

# Jak (nie) motywować innych?



**Izabela Czarnecka**

jest psycholożką i trenerką, założycielką Fundacji Be Calm promującej wellbeing i równowagę psychiczną w środowisku zawodowym. Pracuje w firmie Mars w dziale Learning & Development, wspiera rozwój pracowników na całym świecie.

**T**ematowi motywacji poświęca się sporo uwagi. Czas pandemii jeszcze wzmocnił tę tendencję. Przed zespołami pojawiły się nowe wyzwania, priorytety i cele wymagały przeformułowania, a działania ustalenia nowych sposobów współpracy. Czas ten wymusił tryb pracy zdalnej, wpłynął na tempo karier i motywację pracowników.

Przed każdym menedżerem stoi wyzwanie zmotywowania swoich pracowników do osiągnięcia kolejnych celów, zarówno biznesowych, jak i rozwojowych. W rozważaniach na ten temat często pada pytanie, jak motywować innych, ale rzadko kiedy porusza się problem, jak tego nie robić.

Termin „motywacja” oznacza gotowość organizmu do podjęcia określonych zadań. Pewne bodźce uaktywniają złożone procesy psychiczne i fizjologiczne, które umożliwiają działanie. Jest to mechanizm, który ułatwia nam przetrwanie, rozwój i osiągnięcie rezultatów. Umiejętnie wykorzystany w środowisku zawodowym może stać się potężnym narzędziem do budowania zaangażowania pracowników i zwiększania wydajności całej organizacji.

Dlaczego najpopularniejsze narzędzia motywacyjne, takie jak benefity pozapłacowe i wynagrodzenie, nie wystarczają? Problem polega na tym, że opierają się na wzmocnieniach zewnętrznych. Ten typ motywacji bazuje na znanym nam z dzieciństwa systemie nagród i kar. Owszem, prowadzi do podejmowania określonych działań, ale tylko ze względu na spodziewane konsekwencje.

Sprowadzanie tematu motywacji do nagród i pochwał, szczególnie w aspekcie zawodowym, jest zdecydowanym spłyceniem tego zagadnienia. Wiele badań

psychologicznych<sup>1</sup> wykazało wpływ wzmocnień zewnętrznych na spadek motywacji wewnętrznej, co wiąże się ze zmniejszonym poczuciem kontroli i własnej skuteczności.

Motywacja wewnętrzna wpływa na podejmowanie działania ze względu na jego treść, na ważność celu, który sami sobie obraliśmy. Olbrzymią rolę odgrywają tutaj ciekawość, marzenia i poczucie własnej skuteczności. Takie działanie wzbudza w nas kreatywność i zachęca do poszukiwań, które wspierają nasz rozwój.

I tak dochodzimy do wyjątkowego pojęcia, jakim jest „inspiracja”. To szczególny rodzaj motywacji, wezwanie do działania, które pochodzi z wnętrza i wzbudza w nas chęć do osiągnięcia celów zgodnych z naszymi wartościami i pragnieniami. Doświadczenie to może kształtować nie tylko naszą ścieżkę zawodową, ale również wpływać na całe nasze życie.

Motywacja ma siłę głównie wtedy, gdy pochodzi z wewnątrz. Inspiracja to zjawisko bardzo głębokie, które wyznacza misję i kierunek działania. Nie jesteśmy w stanie nakłonić innych do zaangażowania, ale jako liderzy możemy inspirować, wzbudzać chęć i potrzebę realizowania ważnych celów, poszukiwania i rozwijania talentów. Mocny lider to taki, który daje przykład swoim działaniem, który podpowiada, wzbudza ciekawość, zadaje pytania i skłania do refleksji, który widzi w swoim zespole talenty, a nie tylko cele biznesowe.

Nie możemy przy tym zapominać, że inspiracja to tylko fala natchnienia, a sukces to codzienny wysiłek: sumienna praca, odpowiedzialność i dyscyplina. Tak jak ujął to malarz wszech czasów Pablo Picasso: „Inspiracja istnieje, ale musi zastać Cię przy pracy”<sup>2</sup>. ■

<sup>1</sup> H.F. Harlow, *Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys*, „Journal of Comparative Physiological Psychology” 1950/43, s. 289–294; E.L. Deci, *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1972/1, s. 113–120; tenże, *The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1972/2, s. 217–229.

<sup>2</sup> Patrz: <https://www.cytaty.info/cytat/inspiracja-istnieje-ale-musi-zastac-cie-przy.htm> (dostęp: 3.06.2022 r.).

