

McClelland a motivációról

Motivációról szóló cikksorozatunk ezen fejezetében a McClelland-féle **teljesítmény – hatalom – kapcsolat** elmélettel foglalkozunk:

McClelland három szükségletet különböztetett meg, amelyekkel szervezeti környezetben a motiváció magyarázható:

1. A teljesítménymotiváció belső hajtóerő a sikerre, azt tükrözi vissza, hogy mennyire fontos az egyén számára a maga elé kitűzött célok elérése és meghaladása. Erőssége szorosan összefügg a korai szocializációs tapasztalatokkal: oly mértékben erősödik meg, amilyen mértékben a korai sikerélmények pozitív visszacsatolásai megerősítik. Az egyes emberek teljesítmény motívumai nagyon eltérőek lehetnek aszerint, hogy mire és milyen szinten irányulnak. Van, akinek a vállalatban belüli státusznövekedés, van, akinek a felelősségi kör és a döntési szabadság növekedése, van, akinek az érdekesebb, nagyobb szellemi elmélyülést igénylő munka jelenti a sikert.

Az erős teljesítménymotivációval rendelkező emberek olyan kihívó feladatokat választanak, amelyekben saját erőfeszítésükkel kontrollálhatják a végkimenetet, elért előrehaladásukról (legyen az jó vagy gyenge) világos visszajelzést kaphatnak és sikeresen elérhetik a kiválóság kritériumait. A teljesítménymotiváltak a közepes kockázati szintet kedvelik, ahol a siker ideális valószínűsége 50 %. Jellemzően elkerülik mind a túl könnyű, mind a túl nehéz feladatokat: előbbiben nem látnak kihívást, utóbbi esetében kicsi a teljesítményből fakadó meglegedettség esélye. Nem szeretik az olyan problémákat, ahol a siker nem rajtuk, hanem a szerencsén vagy mások erőfeszítésein múlik. Olyan helyzetet szeretnek teremteni, ahol egyértelmű teljesítményt nyújthatnak, hogy eredményeik kétségbevonhatatlanul a sajátjuk legyen.

A teljesítménymotiváció ellentéte a kudarckerülési motiváció. E kettő egymást kiegészítő, azaz az egyénben vagy a teljesítménymotívum vagy a kudarckerülési motívum az erősebb. A kudarckerülő hajlamosak olyan alacsony egyéni célokat kitűzni maguk elé, ahol biztos a siker, vagy éppen olyan magasra rakják a léceket, hogy annak teljesítését senki sem várhatja tőlük komolyan.

McClelland szerint a teljesítményhez köthető motívum sarkalatos szerepet játszik az emberek vállalkozói tevékenységének sikerében, ideértve az eladást is.

2. A hatalmi motiváció belső hajtóerő arra, hogy az egyén hatással, befolyással legyen másokra, kontrollt gyakorolhasson. Az erős hatalmi motivációval rendelkező emberek kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, jellemző rájuk az élelmesség, rámenősség, határozottság, hajlamosak az agresszív megnyilvánulásokra, hangoskodásra, erőszakos jellegű cselekvésekre. Lényeges számukra, hogy erős érzelmi hatást váltsanak ki másokból. Akiben erős a hatalmi motiváció, annak fontos az elismerés, a státusz, a presztízs, a tisztelet, nagyobb jelentőséggel bír a mások feletti befolyás, mint maga a teljesítmény.

McClelland arra a következtetésre jutott, hogy a hatalmi motívum is forrása lehet a vezetői hatékonyságnak, annak ellenére, hogy feltételezése szerint azok az emberek, akiknek erősebbek a teljesítmény motívumaik, jobb munkát végeznek és így hamarabb jutnak előrébb a hatalmi ranglétrán, és ők válnak majd a vállalatok felső vezetőivé. Vizsgálatai tapasztalatai ugyanis azt mutatták, hogy sok olyan felső vezető is van, akinek nincsenek erős teljesítmény motívumai.

3. A kapcsolatmotiváció az elfogadottság, szeretettség iránti vágy. Akinek erősek a kapcsolati motívumai, azok könnyen barátkoznak, kapcsolataikban egyetértésre és egy húron pendülésre, nem a konfrontációra, versengésre törekszenek. Figyelmüket a társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására, ápolására fordítják.

Ezek a motivációk valamilyen mértékben mindenkit jellemeznek, de egyénileg nagyon eltérő arányban. Az elmélet lényeges következménye, hogy a tanult szükségletek fejleszthetők, alakíthatók: képzéssel, tréningekkel befolyásolható és növelhető erősségük. Tehát a három motiváció egymáshoz való viszonyának ismeretében a folyamatokat úgy lehet alakítani, hogy azok hatásai a szervezeti célokat szolgálják.

Motivációs kérdőív

Kérem, válassza ki a skálán, hogy az egyes tényezők milyen mértékben hatnak az Ön motivációjára. (Nem motivál – 1; Nagy mértékben javítja a motivációm – 5. Ne azt értékelje, hogy ez a faktor jelenlegi pozíciójában megvan-e, hanem, ha meglenne, hogyan hatna Önre.)

1. Baráti kapcsolatokat alakíthatok ki.
2. Tűszárnyalhatok valakit, akit szaktekintélynek, kiválónak tartok.
3. Hatásos érveléssel meggyőzők másokat, bebizonyítok valamit munkatársaimnak.
4. Nagy hatást gyakorlok másokra.
5. Elérem, vagy túlhaladom az általam felállított követelményt, célokat.
6. Munkatársaimmal pozitív a kapcsolatom.
7. Hírnevet, magas pozíciót és hatalmat szerzek magamnak.
8. Tanácsot, támogatást nyújtok másoknak.
9. Ellenőrizhetem mások munkáját.
10. Újat, különlegeset hozok létre.
11. Rendszeresen elismerést kapok a sikereimért.
12. Felelős vagyok a munkám eredményéért.
13. Személyes fejlődésemre szolgál a tevékenységem.
14. Munkám természete megfelelő számomra.
15. Az az érzés, hogy jól teljesítek.

Kiértékelés

Teljesítmény motivál:

Kérdés száma: 2. 5. 10. 11. 15. Össz.:
Pontérték:

Emberi kapcsolatok motiválnak:

Kérdés száma: 1. 6. 8. 13. 14. Össz.:
Pontérték:

Befolyás, hatalom motivál:

Kérdés száma: 3. 4. 7. 9. 12. Össz.:
Pontérték:

Teljesítménymotivált beosztott: Bízson rá olyan munkát, amiért ő vállalja a felelősséget, bővítse felelősségi körét. Adjon visszajelzést munkájáról, értékelje teljesítményét.

Emberi kapcsolatok által motivált beosztott: Biztosítson minél több lehetőséget a másokkal való együttműködésre, csapatmunkára. Alakítson ki körülötte barátságos légkört.

Befolyás-, hatalommotivált beosztott: Bízson rá szervezési, vezetési, ellenőrzési feladatokat. Biztosítson számára versenyhelyzetet, és felelősséggel teli feladatokat.