtt csinálunk.* Lenyűgöző számomra, hogy a könyv anyaga és az SLII – egy új tudományág vadonatúj sémája, a motivációsspektrum-modell és egy régi, az egyik legelterjedtebb menedzsmentmodell – milyen remekül kiegészítik egymást. Mindkettő konkrét eszközöket és nyelvezetet ad a vezetőknek ahhoz, hogy segítsék az emberek fejlődését, tanulását, munkáját, boldogulását; és mindkettő megköveteli, hogy párbeszédet folytassanak munkatársaikkal, továbbá közvetlen, személyes kommunikációs kapcsolatot alakítsanak ki és tartsanak fenn velük.

Rendkívül szórakoztató, de egyben elszomorító, amikor a vezetők azt mondják, nincs idejük arra, hogy tartalmas beszélgetéseket folytassanak beosztottaikkal. Ilyenkor mindig eltűnődöm, hogy számukra vajon mit jelent vezetőnek lenni. E könyv egyik legnagyobb erénye, hogy elgondolkodtat, mit is jelent a munkahelyi vezetés a vezetőnek – és munkatársainak.

Ken Blanchard

Bevezetés:

Ne büntessünk tovább jutalmazással!

MENNYIRE VAGYUNK MOTIVÁLTAK, ha egy motivációról szóló könyvet kell elolvasnunk? Lehet, hogy ez ostoba kérdésnek tűnik, de ha már a kezünkbe került a kötet, bizonyára nem lehet az.

Ha megkérdezik, hogy motiváltak vagyunk-e, az több kérdést vet fel, mint ahány választ találunk rá. Például milyen szempontok alapján döntjük el, hogy motiváltak vagyunk-e? Ha az lenne a kérdés, hogy vajon az egyik kollégánk motivált-e abban, hogy elolvassa ezt a könyvet, azt hogyan állapítanánk meg? Hogyan és mi alapján értékeljük egy másik ember motiváltságát? Egyáltalán, mit jelent az, hogy *motiváció*?

A kérdésre évekig rendre azt az egyszerű és „konyhakész” választ adtam, hogy „a motiváció energia a cselekvéshez”. Mint kiderült, definícióm éppen olyan téves, mint az a 102 másik meghatározás, amely a szakirodalomban megtalálható.¹ Ha úgy gondoljuk, hogy a motiváció azt jelenti, van bennünk energia vagy lendület a cselekvéshez, azzal épp elsiklunk az emberi motiváció lényegi természete fölött. Ez a fajta megközelítés azonban cseppet sem segít megérteni a tettek mögött meghúzódó okokat.

A megfelelő kérdést kell feltenni

Térjünk vissza a nyitókérdésre! Motiváltak vagyunk-e abban, hogy elolvassuk ezt a könyvet? Nem ez a megfelelő kérdés. Mi lenne, ha inkább azt kérdeznénk magunktól: Mi motivál arra, hogy elolvassuk ezt a könyvet? Meglehet, hogy azért olvassuk, mert komolyan vesszük vezető beosztásunkat, és nehezen tudjuk motiválni egyik munkatársunkat, viszont azt reméljük, hogy a kötet megoldást nyújthat motivációs problémánkra. Vagy talán azért, mert az osztályvezető azt mondta, olvassuk el, és tartunk tőle, hogy bizonyos következményekkel jár majd, ha mégsem tesszük. Ez két gyökeresen eltérő ok a motiváltságra, amelyek teljesen másfajta energiákat mozgósítanak. Azért tehát, hogy kiderüljön, milyen *okok* állnak a cselekedeteink mögött, nem a motiváltság irányából kell közelítenünk, hanem teljesen más jellegű kérdéseket kell feltenni.

Fontos igazságra derül fény, ha feltárjuk a motiváció valódi természetét. *Az emberek mindig motiváltak.* A kérdés tehát nem az, hogy motiváltak-e, hanem az, hogy *mi* motiválja őket.

A motiváció – az energia vagy a lendület –, amely az emberek tetteit ösztökéli, *főltöbb eltérő jellegű* lehet. Ami az embereket motiválja, az egyes esetekben önmaguk és mások jóllétét mozdítja elő – máskor viszont, sajnos, éppen ellenkezőleg hat.

- A *döntés* eredményeként létrejött motiváció teljesen más jellegű, mint az a motiváció, amely *kényszer* következménye.
- Az a motiváció, amelynek valamilyen érték vagy cél, szeretet, öröm vagy együttérzés a forrása, teljesen más jellegű, mint az a motiváció, amely az egóból, a hatalomból, a pozícióból vagy a jutalom iránti vágyból fakad.
- Ha valakit a tökéletesség utáni vágy motivál a versenyre, ahol a „strigulák” jelzik a sikeres fejlődést, tanulást és megvalósítást, az merőben más, mint ha pusztán azért verseng, hogy a többiek

föle emelkedjen, lenyűgözzön vagy megnyerjen magának másokat.

A motiválás hatástalanságának egyik elsődleges oka az, hogy abból a naiv feltételezésből indulunk ki, hogy a motiváció olyasmi, ami vagy van az emberben, vagy nincs. Ez vezet ahhoz a téves következtetéshez, hogy minél több valakiben a motiváció, annál valószínűbb, hogy eléri a célját, és sikeres lesz. Pedig, ha a motivációról van szó, akkor a „minél több, annál jobb” elvével, nem túl bölcs módon, igencsak leegyszerűsítjük a dolgot. Olyan ez, mint a barátság: nem az számít, hogy hány barátunk van, hanem az, hogy mennyire igazak és milyen jellegűek ezek a barátságok.²

Képzeljük magunkat egy értékesítési osztály vezetőjének a helyébe. Kíváncsiak vagyunk, hogy az értékesítőink vajon motiváltak-e. Felcspajuk hát a két legeredményesebb kolléga negyedéves jelentését, és arra a következtetésre jutunk, hogy igen, mindketten rendkívül motiváltak. De talán elkerüli a figyelmünket, hogy motivációjuk eltér egymástól. Az egyikük azért dolgozik ilyen keményen, mert ő akar lenni a legjobb értékesítő, hogy mindenki szemében ő legyen az ász, és megkapja a beígért prémiumot. A másik értékesítő viszont azért hajt, mert elsőrendűnek tartja a cég termékeit és szolgáltatásait, erőfeszítéseit egy nemes cél vezérli, és élvezzi, amikor az ügyfelek problémáit kell megoldania. A motivációkutatás cáfolhatatlan bizonyítékokkal tudja alátámasztani, hogy az értékesítők eltérő motivációjának komoly következményei vannak. A befektetett energia minősége rövid távon az eredményekre, hosszú távon pedig a kollégák kitartására van hatással.³

A hagyományos motiváció efféle kérdéseket vet fel: Vajon motivált-e ez az ember? És ha igen, akkor mennyire? A fenti kérdések leszűkítik a válaszok körét egyszerű igen-nem típusúakra, amelyek épp csak arra az információra nem világítanak rá, amelyre a leginkább szükségünk lenne: a motiváció természetére. De ha azt tuda-

koljuk, hogy mi motiválja az adott illetőt, máris a lehetséges motivációk széles tárháza nyílik meg előttünk. Amennyiben sorra vesszük ezeket a lehetőségeket, és azt, hogy ezek mit is jelentenek, akkor felhasználhatjuk ennek az új tudományágnak az eredményeit, és képesek leszünk egy optimálisabb és minőségibb motivációs állapot felé befolyásolni az embereinket.

Megtanultuk, hogyan kell munkára fogni a tudományt

A motiváció iránti kíváncsiságom 1985-ben tetőzött, amikor – szó szerint – egyik napról a másikra áttértem a szigorú vegetáriánus étrendre. Ugyanis a kezembe került egy tanulmány arról, hogyan bántanak a haszonállatokkal, és ez annyira megdöbbenett, hogy mindezek után egyszerűen képtelen voltam húst enni. Azok, akik tudták, mennyire szerettem a húsételeket, nem mentek el szó nélkül amellett, milyen hihetetlenül fegyelmezett lettem e téren, amit én rendkívül érdekesnek találtam. Újfajta életmódom egyáltalán nem követelt tőlem semmiféle fegyelmezettséget – úgy éreztem, egyszerre tölt el energiával, és tart a földön –, s a közel harminc év alatt egyszer sem inogtam meg.

Tapasztalataim alapján kidolgoztam néhány személyes motivációs elméletet, de a „The Oprah Winfrey Show” 1996. október 14-i adása kellett ahhoz, hogy kezdjem megérteni a motiváció tudományos hátterét. Aznap este Oprah vendége Alfie Kohn, a *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes* (Jutalommal büntetve: Mi a baj az aranycsillagokkal, ösztönző programokkal, ötösökkel, dicséretekkel és az egyéb vesztegetési stratégiákkal?)⁴ című könyv szerzője volt. Oprah a bevezetőben azt mondta, Kohn üzenete forradalmi hatású lehet, amely alapjaiban változtathatja meg a szülők gyerekneveléssel kapcsolatos

gondolkodásmódját. A műsorban Kohn először is arra kérte a szülőket és a tanárokat, hogy többé ne megvesztegetéssel akarják rávenni a gyerekeket, hogy megtegyék azt, amit egyébként is készek megtenni – hiszen ők maguktól is tanulnak, fejlődnek, jeleskednek. „Ha megvesztegetjük őket – bizonygatta Kohn –, kiöljük belőlük a jutalmazott tevékenység iránti belső motivációt.”

Kohn gondolatai nálam értő fülekre találtak – de én nem vagyok tanár, és gyerekem sincs. Az érintettek azonban szembeszálltak vele. Nem egyszerűen elutasították Kohn elméletét, hanem feldühödtek. Hát nem érti ez a Kohn, hogy amikor a gyerek vég nélkül bömböl, akkor a fagy csodákat tehet; s amikor nem hajlandó kézbe venni egy könyvet sem, akkor a beígért jutalom olvasásra buzdítja; vagy amikor az ember lánya otthon a kisujját sem mozdítja, akkor némi jutalom fejében hajlandó kivinni a szemetet? Az egyik édesanya kiállt a saját módszerei mellett. Az eredmény? Több ezer dollárt osztott szét a gyerekei között. Csakis megvesztegetéssel és anyagi ösztönzéssel tudta rávenni őket, hogy odafigyeljenek rá, és szót fogadjanak neki.

Kohn megpróbálta elmagyarázni, hogy a jutalmazás és a büntetés *valóban* hatásos lehet – az adott pillanatban. De csak egy dolgot érünk el velük: ideiglenes együttműködést. Azt is megpróbálta megértetni a nézőkkel, hogy ezek a módszerek milyen romboló hatással vannak a gyerekek tanulási folyamatának, belátásának és elkötelezettségének minőségére – különösen hosszabb távon. Arra kérte a szülőket és a tanárokat, hogy gondoljanak bele, vajon mi történik akkor, ha nincs több jutalom, ha megszűnik a nyomás, vagy kiapadnak a források. Mivel a cselekedetek oka addig a jutalom volt, ebből egyenesen következik, hogy a gyerekek többé nem lesz érdeke megtenni azt, amire a szülő megkéri. Kohn felhívta a figyelmet, hogy ne házi kedvencek módjára idomítsák a gyerekeket.

Kohn tehát arra helyezte a hangsúlyt, hogy mit *ne* csináljanak a szülők meg a tanárok. A stúdióban szinte tapintani lehetett a feszültséget. *Mit vár ez az ember tőlünk? Mit csináljunk?* Kohn minden tőle

telhető megtett, de a vakító reflektorok kereszttüzeiben és a rendelkezésére álló szűkös időkeretben a modern elméletek magyarázatai inkább védekezésként hatottak.

Ma már több évtizednyi adat és rengeteg lelkesítő kutatási eredmény áll a rendelkezésünkre, amelyek minden kétséget kizáróan bizonyítják, hogy másfajta motivációs módszerekkel sokkal jobb eredményeket lehet elérni. Mos már értem, miért tudtam olyan könnyen vegetáriánussá válni, és maradni. Ezt a tudást mind a szakmai, mind pedig a magánéletemben sikerült egyéb feladatokra, célokra és helyzetekre is rávetítenem és a gyakorlatban is alkalmaznom.

A hosszú évek tapasztalata megtanította nekünk, hogyan kell pozicionálni és tálalni az olyan úttörő szellemiségű kutatók, mint dr. Edward Deci, dr. Richard Ryan és társaik provokatív eredményeit – amelyekre Kohn és a többi népszerű szerző, például Daniel Pink is alapozta a munkásságát. Hála az elkötelezett kutatóknak, sikerült megértenünk az emberi motiváció valódi természetét, ami felettebb reményt keltő és ígéretes.

Eljött az idő, hogy sutba dobjuk az elavult vezetési módszereket, amiben segítségünkre lesz a motiváció modern tudománya és a gyakorlati megvalósítást szemléltető példák egész sora. Létezik egy másik, egy jobb módja a motiváció megközelítésének, amiből egyenesen következik a kérdés: *Ha létezik egy bizonyítottan jobb motivációs módszer, akkor miért nem azt használja minden vezető?*

Erre három válasz lehetséges.

- Nem ismeri a bizonyítékokat.
- Nem hisz a bizonyítékoknak.
- Nem tudja, mit kezdjen a bizonyítékokkal.

Melyik igaz ránk?

1. lehetséges válasz: Nem ismeri a bizonyítékokat

Számos érdekesítő kutatás eredményeként jutottunk el oda, hogy megértsük az emberi motivációt. A pszichológusok az állatok viselkedését tanulmányozták. A YouTube-on például megtalálható az a videó, amelyen a Harvard Egyetem pszichológiaprofesszora, B. F. Skinner jutalomfalatokkal próbál arra „motiválni” egy idomított galambot, hogy megtegyen egy teljes, 360°-os fordulatot. Lenyűgöző felvétel. Azért jutalmazza a madarat, mert az megcsinálja, amit a professzor akar, és ezzel szinte bármire rá tudja venni. A viselkedéstannal foglalkozó szakértők azt állították, hogy ezzel a módszerrel ugyanúgy lehet motiválni az embereket is a munkahelyeken: jutalmazzuk őket, amiért megteszik, amit kérünk tőlük, és így szinte bármire rávehetjük őket. És mi történt? A módszer bevált. Vagy legalábbis úgy tűnt. A kollégáimmal ezt csipegetőgalamb-paradigmának nevezzük.

A munkaadók elkezdtek, képletesen szólva, jutalomfalatokkal motiválni az alkalmazottakat, hogy elvégezzék azokat a feladatokat is, amelyeket nem feltétlen akartak megcsinálni. Ez aztán általános gyakorlattá vált, sőt egy egész iparág épült rá: egyre-másra jelentek meg komplett motivációs rendszerek, bennük kompenzációs csomagok, jutalmak, versenyek, zsetonok, kitűzők, díjak és hivatalos elismerések – jutalomfalatok, és újabb jutalomfalatok.

A legújabb adatok egyértelműen azt bizonyítják, hogy a csipegetőgalamb-paradigma hatástalan. A kutatók világszerte több ezer kísérletet végeztek e téren, s mindegyiknek ugyanaz lett az eredménye: bár az emberek elfogadják a felajánlott pénzt vagy jutalmat, az ösztönzők és a teljesítmény közötti egyetlen korreláció negatív előjelű – vagyis a külső jutalmak nyugtalanító mértékben rombolják azt az energiát, vitalitást és jóllétérzést, amely ahhoz kell, hogy az emberek elérjék a céljaikat, kimagasló teljesítményt nyújtsanak és tovább folytassák a munkát.⁵

Bizonyos típusú munkák vagy iparágak esetén a motiváció hagyományos formái talán hatásosnak tűnhetnek. Ha, például, több jutalomfalatot ajánlunk a szalagmunkásoknak, akkor lehet, hogy rövid távon hatékonyabbak lesznek. Azonban nem túl bölcs dolog összekeverni a produktivitást a fejlődéssel és a sikerrel. Ha ez utóbbiak elmaradnak, akkor a rövid távú nyereségből – hosszú távon – veszteség (*opportunity loss*) lesz. A csipegetőgalamb-paradigma *sosem* működött úgy, ahogy azt vártuk – mindegy, milyen munkáról vagy iparágról beszélünk. Az a helyzet ugyanis, hogy *az emberek nem galambok*.

Kötetünk mellett, hogy bemutatja azokat a releváns kutatási eredményeket, amelyek igazolják, hogy az idejétmúlt motivációs módszerek nem működnek, elsősorban abban segít, hogy mindenki kifejleszthesse magában azokat a vezetői képességeket, amelyek révén kiaknázzhatók ezek az eredmények.

2. lehetséges válasz: Nem hisz a bizonyítékoknak

Ki tudjuk-e egészíteni az alábbi mondatokat?

- ____ nincs barátság.
- Minden vállalkozás célja a ____.
- A vezető pozíció ____ pozíció.
- Csak az ____ számít.
- Amit nem tudunk megmérni, az ____.

Ezek a gondolatok olyannyira bevésődtek a kollektív tudatunkba, hogy talán ellenőrizni sem kell a válaszokat. (A 6. fejezetben ezeket a közhelyeket boncolgatjuk.) Csak mert a közhiedelemben ez él, még nem jelenti azt, hogy így helyes. Gondoljunk csak bele, milyen mértékben akadályozza, hogy alternatív megoldást keressünk, megvál-

toztassuk motivációs módszereinket, és új vezetési személeteket sajátítsunk el, ha kitartunk a fenti hiedelmek mellett. A 6. fejezetben arra biztatom majd olvasóimat, hogy gondolják át a saját, motivációval kapcsolatos meggyőződéseiket, vizsgálják meg, honnan erednek ezek, és hogy még mindig hasznukra vannak-e önmaguk vagy a munkatársaik számára, s valóban a kitűzött célokat szolgálják-e.

Reményeim szerint a bizonyítékok és az alternatív módszerek feltárása révén olvasóim felismerik, hogy alapvető meggyőzések esetleg aláássák-e vezetői szándékaikat. Lehetséges, hogy például az eredményorientáltságba vetett hit olyan szorongást, feszültséget és stresszt generál az emberekben, ami akadályozza a magunk – és munkatársaink – elé célként kitűzött rövid távú, minőségi eredményt vagy a hosszú távú, fenntartható végeredményt.

3. lehetséges válasz: Nem tudja, mit kezdjen a bizonyítékokkal

Lehet, hogy egy vezető ismeri azokat a tudományos bizonyítékokat, amelyek igazolják, hogy a hagyományos motivációs módszerek rontják a dolgozók produktivitását és munkájuk minőségét.⁶ Az is lehet, hogy ezek felkeltették a kíváncsiságát és gondolkodásra ösztönözték. De – ahogy az a tudományos eredményekkel gyakorta megesik, amikor megpróbálják egyszerűsíteni – az eredeti gondolatokból csupán közhelyek maradtak, és így már nehéz volt ezeket hasznosítani. Például a belső motiváció előnyei valószínűleg többségünket mélyen megérintenek. Ugyanakkor félelmet és aggodalmat keltenek bennünk, ahogy vezetői énünk elgondolkodik azon, *vajon milyen alternatívái lehetnek a jutalmazásnak és a büntetésnek, és hogyan lehet felébreszteni és ébren tartani az emberek belső motivációját*. Bármilyen jó szándékúak is ezek a kérdések, mégiscsak a motiváció hagyományos megközelítése tűnik ki belőlük, amely szerint a motiválás olyasmi, amit az embereinkkel *szemben* „követünk el”.

A téma népszerű előadói és az általuk írt sikerkönyvek széles körben felhívják a figyelmet a belső motiváció pozitív vonásaira és a külső motiváció káros hatásaira. De a jó és a rossz, a külső és a belső e leegyszerűsített kettőssége, vaglyagossága nem nyújt kellően mély ismereteket ahhoz, hogy ezeket az elméleteket érdemben alkalmazni lehessen.

A motiváció jelentésének félreértelmezése a gyakorlati módszerek helytelen alkalmazásához vezet.

Ha beismerjük, hogy a hosszú évek óta használt motivációs módszerek közül sok kontraproduktív – vagy, ami még rosszabb, destruktív – volt, azzal jelentős helyet szabadítottunk fel magunkban az újfajta szemléletmódok befogadásához. Fel kell ismernünk, hogy, ha azzal akartunk eredményeket elérni, hogy nyomást gyakoroltunk, azzal pont lerontottuk a hőn vágyott eredményeket. Fontolóra kell vennünk annak lehetőségét, hogy, ha versengést szítunk vagy győzelemmel kecsegtetjük az embereinket, az nem épp a legjobb módja annak, hogy nagyobb teljesítményre sarkalljuk őket. Meg kell értenünk, hogy – bár szükség van a pénzre, és az ember mindig többet akar belőle – azzal, hogy a pénzbeli jutalmakra helyeztük a hangsúlyt, figyelmen kívül hagytuk, hogy mi is az, ami valójában elégedettséggel tölti el az embereket a munkájuk során. Úgy tűnik, nem az emberek motiválásával érhetjük el azokat az eredményeket, amelyekre szükségünk van – vezetőként erre más megoldásokat kell találnunk. Ideje elfelejteni a büntetéseket és a jutalmakat, és felfedezni másfajta, hatékonyabb vezetési stratégiákat.

Ami pedig a motiválást illeti, nos, alábecsültük magunkat. Sőt, talán meg is fosztottuk magunkat valamitől, ami sokkal értékesebb és értelmesebb, mint a jutalomfalatok és a büntetések. Előbb áldozatául estünk az idejétmúlt csipegetőgalamb-paradigmának, aztán meggyőztük magunkat, hogy ilyen a motiváció valós természete, és figyelmen kívül hagytuk a munkavégzés mögött álló, sokkal emberibb okokat.

A motiváció új tudománya tele van ígéretekkel. Alternatívát kínál a csipegetőgalamb-paradigma helyett, és megszabadít attól az állandó nyomástól, hogy folyton több és jobb jutalomfalatot kelljen kínálnunk a munkatársaknak, hogy elvégezzék, amit kérünk tőlük. Talán nem meglepő, hogy az embereket nem elégítik ki ezek a galambcsemegék.

Az elmélettől a gyakorlatig

A motiválás hatástalan, de kötetünkben leírunk egy olyan keretrendszert, modellt és intézkedéssorozatot, amely nagyon is hatásos. Ehhez társul még a régóta várt új terminológia a motivációval kapcsolatos gondolatok és mondanivaló megfogalmazásához. Az olyan elavult kifejezések, mint az *eredményorientáltság* és az ösztönző magatartás, tévútra terelik azt, aki olyan, produktivitást generáló motivációs módszert keres, amelyért cserébe nem kell feláldoznia a pozitív és tartós energiákat, a vitalitást és az emberei jóllétét.

- Az 1. fejezetben elmagyarázom, miért hatástalan az emberek motiválása, és bemutatom a motivációsspektrum-modellt mint alternatívát.
- A 2. fejezetben felfedem, milyen is az emberi motiváció valódi természete, milyen előnyökkel jár annak kiaknázása, és mi a hátulütője annak, ha továbbra is figyelmen kívül hagyjuk.
- A 3. fejezetben az eredményorientáltságra mutatok olyan alternatívát, amellyel – ironikus módon – jobb eredmény érhető el.
- A 4. fejezetben körvonalazom, hogy mi kell az egyes embereknek ahhoz, hogy megváltoztassák a saját motivációs állapotuk minőségét, és mindezt milyen képességek fejlesztésével lehet elősegíteni.
- Az 5. fejezetből a vezetők megtanulhatják, hogyan kell levezetni a motivációs szemléletváltásról szóló párbeszédet úgy, hogy

megkönnyítse az egyének átállását a motiváció magasabb szintjére.

- A 6. fejezetben a vezetők azzal szembesülhetnek, hogyan áthatja alá vezetői gyakorlatukat az értékrendjük és a meggyőződéseik. Továbbá olyan bevált gyakorlati megoldásokat sorakoztatok fel, amelyek támogatják és elősegítik az emberek optimális motivációját.
- A 7. fejezetben három szempontból – a szervezet, a vezetők és a sikerre vágyó emberek nézőpontjából – is megvizsgálom, milyen lehetőségek rejlenek ebben az új motivációs módszerben.

Ez a könyv olyan vezetőknek szól, akikben van elég erő, hogy megkérdőjelezzék a hagyományos meggyőződéseket és a bevett gyakorlatot; továbbá akik felismerik, hogy az idejétmúlt motivációs módszerek leszívják az emberek energiáját, kreativitását, jóllétét és testi-lelki egészségét; valamint azoknak, akik olyan munkahelyet akarnak teremteni, ahol az emberek gyarapodnak. Kötetünk azoknak szól, akik egy praktikus, mégis tisztességes módszer után áhítoznak, amellyel egyrészt tartós eredményeket érhetnek el, másrészt a legtöbbet hozzathadják ki a munkatársaikból – és a legjobbat nyújthatják nekik.