

Motywacja w procesie zmian

Małgorzata Wiśniewska, Zbigniew Wiśniewski, Tomasz Mirkiewicz

Streszczenie

W artykule przedstawiono znaczenie motywacji i jej mechanizmów dla zarządzania zmianami. Przedstawiono syntetyczne ujęcie najważniejszych i najbardziej przydatnych w zarządzaniu zespołami ludzkimi teorii motywacji oraz zależności występujących w zespołach podczas ich stosowania.

1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie mechanizmów motywacji wykorzystywanych podczas wdrażania zmian. Motywację można rozumieć jako proces regulacji, pełniący funkcje sterowania czynnościami, by doprowadziły one do osiągnięcia pożądanego wyniku. Pojęcie doczekało się w literaturze przedmiotu tak wielu definicji, że nie zawsze są one używane w tym samym znaczeniu.

Behawiorystyczne ujęcie osobowości wskazuje na bezpośredni związek reakcji (działania) człowieka z wywołującymi je podziałkami (bodźcami). Taki sam model wykorzystuje się w analizie zachowań człowieka traktowanego jako istota reaktywna. Skorny¹ zauważa, że może to być podstawa sterowania ludźmi poprzez odpowiednio stosowane manipulowanie bodźcami oraz dzięki wiedzy o związkach pomiędzy bodźcami i przewidywanymi reakcjami. Podejście behawiorystyczne jest niejako paradygmatem cybernetycznego ujęcia człowieka według koncepcji Wienera², Mazura³, czy innych modeli zachowań, które można wyprowadzić z cybernetyki.

2. Mechanizmy imperatywu działania

Wykonywanie czynności i zadań wynikających z podjętej roli odbywa się za sprawą zmian zachodzących w otoczeniu. Zmiany te są następstwem podjętego działania. Czynności zaś są uwarunkowane sytuacjami, w których są realizowane⁴. To determinowanie czynności i ich efektywności sytuacjami, można tłumaczyć istnieniem zjawiska sprzężenia zwrotnego. Oznacza to, że działanie powoduje

¹ Skorny Z.: *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa 1989, s. 46.

² Wiener N.: *Cybernetyka, czyli sterowanie i komunikacja w zwierzęciu i maszynie*, PWN, Warszawa 1971.

³ Mazur M.: *Cybernetyka i charakter*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976.

⁴ Festinger L.: *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Evanston 1957.

zmiany sytuacji, w której ono zachodzi, zaś sytuacja determinuje przebieg samego działania⁵.

Człowiek nie funkcjonuje w otoczeniu jak bezwolne narzędzie, lecz wykazuje aktywność, przejawiającą się w zdolności do przekształcania istoty tego otoczenia – bezpośrednio albo poprzez działania w ramach podejmowanych czynności celowych. W tym procesie widać szczególne znaczenie czynności innowacyjnych (ich znaczenie starano się skutecznie eliminować w nowoczesnych strukturach techniczno-ekonomicznych wielkiego przemysłu przez prawie cały XX wiek, a więc w okresie rozwoju naukowych podstaw zarządzania organizacjami). Celem działań innowacyjnych jest aplikowanie zmian w sytuacji wykonywania czynności przez danego osobnika. Można zauważyć zatem, że takie ujęcie imperatywu działania jest sprzeczne⁶ z koncepcją behawiorystyczną zachowania człowieka jako istoty reaktywnej (sterowalnej).

Sprzeczność obu koncepcji jest pozorna, co można zobaczyć chociażby w przypadku zachowania pracownika obarczonego celem (zadaniem) do realizacji i wyposażonego w instruktaż wykonania. Jedną z najważniejszych cech czynności (a więc i działania) jest cel. Człowiek, który wykonuje czynności zdaje sobie sprawę z tego, do czego zmierza, co osiąga i z jaką efektywnością w czasie (efektywność realizacji celu może również być celem samym w sobie). Dzięki temu czynności są procesami ukierunkowanymi i realizowanymi w świadomy sposób. Przez istnienie celów czynności, zachodzą zjawiska zmiany natężenia bodźców oddziałujących na człowieka w trakcie ich realizacji. Bodźce mają często charakter nie tylko wyzwalacza do zainicjowania czynności, ale pełnią również rolę motywatorów. Realizacja czynności zmierzających do osiągnięcia celów może powodować zatem zmiany natężenia motywatorów. Dochodzi do takich sytuacji na przykład wówczas, gdy wyznaczono pracownikowi cel do zrealizowania, ten poprzez czynności zbliża się do niego i ma świadomość skracania dystansu dzielącego go od celu. Pierwotny bodziec, który wyzwolił aktywność (odległość od celu) modyfikuje się automatycznie wraz z realizacją zadania, pełniąc tym samym rolę motywatora o zmiennym natężeniu. Wprawdzie jego siła zmienia się, ale nie oznacza to zawsze spadku efektywności działania. Zgodnie bowiem z pierwszym prawem Yerkesa–Dodsona, sprawność działania jest najwyższa przy średnim poziomie natężenia motywacji. Niska jest natomiast zarówno przy słabej, jak i zbyt silnej motywacji. Oznacza to, że zależność sprawności działania od zmiany bodźca wywołującego działanie nie jest monotoniczna.

Można powiedzieć, że pracownik otrzymujący instrukcje wykonania zadania traktowany jest według koncepcji behawiorystycznych. Jego postępowanie może być opisywane, w ramach tych teorii, jako reakcja na pewne wymuszenia. Z drugiej strony, ze względu na zmienność sytuacji, w której realizuje czynności, a która to zmienność jest efektem jego aktywności, inicjatywy i inteligencji, przejawiających się podejmowaniem różnych strategii działania, można stwierdzić, że nie zachowuje się jak bezwolny podmiot reaktywny.

⁵ Skorny Z.: *Mechanizmy...*, op. cit., s. 79.

⁶ Powers W.T.: *Feedback: Beyond behaviorism*, „Science”, 179, 1973.

Dobrym przybliżeniem modelu zachowania wydaje się być taki, który łączy podstawowe cechy obu wymienionych koncepcji: człowiek podejmuje czynności w reakcji na bodźce, jednakże sposób realizacji czynności oraz dynamika reakcji na bodźce zależą nie tylko od jego cech osobowości (behawioryzm), ale i od nagromadzonych emocji, aspiracji, potrzeb oraz sytuacji zewnętrznej, która jest efektem podejmowanej przez niego aktywności i działania.

3. Istota i teorie motywacji

Motywację określa się często, jako proces psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilość energii, jaką człowiek poświęca dla realizacji celu⁷. Z procesem motywacji nierozdzielnie związane jest zjawisko napięcia motywacyjnego. Jest ono redukowane, ponieważ ma wartość gratyfikacyjną.

Teorie motywacji czerpią między innymi z wiedzy o psychologii instynktów, osobowości i uczenia się. Ich związek z motywacją polega na roli deskryptywnej. Instynkt pojmować można jako „*zdolność do racjonalnych działań, bez zdolności rozumowania*”. Motywacji zaś towarzyszy poczucie sprawstwa. Polega ono na tym, że podmiot inicjuje przebieg działania oraz określa jego kierunek. Ten, który jest sprawcą działania, czuje się odpowiedzialny za nie oraz jego konsekwencje. Sprawcą działania może być albo decydent, określający zadania do realizacji, albo pracownik, który sam podejmuje decyzje o powzięciu działania lub zamiaru działania w odpowiedzi na stymulujące warunki otoczenia (np. zachętę). W ten sposób powstaje efekt motywacji wielostopniowej o nasilającym się wpływie. Decydent pełni rolę animatora, który umożliwia działanie, wskazując cele, korzyści i ewentualne konsekwencje, natomiast decyduje o działaniu i sposobie realizacji zadania podejmuje sam zainteresowany wykonawca. Sprawność i efektywność działania zależą od wpływu procesów motywacyjnych, ale należy zdawać sobie sprawę z tego, że istnieją granice jej oddziaływania. Efektywność działalności pracownika zależy nie tylko od siły wpływu procesu motywacyjnego, lecz również od warunków psychospołecznych określających sposób funkcjonowania pracownika w otoczeniu.

Teorie motywacji obejmują podstawowe systemy, które bazują na mechanizmach wyzwalających i podtrzymujących działanie⁸. Poniżej przedstawiono mechanizmy leżące u podstaw teorii motywacji, które ze względu na pochodzenie oraz obszar zainteresowań twórców dobrze objaśniają zagadnienie motywacji.

Teoria zidentyfikowanych potrzeb (teoria trzech potrzeb, teoria potrzeb wyuczonych).

Potrzeby są kształtowane podczas każdej realizowanej aktywności i można je podzielić na trzy kategorie⁹:

⁷ Dyrda M.J.: *Socjologia i psychologia społeczna w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe Medium, Warszawa 2004, s. 105.

⁸ Straker D.: *Changing Minds: in Detail*, Syque Press, Crowthorne 2008.

⁹ McClelland D.C.: *Power: The inner experience*, Irvington, New York 1975.

- uznania – osoba dąży do uznania za pracę, którą wykonuje; stara się unikać zadań związanych z małym ryzykiem i korzyściami, unika również wysokiego ryzyka i bardzo trudnych zadań z obawy przed porażką,
- afiliacji – dążność do harmonii w stosunkach między ludźmi, polega na poszukiwaniu metod działania prowadzących do zgody i kompromisu,
- władzy – jest to potrzeba sprawowania kontroli i wpływania na zachowania innych ludzi z powodów osobistych lub dla realizacji wspólnych celów; przejawia się w oczekiwaniu od innych osób postawy posłuszeństwa i współpracy nawet bez akceptacji.

Wytrwałość afektywna

Jest to mechanizm, który polega na tym, że imperatyw emocjonalny działania pozostaje nawet po zniknięciu powodu, który doprowadził do powstanie takich myśli i emocji. Uczucia są niezależne od faktów i dowodów¹⁰. Wyzwolone mogą przeistoczyć się w byt żyjący własnym życiem, ale kierujący działaniem i życiem człowieka. Siła tego mechanizmu i możliwości w nim tkwiące polegają na tym, że można próbować spowodować racjonalne zainteresowanie jakimś celem, by zaistniało emocjonalne przywiązanie do niego. Kiedy uda się wytworzyć zależność emocjonalną, usunięcie rzeczowej argumentacji lub bodźców stymulujących nie spowoduje zaniechania zainteresowania wskazanym celem. Emocje będą dostarczały własnego uzasadnienia słuszności przyjętej koncepcji.

Spójność postawy i działania

Postawy, czyli predyspozycje do działań oraz faktyczne działania i zachowania są zbliżone do siebie¹¹, jeśli istnieją następujące przesłanki:

- zachowania i postawy są ograniczone przez specyficzne okoliczności,
- są warunki do wyrażenia postawy poprzez działanie,
- istnieją doświadczenia z przeszłości o korzyściach z zachowania spójności postaw i działań,
- postawy wynikają z osobistych doświadczeń i nie są narzucane przez innych,
- nie ma uwarunkowań o podłożu społecznym, których obecność prowadzi do nietypowych zachowań,
- występuje niski poziom samooceny, co powoduje, że osoby nie rozpraszają się zbyt często analizami własnych zachowań,
- postawa jest mocno ugruntowana w strukturze własnych przekonań i wierzeń oraz systemu wartości.

Jeśli pragnie się doprowadzić do określonych zachowań, w oparciu o powyższy mechanizm, należy najpierw sprawdzić, czy pożądane kierunki działań zespołu nie są w sprzeczności z reprezentowanymi postawami.

¹⁰ Sherman D.K., Kim H.S.: *Affective Perseverance: The Resistance of Affect to Cognitive Invalidation*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 28(2), 2002.

¹¹ Kallgren C.A., Wood W.: *Access to attitude-relevant information in memory as a determinant of attitude-behavior consistency*, „Journal of Experimental Social Psychology”, 22, 1986.

Teoria atrybucji

Naturalną potrzebą każdego człowieka jest chęć objaśniania świata i zjawisk, które w nim zachodzą. Dotyczy to własnych zachowań, jak i postaw innych ludzi. Przypisanie związków przyczynowo-skutkowych zjawiskom i zachowaniom ludzi daje poczucie kontroli. Zrozumienie powodów zachowań może wpływać na hierarchię osób w grupie¹².

Obserwacje pokazują, że kiedy inna osoba popełnia błąd, to przypisuje się to jej cechom osobistym i przyczynom wynikającym z postawy tej osoby (atrybucja wewnętrzna, dyspozycyjna). Kiedy my popełniamy błąd, obarczamy winą za niepowodzenie „obiektywne” czynniki zewnętrzne (atrybucja zewnętrzna, sytuacyjna). W drugą stronę mechanizm działa odwrotnie: sukces rywala jest wynikiem korzystnego zbiegu okoliczności, zaś nasz sukces to efekt osobistych zalet i pracowitości.

Ocena poznawcza (kognitywna)

Analizując zadania, ocenia się je w kategoriach tego, jak dobrze spełniają potrzeby w zakresie kompetencji i kontroli. Jeśli zadanie zostanie ocenione, jako możliwe do wykonania, pojawi się większa motywacja do działania¹³. W takiej sytuacji nie są potrzebne dodatkowe źródła motywacji i bodźce stymulujące. Oznacza to, że jeśli chce się na kimś wymóc określone działanie, należy się upewnić, że realizacja zadania jest w zakresie kompetencji tej osoby. Dla większości osób jest to warunek konieczny powstania jakiejkolwiek motywacji do działania.

Teoria spójności

Komfortowa sytuacja wyzwalająca chęci do działania zgodnego z oczekiwaniami decydenta występuje u osoby kierowanej wtedy, gdy jej wewnętrzny system wartości, przekonań, postaw jest spójny, co oznacza, że elementy te nawzajem się wspierają i każdy wynika z pozostałych, zaś działania zewnętrzne (wywieranie wpływu) wpasowują się w ten system i nie są z nim sprzeczne. W sytuacji, gdy elementy nie są spójne i wyrównane, pojawia się zjawisko dysonansu poznawczego, które powoduje działanie w celu przywrócenia równowagi wewnętrznej. U większości ludzi występuje również potrzeba ufności w to, że postępują zgodnie z normami społecznymi¹⁴ (oczywiście poza osobowościami socjopatycznymi).

Efekt zaprzeczania

Zwykle ludzie, kiedy stoją w obliczu dowodów za i przeciw jakiejś tezy, chętniej akceptują dowody, które popierają tezę zgodną z ich poglądami niż odwrotnie. Chętnie deprecjonuje się dowody, które mogłyby ukazać, że podjęte działanie jest błędne.

Stronniczość ta odnosi się do skłonności ludzi do krytycznej analizy informacji, które są w sprzeczności z ich wcześniejszymi przekonaniami i bezkrytycznego przyjmowania informacji, zgodnych z przekonaniami.

Efekt ten jest ściśle powiązany z uprzedzeniami, które wynikają po prostu z woli unikania nowości i rozwiązań, które nie są jeszcze dobrze poznane.

¹² Zimbardo P.G.: *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

¹³ Deci E.L., Ryan R.M.: *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press, New York 1985.

¹⁴ Festinger L.: *A theory of...*, op. cit.

Teoria kontroli

Większość ludzi ma głęboką potrzebę sprawowania kontroli nad wszystkim, i to tak silnie rozwiniętą, że paradoksalnie sprawuje ona kontrolę nad życiem oraz działaniami. W skrajnym przypadku chęć sprawowania nad wszystkim kontroli może prowadzić do zapaści w działaniu¹⁵.

Teoria kontroli zakłada aktywną rolę i odpowiedzialność. Wszystkie zachowania składają się z trzech elementów: tego, co robimy, co myślimy i co czujemy. Wszystkie zachowania są próbą zaspokojenia potężnych sił wewnętrznych. Bez względu na warunki, wszystko co się robi, myśli i czuje najlepiej w danym czasie ma zaspokajać pragnienia wewnętrzne.

Teoria ERG

Alderfer¹⁶ zaproponował uproszczoną wersję hierarchii potrzeb Masłowa, opartą na trzech podstawowych potrzebach:

- E (*existence*) – potrzeby egzystencjalne: związane z fizjologią, potrzeby materialne, bezpieczeństwa,
- R (*relatedness*) – potrzeby stosunków społecznych: aspiracje, potrzeba asocjacji,
- G (*growth*) – potrzeby rozwoju osobistego, samorealizacji szacunku do samego siebie.

Według tej teorii procesowi zaspokajania potrzeb wyższych rzędów towarzyszy frustracja związana z deficytem zaspokojenia potrzeb niższych rzędów. Osoba na skutek narastającej frustracji wraca do aktywności, która umożliwi zaspokojenie potrzeb niższego rzędu.

Teoria ta różni się od koncepcji Masłowa w zasadniczy sposób. Obie wprowadzie oparte są na hierarchii potrzeb, ale według Alderfera jednostka może być motywowana kilkoma kategoriami potrzeb jednocześnie. Teoria Masłowa zakłada, że jednostka przechodzi na kolejne poziomy potrzeb w miarę zaspokajania tych z niższych poziomów. Rzekomo jednostka pozostaje na określonym poziomie tak długo, aż wszystkie potrzeby nie zostaną zaspokojone. W teorii ERG postuluje się elementy frustracji i regresji. Takie ujęcie pozwala elastyczniej wpływać na motywowanie pracownika, po poznaniu jego systemu potrzeb.

Teoria ucieczki

Istnieje wiele przejawów oderwania od rzeczywistości, które mogą być nieszkodliwe (hobby), ale mogą przybierać też formy autoagresywne¹⁷. Baumeister w swojej teorii ucieczki od „ja” twierdzi, że pod wpływem porażki wewnętrzne atrybucje

¹⁵ Glasser W.: *Control Theory – A New Explanation of How We Control Our Lives*, , Harper and Row, New York 1984.

¹⁶ Alderfer C.: *Existence, relatedness, & growth*, New York, Free Press. 1972 oraz por. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 463-464.

¹⁷ Baumeister R.E.: *Anxiety and deconstruction: On escaping the self* [w:] Olson J.M., Zanna M.P. (red.), *Self-inference processes: The Ontario Symposium*, Hillsdale, Erlbaum, New York 1990.

uderzają we własne „ja”. W wyniku porównania obrazu „ja” z obrazem po porażce, powstaje stan awersyjnej samoświadomości. Jest to ostra świadomość siebie jako osoby niedopasowanej, niekompetentnej, nieatrakcyjnej lub winnej¹⁸.

Teorię wykorzystuje się w zarządzaniu, po zidentyfikowaniu okoliczności, które ona wskazuje, do zaproponowania ludziom działań mogących pomóc im w spełnieniu życiowych oczekiwań. Daje to alternatywę ucieczki w postaci działań, które budują regułę wzajemności.

Teoria oczekiwań

Większość osób w sposób ciągły dokonuje predykcji, tworząc oczekiwania co do przyszłości. Jeśli coś wydaje się atrakcyjne i osiągalne, nabiera się przekonania o możliwości dojścia do celu i wierzy się w osiągnięcie celu¹⁹. Motywacja jawi się więc jako połączenie:

- sposobu postrzegania (oceny) wyniku,
- narzędzi - wiara, że spełnienie pewnych warunków może spowodować osiągnięcie celu i dojście do niego wybraną drogą,
- oczekiwań - przekonanie, że jest się w stanie dokończyć niezbędne działania.

Konsekwencją istnienia mechanizmów opartych na tej teorii jest to, że jeśli pracownicy nie dostrzegają związku pomiędzy wysiłkiem i zaangażowaniem w pracę a osiągnięciami, to antycypują mniejsze prawdopodobieństwo zaspokojenia potrzeb. Wówczas podejmują znikomy wysiłek wkładany w pracę. Zatem równie ważna jest zarówno atrakcyjność celu, jak i prawdopodobieństwo jego osiągnięcia w efekcie podjętego wysiłku²⁰.

Motywacja zewnętrzna

Z motywacją zewnętrzną ma się do czynienia wtedy, gdy występuje angażowanie się w daną czynność z pobudek o charakterze zewnętrznym²¹. Jest narzędziem wywierania wpływu dla realizowania czynności koniecznych. Jednak pracownik niekoniecznie musi być przekonany o ich słuszności. Każde działanie jest realizowane z jakichś powodów – człowiek musi sobie wyjaśnić dlaczego robi to, co robi. Jeśli ma wykonać czynności niezgodne z przekonaniami lub nieprzyjemne, to jest skłonny do takich działań na przykład pod wpływem motywatorów zewnętrznych („for money”). W ten sposób dochodzi do zmniejszenia roli mechanizmów motywacji wewnętrznej: pracownicy wykonują zadania dla konkretnych korzyści, a nie dlatego, że uważają to za dobrą rzecz bądź dlatego, że to lubią.

¹⁸ Śliwowski A.: *Pomoc terapeutyczna w sytuacji podjęcia decyzji o samobójstwie*, „Suicydologia”, 4(1), 2008.

¹⁹ Vroom V.H.: *Work and motivation*, Wiley, New York 1964.

²⁰ Machaczka J.: *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 444.

²¹ Deci E.L., Ryan R.M.: *Intrinsic motivation...*, op. cit.

Motywacja wewnętrzna

Jest to rodzaj motywacji, u której źródła leżą wyłącznie czynniki wewnętrzne. Aktywność, jaką podejmuje człowiek można przypisać pragnieniom uzyskania przyjemności, satysfakcji, poczucia dobrze spełnionego obowiązku. Celem takich działań nie jest osiągnięcie konkretnych korzyści, tylko sama realizacja danej czynności. Jeśli dana czynność jest motywowana wewnętrznie i jest do tego nagradzana, to motywacja zmienia się na zewnętrzną i dochodzi do utraty przyjemności z wykonywania czynności. Stosowanie silnych stymulatorów (nagród i kar) w stosunku do realizacji czynności wyzwalanych za sprawą motywacji wewnętrznej może przyczyniać się do postrzegania aktywności, jako motywowanej tylko zewnętrznymi. Prowadzi to do utraty przyjemności z danej czynności.

Istnieje paradoks, polegający na tym, że zwykle motywacja wewnętrzna jest o wiele silniejszym mechanizmem sprawiającym działanie niż motywacja zewnętrzna, jednakże motywacja zewnętrzna bardzo łatwo wypiera wewnętrzną²².

Teoria wyznaczania celów

Człowiek posiada naturalną skłonność do stawiania celów i dążenia do ich osiągnięcia. Można tę zdolność wykorzystać jedynie wtedy, kiedy człowiek zarazem rozumie i akceptuje określony cel. Motywacja pojawia się wtedy, kiedy człowiek postępuje w sposób prowadzący do osiągnięcia wyznaczonego celu. Cel powinien być wcześniej przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia oraz posiadać cechy²³:

- jasny – zrozumiały, czyli wiadomo co należy zrobić, a czego nie,
- ambitny – stymuluje ludzi do podejmowania niestandardowych działań,
- osiągalny – jest realna szansa osiągnięcia celu.

Im precyzyjniej są sformułowane cele, tym wyższa motywacja rodzi się do ich osiągnięcia. Zaangażowanie jest tym wyższe, im większy jest udział wykonawców w wyznaczaniu celów. Niemniej ważna jest informacja zwrotna o efektach osiągniętych przez pracowników w trakcie realizacji zadań. Pozytywne sygnały o właściwej wydajności działają motywująco, zaś informacje o dużych odstępstwach mogą zadziałać dwójako, w zależności od okoliczności.

Teoria procesu przeciwstawnego

Teoria, głosząca, że całość doznań wywodzi się z systemów, z których każdy zawiera dwa elementy przeciwstawne²⁴. Całość doznań składa się z par czynników przeciwstawnych (smutek – radość, przyjemność – ból, strach – ulga) i kiedy doświadcza się jednego z nich, działanie drugiego jest tymczasowo wstrzymywane. Te przeciwstawne emocje mogą się jednak pojawiać i ograniczać działanie tych inicjujących. Po każdej reakcji afektywnej na bodziec pojawia się reakcja kontrastująca. Zwykle pierwsza reakcja szybko ulega wygaszaniu przez reakcję przeciwstawną.

²² Ibidem.

²³ Locke E.A., Latham G.P.: *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1990.

²⁴ Solomon R.L.: *The Opponent-Process Theory of Acquired Motivation: The Costs of Pleasure and the Benefits of Pain*, „American Psychologist”, 35, 1980.

Można więc stwierdzić, że „włączenie” jednego rodzaju emocji pociąga za sobą jej przeciwieństwo. Niekiedy dwie sprzeczne emocje mogą pojawiać się prawie w tym samym czasie, a faktycznie ujawniają się kolejno, przemienne przed zanikiem emocji przeciwnej. Powoduje to doznania jednoczesnego ujawniania się skrajnych emocji (smutek – radość, miłość – nienawiść), co zwykle daje nieprzyjemny efekt, ale wydaje się być źródłem powstawania odczuć o charakterze podniecenia.

Psychologia pozytywna

Głównym obszarem zainteresowania psychologii pozytywnej są zdolności, dzięki którym człowiek potrafi sprostać wyzwaniom oraz zapewnia sobie samemu i innym wysoką jakość życia. Celem analiz jest badanie pozytywnych rozwiązań i doświadczeń życia oraz poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: dlaczego tak się dzieje? Przedmiotem badań są odczucia subiektywne, takie jak: samopoczucie, zadowolenie, szczęście, optymizm. W kręgu zainteresowań nauki są także odczucia, takie jak: zdolność do miłości, odwagi, umiejętności interpersonalne, estetyka, determinacja, zdolność przebaczenia, kreatywność.

Psychologia, jako dziedzina wywodząca się z medycyny, zajmowała się od zawsze zaburzeniami, chorobami, czyli aspektami zaburzonej równowagi i szczęśliwości. Seligman²⁵ postawił spostrzeżenie, że pozytywne doświadczenia są prawie całkowicie niezbadanym obszarem. Zauważył on, że mechanizmy powodujące powstawanie negatywnych i pozytywnych emocji są często bardzo podobne, tylko że tym negatywnym poświęcono bardzo dużo uwagi, gdyż dręczą ludzkość i doprowadziły ewolucyjnie do powstania bardzo złożonych mechanizmów społecznych, natomiast pozytywne nie są tak interesujące, bo „dobrze, że są, jakie są”. Psychologia pozytywna zajmuje się więc siłami, a nie słabościami.

Teoria reaktancji (oporu psychicznego)

Kiedy ludzie czują, że ich wolność wyboru jest zagrożona, pojawia się u nich nieprzyjemne uczucie zwane reaktancją. Jej podstawą jest twierdzenie o tym, że ludzie reagują oporem na ograniczenie swobody działania²⁶. To także motywuje ich do wykonywania działań w kierunku zdobycia zakazanego celu, co pozwoli odzyskać wolność i udowodnić sobie, że ich wolna wola nie została naruszona. Siła oporu jest silniejsza, gdy:

- jest większa waga odebranej możliwości działania,
- rośnie liczba odebranych możliwości,
- blokadzie towarzyszy element zaskoczenia.

To, czego się zakazuje staje się bardziej atrakcyjne i pożądane, ponieważ próba zdobycia ograniczonego dobra lub pokonania blokady jest faktycznie traktowana jako próba odzyskania wolności i zrzucenia jarzma narzucania czegokolwiek. Spowodowane jest to prawdopodobnie imperatywem wolności: pragnienie wolności nakazuje walkę z

²⁵ Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M.: *Positive psychology: An introduction*, „American Psychologist”, 55, 2000.

²⁶ Brehm J.W.: *A theory of psychological reactance*, Academic Press, New York 1996.

ograniczeniem w celu odzyskania swobody. Wynika to także prawdopodobnie z atawistycznego systemu wartości, według którego im czegoś jest mniej, tym jest cenniejsze. Wniosek z tego jest taki, że najcenniejszym dobrem dla człowieka jest wolność. W sytuacji ograniczenia dostępu do czegoś pojawia się niemal automatyczna reakcja nakazująca odzyskanie wolności wyboru. Objawia się to ponadmiarowym wzrostem atrakcyjności tego ograniczonego dobra²⁷.

Jeżeli coś jest zawsze trudno dostępne, opór jest raczej niewielki, bo człowiek przyzwyczaja się do ograniczonej podaży. Natomiast, kiedy zostaje pozbawiony już posiadanych zasobów, wyzwala to emocjonalną reakcję.

Teoria samodeterminacji (samostanowienia)

Osoby z zewnętrznym „postrzeganym umiejscowieniem przyczynowości” (PLOC – *perceived locus of causality*) uważają, że większość rzeczy dzieje się poza nimi i nie mają na to wpływu. Ci z wewnętrznym PLOC czują się inicjatorami własnych działań i mają świadomość, że od ich determinacji zależy realizacja celu²⁸.

Ludzie z wyższym PLOC wewnętrznym mają poczucie samostanowienia, ponieważ wierzą, że ich zachowanie wynika z własnych wyborów, wartości, interesów. Natomiast osoby z wyższym PLOC zewnętrznym uważają, że na ich zachowanie decydujący wpływ mają okoliczności, przypadek, inne osoby. Rozróżnienie między motywacją wewnętrzną i zewnętrzną jest podstawą teorii samostanowienia. Jest ona podstawą podejścia behawioralnego, opartego na zachowaniach skupiających się na reakcjach na kary i nagrody.

4. Zakończenie

Większość ujęć terminologicznych z zakresu motywacji²⁹ sprowadza się do ujęcia wskazującego wystąpienie u człowieka tendencji kierunkowej. W węższym znaczeniu, pojęcie motywacji związane jest z wewnętrznymi warunkami, tkwiącymi w człowieku, które wyznaczają kierunek jego aktywności. Ważnym stymulatorem ludzkiego działania jest również ciekawość. Powoduje ona powstanie potrzeby eksploracyjnej dla uzyskania informacji. Funkcję motywacyjną mechanizmów poznawczych zdaje się potwierdzać niewystarczalność behawiorystycznego modelu zachowania³⁰.

Struktury poznawcze pełnią ważną funkcję regulacyjną, jako motywy działalności poszukiwawczej. Jest ona wyższym poziomem działalności orientacyjnej i środkiem przystosowania się do nowych sytuacji³¹. Aktywność na polu poszukiwawczym ujawnia się w sytuacjach unikatowych, problemowych i takich, które

²⁷ Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.: *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2008.

²⁸ Deci, E.L., Ryan R.M.: *Intrinsic motivation* ..., op. cit.

²⁹ Kleinginna P.R., Kleinginna A.M.: *A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition*, „Motivation and Emotion”, 5(3), 1981.

³⁰ Miller N.E., Galanter E., Pribram K.H.: *Plans and the structure of behavior*, J. Holt, New York 1960.

³¹ Tiuchtin W.S.: *Psychika a cybernetyka. Odbicie psychiczne w świetle idei cybernetyki*. Książka i Wiedza, Warszawa 1966.

wymagają rozwiązania nowych zadań, jakie powstają jako oddziaływanie wymuszeń (zmian) inicjowanych przez otoczenie. Można ten stan rozpatrywać jako zaburzenie równowagi, które nie daje się przywrócić do stabilności na podstawie doświadczeń gatunkowych (co może objawić się wyzwoleniem odruchów bezwarunkowych) ani indywidualnych, nabytych doświadczeń. Jedynie działania poszukiwawcze, stymulowane przez nowe wyzwania i bodźce, mające charakter sytuacji unikatowych gatunkowo, umożliwiają przywrócenie zachwianego stanu równowagi. W przypadku bodźców mających charakter inicjowanej zmiany, plan działania sprowadzi się do wyzwolenia podjęcia działania (behawioryzm) oraz poszukiwania sposobu doprowadzenia do stanu równowagi poprzez stworzenie nowej jakościowo relacji osobnika do otoczenia. Doprowadzanie do tej nowej relacji odbywa się na drodze niwelowania dysonansu poznawczego³². Dysonans motywuje jednostkę do działania, polegającego na redukowaniu go, jako psychologicznie przykrego odczucia.

Według teorii dysonansu, człowiek funkcjonuje w oparciu o odbierane z otoczenia informacje, pełniące rolę stymulatorów. Stan zgodności informacyjnej (na przykład zgodność celu jednostki z celem postawionym przez przełożonego) jest stanem konsonansu, odbieranego jako stan emocji pozytywnych. Poparciem tych tez mogą być wnioski Reykowskiego³³ mówiące o tym, że można u człowieka wskazać mechanizmy motywacji, której podstawą jest zgodność w strukturach poznawczych. Jako przykład podaje takie działania, które zmierzają do osiągnięcia zgodności tego co się zamierzało, z tym co się osiągnęło. Skorny podaje za Łukaszewskim³⁴, że rozbieżność jest jedynym stymulatorem działania, że „*spostrzeżenie rozbieżności między dwoma systemami informacji, dotyczącej tego samego stanu rzeczy, inicjuje wszelkie działania (...) ukierunkowane na cel*”. W przypadku realizacji wdrożeń zmian, stanem rzeczy jest środowisko wdrożenia zmiany, zaś odmiennymi systemami informacji są odpowiednio: stan zakładany, sugerowany jako wymuszenie przez decydenta i stan realny, osiągniany przez pracownika. Rozbieżność celu i stanu obiektu jest zatem podstawowym mechanizmem, motywującym działanie na rzecz niwelowania tej różnicy. Potwierdza to również Nuttin³⁵, który twierdzi, że stymulatorem działania jest plan, który powstaje, jako projekt wykonania czynności dla zredukowania rozbieżności między założonym celem a osiąganym wynikiem.

MOTIVATING IN THE CHANGE PROCESS

Abstract

The article presents the importance of motivation and its mechanisms for change management. A synthetic outline is presented here, of most important

³² Festinger L.: *A theory of ...*, op. cit.

³³ Reykowski J.: *Emocje i motywacja* [w:] Tomaszewski T. (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa 1985.

³⁴ Skorny Z.: *Mechanizmy ...*, op. cit. oraz Łukaszewski W.: *Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne*, PWN, Warszawa 1974.

³⁵ Nuttin J.: *Struktura osobowości*, PWN, Warszawa 1968.

motivation theories, useful in team management, along with the interrelations which occur in the teams when these theories are used.

Bibliografia:

Alderfer C.: *Existence, relatedness, & growth*, Free Press, New York 1972

Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.: *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2008

Baumeister R.E.: *Anxiety and deconstruction: On escaping the self* [w:] Olson J.M., Zanna M.P. (red.), *Self-inference processes: The Ontario Symposium*, Hillsdale, Erlbaum, New York 1990

Brehm J.W.: *A theory of psychological reactance*, Academic Press, New York 1996

Deci E.L., Ryan R.M.: *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press, New York 1985

Dyrda M.J.: *Socjologia i psychologia społeczna w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe Medium, Warszawa 2004

Festinger L.: *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Evanston 1957

Glasser W.: *Control Theory – A New Explanation of How We Control Our Lives*, Harper and Row, New York 1984

Kallgren C.A., Wood W.: *Access to attitude-relevant information in memory as a determinant of attitude-behavior consistency*, „Journal of Experimental Social Psychology”, 22, 1986

Kleinginna P.R., Kleinginna A.M.: *A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition*, „Motivation and Emotion”, 5(3), 1981

Locke E.A., Latham G.P.: *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1990

Łukaszewski W.: *Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne*, PWN, Warszawa 1974

Machaczka J.: *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001

Mazur M.: *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, PWN, Warszawa 1966

Mazur M.: *Cybernetyka i charakter*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976

McClelland D.C.: *Power The inner experience*, New York, Irvington, 1975

Miller N.E., Galanter E., Pribram K.H.: *Plans and the structure of behavior*, J. Holt, New York 1960

- Nuttin J.: *Struktura osobowości*, PWN, Warszawa 1968
- Powers W.T.: *Feedback: Beyond behaviorism*, „Science”, 179, 1973
- Reykowski J.: *Emocje i motywacja* [w:] Tomaszewski T. (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa 1985
- Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M.: *Positive psychology: An introduction*, „American Psychologist”, 55, 2000
- Sherman D.K., Kim H.S.: *Affective Perseverance: The Resistance of Affect to Cognitive Invalidation*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 28(2), 2002
- Skorny Z.: *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa 1989
- Solomon R.L.: *The Opponent–Process Theory of Acquired Motivation: The Costs of Pleasure and the Benefits of Pain*, „American Psychologist”, 35, 1980
- Straker D.: *Changing Minds: in Detail*, Syque Press, Crowthorne 2008
- Śliwerski A.: *Pomoc terapeutyczna w sytuacji podjęcia decyzji o samobójstwie*, „Suicydologia”, 4(1), 2008
- Tiuchtin W.S.: *Psychika a cybernetyka. Odbicie psychiczne w świetle idei cybernetyki*, Książka i Wiedza, Warszawa 1966
- Vroom V.H.: *Work and motivation*, Wiley, New York 1964
- Wiener N.: *Cybernetyka, czyli sterowanie i komunikacja w zwierzęciu i maszynie*, PWN, Warszawa 1971
- Zimbardo P.G.: *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004