

Jak motywować niezmotywowanych (i siebie)?

Krystyna Breszka-Jędrzejewska

Motywacja to słowo wszechobecne, zwłaszcza teraz, w czasach konkurencji, pogoni za pieniądzem czy karierą. Coraz częściej jednak myślimy o motywacji także w kontekście realizacji własnych, osobistych celów, wcale z pracą nie związanych.

Czym jest więc motywacja?

Motywacja, mówiąc najprościej, to stan gotowości do podjęcia działań, które z pewnych względów są dla nas ważne. Jest siłą, która napędza nas do osiągania celów i pokonywania trudności. W bardziej naukowym ujęciu motywacja to wszystkie mechanizmy odpowiedzialne za podjęcie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie działań (W. Łukaszewski, *Wielkie pytania psychologii*, 2003). Według M. Armstronga (*Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2000) na motywację składają się kierunek, czyli określenie, co chcemy zrobić, wysiłek, czyli jak bardzo jesteśmy w stanie się postarać, by osiągnąć wyznaczony cel oraz wytrwałość oznaczająca czas, przez który jesteśmy w stanie wytrwać w naszym dążeniu do celu. Co wpływa na motywację? Psychologowie wyróżniają trzy czynniki ją kształtujące: stan gotowości, czyli naszą chęć działania, emocje oraz warunki (R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, 2005).

Co nam zwykle przeszkadza w zmotywowaniu się do działania?

Jednym z czynników jest prokrastynacja, czyli odkładaniem na później. Kolejną przeszkodą jest krótkotrwałość, związana ze wspomnianym wcześniej czynnikiem wytrwałości a zwana potocznie „słomianym zapałem”. No i wreszcie fragmentaryczność, która często zdumiewa samych zainteresowanych, czyli nas - nagle odkrywamy, że z nie mamy kłopotów ze zmobilizowaniem się do pewnych działań, ale są też takie, których nie jesteśmy w stanie doprowadzić do końca.

Koniec ery „marchewkokija”?

Co więc nas motywuje na tyle, abyśmy mogli osiągać cele, które sobie stawiamy? Teorii motywacji było i jest bardzo wiele. W ostatnich latach jednak widać wyraźną zmianę w podejściu do motywacji. Przez wiele dziesięcioleci zupełnie dobrze sprawował się model kija i marchewki, czyli system kar i nagród. Co więcej, wrósł on tak głęboko w nasze życie, że prawie zupełnie nie zdajemy sobie sprawy, że istnieje. Korzystają z niego menedżerowie, nauczyciele i rodzice. W wielu sytuacjach działa on doskonale, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z rutynowymi zadaniami. W połowie dwudziestego stulecia zauważono jednak, że system nagród i kar przestał się sprawdzać. Zaczęto więc stawiać sobie pytanie, dlaczego metoda ta, tak dobrze działająca do tej pory, nagle stała się zawodna. Psychologowie zajmujący się środowiskiem pracy doszli do wniosku, że wraz z rozwojem coraz bardziej wysublimowanych umiejętności, zapotrzebowaniem na kreatywne myślenie i innowacyjność pracowników system kija i marchewki, który nazwano „marchewkokijem” działa jedynie na krótką metę, wzmacnia wyścig szczurów i wręcz zabija kreatywność, niezbędną do wykonywania twórczych, nie rutynowych zadań.

Czym jest „trzeci popęd” i jak go zbudować?

Pojawiła się więc potrzeba sięgnięcia do tzw. „trzeciego popędu” czyli motywacji wewnętrznej, budowania jej u pracowników, uczniów i w nas samych. Jedyne ten rodzaj motywacji jest bowiem długotrwały i sprzyja ludzkiej kreatywności. Daniel Pink, guru współczesnych menedżerów, wymienia cztery filary, które budują motywację wewnętrzną: autonomię, sens, mistrzostwo oraz jasno określony cel. Autonomia to wrodzona istotom ludzkim potrzeba posiadania możliwości wyboru. Dążenie do mistrzostwa wynika z naszego naturalnego pragnienia uczenia się nowych rzeczy i rozwoju własnego potencjału. Poczucie sensu naszych działań i właściwie sprecyzowany cel SMART są niezbędne, by wytrwać przy powziętych zamierzeniach.

Czy motywacji można się nauczyć?

Nie jesteśmy, niestety, w stanie wywołać jej natychmiast, na żądanie. Psychologowie porównują często motywację do rośliny w doniczce. Aby zakwitła, możemy jedynie stworzyć odpowiednie warunki i czekać cierpliwie, aż pokażą się pąki. Jednak stworzenie tych warunków leży jak najbardziej w naszych możliwościach.

Co możemy zrobić?

Pierwszym krokiem powinno być, zdaniem Pink’a, wyzwolenie się z systemu „marchewkija” i sięgnięcie do motywacji wewnętrznej i jej czterech filarów, o których mowa była wyżej oraz skoncentrowaniu się na zadaniach, dla wykonania których jesteśmy w stanie znaleźć w sobie „trzeci popęd”. Kolejnym czynnikiem, na który możemy mieć wpływ to nasze emocje. Motywacja może być bowiem pozytywna i negatywna. Pozytywna wtedy, gdy mówimy „chcę”, dostrzegając, że dane działanie przybliży nas do osiągnięcia wyznaczonego wcześniej celu. Motywacja negatywna, to taka, gdy mówimy „muszę”, np. wtedy, gdy zapisujemy się na kurs językowy „żeby mnie nie zwolnili z pracy”. Oba rodzaje motywacji mogą prowadzić do osiągnięcia założonych efektów, jednak towarzyszące im emocje są zgoła inne. Spróbujmy przeprowadzić proste ćwiczenie i powiedzieć do siebie: „Muszę być na tym zebraniu” a następnie: „Chcę być na tym zebraniu, bo dzięki temu mogę...”. Gdy porównamy towarzyszące obu wewnętrznym dialogom emocje, odkryjemy być może jeden z kluczy motywacji. W najlepszym razie - wzmocnimy swoją motywację do pracy, a w wersji minimum – pocujemy się nieco lepiej w trakcie wspomnianego zebrania.

Jak działać skuteczniej?

Stephen R. Covey (Siedem nawyków skutecznego działania, 2003) twierdzi, że skutecznego działania można się nauczyć, systematycznie stosując proste zasady: bycia proaktywnym, posiadania jasnej wizji, umiejętnego określania priorytetów a w sferze zawodowej na przykład empatii czy stosowania zasady wygrana - wygrana. Sposób widzenia świata staje się źródłem naszych myśli a wraz z nimi i czynów. Myśl bowiem ma siłę sprawczą a popularne porzekadło „Zmień myśli a zmienisz życie” dotyczyć też może i naszej motywacji. Zbudowanie i utrzymanie motywacji u siebie czy innych nie jest sprawą prostą. Wszyscy jednak wiemy, że bez niej trudno mówić o sukcesach, czy to w sferze osobistej czy zawodowej. Warto więc pracować nad odpowiednim stosunkiem do świata i samego siebie i zbudowania *mindset*, który pomoże stworzyć odpowiednie środowisko dla „roślinki” naszej motywacji.