

# Kako prepričati zaposlenega, da dvigne slona

**F** JERNEJ KOSEC  
jerne.j.kosec@financa.si

**Sami delajte, kar pridigate podrejenim, in ti bodo bolj produktivni. Predvsem pa pozabite na stare oblike nagrajevanja: prihajajo samostojnost, smisel, samozpolnitev.**

Kritiko in pohvalo usmerite na konkretno osebo, za konkretno dejanje, slovenskim podjetjem svetujeta trenerki Nastja Mulej in Nataša Tovornik, še veliko večji učinek na produktivnost zaposlenih pa boste dosegli z lastnim zgledom. Tako boste krepili tudi občutek pripadnosti, notranja motivacija pa lahko prekaša tudi denar.

## Tvoja dejanja kričijo

Kot piše New York Times, je raziskava državne univerze v Kansasu pokazala, da smo ljudje pri športnih vajah bolj produktivni, kadar nekaj delamo skupaj z drugimi ali v primerjavi z njimi. Še več damo od sebe, če nas partner pri delu ne spodbuja z besedami, temveč nam je s svojo aktivnostjo le za ti-



**V storitveni panogi je največja notranja rezerva podjetij pohvala nadrejenega.**

■ **Nataša Tovornik, trenerka in svetovalka**

hi zglede. Sogovornici Mulejeva in Tovornikova ne dvomita, da je najpomembnejša skladnost dejanj in besed. Trenerka in svetovalka Nataša Tovornik, ki se je preizkusila tudi v bančništvu, nas



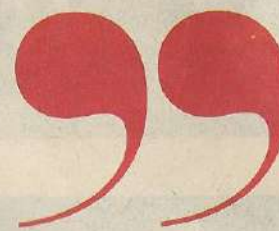
**Iskanje smisla, samozpolnitev in samostojnost so ključni motivatorji nad osnovno plačo.**

■ **Nastja Mulej, trenerka za ustvarjalno razmišljanje**

spomni na kitajski pregovor: Ne slišim, kaj mi govoriš, ker tvoja dejanja tako kričijo. Le če se bo vodja držal vizije, bo podjetje uresničilo zastavljeno strategijo, živelo svoje vrednote in poslanstvo. V na-



Če imate  
v podjetju  
politiko  
odprtih vrat,



## Občutek razumljenosti pri podrejenih vzbudite še s tem, da uporabljate njihove izraze, čeprav oboji mislite isto.

sprotnem primeru je to zgolj še ena slabo uresničena ideja, meni Tovornikova.

### Dizajnerski pristop

Po mnenju Američana Brandona Irwina s kansaške univerze, ki je opravil raziskavo, lahko govorjenje na splošno deluje kot samokritika ali samohvala. Zato naj vodilni govorijo konkretni osebi in njenih dejanjih. Nastja Mulej, ki vodi treninge za konstruktivno razmišljanje odraslih in otrok, pravi, da se vse začne od mladih nog. Zato staršem svetuje, naj namesto splošne pohvale povedo, kaj je otrok dobro naredil, saj si vsak želi biti prepoznan. Sicer ustvarimo sistem, kjer se posameznik prilagodi tako, da iz sistema vzame največ, kar lahko, in mu da najmanj, kar je možno. Nataša Tovornik še priporoča, da ustvarite kulturo medsebojnega opozarjanja, kaj je prav in kaj ne, da ne bo edini razsodnik direktor. Občutek razumljenosti pri podrejenih pa vzbudite še s

tem, da uporabljate njihove izraze, čeprav oboji mislite isto.

### Ko se šibki člen potruzi

Skupine so praviloma bolj produktivne kot posamezniki, a le, če prav delujejo. Uprava naj bo usklajena, potem bodo z njo raje sodelovali tudi drugi oddelki v podjetju, svetuje Tovornikova. Po njenih izkušnjah je namreč odgovornost do skupnih ciljev večja kot do lastnih. S tem potrjuje ameriško raziskavo, ki je pokazala, da se pri športnih vajah bolje odrežemo, če delamo s partnerjem namesto sami - kolo bomo »gonili« trikrat dlje. Čaka pa nas tudi nova doba motivacijskih dejavnikov. Nastja Mulej razlaga, da korenček in palica delujeta le, dokler ne zaslužimo osnovne plače. Nad to pa nas dviguje iskanje smisla, samoizpolnitev in samostojno opravljanje dela. Tovornikova je prepričana, da je v Sloveniji vsaj v storitveni panogi največja notranja rezerva podjetij ravno pohvala nadrejenega.