Teoria SAMODETERMINACJI[1]

Czy zastanawiałeś się kiedyś co powoduje, że małe dzieci są tak ciekawe świata, zadają nieskończoną ilość pytań, chętnie uczą się nowych rzeczy i wielokrotnie wstają po upadkach nie zrażając się niczym?

Czy wiesz, co popycha alpinistów do inwestowania ogromnego wysiłku i sporych kosztów w zdobycie upragnionego szczytu?

Czy pomyślałeś, dlaczego większość matek i ojców z poświęceniem wychowuje swoje dzieci (także niepełnosprawne), poświęcając im większa część własnego życia?

Co MOTYWUJE to osoby do wysiłku?

Co powoduje, że niektórzy z nich ZNIECHĘCAJĄ SIĘ i przestają samodzielnie podejmować działania?

Podstawowe założenie w teorii samodeterminacji (SDT), której autorami są Edward L. Deci oraz Richard M.Ryan, amerykańscy psychologowie społeczni z Uniwerystetu Rochester, to przekonanie, iż ***ludzie są w większości ciekawymi świata, proaktywnymi i samozmotywowanymi osobami***. Tak jak potrafią najlepiej: uczą się, poszerzają swoje umiejętności i rozwijają talenty. Oczywiście ludzka siła życiowa i chęć do poznawania nowego może być również niszczona, co powoduje, iż nie rozwijają się, są apatyczni, wyobcowani i nieodpowiedzialni. To właśnie zainteresowanie tym, co wpływa na ludzi, że jedni, ciesząc się dobrym samopoczuciem, rozwijają się i osiągają nowe cele, a drudzy apatycznie spędzają czas przed telewizorem, czy odliczają w pracy godziny do weekendu, spowodowało rozwój badań i powstanie samej teorii.

Na teorię samodeterminacji składają się dwa pojęcia:

- **motywacja** oraz
- podstawowe potrzeby psychologiczne.

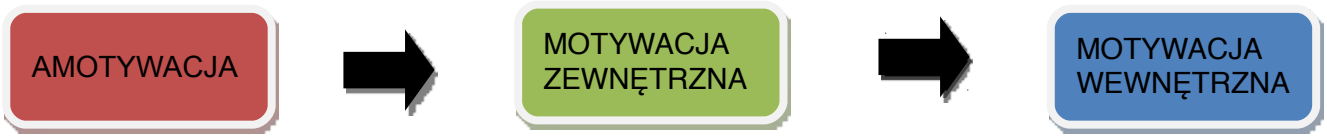
Motywacja daje człowiekowi energię, nadaje kierunek jego działaniu, a także wytrwałość w dążeniu do założonego celu. Ludzie są motywowani do podejmowania

1 W rozdziale wykorzystano niepublikowany artykuł Magdaleny Kaczmarek, zatytułowany „Teoria samodeterminacji a budowanie motywacji pracowników" oraz niepublikowane materiały szkoleniowe tej Autorki.

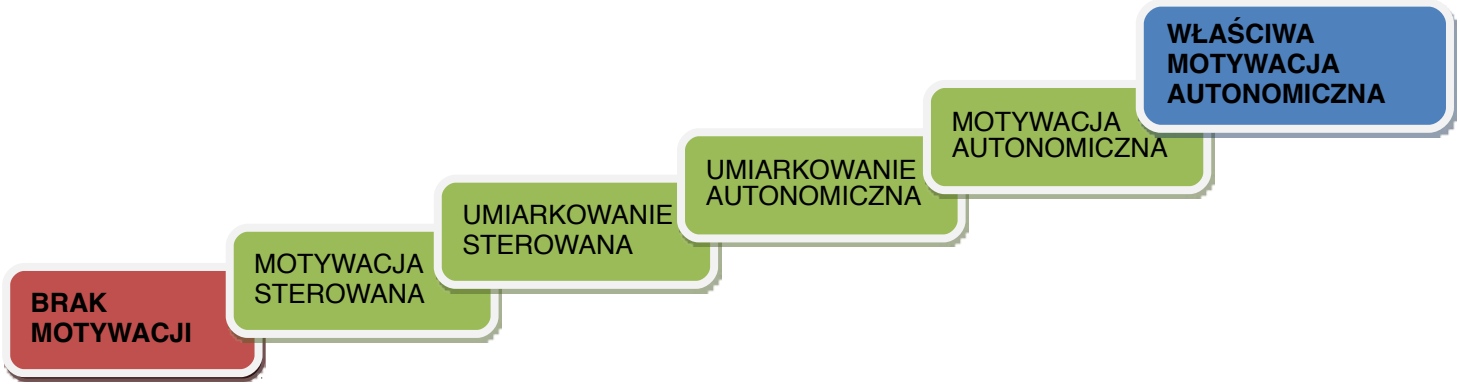
aktywności przez różne czynniki. Programista może pracować nad nowym kodem ze względu na fakt, że sama ta czynność sprawia mu satysfakcję. To nie pensja, czy spojrzenie szefa, powoduje, iż spędza on kolejne godziny przed komputerem, dopracowując każdy element kodu. Czerpie on zadowolenie z samej czynności, a więc kierowany jest **motywacją wewnętrzną.** Natomiast w konkurencyjnej firmie, pracować może programista, który czując presję zbliżającego się terminu oddania programu oraz obawiając się złości szefa i ewentualnego zwolnienia, równie ciężko będzie pracować nad kodem. To jednak nie motywacja wewnętrzna będzie powodować, iż skończy on swoje zadanie. To **zewnętrzny nacisk** i przymus będą trzymać go przy biurku, przed komputerem.

I jeden, i drugi pracodawca zapewne będzie zadowolony, gdyż pracownicy ukończą zlecone im zadanie. Jednak badania pokazują, iż **jakość ich pracy będzie różna**. Kod przedstawiony przez pierwszego pracownika, motywowanego wewnętrznie do działania, będzie przypuszczalne lepszy, w porównaniu z drugim kodem. To nie wszystko, drugi pracownik będzie wykazywać większą chęć do zmiany pracy, będzie znacznie słabiej angażować się w zlecane zadania, rzadziej wykaże się kreatywnością, natomiast znacznie częściej może chorować.

W SDT nie występuje prosty podział na motywację wewnętrzną i motywację zewnętrzną. Twórcy teorii proponują kontinuum motywacji.



Kolejnym ważnym aspektem pojęcia motywacji, jest skala motywacji autonomicznej:



Badacze wyróżnili amotywację, zewnętrzną motywację oraz motywację wewnętrzną. Ważne, aby nie postrzegać tego kontinuum w taki sposób, iż trzeba przejść przez wszystkie stadia, aby dojść do właściwej motywacji autonomicznej. Tak może się zdarzyć, ale nie musi.

Skrajnie, z lewej strony przedstawiona jest amotywacja. Jest to stan, w którym człowiek nie odczuwa żadnej potrzeby podejmowania aktywności. Brak mu zarówno poczucia skuteczności w działaniu, jak i poczucia kontroli nad nim. Amotywacja jest przeciwieństwem motywacji zewnętrznej i motywacji wewnętrznej, ponieważ nie ma w niej w ogóle cech jakiejkolwiek motywacji i samodeterminacji w działaniu. Amotywacja powoduje, iż człowiek nie podejmuje w ogóle aktywności lub, jeśli już ją wykonuje, to w sposób bezrefleksyjny. Amotywacja wynika z faktu, iż człowiek nie ceni danej aktywności, nie czuje się kompetentny do jej wykonywania lub uważa, iż dana czynność nie doprowadzi go do pożądanych przez niego celów. Na drugim końcu kontinuum mamy motywację wewnętrzną. Osoba motywowana w pełni autonomicznie, samozdeterminowana do działania, podejmuje je ze względu na to, iż samo jego wykonywanie sprawia jej przyjemność.

Motywacja zewnętrzna to rodzaj motywacji sterowanej poprzez różnego rodzaju czynniki:

a) Zewnętrzne regulacje (kary i nagrody)
b) Nieuświadamiane regulacje – robię coś np. ze względu na prestiż czy dobrą opinię
c) Zidentyfikowane regulacje (człowiek się z nimi utożsamia) – wiem, że tak należy postępować
d) Zintegrowane regulacje (w pełni połączone z normami przejawianymi przez człowieka) – moje postępowanie jest w pełni zgodne z moim systemem wartości

Kluczowymi pojęciami w teorii samodeterminacji są **trzy podstawowe potrzeby psychologiczne**. To właśnie możliwość ich zaspokojenia sprawia, że ludzie osiągają stan motywacji autonomicznej, a przynajmniej się do niego zbliżają. Bez zaspokojenia tych potrzeb człowiek nie może osiągnąć motywacji autonomicznej a co za tym idzie pracuje mniej efektywnie, praca przynosi mu mniejsze zadowolenie lub zupełny brak zadowolenia, ma też często problemy ze zdrowiem.

SDT wyróżnia trzy potrzeby psychologiczne:

- **autonomii,**
- **kompetencji oraz**
- **więzi**

i skupia się na tym, w jakim stopniu człowiek ma możliwość jej zaspokajania w otaczającym go środowisku. Zdrowie psychiczne i satysfakcja z pracy wymaga zaspokojenia wszystkich trzech potrzeb, jedna, czy dwie, to za mało.

POTRZEBA AUTONOMII

Autonomia to decydowanie o sobie, samostanowienie. Deci i Ryan porównują ją do pojęcia samorządności. SDT odróżnia autonomię od niezależności zauważając, iż ktoś może, np. być autonomicznie zależny (podjął autonomiczną decyzję o byciu zależnym) lub zmuszony do niezależności (chciałby, aby ktoś decydował za niego, ale jest to niemożliwe). Możliwość zaspokajania potrzeby autonomii ułatwia przyjmowanie obowiązujących w społeczeństwie norm i wartości. Zdecydowanie łatwiej jest każdemu przyjmować te normy, jeśli ma poczucie możliwości wyboru, sam proces następuje zgodnie z jego własną wolą i bez poczucia nacisku z zewnątrz.

POTRZEBA KOMPETENCJI

Ludzie, którzy czują się kompetentni w działaniu i skuteczni w osiąganiu określonych wyników, podejmują je ze względu na wewnętrzną motywację. Im lepiej wykonujemy jakąś czynność, tym chętniej powtarzamy ją, gdyż przynosi nam ona zaspokojenie poczucia kompetencji. Pozytywnie wpływać na poczucie kompetencji pracownika można poprzez udzielanie mu pozytywnej informacji zwrotnej. Pochwała jest podtrzymaniem bądź zbudowaniem w danej osobie przekonania, że posiada ona właściwe kompetencje do wykonania danego zadania.

POTRZEBA WIĘZI

W swoim życiu angażujemy się w wiele różnych czynności. Część z nich lubimy, więc ich podejmowanie nie sprawia nam problemu. Niektóre nie są dla nas interesujące, a jednak je wykonujemy. Głównym powodem, dla którego człowiek rozpoczyna wykonywanie nielubianej czynności, jest fakt, że osoba ważna dla niego, z którą chce zachować dobre relacje, demonstruje i ceni tę czynność. SDT stawia hipotezę, iż w trakcie życia istnieje dużo większe prawdopodobieństwo, że motywacja wewnętrzna rozkwitnie w sytuacji, gdy jednostka będzie utrzymywać bezpieczne więzi z innymi. Badania wykazały większe zaangażowanie w naukę u studentów, którzy postrzegali swoich nauczycieli, jako ciepłych i opiekuńczych. Istnieją jednak takie sytuacje, w których potrzeba więzi jest mniej znacząca niż potrzeba autonomii i kompetencji. Istnieją działania, które wykonujemy z ogromną radością, płynącą z samego ich wykonywania, a które odbywają się w izolacji od innych ludzi (piesze wycieczki, bieganie, czytanie książek itp.). Jednak utrzymywanie relacji z innymi okazuje się dostarczać niezbędnego wsparcia i dostarcza poczucia bezpieczeństwa, potrzebnego także do wykonywania niektórych czynności w samotności.

Czynniki, które NEGATYWNIE wpływają na motywację autonomiczną, to:

- rywalizacja
- nieprzekraczalne terminy wykonania zadań
- nadzór
- niewłaściwe przekazywanie informacji zwrotnej
- nagrody o charakterze sterującym

PRZYKŁAD Z BADAŃ

Badania pokazały, iż firmy stosujące oparte na współzawodnictwie schematy, które stawiają pracownika jednego przeciw drugiemu, tracą na wielu poziomach. Motywacja dużej liczby „przegranych" obniża się, tak samo jak jakość motywacji tzw. „zwycięzców". Największym przegranym jest jednak organizacja, która wprowadza tego rodzaju współzawodnictwa. Z badań wynika także, iż nacisk na skrócenie czasu wykonywania zadań oraz nagrody, a także nacisk na odpowiedzialność za tworzenie wyuczonych na bazie polecenie-kontrola, reakcji, są przeszkodami do zaimplementowania zasad SDT w organizacji. Menedżerowie czują przymus, by osiągać wyniki, nie przekraczać narzuconych terminów, by obniżać koszty, w skrócie, by pokazać, że dobrze zarządzają. Twórcy teorii SDT zbadali, czy ludzie poddani naciskowi będą w efekcie naciskać na innych. Uczestnicy badania byli proszeni o nauczenie innych rozwiązywania pewnego problemu. „Nauczyciele" zostali podzieleni na dwie grupy, jedna grupa była odpowiedzialna za wyniki osiągane przez ich uczniów. Powiedziano im, że mają zapewnić osiąganie przez nich wysokich standardów. Druga grupa nie miała żadnej odpowiedzialności za wynik. Okazało się, iż ci, którzy byli poddani naciskowi i byli odpowiedzialni za wyniki – jak większość menedżerów i nauczycieli – zachowywali się zupełnie inaczej niż „nauczyciele" z drugiej grupy. Mówili dwa razy więcej, dawali trzy razy więcej instrukcji, dwukrotnie częściej krytykowali, używali trzy razy więcej słów wskazujących na kontrolę: „powinno się", obserwatorzy oceniali ich także jako znacznie mniej ułatwiających wykonywanie zadania. W skrócie, poprzez stosowanie nacisku na nich, „nauczyciele" w efekcie stosowali nacisk na swoich „uczniów". Podobnie sytuacja wygląda w organizacjach, w których stosuje się nacisk na swoich podwładnych. A co stało się z „uczniami" w tym badaniu? Nie dość, że badani poddani naciskowi byli mniej zadowoleni, byli również znacznie mniej efektywni w samodzielnym rozwiązywaniu problemu. Stosowali się do poleceń wydawanych przez „nauczyciela", ale byli znacznie mniej efektywni w znajdywaniu własnych rozwiązań.

Metoda 6 kroków – wprowadzanie SDT na grunt organizacji

KROK 1

Zadawanie pytań otwartych
i zapraszanie do wspólnego rozwiązywania istotnych problemów.

Budowanie autonomicznej motywacji wymaga podtrzymywania dialogu, a taki dialog zaczyna się od zadawania pytań otwartych, które zapraszają do przeanalizowania istotnych problemów. Zadawanie pytań otwartych poddaje problem do dyskusji, do rozważenia, ale nie powoduje narzucania rozwiązania przez menedżera. Dzięki temu pracownik ma możliwość zaspokajania swojej potrzeby autonomii (nie narzuca się mu gotowych rozwiązań).

Przykłady zastosowania pierwszego kroku na moim stanowisku:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

KROK 2

Słuchanie aktywne, zakładające uznawanie perspektywy pracowników.

Zadawaniu pytań otwartych musi towarzyszyć aktywne słuchanie, które zakłada uznanie perspektywy widzenia problemu przez pracownika. Aktywne słuchanie sprzyja zaspokajaniu przez pracownika wszystkich trzech podstawowych potrzeb psychologicznych. Daje ono możliwość zbudowania więzi, podkreśla się kompetencje pracownika, które posiada i równocześnie, poznając jego punkt widzenia kierownik nie narzuca gotowych rozwiązań, a więc zaspokaja potrzebę autonomii.

Przykłady zastosowania drugiego kroku na moim stanowisku:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

KROK 3

Oferowanie możliwości podejmowania wyboru wewnątrz struktury, włączając w to wyjaśnianie zakresu obowiązków.

Oferowanie zestawu możliwych działań, które mogą rozwiązać problem, jest logicznym następstwem dialogu opartego na otwartych pytaniach i aktywnym słuchaniu. Wyjaśnianie zakresu obowiązków oraz tego jaki mają wpływ na całość działań, jest integralną częścią teorii samodeterminacji. Np. przekazywanie zrozumiałego uzasadnienia dla wykonywania mało interesujących zajęć oraz zrozumienie odczuć pracowników (zrozumienie, że zadanie jest nudne, że można go nie lubić itp.), jest ważną metodą zapewniania pracowników, że rozumiemy ich perspektywę. Ten krok pokazuje w jaki sposób zaspokoić potrzebę autonomii (nie narzucamy pracownikowi konkretnych działań do wykonania), potrzebę kompetencji (szczególnie w przypadku, gdy przekazując obowiązki lider podkreśla, jakie umiejętności, czy wiedza posiadane przez pracownika, wpływają na to, że właśnie on je otrzymuje).

Przykłady zastosowania trzeciego kroku na moim stanowisku:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

KROK 4

Przekazywanie szczerej informacji zwrotnej,
która potwierdza inicjatywę i fakty, lecz nie osądza.

Pochwała może demotywować, kiedy jest narzędziem kontroli, ale może też motywować, gdy wspiera kompetencje i autonomię. Przynosząca efekty pochwała jest szczera oraz bardzo szczegółowa i dokładna. Informuje o unikalnym i nietypowym wkładzie pracownika w dane działanie. Pochwała, która jest wskazaniem na poddanie się nakazowi (np. „Świetnie, zrobiłeś dokładnie tak, jak Ci powiedziałem."), powoduje uczucie bycia kontrolowanym. Dla odmiany pochwała, która zapewnia o proaktywnym zaangażowaniu oraz inicjatywie, wspiera kompetencje i autonomię ludzi, (np. „Jestem bardzo zadowolony, że zainicjowałeś analizowanie czasu, którego potrzebujesz do wykonania pracy. To bardzo ważny wkład w projekt, którego wcześniej nie wziąłem pod uwagę.").

Efektywni menedżerowie muszą nie tylko chwalić, ale także czasami udzielać niemiłej informacji zwrotnej dotyczącej problemów w pracy. Powinien to być komunikat dotyczący faktów, nie może zawierać krytyki, czy osądzania pracownika. Ważne, by lider był przygotowany na poznanie punktu widzenia drugiej strony. Jeśli przekaże negatywną informację, ale równocześnie będzie otwarty na dialog, umożliwi wspólne wypracowanie szerokiej gamy rozwiązań danego problemu, co pozwoli pracownikowi uczyć się na podstawie mniej udanych prób. Wzmacnia to jego poczucie posiadania kompetencji, nie zaburza także zaspokojenia potrzeby autonomii. Otwarty dialog sprzyja także zaspokajaniu potrzeby więzi.

Przykłady zastosowania czwartego kroku na moim stanowisku:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

KROK 5

Minimalizowanie przymusowej kontroli, takiej jak nagrody i porównywanie z innymi.

Niektórzy menedżerowie nadal są przekonani, że jedynym sposobem nagradzania pracowników są pieniądze. SDT oferuje konstruktywną alternatywę. Podejście SDT dąży do sprawiedliwego wynagradzania i premii, jak również do zminimalizowania ich znaczenia, jako czynników motywacyjnych. Oczywiście pracownicy w firmach praktykujących SDT nadal otrzymują podwyżki, są sprawiedliwie wynagradzani, są także zwalniani i otrzymują awanse. Jednakże wynagrodzenia i premie nie są stosowane, jako czynniki wpływające na motywację pracowników, ponieważ nie promują one motywacji autonomicznej. Menedżerowie i pracownicy, którzy pracują w organizacji opartej na zasadach SDT znacznie mniej skupiają się na zasadzie kija i marchewki, przejawiających się w zewnętrznych nagrodach, a skupiają się na produktywności całej organizacji, dobrym samopoczuciu i osobistym zadowoleniu. Niska jakość motywacji wpływa na produktywność, poczucie szczęścia oraz na zachowanie w miejscu pracy, które są dalekie od standardów doskonałości. Wyniki badań z Australii, Bułgarii, Anglii, Niemiec, Rumuni, Rosji, Singapuru, Południowej Korei i USA wskazują, iż im bardziej ludzie cenią pieniądze, tym słabsze jest ich zdrowie psychiczne. Badania prowadzone w Hong Kongu wykazały, iż pracownicy, którzy bardziej dbali o pieniądze byli mniej zadowoleni ze swoich wynagrodzeń i premii. Wyniki zarówno uzyskane w Hong Kongu, jak i USA, wskazują, iż pracownicy skupieni głównie na pieniądzach, są bardziej skłonni angażować się w nieetyczne i nielegalne zachowania w pracy. Oczywiście, niskie wynagrodzenie i niski poziom premii mogą przeszkadzać pracownikom w osiąganiu autonomii, kompetencji i budowaniu więzi, jednakże wynagrodzenie wpływa na budowanie zrównoważonej motywacji tylko wtedy, gdy równocześnie zaspokajane są potrzeby autonomii, kompetencji i więzi.

Przykłady zastosowania piątego kroku na moim stanowisku:

….....
….....
….....
….....
….....
….....
….....
….....

KROK 6

Rozwój talentów oraz dzielenie się wiedzą,
jako sposób na uwydatnianie kompetencji i autonomii.

Pracownicy mogą oceniać możliwość podejmowania dodatkowej edukacji i awansu jako pożądane nagrody zewnętrzne, albo jako możliwość podwyższania ich autonomii, nauki nowych umiejętności (kompetencje!) oraz współpracy z innymi (więzi!). Ten pierwszy sposób postrzegania związany jest z motywacją sterowaną, a drugi z motywacją autonomiczną. Różne powody, dla których pracownicy pożądają tych działań wpływa na ich wyniki w wykonywanych zadaniach. Kiedy szefowie używają możliwości podjęcia dodatkowej edukacji, jako nagród zewnętrznych, pracownicy czują się kontrolowani, powoduje to tworzenie się raczej sterowanej, niż autonomicznej motywacji. Oferowanie możliwości nauki jako możliwości rozwoju osobistego i zawodowego będzie miało wpływ na powstawanie pozytywnego efektu motywacyjnego (kompetencje). Ważnym jest, aby pamiętać, by oferowanie takich możliwości podtrzymywało autonomię, stosowanie ich do manipulowania pracownikami odniesie dokładnie odwrotny skutek.

Przykłady zastosowania szóstego kroku na moim stanowisku:

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……