

UNITAT DE CONEIXEMENT

Motivar a les persones

“Es cierto que el hombre vive sólo para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con el hombre cuando hay un montón de pan y tiene la tripa llena crónicamente?”

Abraham Maslow

Sumari

Què és? _____	1
Com funciona la motivació humana? _____	2
Eines _____	3
La dada _____	4
Quan de temps dediquem a pensar en els problemes? I en les solucions? _____	4
Guia de Treball _____	5
Com motivar a un grup de persones? _____	5
L'experiència _____	5
L'esperit d' <i>Ikéa</i> : _____	6

Què és?

La motivació és l'estat que ens porta a voler fer, o no, una cosa, a voler estar en un lloc, o no, a ser actius i a estar implicats amb allò que tenim entre mans o, al contrari, si hi ha desmotivació mostrar apatia perquè allò no desperta el nostre interès. Moltes vegades es tendeix a pensar que si la teva feina no t'agrada el que has de canviar de lloc de treball ets tu; no s'acostuma a pensar que la feina també es pot canviar o, si més no, la manera de percebre-la. Per aquest motiu, és important que els responsables d'una organització o d'un equip humà tinguin en compte que els treballadors, davant de tot, són persones que busquen satisfer les seves necessitats vitals i, actualment, aquestes necessitats solen estar més relacionades amb l'autorealització personal que no pas amb motius de caire econòmic.

Antigament es buscava la implicació dels treballadors a través del salari però amb el pas del temps s'ha observat la poca eficàcia -a llarg termini- d'aquest model de motivació de personal. Actualment el que més es valora d'una organització són els valors "intangibles", valors com el reconeixement, el respecte, el sentir-se inclòs... Com més distància existeixi entre el rol de treballador i els seus valors personals, més insatisfacció es viurà. L'estat òptim seria l'adequació d'ambdós i per aconseguir-ho cal establir mecanismes que facilitin la motivació adequada per assolir els objectius afavorint, al mateix temps, les expectatives i necessitats dels treballadors.

Una de les conseqüències més importants de la desmotivació del personal és la "ment perduda", el ser-hi físicament però tenir el cap en una altra banda. Si la feina que és té entre mans compensa personalment, és interessant i motivadora, és més fàcil estar-hi concentrats i implicar-s'hi i conseqüentment la rendibilitat i l'eficàcia millora notablement.

Com funciona la motivació humana?

Hi ha diverses teories sobre els fets que desencadenen la motivació en les persones però potser de les més reconegudes és la de Abraham Maslow. Aquest autor, juntament Herzberg, va inaugurar l'escola humanista o de les relacions humanes oposada a la visió taylorista que concep a la persona com un recurs més a ser gestionat al costat de les matèries primeres els recursos econòmics etc.

Segons Maslow, la motivació humana ve condicionada pel grau en que les necessitats humanes estiguin cobertes. Tot ésser humà té una escala jerarquitzada de les necessitats, començant per les primàries (fisiològiques i de seguretat) fins a necessitats secundàries de caràcter social (d'amor, d'autoestima i d'auto superació), d'aquesta manera quan algú cobreix les necessitats d'algun dels nivells no es torna apàtic, al contrari, es motiva per assolir les fites que representen el nivell següent.



Si apliquem aquesta escala de necessitats en l'entorn laboral veurem que les necessitats primàries es satisfan a través d'allò que Herzberg anomenà factors externs al lloc de treball en si: sou, estabilitat, seguretat i higiene laboral etc. En canvi per a la satisfacció de les necessitats secundàries cal utilitzar factors directament relacionats amb els continguts del lloc de treball: participació en les decisions que afecten el contingut de la feina, les possibilitats de planificar, prendre decisions, assumir responsabilitats... Són aquests factors intrínsecs els que conduiran a l'assoliment de la satisfacció plena amb la feina.

Eines

Motivar a les persones és sens dubte una tasca complexa, precisament perquè cada persona és diferent i percep les coses de maneres diferents. La eina principal per a la motivació d'un grup de persones és la pròpia motivació i confiança en el que s'està fent. Si un mateix no està motivat serà impossible que aconseguixi motivar als que l'envolten. Més enllà d'aquest principi podem citar però alguns elements que poden ajudar a construir un ambient de treball afavoridor de la motivació.

- ✓ Una bona **comunicació interna**. Si existeix un bon flux d'informació no es crearan rumors ni malentesos que poden portar a mala marxa a la feina. Si es té informat al treballador sobre els projectes, els objectius i demés aspectes de la organització, aquest es sentirà part integrant i participativa de l'entitat.
- ✓ Un bon **ambient físic** de treball (llum, color, plantes, espais per a la distensió...) demostra la preocupació de l'organització pel benestar de les persones que hi treballen.
- ✓ **Interacció amb altres persones**. Encara que la feina que es desenvolupi sigui molt individual és necessari i recomanable establir vincles amb els companys de feina. És tracta de fer partícips a les persones del projecte col·lectiu.
- ✓ **Varietat en les tasques**. Si cada dia es fa exactament el mateix, la rutina i la desmotivació apareixeran fàcilment.
- ✓ **Noves formes d'organització** del treball sobretot en aquelles tasques que resultin més monòtones o repetitives. Rotació de tasques, horaris adaptats o més flexibles, poden ajudar a fer més amena la feina.
- ✓ Accions per a facilitar i integrar la **participació dels treballadors** en els temes d'interès de l'organització: donar-los-hi veu.
- ✓ Sistema de **reconeixements i agraïments**. No pensar que el normal és que les coses es facin ben fetes i que, al cap i a la fi, és el deure de tot treballador. Accions destinades a ressaltar els mèrits dels treballadors obtindran efectes immediats i molt positius.

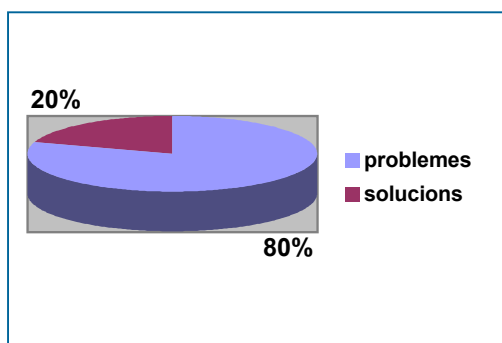
La dada

Quan de temps dediquem a pensar en els problemes? I en les solucions?

Una de les qüestions en que també repercuteix la motivació envers la nostra feina, és en la gestió del temps i, sobretot, en la seva productivitat. Si estem motivats a la feina, és més fàcil que la participació augmenti i sorgeixin solucions o nous punts de vista en els problemes de l'organització.

Segons un estudi realitzat a Estats Units (vegeu gràfic) el temps invertit en les reunions en plantejar els problemes existents de l'organització ocupa 8 vegades més que el temps dedicat a cercar solucions o nous plantejaments a aquests mateixos problemes.

Si el treballador es sent implicat amb la feina i amb l'organització- si està motivat amb el que fa- probablement, ell mateix avaluarà de manera sistemàtica el seu entorn laboral; els seus punts forts i febles i, dia a dia, si manté una actitud positiva, pensarà més en les possibles solucions que no pas en el problema en si.



Guia de Treball

Com motivar a un grup de persones?

Un cop anomenades les eines de les que podem disposar, tan sols ens queda posar-ho a la pràctica amb la major convicció i confiança. De tota manera, podem apuntar alguns mètodes de treball:

1. localitzar els punts on es detecten limitacions o sensació de limitació per part dels treballadors i, per tant, on els objectius costen més d'assolir.
2. observar i focalitzar el nostre interès en la motivació de les persones que mostren més símptomes de desmotivació i que poden arrossegar el grup cap a un estat d'ànim més pessimista.
3. Establir un pla d'acció per ajudar a aquestes persones a canviar d'actitud i reforçar el seu esforç pel canvi, però sempre deixant que siguin ells mateixos els que s'adonin de les seves qualitats. Dos mètodes a seguir poden ser els següents.

- ⊙ **el mètode de la llibreta:** durant sis dies quan acaba la jornada laboral, dedicar vint minuts a repassar el dia i trobar dos aspectes que hagin aportat satisfaccions. Després buscar, per cada un dels aspectes, una qualitat pròpia que hagi fet d'aquesta satisfacció, per exemple:

Aspecte: satisfacció per la intervenció a la reunió per tal de que es tornés al punt important.

Qualitat: capacitat per concentrar-me en els aspectes importants.

D'aquesta manera i al llarg de sis dies, la concentració està enfocada en els punts positius propis i els de la jornada laboral conduint a una actitud més positiva.

- ⊙ **Descobriments dels factors motivadors:** pensar en una acció, esdeveniment o tema que motivi, satisfaci o interessi a la persona en qüestió. Intentar raonar perquè li agrada i com aquests elements es poden traduir en incentius que afavoreixin l'organització, la feina, els companys.

La repetició de les accions que hagin motivat fins a consolidar la nova manera de fer.

L'experiència

Ikea és una empresa que intenta transmetre els seus valors de protecció al mediambient i responsabilitat social en tots els seus productes, en la seva comunicació i, sobretot, envers

els seus treballadors. Aquesta sensibilitat és un dels seus eixos característics i marca decididament la seva presa de decisions. *Ikea*, funciona amb una estructura plana que considera l'experiència del treballador com a una font potencial de noves idees i solucions pràctiques. *Ikea* resumeix la seva política de recursos humans de la següent manera: "La realització és la clau: fa falta persones per a convertir els somnis en realitat". Cada líder és el cap de Recursos Humans del seu equip, per la qual cosa s'ha d'encarregar del desenvolupament de les persones i de la seva formació. A *Ikea* la motivació depèn molt de les paraules i les actituds així per exemple no s'utilitza la paraula motivació, sinó la paraula energia. La forma de treballar dels dirigents és força peculiar: no decideixen les coses ells sols sinó que proposen temes i si els que els han de dur a terme hi estan d'acord es posen en marxa.

Un altre element central de la gestió de les persones a *Ikea* se centra en com es treballa als seus magatzems: va ser un treballador qui, per procurar que al transportar una taula dins el maleter d'un cotxe no es fes malbé, va decidir desmuntar les potes i d'aquí va sorgir la idea de l'emalatge pla. Un exemple evident de com dur a la pràctica una política de suggeriments i portes obertes envers la direcció. Tot plegat pretén conformar un ambient de treball de participació i reconeixement amb el que els seus treballadors percebin que poden créixer dins aquella organització en comptes de quedar-se estancats.

L'esperit d'Ikéo:

1. Cap mètode és més efectiu que un bon exemple
2. Assolir bons resultats amb pocs mitjans
3. La simplicitat és una virtut, les regles complicades paralitzen
4. Atrevint-nos a ser diferents, trobem nous camins
5. Assumir la responsabilitat: un privilegi
6. Encara queda moltes coses per fer