



W poszukiwaniu zaginionej... motywacji wewnętrznej

Dariusz Pomianowski

Jak odnaleźć w sobie motywację wewnętrzną, nie dopuścić do tego, by słabła lub zanikała? To pytania, na które staram się odpowiedzieć w niniejszym artykule.

Rozważania na temat poszukiwania motywacji do pracy kieruję do tych, którzy:

- byli kiedyś pełni zaangażowania i entuzjazmu do wykonywanej przez siebie pracy, a z czasem to zaangażowanie się zmniejszyło, a entuzjazm wyparował,
- nigdy albo bardzo rzadko wykonywali swoją pracę z zaangażowaniem i entuzjazmem, a chcą motywację do tej pracy w sobie znaleźć,
- mają silną motywację do pracy, ale obawiają się, że może się to zmienić.

Na początek warto odpowiedzieć na pytanie, czym jest motywacja. W literaturze można znaleźć wiele jej definicji. Oto kilka z nich:

Motywacja to:

- świadome dążenie do czegoś¹,

- coś, co pobudza do działania i nadaje mu kierunek, skoro już raz zostało ono wzbudzone. Istnieją dwa główne aspekty motywacyjnego zachowania: aspekt pobudzania (źródło energii) i aspekt kierunku działania²,
- mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie określonego celu, co stanowi jego wewnętrzną siłę. Siła to popędy, instynkty, stany napięć, które są nazywane mechanizmami organizmu ludzkiego. Od jej wielkości zależy ogólna aktywność psychofizyczna człowieka, mobilizacja oraz chęć do podejmowania zadań trudniejszych i podejmowania ryzyka³,
- chęć robienia czegoś, zależna od możliwości zaspokajania przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki⁴,
- bodziec, pobudka, zachęta do działania. Składa się na nią wszystko, co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej czy psychofizycznej skłania kogoś do reagowania działaniem⁵.

¹ Murray E.J. *Motywacja i uczucia*, PWN, Warszawa 1986.

² Hilgard E.R. *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1972.

³ Reykowski J. *Motywy ludzkiego działania*, Zeszyt Nauk Instytutu Psychologii UW nr 2/1972.

⁴ Robbins S.P. *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

⁵ Stevenson N. *Motywowanie pracowników*, Liber, Warszawa 2002, s. 2.

Na potrzeby tego opracowania proponuję przyjąć, że „motywacja” to wewnętrzna siła, która popycha nas do działania, powoduje pełne zaangażowanie i wyzwala entuzjazm. **Gdy jest w nas taka motywacja, przejawiamy inicjatywę, mamy odwagę, energię i wytrwałość w dążeniu do celu.** W takim przypadku to, czy sami postawiliśmy sobie ten cel, czy został on wyznaczony przez kogoś innego, ma znaczenie drugorzędne. Przede wszystkim ważny jest fakt, że dążymy do realizacji tego celu z pełnym zaangażowaniem i entuzjazmem – jesteśmy zmotywowani.

Dlaczego motywacja jest ważna?

W pracy spędzamy przynajmniej 1/3 doby, a coraz częściej dużo więcej. I nie chodzi tu tylko o fizyczne przebywanie w biurze czy w szkole. Coraz częściej pracę przynosimy ze sobą do domu. Jeśli nie w postaci fizycznej, tj. konkretnych zadań, których nie udało nam się zrealizować w ramach etatowych 8 godzin, to przynosimy pracę „w naszych głowach” – myśląc i zastanawiając się nad problemami, które „przywędrowały” z nami z pracy. W ten oto sposób nasza aktywność zawodowa wypełnia nam coraz więcej i więcej dnia i wielokrotnie zabiera, tak ważny dla organizmu, czas na regenerację.

Gdy praca nie motywuje nas sama w sobie i w rezultacie wykonujemy ją bez zaangażowania i entuzjazmu, nasze życie traci na jakości. Zaangażowanie i entuzjazm sprawiają, że nie tylko poprawiamy jakość swojego funkcjonowania, ale również jakość funkcjonowania ludzi wokół nas – współpracowników, kolegów, podwładnych, szefów. Gdy odczuwamy radość z pracy, rosną szanse na to, że wykonamy daną czynność szybciej i sprawniej, przez co zyskamy czas na inne ważne przyjemności życiowe.

Kto wpływa na naszą motywację?

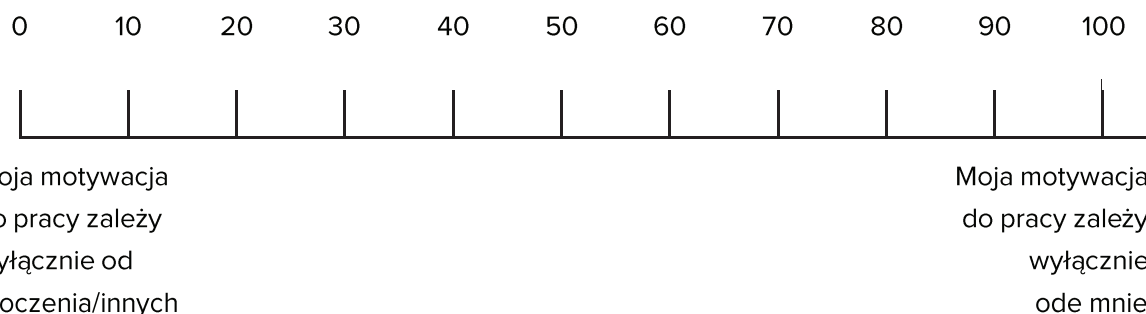
Najprościej rzecz ujmując, na naszą motywację do pracy mamy wpływ my sami (nasze myśli, cele, które chcemy/musimy osiągnąć, posiadane kompetencje, wiara we własne siły itd.) oraz otoczenie zewnętrzne, w którym się znajdujemy (organizacja, w której pracujemy, jej kultura, cele, obowiązujące przepisy i procedury, ludzie, z którymi współpracujemy, zachodzące wokół nas zmiany itp.).

Ponieważ warto przyjrzeć się motywacji w konkretnej sytuacji, spójrzmy na swoją pracę, zadania, które realizujemy tu i teraz. Weźmy pod uwagę nasz staż pracy, etap kariery zawodowej, sytuację rodzinną i otoczenie, w którym się znaleźliśmy (np. niespotykany wcześniej postęp technologiczny, konkurencję na rynku pracy, rosnące wymagania pracodawców, ciągłe zmiany itp.).

Mając ten obraz przed oczami, warto zadać sobie następujące pytanie: W jakim stopniu twoja motywacja do robienia czegoś, w tym wypadku do pracy, którą wykonujesz, zależy od ciebie, a w jakim stopniu uzależniasz ją od świata/otoczenia zewnętrznego, od innych? W udzieleniu odpowiedzi na to pytanie może pomóc wykonanie poniższego ćwiczenia.

Ćwiczenie 1

Oceń, w jakim stopniu wpływ na twoją motywację do pracy (tej, którą aktualnie wykonujesz) masz ty sam/-a, a w jakim stopniu wpływa na twoją motywację do pracy otoczenie/inni. Odpowiedź zaznacz na skali od 0 do 100, gdzie 0 oznacza „Moja motywacja do pracy zależy wyłącznie od otoczenia/innych”, a 100 oznacza „Moja motywacja do pracy zależy wyłącznie ode mnie”.



Jeżeli oceniłeś/-eś, że twoja motywacja do pracy w dużym stopniu zależy od ciebie (zaznaczyłeś/-eś na skali swój wpływ na motywację pomiędzy 75 a 100) to wygląda na to, że sprawy mają się dobrze – wiesz, że możesz być/jesteś dla siebie „sterem, żeglarzem, okrętem”. Postrzegasz/uważasz, że twoja motywacja do pracy w znakomitej większości zależy od ciebie.

Jeżeli zaznaczyłeś/-eś na skali swój wpływ na motywację do pracy między 0 a 25, to może to wskazywać na to, że jesteś w nie najlepszej sytuacji, jeśli chodzi o motywację wewnętrzną. Oczywiście, jeśli wpływ otoczenia/innych na twoją motywację jest pozytywny, to dobrze – otoczenie pomaga ci w motywacji do pracy. Gorzej, jeśli to, co dzieje się w otoczeniu, demotywuje cię. Natomiast nie jest to jeszcze koniec świata. Po prostu musisz trochę więcej popracować nad zmianą postrzegania swojego wpływu na twoją motywację i sprawy zaczną wyglądać dużo lepiej.

Przyjrzyjmy się zatem sytuacji, gdy naszą motywację do pracy uzależniamy w większym stopniu od otoczenia niż od siebie. Może się zdarzyć, że otoczenie negatywnie wpływa na nasze zaangażowanie i entuzjazm do pracy. I tak np.

- pojawiają się niekorzystne, z naszego punktu widzenia, zmiany (np. nowe regulacje, nowe technologie, które trzeba opanować, nowe obowiązki, które trzeba przyjąć itp.), które powodują konieczność dostosowania się, poniesienia dodatkowego wysiłku,
- pomimo większego przydziału zadań nasze wynagrodzenie nie ulega podwyższeniu,
- zachowania naszego szefa budzą nasz opór i niezadowolenie,
- współpracownicy (koleżanki, koledzy) wzmacniają w nas negatywne nastawienie, zauważając głównie minusy tego, co dzieje się w otoczeniu itp., itd.

Zanim zaczniemy szukać dróg przejścia na „jaśniejszą stronę mocy”, warto odpowiedzieć sobie na fundamentalne pytanie: Dlaczego tak ważne jest,

aby dążyć do sytuacji, w której nasza motywacja do pracy zależy w jak największym stopniu od nas samych, a nie od otoczenia? Odpowiedź jest dość oczywista: chodzi o poczucie wpływu na nasze życie i jego jakość. Praca zajmuje tak dużą część naszego życia, że warto zadbać, by zadowolenie z niej w jak największym stopniu zależało od nas, a nie od otoczenia, które może być sprzyjające dla naszej motywacji albo nie.

Zdarza się, że wykonujemy pracę nie do końca zgodną z naszym powołaniem, z naszymi predyspozycjami i zainteresowaniami. Wtedy mamy do wyboru dwie opcje:

Opcja A – zmienić pracę na taką, która odpowiada naszym predyspozycjom i kompetencjom. Jak już będziesz przekonany, że wiesz, jaka to praca, wówczas powinnaś/powinieneś dołożyć wszelkich starań, aby zacząć wykonywać zarobkowo to, co najbardziej pasuje do twojego charakteru, osobowości, talentów i posiadanych już kompetencji. Takie wybory i idące za nimi decyzje trzeba podejmować ze szczególną starannością i po głębokim namyśle, gdyż w przeciwnym wypadku ryzykujemy, że może sprawdzić się powiedzenie „wszędzie dobrze, gdzie nas nie ma”.

Opcja B – poszukać w obecnej pracy takich obszarów, które spowodują, że odnajdziemy zagubioną gdzieś motywację wewnętrzną.

Odzyskiwanie motywacji

Zobaczmy zatem, co może nam pomóc w odnalezieniu w sobie słabo obecnej lub zagubionej motywacji wewnętrznej. Proponuję spojrzeć z następującej perspektywy – na motywację do pracy ma wpływ otoczenie zewnętrzne i to, co można nazwać otoczeniem wewnętrznym. Otoczenie zewnętrzne, w uproszczeniu, charakteryzują następujące elementy:

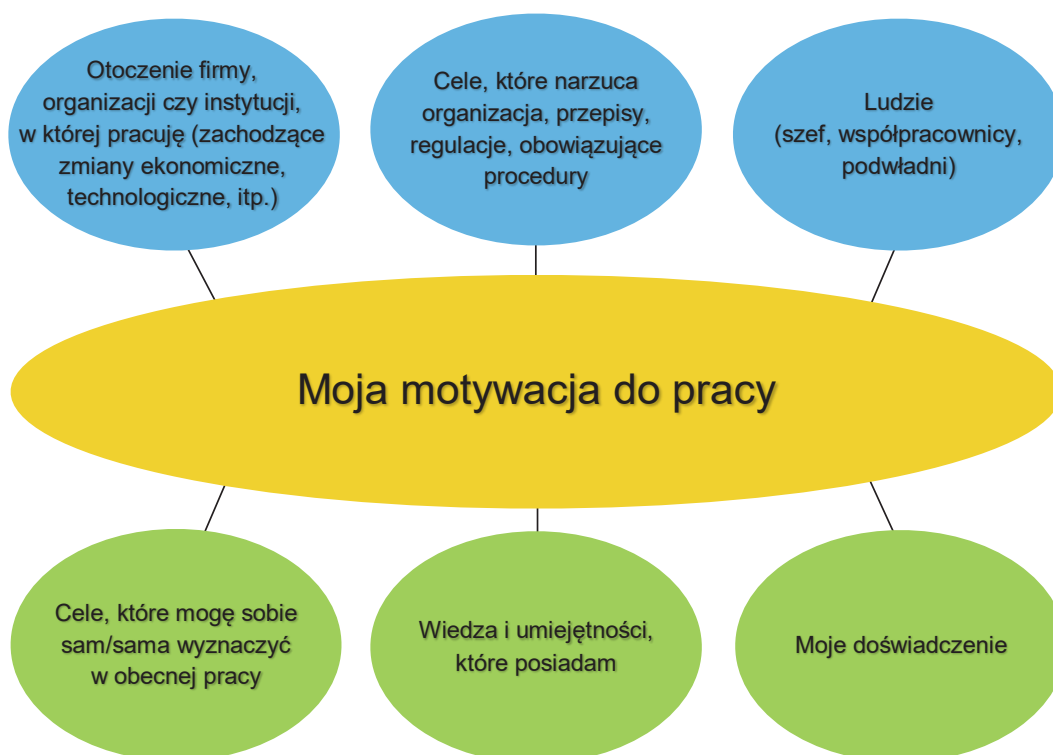
1. otoczenie firmy, organizacji czy instytucji, w której pracuję (zachodzące zmiany ekonomiczne, technologiczne itp.),
2. cele, które narzuca organizacja, przepisy, regulacje, obowiązujące procedury,
3. ludzie (szef, współpracownicy, podwładni).

Z kolei otoczenie wewnętrzne można scharakteryzować przez:

1. cele, które mogę sobie sama/sam wyznaczyć w obecnej pracy,
2. wiedzę i umiejętności, które posiadam,
3. moje doświadczenie.

Wskazane elementy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 1. Elementy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego wpływające na motywację do pracy (opracowanie własne)



Udzielenie odpowiedzi będzie pierwszym krokiem na drodze do poszukiwania i rozbudzenia motywacji do pracy. Taka analiza sytuacji zawodowej pomoże ci w zidentyfikowaniu możliwości, które może nie były przez ciebie zauważone wcześniej, a ujawniły się dzięki zadanyim pytaniom.

Drugim krokiem na drodze do rozbudzenia motywacji wewnętrznej w pracy będzie nakreślenie konkretnych działań, których wykonywanie da ci nowy zastrzyk energii i pozwoli czerpać jak najwięcej zadowolenia i przyjemności z pracy.

Najlepszym narzędziem, jakim dysponujemy i które może pomóc nam zarówno w przeanalizowaniu naszej obecnej sytuacji zawodowej, jak i będzie dla nas nieocenionym wsparciem w poszukiwaniu motywacji wewnętrznej, jest ZADAWANIE PYTAŃ. Poniżej znajduje się propozycja sposobu przeprowadzania takiej analizy za pomocą pytań we wszystkich wymienionych wcześniej sześciu obszarach.

1. Otoczenie firmy, organizacji czy instytucji, w której pracuję (zachodzące zmiany ekonomiczne, technologiczne itp.)

Pytania	Odpowiedzi
<p>Jak mogę najlepiej dostosować się do zachodzących zmian?</p> <p>Jeśli ty się do nich nie dostosujesz, to na pewno zmiany nie dostosują się do ciebie.</p>	
<p>Co mogę zrobić, aby zachodzące zmiany jak najlepiej wykorzystać?</p> <p>Np. nauczyć się czegoś nowego, dzięki czemu podniosę swoje kompetencje.</p>	
<p>Kto może pomóc mi w odnalezieniu się w nowym otoczeniu?</p> <p>Najprawdopodobniej jest wiele osób, które są w tej samej sytuacji, podobnie ją postrzegają. Działając wspólnie, możemy się wzajemnie wspierać i inspirować.</p>	
<p>Jak ja mogę pomóc innym funkcjonować lepiej w zmieniającym się otoczeniu?</p> <p>Człowiek chce być pomocny, przydatny, więc taka zmiana perspektywy z „kto może mi pomóc?” na „komu ja mogę pomóc?” może dać nam impuls do działania.</p>	
<p>Co mogę zrobić, aby to, na co nie mam wpływu (np. nowe regulacje prawne, technologie, niekorzystne zmiany ekonomiczne i demograficzne) w jak najmniejszym stopniu hamowało moje działania?</p>	

2. Cele, które narzuca organizacja, regulacje wewnętrzne, obowiązujące procedury

Pytania	Odpowiedzi
<p>Na jakie cele, obowiązujące regulacje wewnętrzne czy procedury, które nie wpływają pozytywnie na moje zaangażowanie w pracę, mogę mieć wpływ i w jakim stopniu?</p> <p>Jeżeli mam wpływ, to jakie działania muszę podjąć, aby choćby w małym stopniu zmienić niekorzystną sytuację?</p>	
<p>Co mogę zrobić wspólnie z innymi, aby zmienić to, co przeszkadza czy utrudnia nam wykonywanie pracy z zaangażowaniem? Łatwiej jest wyeliminować przeszkody czy utrudnienia, jeśli działamy razem niż w pojedynkę.</p>	
<p>Jak mogę pozyskać swoich kolegów i koleżanki dla przezwyciężenia wspólnych trudności czy przeszkód?</p>	
<p>Jak mogę zrealizować stawiane przede mną cele, z którymi nie do końca się identyfikuję (jeżeli nie mogę ich zmienić), aby osiągnąć je jak najmniejszym wysiłkiem, nie tracąc przy tym jakości?</p> <p>Znowu nieocenioną pomocą w odpowiedzi na to pytanie może być wspólne poszukiwanie rozwiązań, np. przy wykorzystaniu burzy mózgów.</p>	

3. Ludzie (szef, współpracownicy, podwładni)

Pytania	Odpowiedzi
Które z osób, z którymi pracuję (szef, współpracownicy, podwładni), pozytywnie wpływa na moją motywację wewnętrzną? W szkole mogą to być uczniowie, możliwość przygotowania ich do lepszego funkcjonowania w dorosłym życiu może być olbrzymią siłą napędową pracy nauczyciela.	
W jaki sposób budować relacje z tymi osobami, które wzmacniają naszą motywację wewnętrzną?	
Jak najlepiej wykorzystać energię, którą możemy czerpać z przebywania z osobami pozytywnie wpływającymi na naszą chęć do pracy i zaangażowanie w nią?	
Jak unikać osób (jak minimalizować kontakty), które osłabiają naszą motywację wewnętrzną?	

4. Cele, które mogę sobie sam/-a wyznaczyć w obecnej pracy

Pytania	Odpowiedzi
Jakie cele, które spowodują wzrost mojej energii, zaangażowania, mogę przed sobą postawić w obecnej pracy?	
Realizacja których z tych celów pomoże mi zbudować większe kompetencje, lepiej radzić sobie w ciągle zmieniającym się otoczeniu?	
Które z tych celów są dla mnie realne do osiągnięcia i w jakim czasie? Cele powinny być z jednej strony ambitne, a z drugiej realne do osiągnięcia. Zawsze dobrze jest podzielić ambitny, a co się z tym często wiąże odległy w czasie cel na mniejsze cele. Każdy, choćby najmniejszy, sukces w realizacji mniejszego celu jest olbrzymią siłą napędową do realizacji kolejnego.	

5. Wiedza i umiejętności, które posiadam

Pytania	Odpowiedzi
W jakim stopniu wiedza i umiejętności, które już posiadam, mogą pomóc mi w realizacji celów, które stawia przede mną organizacja czy instytucja, w której pracuję?	
Jak wykorzystam posiadaną wiedzę i umiejętności do realizacji celów, które stawiam przed sobą?	
Czego nowego mogę/ chcę nauczyć się, co sprawi mi przyjemność, spowoduje wzrost mojego zaangażowania, a co będzie dla mnie łatwe ze względu na już posiadaną wiedzę i umiejętności? Np. jeżeli znam jakiś język obcy, to nauczanie się nowego języka jest znacznie łatwiejsze niż gdybym nie znał żadnego. A każdy następny język przyswajamy łatwiej i szybciej. Jeżeli uczę jakiegoś przedmiotu, znam metodykę uczenia, to opanowanie innego przedmiotu, który mnie interesuje, powinno być i łatwe, i przyjemne.	

6. Moje doświadczenie

Pytania	Odpowiedzi
W jaki sposób mogę wykorzystać swoje zdobyte dotychczas doświadczenie, aby najlepiej „pracowało” dla mnie w pracy, którą wykonuję?	
Jak mogę to doświadczenie wykorzystać jeszcze lepiej, niż wykorzystuję do tej pory?	
Komu moje doświadczenie może być pomocne w realizacji jego zamierzeń i czy dzielenie się tym doświadczeniem może być dla mnie motywujące?	

Po udzieleniu odpowiedzi na powyższe pytania określ, jakie działania mogłabyś/mógłbyś podjąć, aby mieć więcej satysfakcji i zadowolenia z pracy. Wypisz przynajmniej trzy takie działania.

1.
2.
3.

Zamiast zakończenia

Nikogo nie trzeba przekonywać, że praca wykonywana z zaangażowaniem, radością, a nawet z entuzjazmem to zupełnie inna jakość życia. Tej jakości życia zawodowego musimy poszukiwać sami, gdyż nikt za nas tego nie zrobi. Z całą pewnością warto to robić w każdej sytuacji, a zwłaszcza w sytuacji zniechęcenia, wkradającej się rutyny czy wypalenia zawodowego. Praca zajmuje zbyt dużą część naszego życia, aby myśleć o niej jedynie jak o smutnym obowiązku czy konieczności i wyczekiwać jedynie emerytury. Warto więc dołożyć wszelkich starań, aby odszukać wewnętrzną motywację do pracy, którą się wykonuje, a następnie wzmacniać ją tak często, jak potrzeba. Tylko wtedy zwiększamy bardzo szanse na pożądaną jakość życia zawodowego, która wpływa także na jakość naszego życia prywatnego. Chyba nikt nie wątpi w to, że warto ten wysiłek podjąć.

Bibliografia

1. Adams M. *Myślenie pytaniami*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
2. Bakke D.W. *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job*, PVG Publishers 2005.
3. Gleeson K. *Zrób to od razu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
4. Hilgard E.R. *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1972.

5. Fowler S. *Why motivating People Doesn't Work and What Does...*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2014.
6. Maslach K., Leiter M.P. *Prawda o wypaleniu zawodowym*, PWN, Warszawa 2011.
7. Murray E.D. *Motywacja i uczucia*, PWN, Warszawa 1986.
8. O'Connor R. *Change Your Brain to Break Bad Habits, Overcome Addictions, Conquer Self-Destructive Behaviour*, Hudson Street Press, Penguin Group, 2014.
9. Reykowski J. *Motywy ludzkiego działania*, Zeszyt Nauk Instytutu Psychologii UW nr 2/1972.
10. Stevenson N. *Motywowanie pracowników*, Liber, Warszawa 2002.

Dariusz Pomianowski jest trenerem, coachem, superwizorem, byłym nauczycielem. Brał udział w wielu międzynarodowych projektach szkoleniowych, w tym adresowanych do kadry oświatowej. Specjalizuje się w szeroko pojętym zarządzaniu oraz pracy zespołowej, komunikacji, negocjacjach i przygotowaniu do pracy trenerskiej.