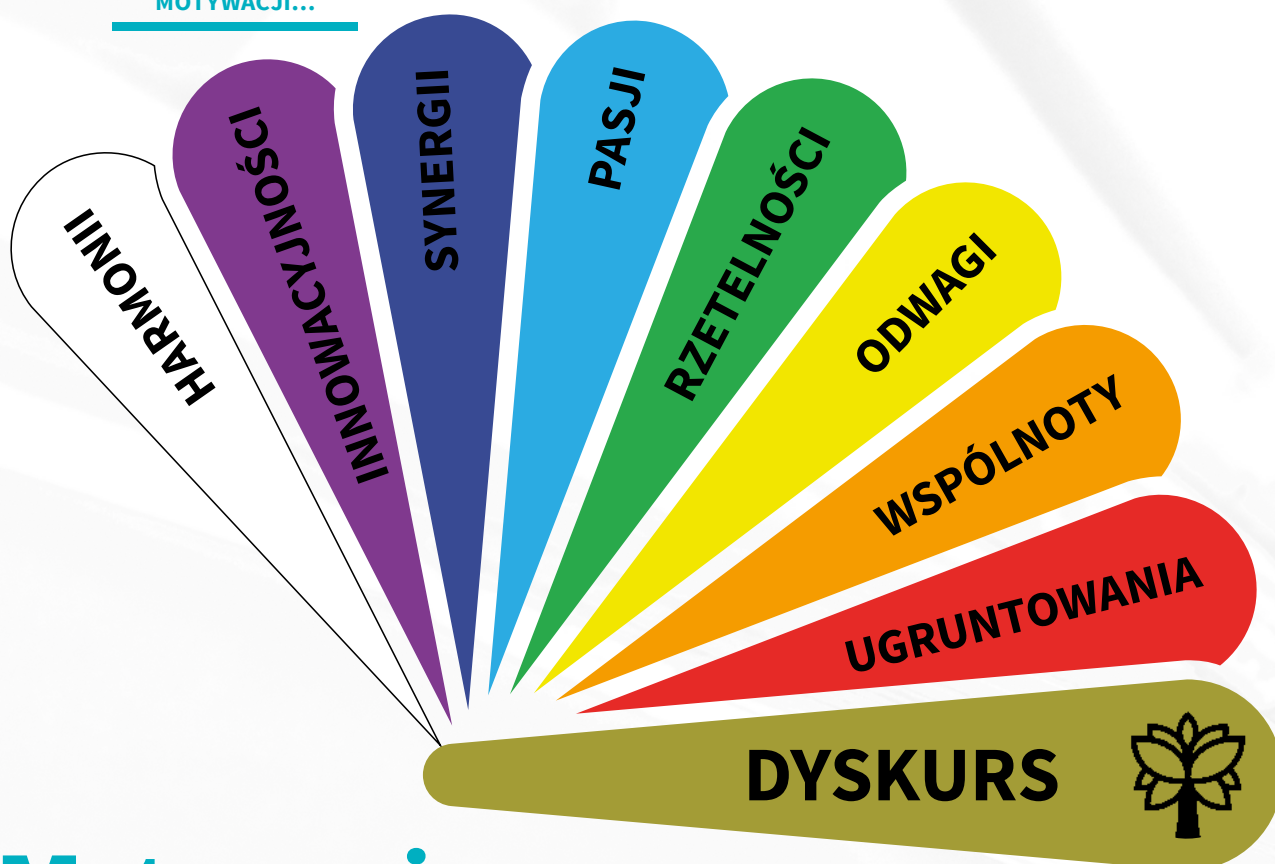




Motywacja w różnych dyskursach

**Jak poszczególne niepodważalne założenia
wpływają na tok myślenia i działania?**

Temat motywacji, bez względu na sytuację, jest stale ważnym aspektem w organizacjach. Istnieją różne teorie motywacji i wiele podejść. Warto jednak pokazać nową perspektywę i wskazać na istotne aspekty, które mogą wyjaśnić niektóre zachowania i być pomocne w zarządzaniu pracownikami. Tą perspektywą jest model Spektrum Światła.



DR KATARZYNA PILIPCZUK

*Założycielka InnerMastering® Institute,
wiceprezes zarządu i Senior Partner*



PIOTR PILIPCZUK

*Założyciel InnerMastering® Institute;
prezes zarządu i Senior Partner*

Model Spektrum Światła jest zbiorem uporządkowanych w zgodzie z prawidłowościami systemowymi dyskursów odpowiadających określonym poziomom złożoności¹. Dzięki temu może być zastosowany do opisu każdego systemu, czyli również organizacji, zespołu lub człowieka. Metodologia systemowa wyróżnia się tym, że wnosi klarowność oraz powtarzalną skuteczność.

Dyskurs „stanowi zestaw normatywnych założeń, które są niepodważalne, traktowane jako pewnik oraz mających wpływ na tok myślenia o wszystkim, o czym myślimy.”² Oznacza to, że dyskurs determinuje nasz sposób myślenia, a co za tym idzie, sposób działania. Odwołując się do Simona Westerna, można dodać, że dyskursy po prostu istnieją i przedstawiają sobą szerszy społeczny fenomen, mają swoje mocne i słabe strony, choć nie należy ich traktować jako poprawne lub nie, zwłaszcza że każdy element systemowy - czy to człowiek, czy organizacje mogą funkcjonować w jednym lub wielu dyskursach naraz.

W każdym z dyskursów będziemy mieli dwa typy motywacji:

- Motywacja „ku” wynika z dobrostanu psychicznego, harmonii i proaktywności. To dążenie ku czemuś, co jest ważne,

istotne dla danej osoby. To patrzenie w przyszłość i wyznaczanie sobie celów pozwalających na realizację ważnych dla siebie wartości.

- Motywacja „od” wynika z lęku, obawy, niepewności i reaktywności. To odchodzenie od czegoś, unikanie czegoś, czego się nie chce. To patrzenie w przeszłość i zapobieganie utraty ważnych dla siebie wartości.

Każda z nich, jest – często nieświadomie wybraną – strategią działania, która ma prowadzić do realizacji lub zachowania ważnych dla nas wartości. W poszczególnych dyskursach różne wartości kształtują naszą motywację i są realizowane poprzez te dwie strategie.

Autorzy zaproponowali kolor w śródtytułach adekwatny do rysunku, ale może śródtytuły zdobić graficzne jako np. jeden listek z wachlarza w danym kolorze z napisem? Wtedy nie będę już robić wyrzutów, bo nie ma miejsca.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

Czym charakteryzują się poszczególne dyskursy?
Jakie dwa typy motywacji występują w dyskursach?
W jaki sposób ocenić charakter zatrudnienia?

¹Dyskursy sklasyfikowane poprzez wartości w modelu Spektrum Światła stanowi ilustracja tego artykułu.

² S. Western, *Leadership: a critical text*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd., 2008.

DYSKURS UGRUNTOWANIA

Pierwszy poziom ma kluczowe znaczenie i jest bazą modelu Spektrum Światła. To fundament funkcjonowania systemów. Dotyczy stabilizacji, ciszy, istnienia. Odnosi się do ciała, zdrowia, umiejętności zaspakajania swoich potrzeb, materialnej i finansowej egzystencji oraz szeroko rozumianego przetrwania.

Motywacja „ku” – wyrażana np.: poprzez dążenie do ugruntowania, chęć istnienia w środowisku i zaznaczenia swojej obecności, determinację czy osiągnięcie stabilności.

Motywacja „od” – wyrażana np.: przez uruchomienie mechanizmów przetrwania za wszelką cenę, agresywne działanie interpretowane jako determinacja, nadmiarowe zaznaczanie swojej obecności czy włączenie mechanizmu zamrożenia czytane jako stabilność. Osoba

reprezentująca takie strategie realizacji wartości często nie ma świadomości, że działa przeciwnie i zamiast zyskiwać poczucie zadbania o swoje wartości, uzyskuje efekt odwrotny.

Dotyczy osób, które rozpoczynają pracę w danej organizacji, obejmują nowe stanowisko, otwierają swój biznes lub zmieniają ścieżkę życiową. Mogą w ten sposób myśleć osoby, które z uwagi na sytuację losową straciły grunt pod nogami (choroba, utrata stabilności finansowej). To sposób myślenia, w którym wierzymy, że sami jesteśmy w stanie zarządzić sytuacją, w której się znaleźliśmy, i w którym mamy świadomość, że życie jest osobistą odpowiedzialnością.

Uwaga Czytelnicy!

W poprzednim numerze „Personelu i Zarządzania” w artykule „Dyskurs organizacji” Autorzy pokazali podział dyskursów oraz ich charakterystykę.

DYSKURS WSPÓLNOTY

To dyskurs osadza nasze zachowania w kontekście współdziałania, stwarzania i wzmacniania społeczności. Inaczej mówiąc, jest to przestrzeń sprawdzania, testowania rozwiązań pod kątem dopuszczalności i skuteczności oraz posługiwanie się planem awaryjnym. Tu liczy się jakość naszych zachowań, dbanie o bezpieczeństwo bliskich i spokojna realizacja zadań.

Motywacja „ku” – wyrażana np.: poprzez dążenie do bycia uczciwym w każdej sferze życia, chęć przynależności, budowanie relacji na szczerości. Ceniona jest towarzyskość, a przede wszystkim bezpieczeństwo swoje i bliskich.

Motywacja „od” – wyrażana np.: przez nadmierną troskliwość, „zamęczenie” bliskich czy

współpracowników pytaniami, czy wszystko i wszyscy są bezpieczni. To często sygnał poświęcania się dla innych, aby uzyskać wdzięczność i poczucie bliskości. Tu również może występować postawa ochrony tego, co było lub blokowanie zmian jako sposób realizacji wartości „tradycja”.

Dotyczy osób, które z jakichś powodów nie czują się bezpiecznie w organizacji, mają poczucie, że w sytuacji kryzysowej mogą zostać odsunięte lub zwolnione. To także częsty sposób myślenia osób, które długo funkcjonują w organizacji, zbudowały skuteczną sieć dobrych relacji i chcą ją zachować jako coś ważnego w ich życiu.

DYSKURS ODWAGI

To przestrzeń odwagi, pragnienia zwycięstwa, wytrwałości, a nawet uporów. To ośrodek poczucia własnego ja i trenowania asertywności. Tu mamy naturalną zdolność przyjmowania emocji, uczuć i różnych doświadczeń życiowych. Tu eksplorujemy przestrzeń rozwijania nowych umiejętności, by w pełni profesjonalnie wdrażać rozwiązania.

Motywacja „ku” – wyrażana np.: przez naturalną odwagę w działaniu lub posiadanie wizji dobrego życia i dynamiczne dążenie do jej realizacji. Cenna jest możliwość podejmowania działań zasługujących na szacunek i honorowych uczynków. To codzienne budowanie zaufania do siebie i innych.

Motywacja „od” – wyrażana np.: przez chęć uzyskania szacunku w wyniku agresji lub auto-agresji. To często prowokuje do podejmowania nadmiarowego ryzyka lub ekstremalnych działań jako sposobu na zyskanie uznania. Nie chcąc utracić szacunku do siebie, osoba reprezentująca tę strategię czasami próbuje wymusić szacunek krzykiem.

Dotyczy osób, które rozpoczynają swoją ścieżkę leaderską, osób, które wchodzi w nową rolę głównie z zasobem kompetencji merytorycznych i bazowych zarządczych. Mają motywację, aby odnaleźć się w nowej roli, jednak nie zawsze wybierają odpowiedni sposób działania.

DYSKURS RZETELNOŚCI

To przestrzeń rozpatrywania wariantów, dokonywania uzgodnień w odniesieniu do proponowanych lub możliwych rozwiązań, uzasadniania przydatności motywowania się pod kątem swoich potrzeb, personalizowania oraz wyraźnego stawiania granic. Tu praca jest przede wszystkim dobrem, zaś ludzie powinni być odpowiedzialni, skupieni na swojej roli, zadaniach i zasadach.

Motywacja „ku” – wyrażana np.: poprzez odpowiedzialność, lojalność i konsekwencję w działaniu. Ważna będzie dla tych osób transparentność, rzetelność i przewidywalność. Będą cenić zaradność i szlachetność w relacjach.

Motywacja „od” – wyrażana np.: przez chęć uporządkowania spraw za wszelką cenę kosztem swojego życia prywatnego lub zdrowia.

Często osoby myślące w ten sposób wpadają w pracobolizm lub dotyka je wypalenie zawodowe. Próba zachowania dobrej opinii o sobie i wśród współpracowników może prowadzić do całkowitego wyeksplorowania siebie. Dotyczy osób, które na ścieżkach

awansu potrzebują nauczyć się delegowania, budowania efektywnej współpracy i stawiania granic. W miarę uzyskiwania tych kompetencji ich motywacja będzie wzrastać, a poczucie rzetelnie wykonanych obowiązków będzie budować poczucie sprawstwa.

DYSKURS PASJI

Jest to poziom indywidualny, a skupienie skierowane jest do wewnątrz, na samorealizację i samorefleksję. Tu celem jest sukces, progres, wygrywanie, podejmowanie wyzwań, by osiągać ponadprzeciętne rezultaty. W tym dyskursie wyrażane są otwarcie i bez obaw uczucia, myśli i wewnętrzne poznanie.

Motywacja „ku” – wyrażana np.: przez efektywność, sukces i pasję w działaniu. Dla reprezentantów tej strategii motywująca jest zmiana, w którą mogą się zaangażować. W relacjach ważna jest autentyczność. Cenny jest tu prestiż i zdolność wypracowania sukcesu.

Motywacja „od” – wyrażana np.: przez chęć utrzymania status quo, zwłaszcza gdy wcześniej został osiągnięty sukces. Często osoby myślące w ten sposób wpadają w lęk przed nowymi wyzwaniami, których podjęcie mogłoby ich narazić na utratę pozycji lub statusu.

Dotyczy osób, które chcą zdobyć kolejny szczebel w karierze, mają naturalny napęd do osiągania sukcesu, ale też tych, które osiągnęły pozycję przerastającą ich wizję siebie, czyli osób, które osiągnęły więcej niż myślały, że mogą osiągnąć.

DYSKURS SYNERGII

Tu kluczowa jest filozofia życia i to, kim się jest, czyli poziom tożsamości. Do najistotniejszych elementów na tym poziomie należy zaliczyć identyfikowanie stanu faktycznego, uszczegóławianie, kompletowanie, kategoryzowanie danych i informacji, zbieranie informacji zwrotnej oraz wskazywanie efektywności.

W tym dyskursie często zachodzą procesy powstawania i przejawiania świadomości. W zrównoważeniu energetycznym przytomność umysłu będzie standardem, a zdolności wizualizacji oczywistością. Nie będzie przywiązywania do rzeczy materialnych i objawi się znacząco wewnętrzna mądrość.

Motywacja „ku” – wyrażana np.: poprzez chęć współpracy i budowanie synergicznych zespołów. Cenną w tym dyskursie jest tolerancja i wrażliwość na innych, wzajemne

wsparcie, komunikacja i przyjacielskie relacje w zespołach.

Motywacja „od” – wyrażana np.: przez chęć budowania współpracy i wsparcia poprzez wspólne narzekanie. Często osoby myślące w ten sposób mogą nie dostrzegać nieuczciwości lub złych relacji, naiwnie sądząc, że wszyscy grają do jednej bramki.

Dotyczy tych, którzy osiągnąwszy swój indywidualny sukces, budują zespoły z ludźmi o podobnych doświadczeniach. Osób, które stawiają na brak konkurencji, bo każdy ma już swój sukces, na wymianę wiedzy i doświadczenia oraz efekt synergii. Dotyczy także tych, którzy osiągnąwszy sukces, nie mają okazji pójść dalej i budują organizacyjne koalicje i „grupy wsparcia narzekaczy”.

DYSKURS INNOWACYJNOŚCI

Jest połączony z duchowością i wizją życia. Tu istotna jest wiedza i rozumienie zjawisk. Może się tu przejawiać osobowość dojrzała, magnetyczna, dokonująca rzeczy wręcz niemożliwych i promieniująca swoistym światłem bardzo szeroko. Ogromną wartością jest tu otwartość na nową wiedzę i pełne zaangażowanie w budowanie świadomości. Inicjatywa oraz innowacyjność służą osiągnięciu rezultatów w sposób świadomy, bez niepotrzebnego napięcia.

Motywacja „ku” – wyrażana np.: przez świadomość i wiedzę. Ważne będzie stwarzanie nowych procesów, produktów, budowanie innowacyjności w organizacjach. Dla wielu to przede wszystkim robienie rzeczy i działań z sensem.

Motywacja „od” – wyrażana np.: przez chęć pokazania wyższego poziomu świadomości, wyrażanie nadmiarowej krytyki lub cyniczne odniesienia do prezentowanych pomysłów czy idei. Złudzenie wnoszenia konstruktywnych treści może być destruktywne w stosunku do tego, co faktycznie ktoś chciałby osiągnąć: uczestnictwo w ciekawych projektach.

Dotyczy osób, które osiągnęły wiele i chcą jeszcze odkryć coś nowego, które są nadal ciekawe tego, czego jeszcze nie znają, co jest dla nich nowe lub tych, którzy myślą, że w danej dziedzinie wiedzą już wszystko i nic ich nie zaskoczy.

DYSKURS HARMONII

To dyskurs, w którym postrzegamy siebie jako twórców swojego życia. Istotą tego poziomu złożoności jest całościowość, czyli idea holizmu. Przejawia się to na każdym kroku w harmonii, ekologii i zrównoważonym rozwoju. Tu mamy do czynienia z postrzeganiem systemowym, ze świadomością wzajemnych połączeń, zależności i wpływów.

Tu wszystko jest zintegrowane, sensowne, uzasadnione, przejrzyste – wszystko jest jednością. Interesującym efektem jest pełnia, błogość oraz dobrostan systemowy.

Motywacja „ku” – wyrażana np.: jako poczucie pełni, realizacja misji, troska o dobro świata, planety. Tu ważna jest prawda, harmonia wewnętrzna, ekologia i czystość intencji.

Motywacja „od” – wyrażana np.: przez chęć budowania świata według własnej koncepcji, przez manipulację lub zupełny brak połączenia z życiem zwykłych ludzi.

Dotyczy osób, które osiągnęły sukces finansowy, pozwalający na skupienie się na realizacji swojej misji życia; osób, dla których idea jest nadrzędna nad innymi obszarami życia.

JEDYNY KIERUNEK – SZYBKA ADAPTACJA

Biorąc pod uwagę szeroki kontekst, w którym żyjemy, poziom złożoności i skomplikowania procesów, których skutki dotkliwie odczuwamy - jedynym słusznym kierunkiem jest szybka adaptacja i działanie w zgodzie z prawidłowościami, według których te zmiany następują.

Aby możliwe było adekwatne działanie, potrzebujemy zatem skupić swoją uwagę na perspektywie systemowej i wdrażać jedynie te rozwiązania, które są oparte na aksjomatach systemowych. Nasze rozwiązania mogą być skuteczne jedynie wtedy, gdy będą kompatybilne z dziejącymi

się już procesami i skorespondowane z rzeczywistymi przyczynami problemów.

Połączenie sprawdzonych i bardzo dobrze opisanych modeli systemowych, działających w zgodzie z regułami systemowymi, takich jak Spektrum Światła, Dyskursy i Model Wartości, dają ogromne możliwości. Celem jest uzyskanie maksymalnych możliwych efektów, tak szybko, jak się da, przy minimalnych koniecznych działaniach i minimalnym (adekwatnym) użyciu dostępnych zasobów. Jest to realne jedynie przy zastosowaniu reguł systemowych.

W aktualnych okolicznościach nie możemy sobie pozwolić na zupełny brak działania, ale również nie możemy sobie pozwolić na eksperymenty, metodę prób i błędów lub nawet rozwiązania oparte na przeszłych paradygmatach. Nie przydadzą się. Właśnie widać, jak się rozsypują, a przypadkowe działania dodatkowo uruchamiają przeciwskuteczne archetypy systemowe i powiększają chaos.

Potrzebujemy właściwej diagnozy systemowej, by móc precyzyjnie zadziałać i trafnie ukierunkować naszą aktywność. ●