



ODGOVARA:
Davorin Belamarić

DEMOTIVIRAN DJELATNIK

PITANJE: *U odjelu kojeg vodim pojavila se nakon reorganizacije potreba za novim voditeljem grupe. Unaprijedio sam jednog od svojih najboljih ljudi, onoga koji najbolje odgovara potrebama tog posla. Pokazalo se da je nakon toga jedan njegov kolega počeo osjetno lošije raditi: ne pokazuje inicijativu, radi greške, loše komunicira s kolegama. Kad sam ga pitao o čemu se radi, rekao mi je da je iznenađen unaprjeđenjem kolege i da smatra da je on trebao dobiti to unaprjeđenje. Taj djelatnik je dobar stručnjak, ali nikad nije pokazivao sklonost prema voditeljskom poslu, iako bi se mogao razviti prema njemu. Uvjeren sam da sam dobro odlučio prilikom izbora. Ne mogu svi napredovati. Nadam se da imam pravo očekivati da ostali ljudi i dalje rade normalno kao i do sada. Kako da vratim motivaciju razočaranog kolege, koji mi je također jedan od ključnih ljudi?*

K. P., Dubrovnik

ODGOVOR: Naravno da imate pravo tražiti da čak i ona većina ljudi koji nisu unaprijeđeni i dalje radi svoj posao kako treba. Ipak, ovaj primjer jasno pokazuje kako je **motivacija suptilna stvar** i ne može se jednostavno provesti silom zakona i ugovora o radu. U ljudskoj je prirodi da sebe doživljavamo boljima nego što zaista jesmo. Stoga nije neobično niti rijetko da smo iznenađeni i razočarani ako netko procijeni da je kolega ipak bolji od nas. Često je lakše kliznuti u frustraciju zbog percipirane nepravde nego se suočiti s realnom slikom o sebi i drugima.

Isto tako je u ljudskoj prirodi da se neispunjeno očekivanje, ili čak neispunjena nada, doživljava kao gubitak iz kojeg slijedi razočaranje. U situacijama kad jedna osoba napreduje, a više ih ima takve želje i očekivanja, teško je postići da nitko nije razočaran. Ipak, **ispravan postupak** može pomoći da se izbjegne šteta u motivaciji među ostalim članovima tima.

U ovoj situaciji su neke stvari krenule krivo već u **pripreмноj fazi**. Kao voditelj trebate znati potencijale i ambicije vaših ljudi i prije nego se dogodi konkretna prilika za unaprjeđenje. Preporučljivo je da se **izbor novog voditelja** radi preko internog natječaja, tako da se svi zainteresirani mogu prijaviti i odmjeriti svoje kompetencije s internom konkurencijom. Jasni i transparentni kriteriji, ponekad i *assessment* u kojem se kandidati mogu međusobno vidjeti i doživjeti, mogu pomoći da se ljudi spoznaju realnije u **usporedbi s kolegama**. Nakon natječaja svi kandidati trebaju dobiti **individualni feedback**. Čak i ako novog voditelja odaberete direktnom odlukom bez natječaja, vrijedi individualno porazgovarati s **konkurentima** prije javne objave rezultata. Ako netko od vaših ključnih ljudi ima voditeljske potencijale i ambicije, a vi ste ovaj puta odlučili imenovati nekoga drugoga, onda mu to trebate osobno objasniti prije nego što imenovanje kolege pročita iz okružnice o novoj organizaciji.

Što **napraviti sada** nakon što je dosta toga krenulo krivo? Kao prvo, **objasnite** čovjeku da niste znali za njegove ambicije u razvoju karijere prema voditeljskom poslu. To nije samo vaša greška. Potencijal voditelja uključuje i osobnost koja će svoje razvojne ambicije jasno komunicirati. Objasnite vašu odluku – zašto njega niste ovaj puta promovirali. Prilikom objašnjenja se čuvajte usporedbi s kolegama: radije usporedite s profilom posla za koji ste tražili čovjeka i recite što nedostaje. Rekli ste da bi se čovjek mogao razviti prema voditeljskom poslu. Recite mu to jasno i pokažite spremnost da ga podržite u tom razvoju (školovanje, prikladni zadaci). Nastojte saznati što stoji iza tog razočaranja. Radi li se o **motivaciji za vođenjem** zbog ugleda voditeljskog mjesta, zbog osobnog razvoja, zbog materijalnih beneficija ili jednostavno zbog nedostatka uvažavanja što ga niste uzeli u razmatranje. Nastojte **naći pravu mjeru** za povratak motivacije, što će najvjerojatnije biti pravi razvojni put za tog čovjeka. Klonite se ne-realnih i riskantnih obećanja tipa „ti si sljedeći na redu“ ili „bit će nešto za 6 mjeseci“. Motivaciju možete vratiti **pažnjom, uvažavanjem i perspektivom razvoja**, čak i ako se ne pojavi konkretna prilika za napredovanje u dogledno vrijeme.