



Motywacja okiem doradcy, rodzica i marzyciela

Dorota Raniszewska

Najważniejszy w każdym działaniu jest początek.
Platon

Słowo wstępne

O motywacji dużo napisano i dużo dziś wiadomo. A jednocześnie wciąż mało kto wie, co go motywuje i jak dbać o własną motywację. Problem z motywacją polega między innymi na tym, że jest ona niewidoczna i to „coś”, co jest niewidoczne to chęć, pragnienie, wewnętrzna siła, energia, która pcha człowieka do konkretnego działania. W dużo większym stopniu ta właśnie wewnętrzna siła i energia, a nie metoda kija i marchewki pchnęły ludzkość ku rozwojowi. Owszem, są to zewnętrzne sposoby na zmotywowanie ludzi w krótkim okresie czasu, ale jeśli chcemy naprawdę zająć się motywacją, to musimy zrozumieć, jaka wewnętrzna siła napędza ludzi do działania.

W niniejszym artykule będę pisać o motywacji praktycznie, bo na podstawie diagnoz motywacji indywidualnych osób. Stosuję narzędzie diagnostyczne o nazwie Mapa Motywacji w połączeniu z sesjami o charakterze coachingowym, które prowokują do autorefleksji, niezbędnej do zrozumienia motywów ludzkiego działania. Mapy Motywacji są narzędziem diagnostycznym dostępnym *online*, które pozwala zbadać indywidualny profil motywacyjny osoby, określić bieżący poziom jej motywacji oraz ustalić strategię podnoszenia/utrzymywania wysokiego poziomu motywacji. Mapy Motywacji mają certyfikat zgodności z normą ISO 17065. Są dostępne w językach angielskim (oryginal-

nie) oraz niemieckim, włoskim, litewskim, greckim, portugalskim, francuskim. Są narzędziem diagnozującym motywację, a nie osobowość. Jest to ważne rozróżnienie. Osobowość – wg obowiązujących teorii – jest bowiem stała. Natomiast motywacja jest zmienna i dotyczy to zarówno poziomu motywacji, jak i samego profilu motywacyjnego. Oznacza to, że w trakcie życia motywacje człowieka mogą ulegać zmianom i zazwyczaj im ulegają.

Aby wstępnie zrozumieć, dlaczego indywidualny profil motywacyjny i/lub poziom motywacji mogą ulec zmianie, podam przykład osoby, która w wyniku zmian na drodze zawodowej, odeszła bowiem z pracy w korporacji na stałym stanowisku, aby zostać wolnym strzelcem-trenerem, w miarę nabywania doświadczenia w samodzielnym budowaniu relacji i sprzedaży swoich usług zaczęła być motywowana samą sytuacją sprzedaży (i zarabiania pieniędzy), podczas gdy kiedyś sytuacje sprzedaży (i rozmowa o pieniądzach) generowały u niej momenty spadku energii i zmniejszenia entuzjazmu do wykonywanej pracy. Kolejne pozytywne efekty w sytuacjach sprzedażowych i doświadczenie sprawiły, że zmieniła się u badanej osoby wizja samej siebie, jej postrzeganie własnej roli i **umiejętności**, a to w efekcie pozytywnie wpłynęło na jej motywację do działań sprzedażowych. Tak jak kiedyś były one źródłem skrępowania i poczucia braku pewności siebie, teraz stały się one źródłem satysfakcji i wręcz „zabawy”.

Co do zmienności samego poziomu motywacji, prawdopodobnie nie trzeba go ilustrować, gdyż każdy człowiek w życiu wielokrotnie doświadcza zmiennego poziomu energii i zapału do wykonywanej pracy, co zależy od różnych czynników, takich jak na przykład: zmęczenie *versus* wypoczęcie po urlopie, dobre i twórcze relacje w zespole *versus* wewnętrzna rywalizacja i nieszczerłość, przewidywalna sytuacja zawodowa *versus* utrzymujący się duży poziom niepewności co do losów firmy, działu, stanowiska. I tak dalej. Ogólnie na poziom motywacji wpływa szereg czynników powodujących poprawę lub pogorszenie stanów emocjonalnych, jakie towarzyszą ludziom w pracy i życiu osobistym.

W niniejszym artykule napiszę o:

1. motywacji w ujęciu Mapy Motywacyjnej – co się na nią składa; o idei indywidualnego profilu motywacyjnego,
2. różnych profilach motywacyjnych osób, w tym dzieci,
3. powiązaniu pomiędzy motywacją a stanem emocjonalnym na poziomie neurologicznym,
4. powiązaniu pomiędzy motywacją a odkrywaniem i ciekawością.

1. Motywacja w ujęciu Mapy Motywacyjnej – co się na nią składa. Idea indywidualnego profilu motywacyjnego

Nikt nie idzie rano do pracy, bo ma jakiś profil osobowości. Idzie dzięki swoim motywacjom (albo dlatego, że musi). **Motywacja to energia, chęć do działania.** Jest zmienna i aby utrzymać ją na wysokim poziomie, trzeba o nią dbać. Z motywacją, czyli z energią do działania, jest tak samo jak ze zdrowiem czy z kondycją fizyczną. Dbając o sen, odżywianie, odpoczynek, zapewniając sobie niezbędny ruch, człowiek jest w stanie utrzymać tak zwaną dobrą formę. W przeciwnym razie ją utraci. Z motywacją jest podobnie. Jeśli człowiek zrozumie, co ma wpływ na jego motywację i będzie regularnie dbać o to, aby warunki, w jakich żyje i pracuje były zgodne z jego motywacjami, utrzyma wysoki poziom zapału do działania. W przeciwnym razie zapal ten z czasem osłabnie, a początkowo wysoki poziom energii do działania zastąpi rezygnacja,

nuda, smutek lub wręcz utrata pewności siebie, różne obawy, niepokój, strach, które mogą doprowadzić do depresji lub innych chorób.

Niestety mało kto wie, co tak naprawdę wpływa na jego motywację, a ma ona różne źródła. Każdy człowiek:

- chce posiadać zabezpieczenie,
- chce społecznie przynależeć,
- chce czuć się wartościowo,
- chce osiągać,
- chce być ekspertem, fachowcem, znać się na czymś,
- chce rozwijać się w życiu osobiście i zawodowo,
- chce zarabiać, wzbogacać się, zbudować dom,
- chce coś stworzyć, być autorem swojej własnej zmiany w życiu,
- chce być niezależny,
- chce realizować jakiś cel, misję, mieć poczucie sensu swojego działania i istnienia.

Mówiąc **językiem motywacji**, człowiek ma różne **źródła motywacji**, które jednocześnie składają się na jego działanie. Nie jest tak, że tylko jedna rzecz motywuje. Człowiek jest jednocześnie kimś w życiu prywatnym, jednocześnie kimś w życiu zawodowym, ma swoje marzenia, potrzeby, aspiracje.

Jest jednak tak, że różne osoby mają różne **profile motywacyjne**. Oznacza to różny **ranking motywatorów** i różne **nasilenie poszczególnych motywatorów**.

Mapa Motywacyjnej wyróżnia dziewięć motywatorów (źródeł motywacji) ujętych w trzech grupach:

1. RELACJE

1. BEZPIECZEŃSTWO (ang. *defender*) – oznacza przewidywalność sytuacji, w jakiej człowiek się znajduje, dostęp do informacji o wydarzeniach, jakie go czekają, przewidywalność efektów podejmowanych działań.
2. RELACJE (ang. *friend*) – oznaczają bycie częścią grupy, bycie akcepto-

wanym jako wartościowy członek społeczności, funkcjonowanie w trwałych i szczerych relacjach.

3. UZNANIE (ang. *star*) – oznacza poczucie wnoszenia wartości, wykonywania dobrze swojej pracy, pełnienia dobrze swoich ról, bycia docenianym przez innych.

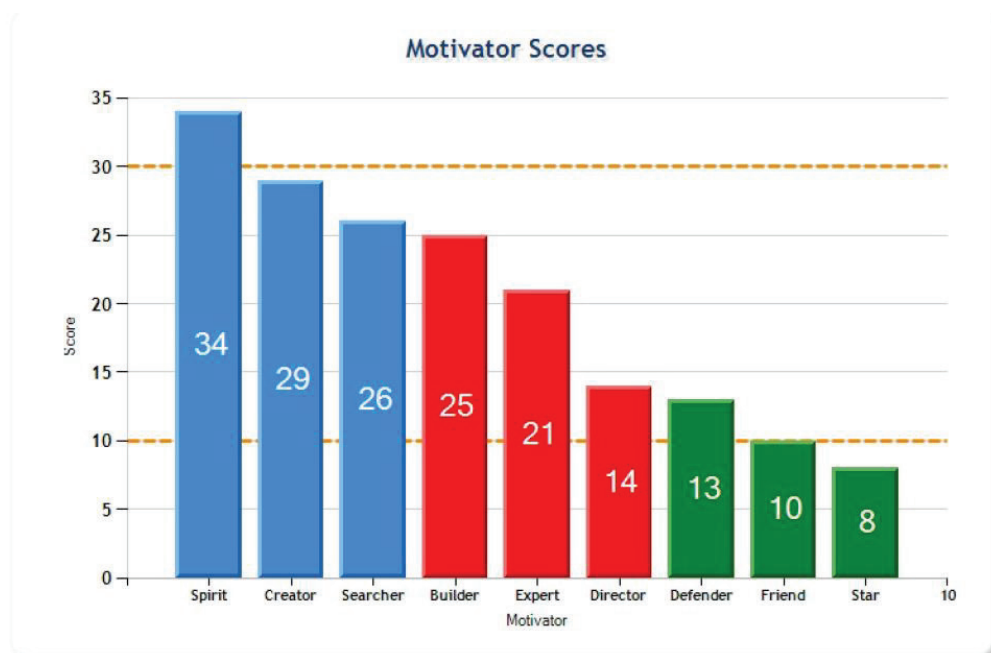
2. OSIĄGNIĘCIA

1. WPŁYW (ang. *director*) – oznacza możliwość kierowania rzeczami, podejmowania decyzji dotyczących swojej osoby, wpływania na przebieg wypadków.
2. NAGRODA (ang. *builder*) – oznacza poczucie osiągnięcia poprzez materialne dowody, czyli pieniądze, dom, wygody.
3. EKSPERTYZA (ang. *expert*) – oznacza poczucie osiągnięcia poprzez zdobywanie fachu, bycie specjalistą w swojej dziedzinie, postrzeganie, że się coś znaczącego w życiu osiąga poprzez przyzmat czy dzięki pogłębianiu własnej wiedzy eksperckiej.

3. ROZWÓJ

1. TWORZENIE (ang. *creator*) – oznacza wnoszenie nowego, tworzenie, powodowanie zmiany w celu rozwoju.
2. NIEZALEŻNOŚĆ (ang. *spirit*) – oznacza możliwość decydowania o tym, co i jak się robi, działa, funkcjonuje; poczucie niezależności, wolności umożliwiających dążenie do samospelnienia.
3. SENS (ang. *searcher*) – oznacza poczucie sensu własnych działań, poczucie wnoszenia wartości dodanej, pozytywne i wartościowe przyczynianie się do życia i funkcjonowania swojego i innych ludzi.

Indywidualny Profil Motywacyjny to indywidualny ranking powyższych dziewięciu motywatorów, z których każdy ma jakieś natężenie, co też jest indywidualne. Dla zilustrowania zamieszczam poniżej przykładowy ranking motywatorów osoby, którą motywują przede wszystkim niezależność funkcjonowania, możliwość tworzenia i powodowania zmiany oraz sens wynikający z wartościowego działania.



34	29	26	25	21	14	13	10	8
Sens	Tworzenie	Niezależność	Nagroda	Ekspertyza	Wpływ	Bezpieczeństwo	Relacje	Uznanie

Zawsze trzy pierwsze najsilniej natężone motywatory w rankingu, czyli te, które znajdują się po lewej stronie wykresu, mają największy wpływ na motywację badanej osoby. Oznacza to, że zaspokojenie tych trzech motywatorów jest warunkiem wysokiej motywacji wewnętrznej, czyli w tym konkretnym przypadku badana osoba musi mieć dużą niezależność w działaniu, np. wolny zawód, możliwość tworzenia czegoś samodzielnie, powodowanie zmiany, rozwiązywanie problemów, np. zawód doradcy, aby jej wewnętrzna motywacja była uwalniana, aby „chciało” się jej na co dzień pracować i aby działała z dużym zaangażowaniem.

To, że motywator związany z wartościami materialnymi, czyli w naszej nomenklaturze **nagroda materialna** (*builder*), nie jest widoczny w grupie trzech pierwszych najwyżej natężonych motywatorów po lewej stronie rankingu, nie oznacza, że pieniądze nie są dla badanej osoby ważne. To, że motywator ten znajduje się dalej w rankingu oznacza, że pieniądze nie stanowią tak mocnego wyzwacza energii do działania, jak działanie w warunkach pełnej niezależności i działania twórcze. Innymi słowami oznacza to, że osoba ta prędzej zdemotywowałaby się, pracując pod ścisłym nadzorem albo w silnie zbiurokratyzowanym środowisku, niż nie otrzymując należytego wynagrodzenia. Tak samo nie oznacza to, że **relacje** (*friend*) nie są ważne dla tej osoby albo że nie buduje ona dobrych relacji, ale oznacza to, że nie stanowią one siły wyzwalającej chęć do działania. Nawet jeśli zespół – czy klienci, czy współpracownicy, czy szef będą mili, szczerzy i relacje będą się pomyślnie układały, to jeśli praca będzie rutynowa, mało twórcza lub pod nadzorem lub nie będzie wносиła wartości dodanej i powodowała pozytywnej zmiany, osoba ta nie utrzyma wysokiej motywacji, ma bowiem inną wizję swojego zawodowego i życiowego funkcjonowania. Chce powodować zmianę na lepsze, usprawniać, poprawiać, tworzyć nowe i takiego rodzaju działanie będzie u niej wyzwalało energię do działania.

Indywidualny Profil Motywacyjny to jednak nie wszystko. Indywidualny Profil Motywacyjny funkcjonuje w kontekście trzech źródeł w ramach ludzkiej psyche – **osobowości, wizji siebie oraz oczekiwań,**

jakie człowiek posiada. Na motywację do działania mają zatem wpływ:

- **wizja siebie** – nakierowana na **teraźniejszość**, jest bardzo zmienna (moja wizja mnie),
- **oczekiwania** – nakierowane na **przyszłość**, jest zmienna (wizja przyszłości),
- **osobowość** – nakierowana na **przeszłość**, jest stosunkowo stała.

Nadrzędne jest **postrzeganie** siebie samego, własnych możliwości, umiejętności i wizji siebie, a mianowicie:

- kim jestem,
- co potrafię, a czego nie potrafię,
- co mogę, a czego nie mogę,
- wiara w szanse powodzenia,
- wiara w wyniki własnych działań.

Obraz siebie ma dużo większe znaczenie dla motywacji niż osobowość.

Motywacja ma kluczowe przełożenie na podejmowanie działania, co z kolei przekłada się na produktywność i proaktywność. Dobre wyniki w biznesie, w nauce, w życiu osobistym zależą od energii, z jaką ludzie pracują, uczą się, żyją. **Dlatego właśnie motywacja powinna być w centrum zainteresowań nauczycieli, rodziców czy menedżerów, a nie tylko... same wyniki czy ich brak.**

Motywowanie rozumieć należy przede wszystkim jako stwarzanie odpowiednich warunków do uwalniania się motywacji wewnętrznej i usuwanie przeszkód stojących na drodze motywacji wewnętrznej.

2. Przykłady różnych profili motywacyjnych osób, w tym dzieci

Przykład 1: 10-letni Michał, uczeń publicznej szkoły podstawowej

Tak wygląda w skrócie profil motywacyjny Michała:



Najważniejszy motywator to RELACJE, co oznacza, że:

- CHCESZ
 - być częścią grupy o silnych więzach koleżeńskich,
 - współpracować z innymi lub w zespole,
 - rozumieć, jak zmiany w otoczeniu oddziałują na kolegów,
- LUBISZ
 - mieć towarzystwo i żyć wśród innych,
 - lojalność i ciągłość,
 - być pozytywnie nastawionym i wspierającym innych,
- POTRZEBUJESZ
 - czuć się potrzebnym i wartościowym,
 - być zaangażowanym w życie wspólnoty,
 - pozytywnie wpływać na zespół.

Drugi motywator to NIEZALEŻNOŚĆ, co oznacza, że szukasz wolności, niezależności i chcesz sam podejmować decyzje.

Trzeci motywator to TWORZENIE, co oznacza, że chcesz być oryginalny, wykazywać się nowymi i twórczymi zdolnościami.

Przy takim profilu motywacyjnym Michała wskazówki dotyczące motywacji chłopca dla jego wychowawcy są następujące:

Michał, mając motywator RELACJE na najwyższym miejscu, chce przede wszystkim przynależeć oraz mieć szczerze i „sycące” relacje, wtedy czuje się spełniony. Pracując z Michałem, warto wziąć pod uwagę następujące punkty:

- Zrozum, że Michał to przede wszystkim gracz zespołowy – dlatego organizacja pracy, która wymaga współpracy, jest dla niego idealna. Zadaj sobie pytanie, jak możesz zorganizować program nauczania, aby stworzyć mu szansę na pracę w zespołach/grupach roboczych.
- Wystuchanie kogoś jest ważne dla każdego, ale dla Michała szczególnie – jeśli poświęcisz mu uwagę i wystuchasz jego opinii, będzie to dla niego bardzo motywujące. Pomyśl, jak sprawić, aby osoby w klasie słuchały się naprawdę, co składa się na dobre aktywne słuchanie, zadawaj pytania „Co?”, „Jak?”, „Dlaczego?” i inne otwarte pytania. Dbaj o kontakt wzrokowy.
- Zwracaj się do niego po imieniu, używaj słowa „Michał”. Unikaj sarkazmu, którego on nie znosi, gdyż chce być traktowany z szacunkiem.
- Staraj się zapamiętać drobne szczegóły, na przykład datę urodzin. Pamiętaj o tym, aby pogłębić z nim relację. Będzie to dla Michała motywujące.
- Atmosfera w klasie także będzie dla niego ważna, więc zadbaj o ogólny porządek, estetykę, a także spotkania i wspólne wyjścia czy zajęcia po lekcjach.

Wskazówki odnośnie do motywacji chłopca dla jego rodziców są podobne. Dodatkowo istotne będzie, aby rodzice umożliwili dziecku samodzielne planowanie i organizowanie czasu. Na przykład, zamiast ustalać z nim, że najpierw odrobi lekcje, potem pomoże w domu, a na koniec zajmie się zabawą, lepiej zachęcić go, aby spisał zadania, które ma do zrobienia i sam ustalił kolejność, w jakiej je wykona. Realizacja własnego planu będzie dla niego o wiele bardziej motywująca.

Przykład 2: 35-letnia Daria, wolny zawód

Daria powiedziała tak: *Cate życie – to znaczy przez dotychczasowe 15 lat – zmagam się z tym, że z jednej strony chcę pracować z ludźmi, a z drugiej świat „firma i szef” są dla mnie ogromnym ograniczeniem i nie czuję się tu dobrze. Chcę niezależności. W końcu zapadła decyzja: „przechodzę na freelancing”. Był dobry moment, bo świat ogarnął kryzys (2008-2009) i firmy doradcze, w tym moja, zwalniały konsultantów. Mnie też. Przez pierwszy rok samodzielnej działalności było mi wspaniale. Ale... po roku pewna firma doradcza zaoferowała mi współpracę i z mojej strony padło słowo „tak”. Współpraca na zasadzie firma – firma, ale jednak... Znowu moja niezależność została ograniczona. Męczyłam się! Stwierdziłam, że jednak muszę lepiej zrozumieć, co mnie tak naprawdę motywuje, co będzie dla mnie najlepszym wyborem. Dlatego szukam testów.*

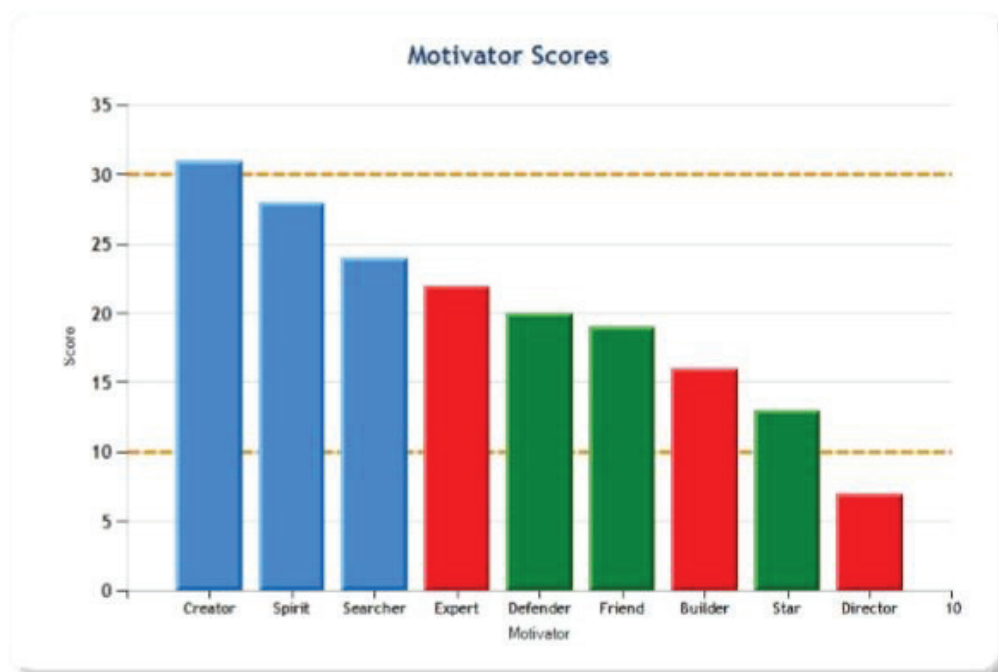
Poniższy wykres pokazuje ranking motywatorów Darii:

Wynik przekraczający 30 punktów oznacza, że do bycia zmotywowaną potrzebne jest jej TWORZENIE. W pracy ma motywację do zadań pozwalających tworzyć nowe rozwiązania.

Drugim motywatorem jest NIEZALEŻNOŚĆ. Ta osoba nie znosi, kiedy szef stoi jej nad głową i ją kontroluje. Będzie miała motywację do zadań, jeśli będzie zostawiona sama sobie. Daj jej zadanie i powiedz: przyjdź za miesiąc, jak zrobisz. Nie znosi procedur, papierów ani reguł.

Trzecim motywatorem jest SENS – czyli potrzeba wyższego sensu, działań z misją, poprawiających jakość życia lub funkcjonowania innych. To trzy dominujące motywy tej osoby.

Najstańszym w jej indywidualnym rankingu motywatorem jest WPŁYW, czyli decydowanie za innych, kontrola. Chcąc niezależności, inności, tworzenia, nie ma potrzeby sprawowania władzy czy kontroli. Ta osoba będzie naturalnie twórcza, otwarta na zmiany, szybka w działaniu. Nie lubi



31	28	24	22	20	19	16	13	7
Tworzenie	Sens	Niezależność	Ekspertyza	Bezpieczeństwo	Relacje	Nagroda	Uznanie	Wpływ

status quo. Świetnie sprawdzi się jako konsultant lub twórca nowych produktów czy usług, niekoniecznie jako menedżer czy specjalista ds. obsługi klienta. Nie będzie się dobrze czuć w roli menedżera, ale już w roli wewnętrznego twórcy, inspiratora, nauczyciela – zdecydowanie tak.

Główne motywatory:

1. Uwielbia zmieniać, tworzyć nowe, być w zmianie.
2. Chce niezależności.
3. Szuka sensu, misji, tworzenia i poprawiania jakości i wartości.

Pół roku później Daria przeszła wyłącznie na swoją działalność. Zaczęła tworzyć swoją ofertę i kształtować swoje miejsce na rynku. Ciężką pracą i pełnym zaangażowaniem rok udało się jej w ciągu roku zbudować pozycję na rynku. Półtora roku później powtórzyliśmy Mapę Motywacyjną i stwierdziliśmy następującą zmianę:

1. **Podniesienie motywacji z poziomu 72% na 98%** zostało potwierdzone w wywiadzie słowami: Czuję się szczęśliwa, samorealizuję się, mam mocne poczucie pewności siebie i przekonanie do tego, co robię. Udaje mi się budować bardzo pozytywne relacje. Jeśli projekt jest nie dla mnie, potrafię bez poczucia dyskomfortu odmówić. Klienci mi mówią, że mają do mnie pełne zaufanie, czują we mnie siłę i autentyczność. Czuję się mocno i twórczo. Coraz odważniej wprowadzam do pracy zawodowej moje pasje, coraz bardziej kreatywne rzeczy robię. I ludzie to doceniają. Mam ogromną wewnętrzną motywację – taką uwolnioną, mam energię i nie czuję zmęczenia. Coraz więcej o siebie dbam.
2. **Mała zmiana w rankingu motywatorów**, gdzie nadal trzy główne są bez zmian, ale na pierwszym miejscu pojawiła się NIEZALEŻNOŚĆ: Teraz znam już smak ogromnej niezależności i siły, która w niej drzemie. Stała się moim mottem, moją siłą napędową. Potrzeba tworzenia jest wciąż we mnie silna. Ale teraz już nie chcę nim być pod czyimiś skrzydłami. Wzrosło moje poczucie pewności siebie i potrafię już czuć

się dobrze, kiedy polegam na sobie i ponoszę większe ryzyko – niepewność jutra.

Podsumowanie rozmowy z Darią

Co wpłynęło na twój poziom energii w pracy w ostatnich miesiącach?

- *Możliwość tworzenia, niezależność, poczucie autentyczności w życiu i siły sprawczej.*

Jakie będzie twoje kolejne działanie?

- *Robić to, co robię i zarabiać na tym coraz więcej pieniędzy.*

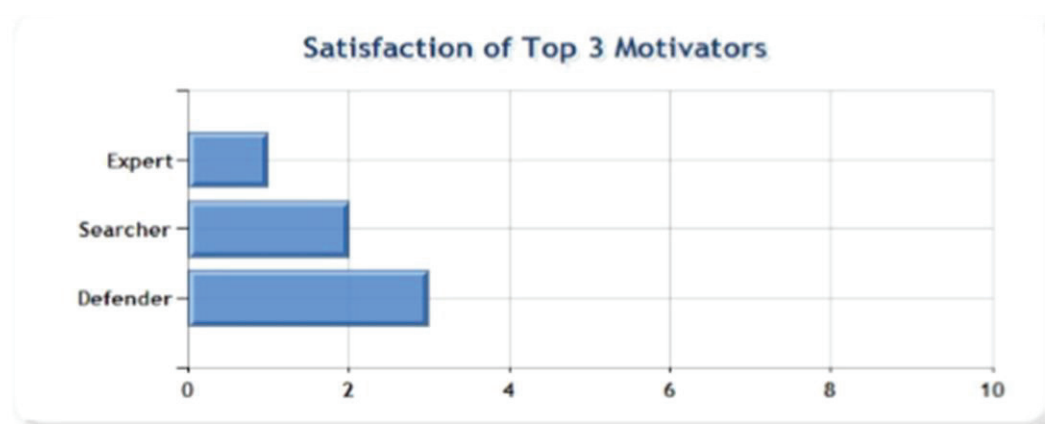
Co ci dała ta świadoma praca nad sobą?

- *Wiarę w siebie, klarowność celów w życiu, oczekuję od siebie i więcej mogę innym dawać. Mam więcej empatii, zrozumienia, ale też nie biorę do siebie tego, co mnie nie buduje. Nawiguję poprzez swoje życie na pełnych żaglach. Z entuzjazmem patrzę w przyszłość.*

Przykład 3: 45-letni Janusz, menedżer, a potem specjalista w dziale informatycznym w dużej firmie

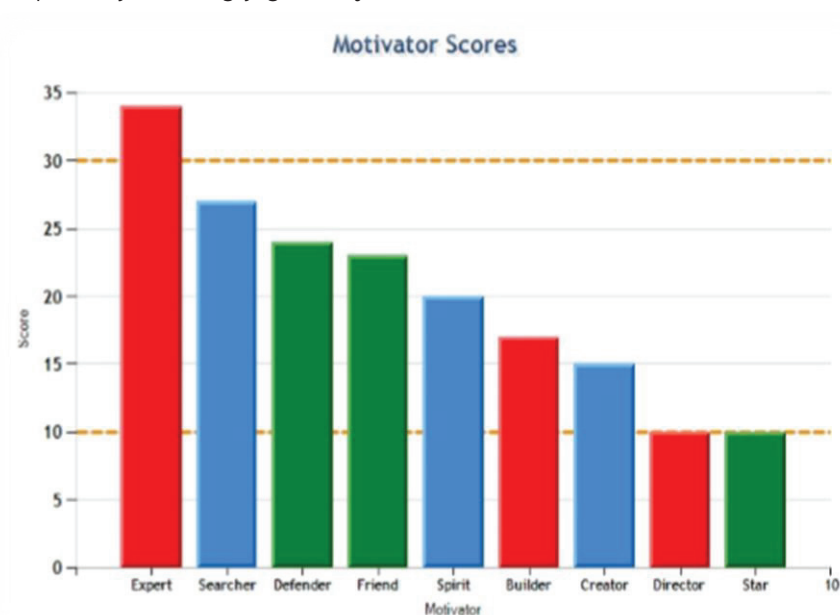
Bardzo zdolny informatyk został awansowany na kierownika zespołu, a po dwóch latach na kierownika działu. Zarządzał grupą kilkudziesięciu specjalistów. W miarę upływu czasu coraz bardziej wątpił w sens swojej pracy, gdyż sprawy zarządcze i administracyjne odciągały go od pracy twórczej, programistycznej, analitycznej, którą lubił, ale na którą nie miał już czasu, więc „wypadł z obiegu”. Z drugiej strony, miał duże trudności z podziałem obowiązków, sprawy nawarstwiały się, nie radził sobie z ustalaniem priorytetów, niezajmowaniem się wszystkim i ustalaniem z ludźmi, co mają robić. Po kilku latach od awansu na tyle stracił sens swojej pracy i motywację, że nie było wiadomo, czy będzie w stanie pracować dalej.

Po wykonaniu Mapy Motywacji okazało się, że poziom motywacji Janusza wynosi mniej niż 20%. Widać to na poniższym wykresie, gdyż poszczególne trzy motywatory mają kolejno poziom satysfakcji 1, 2 i 3, co należy czytać jako 10%, 20% i 30%, czyli średnia wynosi 20%.



Jednocześnie, patrząc na jego trzy główne motywatory, znajdujemy wytłumaczenie dla zaistniałej sytuacji. To, co wpływa na energię do działania Janusza, to wiedza i bycie ekspertem (EKSPERTYZA), następnie poprawa jakości, podnoszenie jakości produktów i usług (SENS), a jednocześnie przewidywalność sytuacji, w jakiej się znajduje (BEZPIECZEŃSTWO). To oznacza, że jest on świetnym kandydatem na członka zespołu i jednocześnie samodzielnego specjalistę, wewnętrznego mentora, eksperta, ale nie na menedżera.

Poniższy wykres pokazuje ranking jego motywatorów:



34	2	24	23	20	17	15	10	10
Ekspertyza	Sens	Bezpieczeństwo	Relacje	Niezależność	Nagroda	Tworzenie	Wpływ	Uznanie

- Stwórz własny plan rozwoju wiedzy, który pomoże ci z wyprzedzeniem zaplanować twój rozwój, abyś mógł stawać się ekspertem w dzie-

Główne motywatory:

- Uwielbia się uczyć. Chce być mistrzem w swoim zawodzie.
- Pragnie realizować wyższe cele, które liczą się bardziej niż pieniądze.
- Potrzebuje stabilności, bezpieczeństwa i przewidywalności.

Zaczęła się powolna praca nad podnoszeniem motywacji Janusza, do której główne wskazówki sformułowano następująco:

dzinie, w której chcesz nim być. To działanie odnosi się bezpośrednio do głównego motywatora, jakim jest EKSPERTYZA. Bez poczucia,

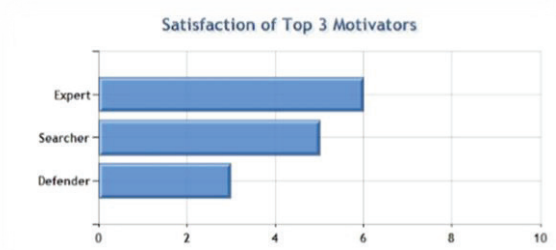
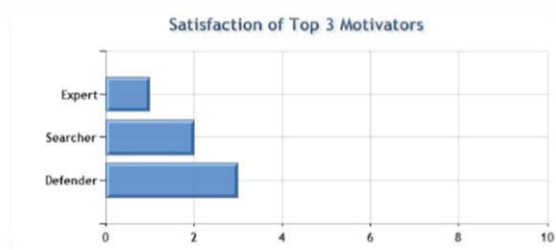
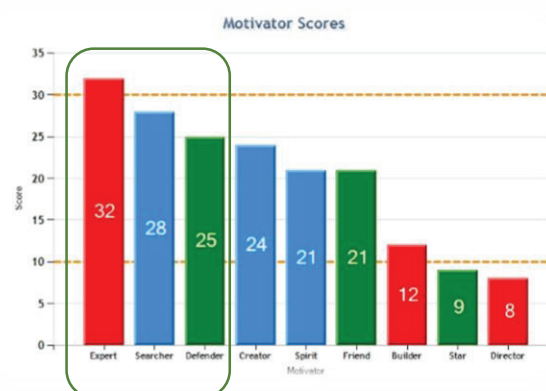
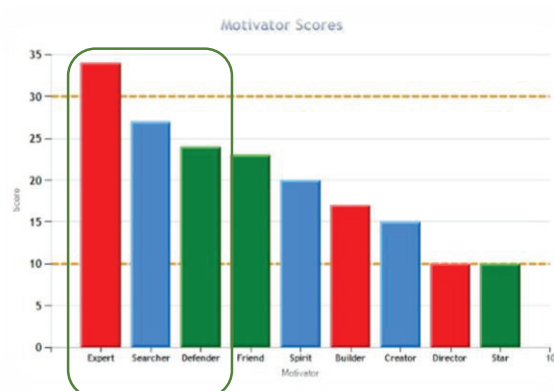
że „się znasz”, nie będziesz mógł uwolnić swojej energii i z zapętem rzucić się wir pracy. Brak poczucia znajomości siebie stanowi barierę dla pełnego zaangażowania się.

- Znajdź mentora, który jest ekspertem, ale też bądź mentorem dla innych – aby stawać się ekspertem.
- Bierz udział w szkoleniach, znajdź czas na swój rozwój.

Rola przełożonego:

- Regularnie rozmawiać o wynikach, trudnościach, osiągnięciach (rozmowa coachingowa).
- Zauważać i doceniać osiągnięcia, wysiłki, jakość pracy.
- Umożliwić dostęp do szkoleń.

Pół roku później powtórzyliśmy Mapę Motywacji i stwierdziliśmy następującą zmianę. Ten sam ranking motywatorów, czyli trzy najważniejsze po lewej stronie rankingu są te same, ale nastąpiła widoczna, znacząca poprawa motywacji – wzrosła od 20% do... 50%!



Podsumowanie rozmowy z Januszem

Co wpłynęło na Twój poziom energii w pracy w ostatnich miesiącach?

- Musiałem sam się zabrać do wprowadzania zmian i kodowania, bo odeszli dwaj podwykonawcy, którzy to robili. Wcześniej dawałem im tylko specyfikację. Teraz nie wiedziałem nawet, jak to działa. Nato-

miast nagle w tych technologiach musiałem sam wprowadzić poprawki, w tym, co kiedyś specyfikowałem, a oni rozwinęli. Nauczyłem się, jak to robić. Nauczyłem się, jak specyfikować, co przewidywać. Udało się i zrobiłem to samodzielnie. Mogłem nauczyć się nowych technologii i poczuć się pewniej na tym gruncie. Nie mam tego poczucia, jak kiedyś, że nie znam się na

szczegółach. Zobaczyłem efekty swojej pracy. Pół roku temu byłem pełen obaw, że nie wyjdzie, że się nie uda i nie wiedziałem, co z tego będzie. Teraz mam za sobą konkretne osiągnięcia: działające systemy i zakończony jeden projekt.

Co dało ci poczucie, że widzisz więcej sensu w tym, co robisz i że to, co robisz, ma wartość?

- *To, że widzę efekty pracy, w odróżnieniu od sytuacji sprzed pół roku, kiedy nie było efektów. Teraz widzę efekty. Widzę też sens w tym, że się uczę nowych rzeczy.*

Poczucie bezpieczeństwa – co wpływa na to, że jest niskie?

- *W pracy nie czuję się do końca członkiem zespołu, nie czuję się bezpiecznie, jestem wyobcowany.*

Co może poprawić twoje poczucie bezpieczeństwa?

- *Przykłady, że sobie radzę, że coś zamierzam i to osiągam, a nie, że się wycofuję i uciekam.*

Jakie będzie twoje kolejne działanie?

- *W pracy będę wgłębiał się w nowe technologie. Kolejny etap to lepsze zrozumienie biznesowego znaczenia tych danych, które obrabiam.*

Co ci dała ta świadoma praca nad sobą?

- *Większą samoświadomość tego, co się zdarzyło w ciągu ostatniego roku. Zmiana jest bardzo duża.*

Na przykładzie obu przypadków widać, jak bardzo ważna dla motywacji człowieka jest samoświadomość, która daje możliwość samodzielnego wpływu na swoją energię życiową, samodzielnego decydowania o swoim losie.

3. Powiązanie pomiędzy motywacją a stanem emocjonalnym na poziomie neurologicznym

Motywacja jest często utożsamiana z zaangażowaniem lub po prostu pojęcia te są stosowane wymiennie. Jest między nimi wiele punktów wspólnych

i w dużej mierze te same czynniki wpływają zarówno na zaangażowanie, jak i na motywację. Jednak nie są to pojęcia całkiem tożsame. Zaangażowanie to stopień, w jakim ludzie wkładają dobrowolny wysiłek i staranie w pracę¹. Albo wg innej definicji to stan umysłu, kiedy pracownicy są emocjonalnie pozytywnie nastawieni wobec organizacji, zespołu i pracy, co prowadzi do osiągnięć i rozwoju.

Wg badań D. Rocka² na zaangażowanie ma wpływ przede wszystkim pięć następujących czynników:

1. STATUS (ang. *status*): dotyczy względnej wartości, hierarchii i stażu. Będąc w relacjach, ludzie tworzą obraz statusu w odniesieniu do innych, a to wpływa na procesy umysłowe na wiele sposobów (Zink, 2008).
2. PEWNOŚĆ (ang. *certainty*): umysł lubi znać wzorce zdarzeń, tego, co się dzieje, bo to daje poczucie pewności i umożliwia przewidywanie. Bez możliwości przewidzenia zdarzeń mózg musi wciąż spalać dużo energii, aby przetwarzać zdarzenia tu i teraz.
3. AUTONOMIA (*autonomy*): postrzeganie tego, na ile mamy kontrolę nad swoim otoczeniem, poczucie możliwości wyboru.
4. PRZYNALEŻNOŚĆ (ang. *relatedness*): decydowanie, czy ktoś jest 'w' czy 'poza' grupą. Przyjaciel czy wróg. Kieruje zachowaniami w różnych zespołach – od drużyn sportowych po siłosy organizacyjne: ludzie z natury lubią swoje 'plemię', w którym doświadczają poczucia przynależności.
5. SPRAWIEDLIWOŚĆ (ang. *fairness*): nieuczciwa wymiana wywołuje reakcję strachu. Badania przeprowadzone na UCLA wykazały, że 50 centów wygenerowało więcej stanu nagrody w mózgu niż 10 dolarów, kiedy to było 50 centów z dolara i 10 dolarów z 50 (Tabibnia i Lieberman, 2007). To badanie i szereg innych

¹ Rock D., Tang Y. *Neuroscience of engagement*, 2009.

² Ibidem.

pokazują, że uczciwe wymiany są wewnętrznie nagradzające, niezależnie od innych czynników.

Wg współczesnych badań neurologicznych³ **wysoki poziom zaangażowania** ma wpływ na to, że człowiek:

- czuje się całkowicie pochłonięty zadaniem,
- ma silne poczucie przyjemności i nagrody,
- ma poczucie całkowitego bycia „tu i teraz”.

Z kolei niski poziom zaangażowania powoduje, że:

- pojawia się stres,
- obniżona jest kreatywność i produktywność,
- pojawia się zmęczenie umysłowe,
- pojawiają się długotrwałe problemy zdrowotne.

Po prostu energia życiowa, z jaką człowiek funkcjonuje na co dzień, zapewnia mu zdrowie i szczęście lub – jeśli mu jej brakuje – zaczyna on chorować. Chodzi zarówno o energię fizyczną, jak i mentalną, emocjonalną i duchową.

Energia fizyczna to kondycja, wytrwałość fizyczna.

Energia mentalna to kreatywność, ciekawość, koncentracja, autorefleksja, uważność, zarządzanie swoim czasem w ciągu dnia, logiczne myślenie.

Energia emocjonalna to relacje interpersonalne, możliwość pozytywnych interakcji, zarządzanie konfliktem, poczucie własnej wartości, zaufanie, optymizm i zarządzanie przeciwnościami.

Energia duchowa to pasja, odwaga w obronie własnych wartości, przekonań, klarowna wizja samego siebie i podążanie raczej za własnymi motywami niż zewnętrznymi bodźcami.

Reasumując, motywacja jest bardziej zależna od indywidualnych preferencji, zaś zaangażowanie zależy od uniwersalnych warunków psychofizycznych jak STATUS, PEWNOŚĆ, AUTONOMIA, PRZYNALEŻNOŚĆ i SPRAWIEDLIWOŚĆ.

4. Powiązanie pomiędzy motywacją a odkrywaniem i ciekawością

Jako matka, ale też nauczyciel, trener, mentor i coach chciałabym na koniec podzielić się ważną,

³ Ibidem.

moim zdaniem, refleksją na temat motywacji do uczenia się i do rozwoju.

Myślę, że jedną z głównych przyczyn braku motywacji do uczenia się jest to, że dzieci nie odkrywają same, ale informacje są im wykładane oraz że odpowiadanie jest traktowane jako podanie jedynej poprawnej odpowiedzi od razu, a nie poszukiwanie odpowiedzi, czyli myślenie na głos.

Oczywiście **uczenie przez odkrywanie** wymaga czasu, a program szkolny jest przetadowany. Niemniej jednak choć część nauczania można realizować w ten sposób, bo stawka jest ogromna. Raz na całe życie człowiek nabędzie ciekawości do świata, nauki, czytania, odkrywania, zastanawiania się, albo ją straci.

Uczenie przez odkrywanie jest proste i opiera się na trzech zasadach:

1. **Pozwolić odkrywać:** Zadając pytania, a nie dając odpowiedzi. Pytania, które pobudzają do myślenia i na które nie ma jednej odpowiedzi wywołują się dopiero w wyniku odkrywania, zgadywania, odpowiadania, rozmawiania.
2. **Dać swobodę:** Odpowiedź nie musi się od razu pojawić. Samo „błądzenie”, zgadywanie, rozmawianie jest uczące.
3. **Pozwolić tworzyć:** Forma odpowiedzi może być dowolna, własna. Wypełnianie tabel, łącznie liniami, odhaczanie odpowiedzi wywołują umysł dziecka z naturalnej motywacji do rozwiązywania zagadek, tworzenia odpowiedzi. Dziecko popada w rutynę udzielania odpowiedzi w sposób schematyczny, a w dodatku robi to „byle szybko, byle odwalić” i coraz trudniej będzie mobilizować się do zrobienia czegoś samodzielnie, zatracając naturalną motywację do samodzielności.

Uczenie się z natury rzeczy jest **czynnością heurystyczną**, a nie algorytmiczną. Trzeba się zastanowić, znaleźć rozwiązanie, porozmawiać, poszukiwać sposobu. Działanie heurystyczne wymaga kreatywności, modyfikowania i elastycznego dopasowywania, niestandardowego myślenia.

Współczesna szkoła uczyniła z metody heurystycznej czynność w dużej mierze algorytmiczną. Uzupelnienie pustych pól, kolorowanie bez przekraczania linii czy łączenie kreską pasujących odpowiedzi jest o wiele mniej twórcze i angażujące niż formułowanie własnych wypowiedzi, tworzenie zadań czy zagadek albo rysowanie. Jeśli w ogóle można takie działania określić jako twórcze, gdyż są de facto odtwórcze.

Uczenie się przez odkrywanie, działanie heurystyczne jest źródłem wewnętrznej motywacji. Motywację, czyli energię rozbudzają:

- zabawa, poszukiwanie rozwiązań, rozwiązywanie łamigłówek, no bo jeśli nie, to co ludzi fascynuje w rozwiązywaniu krzyżówek, grach planszowych, składaniu origami?
- tworzenie nowych rzeczy, znajdowanie nowych rozwiązań, no bo jeśli nie, to co ludzi fascynuje w wynajdowaniu nowych urządzeń czy usprawnianiu sprzętów?
- współdziałanie, bycie w relacji, no bo jeśli nie, to co ludzi fascynuje w spotykaniu się, spędzaniu razem czasu?
- ciągłe uczenie się, doskonalenie swojego warsztatu, swoich umiejętności, nabywanie nowej wiedzy i doświadczenia, no bo jeśli nie, to co ludzi fascynuje w żmudnej nauce tanga lub gry na keyboardzie?

Catkowite zanurzenie się w jakieś działanie czy czynność przy jednoczesnym odczuwaniu radości i utracie poczucia upływu czasu określane jest naukowym już terminem „flow”⁴, czyli stanem przepływu.

Na koniec chciałabym odnieść się do cytatu z Platona, którym zaczęłam ten artykuł: *Najważniejszy w każdym działaniu jest początek.*

Wiele pomysłów nie jest realizowanych, wiele pomysłów odchodzi do szuflady o nazwie „Zapomnij”, bo ludzie oceniają je od razu przez pryzmat efektu, nie znając jeszcze efektu. Mówią lub myślą na przykład: Nie pojedę, bo nic nowego nie zobaczę.

⁴ Przepływ (ang. *flow*, inaczej doznanie uniesienia, uskrzydlenie) – pojęcie z pogranicza psychologii pozytywnej i psychologii motywacji. Twórcą koncepcji jest Mihály Csikszentmihályi, według którego *flow* to stan między satysfakcją a euforią, wywołany catkowitym oddaniem się jakiejś czynności.

Nie narysuję, bo będzie brzydkie. Nie pójdę, bo nie będzie fajnie. Nie zwiedzę, bo będzie nudne. I tak dalej. W oparciu o założenia odrzucają to, czego jeszcze nie znają. Więc zamiast coś przeżyć, tkwią w negatywnej ocenie. **A właśnie to przeżywanie daje energię.**

W sytuacji poradnictwa czy coachingu często szkicuje się plany działania na długo. Na „za rok”. Są one mało konkretne albo mało szczegółowe. Są często zbyt oddalone w czasie, a przez to nieuchwytnie codziennym działaniem lub codzienną zmianą. Tymczasem pierwszy krok nie musi być działaniem, które daje wymierny efekt. Istotne jest samo podjęcie działania w jakimś kierunku i zrobienie czegoś.

Budzenie motywacji do czegoś jest jak rozpalenie ogniska. Od małych gałązek jak od małych kroków i od małej iskiereki jak od małego osiągnięcia rozpala się pierwszy ogień, chęć więcej, pragnienie jeszcze i coraz większy ogień, aż zapłonie ognisko. A wtedy już trzeba je tylko podtrzymywać, dorzucać. Pielęgnować.

Polecane książki i filmy

1. Pink D. *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio EMKA, 2011.
2. Amabile T., Kramer S. *The Progress Principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity*, Harvard Business Review Press, 2011.
3. Rock D., Tang Y. *Neuroscience of engagement*, 2009.
4. Żylińska G. *Neurodydaktyka. Nauczanie i uczenie się przyjazne mózgowi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
5. *Alfabet*, reż. Erwin Wagenhofer, 2013.
6. *Do schools kill creativity?* Sir Ken Robinson, <http://www.ted.com>, 2007.
7. *Le jeu de peindre*, Arno Stern.

Dorota Raniszewska jest trenerką, coachem, Certyfikowanym Trenerem Points-of-You™ i licencjonowanym konsultantem Motivational Maps™. Z wykształcenia jest filologiem. Obecnie doktorantka socjologii w Collegium Civitas.