

4

Różnice w percepcji motywowania autotelicznego – ryzyko i koszty jakości

4.1. Ryzyko diagnozy typu motywacji i jej zmienności w czasie

Diagnoza motywacji pracowników jest przedsięwzięciem niełatwym w realizacji. Wynika to w dużej mierze z ogólnej metodycznej **trudności diagnozowania** zasobów ludzkich, ze względu na ich atrybuty i specyficzny charakter. Ważną przyczyną tych trudności jest też opór przed diagnozą. „Opory przed diagnozą jakości zasobów ludzkich mogą mieć zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Pracodawcom może być trudno przyznać się, iż jakość, a zatem i wartość posiadanych przez nich zasobów ludzkich jest niska. Także pracownicy ocenieni jako zasób o niskiej jakości mogą poczuć się zdeprecjonowani, utracić motywację (choć czasem tego rodzaju ocena motywację może pobudzić)” [A. Lipka, 2005, s. 106].

Wydążące się z języka greckiego słowo diagnoza oznacza wiedzę (*gnosis*) osiągniętą pośrednio (*dia*). To etymologiczne rozumienie diagnozy warto podkreślić, ponieważ wyraźnie wskazuje ono na to, iż wiedza nie została uzyskana wprost (np. dzięki bezpośredniej percepcji), lecz jest efektem przetwarzania informacji, wyciągania wniosków i interpretacji.

Termin diagnoza jest zazwyczaj używany w dwóch znaczeniach: jako proces określania jakiegoś stanu i/lub jako efekt tego procesu. Na przykład w medycynie i w psychologii diagnozowanie polega przede wszystkim na identyfikacji

symptomów oraz poszukiwaniu i wyjaśnianiu przyczyn danego zjawiska (chOROBY, dysfunkcji).

Proces diagnozowania można ujmować dość szeroko. Według W.J. Paluchowskiego [2007, s. 13]: „Podstawowe kroki procesu diagnozowania to rozpoznanie problemu, identyfikacja przyczyn, planowanie interwencji i implementacja planu interwencji”. W procesie diagnozowania wykorzystuje się różne źródła informacji, poszukuje się związków przyczynowo-skutkowych, stosuje wielorakie procedury diagnostyczne, m.in. testy. Diagnozowanie jest zatem czynnością o charakterze poznawczym, ale mającą bezpośrednie zastosowania w praktyce i wymagającą odpowiednich narzędzi.

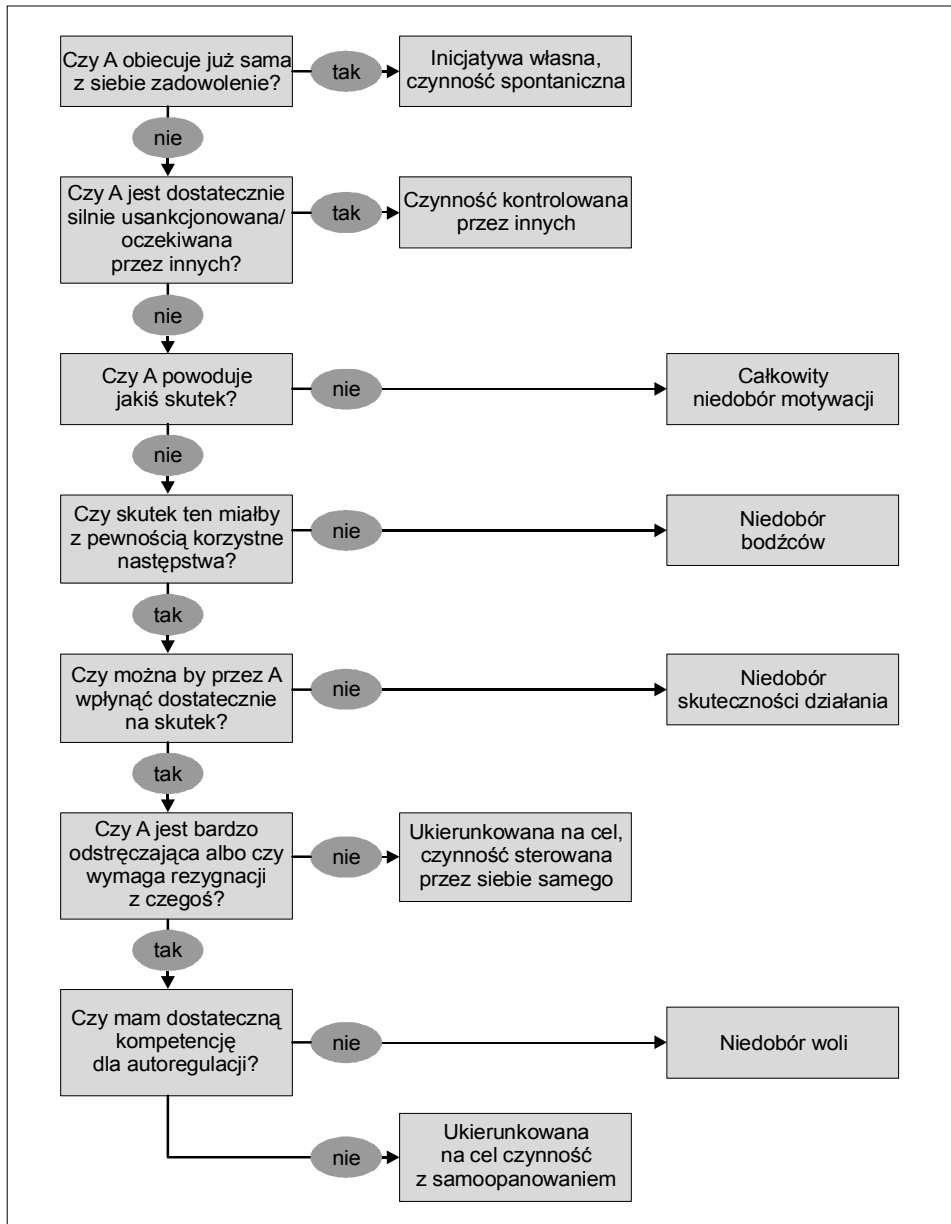
Wiedza o procesach motywacyjnych w teorii i praktyce zarządzania znajduje zastosowanie w jednej z najważniejszych funkcji zarządczych, jaką jest motywowanie. Aby skutecznie motywować, trzeba posiadać wiedzę zarówno o motywacji, jak i umiejętność jej diagnozowania i opartego na nim – kształtowania, co jest zadaniem dosyć trudnym. Trudność diagnozowania motywacji wynika nie tylko ze wspomnianych wyżej powodów, lecz także z natury samego przedmiotu diagnozy.

Złożoność procesu motywacji, jakościowa różnorodność konstytuujących ją elementów, a także wewnętrzne i zewnętrzne determinanty powodują, że nielato jest określić jej rodzaj, czy zmierzyć jej natężenie.

Ze względu na **heterogeniczność** procesu motywacji nie można jej mierzyć tak, jak np. mierzy się inteligencję – z wykorzystaniem narzędzia diagnostycznego, jakim jest test. „Można wprawdzie mierzyć poszczególne motywy, ukierunkowania na cel, obrazy samego siebie itp. (...). Metoda ta jest jednak w odniesieniu do diagnozy indywidualnych przypadków niezadowolająca, ponieważ przy wyraźnie ukierunkowanym sprawdzaniu wybranych koncepcji wiele innych składników procesu motywacyjnego pozostaje nieuwzględnionych” [F. Rheinberg, 2006a, s. 210]. Bardziej użyteczna wydaje się być **rekonstrukcja** całego procesu motywacyjnego jednostki i pomiar jego różnych składników, ale i ta metoda posiada pewne ograniczenia.

Jednym z rozwiązań jest skonstruowanie zrozumiałego i przejrzystego systemu diagnostycznego, zdolnego uchwycić i połączyć w całość istotne składniki procesu motywacyjnego, jak również określić typ motywacji. Takie warunki spełnia schemat diagnozy motywacji opracowany przez F. Rheinberga (rys. 4.1.).

Powyższy schemat diagnozy pozwala – jak pisze jego autor – rozróżnić „cztery ogólne klasy form motywacji oraz szereg klas jej niedoborów”, a także określić „od czego zależy dająca się zaobserwować motywacja” [F. Rheinberg, 2006a, s. 210]. Zgodnie z intencją autora, poprawnie przeprowadzona diagnoza wymaga przejścia całego schematu, to jest udzielenia odpowiedzi na zawarte w schemacie pytania dotyczące uwarunkowań i następstw danej czynności, dopiero wtedy można zidentyfikować określony typ motywacji bądź stan jej niedoboru.

Rysunek 4.1. Schemat diagnozy dla określenia różnych form i problemów motywacji

Źródło: F. Rheinberg, *Psychologia motywacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006, s. 211.

Na podstawie tego schematu można **zdiagnozować** następujące rodzaje motywacji:

- wewnętrzną (autoteliczną), bazującą na bodźcach zawartych w czynności i przyjemności czerpanej z jej spełniania (*flow*, doznanie uniesienia),
- zewnętrzną (instrumentalną), zależną od bodźców zewnętrznych (oczekiwań, kontroli, stanowisk, pieniędzy),
- zewnętrzną (autonomiczną), zależną od bodźców zawartych w korzystnych następstwach czynności (zorientowaną na osiągnięcie wyznaczonego celu, sukcesu) jak i oceny własnej skuteczności i kompetencji,
- zewnętrzną, zależną od zdolności jednostki do autoregulacji (od niedoboru woli/motywacji do samoopanowania w przypadku wykonywania ukierunkowanych na cel czynności odstręczających dla jednostki).

Schemat diagnozy motywacji F. Rheinberga koresponduje z charakteryzowaną powyżej **koncepcją kontinuum autodeterminacji** E.L. Deciego i R. Ryana (zob. rozdz. 1.2).

Na podstawie powyższych rozróżnień można określić trzy typy motywacji: wewnętrzną (autoteliczną), mieszaną (autoteliczno-instrumentalną) i zewnętrzną (instrumentalną). Motywację autoteliczną konstytuują następujące **komponenty**:

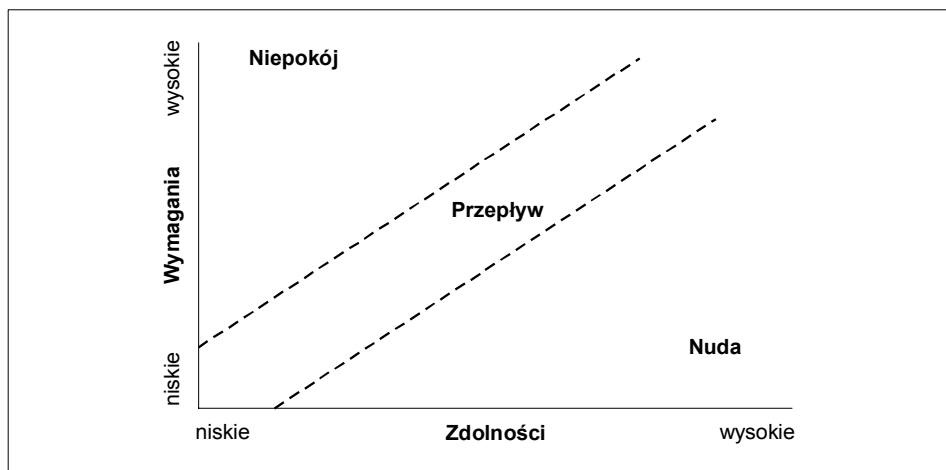
- jednostka czuje się optymalnie obciążona i mimo wysokich wymagań ma poczucie kontroli nad zdarzeniami (równowaga między wymaganiami i wysokim poziomem zdolności),
- występuje optymalna relacja między wymaganiami a informacją zwrotną (jednostka, nie uciekając się do interpretacji, wie, czy wykonuje daną czynność jak należy),
- występuje swoiste doświadczenie płynności w przebiegu czynności (przepływu, *flow*),
- nie zachodzi konieczność dodatkowej świadomej koncentracji (przychodzi sama z siebie),
- zanika poczucie upływającego czasu (godziny mijają jak minuty),
- jednostka czuje się zanurzona w czynności (osoba i czynność stanowią jedność) [F. Rheinberg, 2006b, s. 346].

W kontekście ryzyka diagnozy motywacji autotelicznej nasuwa się pytanie, czy taki typ motywacji występuje w codziennej pracy, czy też odnosi się wyłącznie do czynności np. związanych z pracą twórczą, hobby, spędzaniem wolnego czasu, zaspokajaniem przyjemności itp.? Z badań wynika, że motywacja autoteliczna może towarzyszyć takim pracom biurowym, jak: praca nad skomplikowanym i nietypowym przypadkiem, programowanie komputerowe, czy uczenie się nowych rzeczy. Natomiast nie sprzyja doświadczeniu autotelicznemu: częste przeszkadzanie (np. telefony), pobieżne przeglądanie dokumentów („praca papierkowa”) jak również zły klimat organizacyjny [F. Rheinberg, 2006b, s. 346]. Motywacja wewnętrzna może występować w wielu rodzajach aktywności, może towarzyszyć nawet czynnościom rutynowym. Wiele zależy od tego, jak człowiek kształtuje i wzbogaca to, co robi – jaki sens nadaje swojemu działaniu.

Do rozważenia jest także kwestia, czy wszystkie wymienione wyżej cechy/komponenty motywacji wewnętrznej muszą wystąpić łącznie, by uznać, że właśnie ona znajduje się u źródeł ludzkiej aktywności. Jeżeli zaś taka konieczność nie zachodzi, to które z tych składników są najistotniejsze.

Według M. Csikszentmihalyiego [2005, s. 136–145], dla optymalnego doświadczenia przepływu (*flow*) konieczne jest, aby miało miejsce **dopasowanie** (równowaga) między wymaganiami a zdolnościami. Jeśli chce się uniknąć negatywnych doświadczeń, jakimi są nuda lub niepokój, to należy dostosować stopień trudności wykonywanego zadania do posiadanych zdolności. Zależności te przedstawia rysunek 4.2.

Rysunek 4.2. Model kanału przepływu



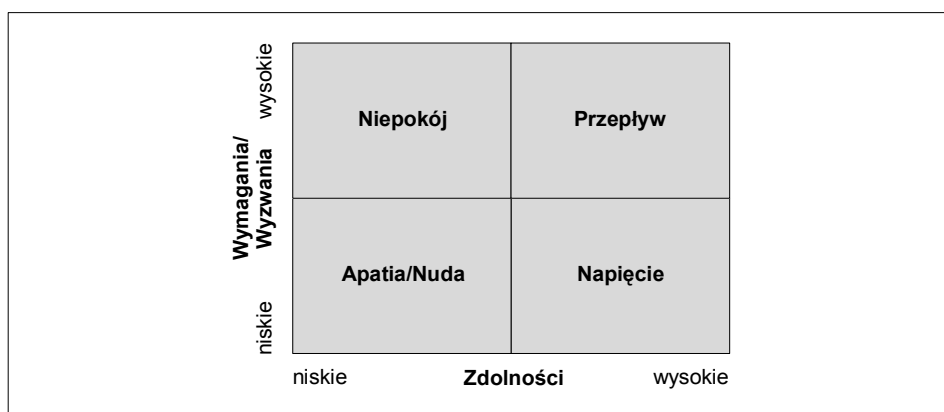
Źródło: Na podstawie: M. Csikszentmihalyi, *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia*, Moderator, Taszów 2005, s. 140; F. Rheinberg, *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben*, [w:] J. Heckhausen, H. Heckhausen (red.), *Motivation und Handeln*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2006, s. 348.

Opieranie koncepcji na tym jednym składniku nie było jednak w pełni satysfakcjonujące. W badaniach nad przepływem okazało się bowiem, że u ludzi występują indywidualne różnice w reakcji na owo dopasowanie, rozumiane jako zgodność wymagań ze zdolnościami. Różnice te wyjaśnia **model wyboru ryzyka** J.W. Atkinsona, zgodnie z którym czynności dopasowane pod względem wymagań i zdolności są zachętą przede wszystkim dla osób zorientowanych na sukces. Natomiast te same warunki nie będą stanowiły zachęty dla osób obawiających się niepowodzenia. W ich przypadku przeważy obawa, że mogą zawieść [F. Rheinberg, 2006b, s. 347].

W trakcie dalszych badań model ten uległ pewnej modyfikacji. Wprowadzono mianowicie dodatkowe rozróżnienie między wymaganiem (stopniem trudno-

ści zadania) a wyzwaniem (zgodnością między wymaganiami i uzdolnieniami). Jeśli wymagania, jakie stawia wykonywana czynność odpowiadają zdolnościom, to jednostka może doświadczać ich jako wyzwania. W poprzednim modelu zbyt niskie lub zbyt wysokie wymagania (stopień trudności) dopuszczały sytuację, w której **doświadczenie przepływu** było mało prawdopodobne – w pierwszym przypadku zadanie stawało się rutynową czynnością, w drugim natomiast nie podejmowano się go lub jego wykonanie stawało się nierealne. W zrewidowanym modelu niski **poziom wyzwania** – jak pokazuje rysunek 4.3. – nie powoduje doświadczenia przepływu.

Rysunek 4.3. Ćwiartkowy model przepływu



Źródło: F. Rheinberg, *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben*, [w:] J. Heckhausen, H. Heckhausen (red.), *Motivation und Handeln*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2006, s. 348.

Jednostka może doświadczyć przepływu dopiero wraz ze wzrostem poziomu wyzwania oraz wzrostem własnych kompetencji. Dotyczy to zwłaszcza złożonych rodzajów aktywności, które najpierw wymagają opanowania czynności podstawowych. Kiedy te podstawowe operacje zostaną zautomatyzowane, pojawia się doświadczenie płynności w przebiegu czynności – jednego z komponentów **doświadczenia autotelicznego** (przykładem może być uczenie się gry na gitarze, taniec).

Perfekcyjne zagranie utworu muzycznego na instrumencie, czy płynne wykonanie skomplikowanej figury tanecznej jest czymś godnym podziwu i zachęca do naśladowania, ale pochłonięcie przez pewną czynność nie w każdych warunkach jest czymś pożądanym. Przykładami mogą być hiperaktywność i czynności przymusowe w niektórych zaburzeniach psychicznych czy „pochłonięcie” w stanach uzależnienia (np. grach hazardowych), a także pewne aspekty pracoholizmu. Czynności te nie przynoszą raczej satysfakcji i nie prowadzą do pożądanego celu. Silna koncentracja na czynności przeważnie będzie sprzyjać wykonaniu

zadania, ale już towarzyszące realizacji trudnego zadania zbyt silne pobudzenie może wpłynąć niekorzystnie na jego wynik (prawo Yerkesa-Dodsona).

Mając na uwadze ilościową cechę procesów motywacyjnych, jaką jest natężenie wraz z jego parametrami (siłą, wielkością i intensywnością), można przyjąć, iż **motywacja autoteliczna charakteryzuje się potencjalnie wyższym natężeniem i trwałością od motywacji instrumentalnej lub instrumentalno-autotelicznej.**

W diagnozie motywacji mieszanej (autoteliczno-instrumentalnej lub instrumentalno-autotelicznej) pewnych problemów może przysporzyć trudność określenia, od czego zależy i jak zmienia się jej natężenie. Z niektórych definicji wynika jednoznacznie, że **natężenie motywacji** zmienia się wraz ze zmianą użyteczności wyniku i prawdopodobieństwa jego osiągnięcia. Dopuszcza się jednak możliwość, że istnieją niespecyficzne czynniki związane z ogólnym stanem organizmu, które modyfikują natężenie motywacji [J. Reykowski, 1975, s. 24].

F. Rheinberg [2006a, s. 162] twierdzi, iż pewne elementy motywacji autotelicznej „pojawiają się również w charakterystyce zawartych w czynności bodźców w ramach motywacji do osiągania sukcesu, odniesionej do kompetencji”, a więc motywacji mieszanej (autoteliczno-instrumentalnej).

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, można stwierdzić, że pracownicy o motywacji autotelicznej lub autoteliczno-instrumentalnej (z dominacją motywacji autotelicznej) motywowani są przede wszystkim **treścią pracy** oraz chęcią realizacji zadań o wyższym **stopniu trudności i złożoności**. Osoby te, mając wybór (nie będąc w sytuacji przymusu), będą preferowały oferty pracy dające możliwość nie tylko wysokich zarobków, lecz także osobistego rozwoju i samo-realizacji. Motywacje o charakterze autotelicznym zdecydują o tym, że w miejscu pracy osoby te będą podejmowały zadania:

- dające poczucie autonomii (tj. możliwości podejmowania samodzielnych decyzji, ustalania celów, wyboru formy organizacji pracy, a także jej programowania),
- niebędące rezultatem zbytniego upraszczania pracy, tzn. zbyt daleko idącego podziału pracy, lecz tworzące kompleks czynności stanowiących pewną całość/samoistne zadanie,
- z możliwościami wykorzystywania posiadanej wiedzy, różnorodnych umiejętności i uzdolnień, ciąglego ich poszerzania oraz doskonalenia,
- związane z szerszym zakresem odpowiedzialności za uzyskiwane rezultaty, oceniane przez innych niekiedy dopiero po dłuższym czasie,
- wymagające działań, w których elementy rutyny przeplatają się z koniecznością nierutynowego postępowania, a niekiedy również działań transgresyjnych.

W diagnozie motywacji duże znaczenie mają temporalne aspekty, co zostało już uwidocznione w jednym z aspektów motywacji autotelicznej, mianowicie owym zaniku poczucia czasu, sprawiającym, że godziny mijają jak minuty. Per-

spektywa czasowa występuje np. w zorientowanej na przyszłość motywacji osiągnięć, aczkolwiek pierwotna wersja tej teorii nie uwzględniała aspektu czasowego. **Perspektywa czasowa** w motywacji dotyczy:

- lokalizacji działania oraz celu i/lub wyniku działania w czasie (polegającej na tworzeniu celów, konstruowaniu planów ich osiągnięcia oraz standardów dążenia/unikania),
- orientacji w czasie jako czynnika motywacyjnego (rozumianej m.in. jako zdolność oceny upływu czasu i umiejscowienia siebie w perspektywie czasowej) [J. Strelau, D. Doliński, 2008, s. 627].

P. Zimbardo zidentyfikował pięć **aspektów** perspektywy czasowej – można je z powodzeniem wykorzystać w diagnozie motywacji:

- zaangażowanie i wytrwałość w realizacji zadań odległych,
- planowanie i przewidywanie przyszłości,
- hedonistyczna koncentracja na teraźniejszości,
- fatalistyczna koncepcja teraźniejszości,
- presja czasowa [za: J. Strelau, D. Doliński, 2008, s. 627].

Podobnie jak odległość przestrzenna, horyzont czasowy ma wpływ na to, jak jednostka postrzega cel, do którego dąży i jakie działania podejmuje, aby ten cel osiągnąć. Z. Zaleski [1991, s. 53] przywołuje rezultaty badania, z którego wynika, że osoby „zorientowane na sukces wyrażają swoją przyszłość w terminach osiągnięć i układają przyszłe plany z większą liczbą kroków aniżeli jednostki unikające niepowodzeń. Różnice te są szczególnie wyraźne, gdy osiągnięcie przyszłego celu jest ważne dla jednostki”. Psycholodzy zwracają uwagę na fakt, iż kluczowe znaczenie ma nie dystans czasowy, lecz jego percepcja. Ta czasowa (odnosząca się do przyszłości) perspektywa motywacji znajduje niewątpliwie wyraz w strategiach kształtowania kariery zawodowej i w rozwoju człowieka (por. rozdz. 5.7.).

Zmienność motywacji (motywów) w biegu ludzkiego życia ma szczególne znaczenie. „Motywacja jest nigdy niekończąca się, płynna i złożona” ... – pisze A. Maslow [1990, s. 61]. Zmienność motywacji powodują wyzwalające ją i podlegające zmianie motywy (poznawcze, społeczne, związane z własnym „ja”, sensem życia) oraz poziom aspiracji.

Związek motywacji i rozwoju można rozpatrywać z dwóch perspektyw: z perspektywy rozwoju motywacji i z perspektywy wpływu motywacji na rozwój [J. Heckhausen, H. Heckhausen, 2006, s. 393]. Motywację można badać np. w kontekście zmian i kontroli własnego działania oraz oceny skuteczności tego działania, jak jednostka w różnych okresach swojego życia i w różnych obszarach życia wykorzystuje swój potencjał, jak radzi sobie z ograniczeniami własnego działania (np. ryzykiem porażki i koniecznością dokonywania wyborów) i jakie strategie wybiera (np. rezygnacji z nieosiągalnych celów, względnie ich dewaluacji, albo podnoszenia wartości).

Ludzie, dzięki swoim możliwościom poznawczym, mogą antycypować i oceniać cele, do których dążą, jak również być wobec nich elastycznymi (dostosowywać się do nich lub zmieniać, kształtować je wedle swoich potrzeb i możliwości). Charakteryzowana w rozdziale 1 teoria autodeterminacji podejmuje m.in. problem rozwoju rozumianego jako **przejście** od sterowania zachowaniem motywowanego zewnątrz do motywowanego wewnątrz.

Jak zmieniają się zachowanie i motywy człowieka, a przede wszystkim on sam, w trakcie rozwoju, znakomicie pokazał Z. Freud w **koncepcji losów popędów i strukturalnej teorii osobowości** (relacje między id, ego i superego). Z. Freud był badaczem, który odkrył i jako pierwszy wyczerpująco opisał rolę nieświadomych pragnień (ukrytych motywów).

Mówiąc o motywacji w kontekście rozwoju, nie sposób nie wspomnieć również o E. Ericssonie i jego stadialnej **koncepcji rozwoju psychospołecznego**. Według tej koncepcji w każdym stadium rozwoju człowieka pojawia się kryzys, który może spowodować albo zaprzepaszczenie dotychczasowych osiągnięć rozwojowych, albo ich umocnienie i rozwinięcie. Jednostka po pomyślnym rozwiązaniu typowego dla danego stadium kryzysu, uzyskuje swoisty potencjał (najpierw dziecięcej ufności, będącej psychologicznym podłożem zaufania w późniejszych relacjach interpersonalnych, przez wzrastające poczucie własnych możliwości i kompetencji, po mądrość) [zob. E.H. Ericsson, 2004]. Stadialny rozwój – różny od liniowego, mającego bardziej ilościowy charakter – pozostaje w związku z różnymi typami motywacji (np. motywacją związaną z obrazem własnej osoby, osiągnięć, sprawowania władzy, kompetencyjną), w tym również z motywacją autoteliczną, która jest efektem rozwoju i zarazem go stymuluje. W stadium środkowej dorosłości jednym z najważniejszych zadań i obowiązków człowieka jest praca. Praca jest źródłem zaspokajania różnych potrzeb i satysfakcji, ale jej skutkiem bywa również wypalenie zawodowe.

4.2. Ryzyko wypalenia zawodowego stanowiącego implikację realizowanych treści pracy

Pojęcie wypalenia zawodowego (ang. *burnout*) pojawiło się w literaturze psychologicznej w latach 70. XX wieku. Zdaniem H.J. Freudenbergera i G. Richelsona [por. 1974, 1980] wypalenie zawodowe jest wysokim **kosztem** dążenia do wysokich osiągnięć. Koszt ten jest skutkiem niepowodzenia w realizacji oczekiwanego i pożądanego celu. Wedle ich definicji wypalenie jest „stanem zmęczenia czy frustracji wynikającym z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody” [za: A.M. Pines, 2000, s. 35].

Wielowymiarowe ujęcie zjawiska wypalenia zawodowego prezentuje Ch. Maslach, według której wypalenie jest **zespołem** wyczerpania emocjonalnego, de-

personalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób. „Wyczerpanie emocjonalne odnosi się do poczucia danej osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone. Depersonalizacja dotyczy negatywnego, bezdusznego lub zbyt obojętnego reagowania na innych ludzi, którzy zwykle są odbiorcami usług danej osoby lub przedmiotem opieki z jej strony. Obniżone poczucie dokonań osobistych odnosi się do spadku poczucia własnej kompetencji i sukcesów w pracy” [Ch. Maslach, 2000, s. 15].

Z kolei A.M. Pines ujmuje wypalenie zawodowe w perspektywie egzystencjalnej. Jej zdaniem zasadnicza przyczyna wypalenia tkwi w potrzebie nadania **sensu** własnemu życiu. Praca jest jedną z najważniejszych wartości dla współczesnego człowieka, w dużym zakresie wypełnia ludzkie życie i nadaje mu sens. Odniesiony w pracy sukces jest traktowany jako osobisty sukces, natomiast niepowodzenie w pracy jest równoznaczne z osobistą, życiową porażką. Ludzie próbują więc z pracy i realizowania się dzięki niej – uzyskać poczucie sensu swojego życia, kiedy im się to nie udaje – wypalają się. Wypalenie jest więc efektem niepowodzenia w egzystencjalnym poszukiwaniu sensu i wysokiej motywacji do pracy.

„Traktowanie wypalenia jako końcowego rezultatu procesu implikuje stan początkowy, w którym motywacja i zaangażowanie są wysokie” [A.M. Pines, 2000, s. 35]. Wypalenie zawodowe jest wynikiem długotrwałego procesu obniżania się idealizmu, utraty energii, złudzeń i rozczarowania pracą, a w przypadku zawodów związanych z bezpośrednim udzielaniem pomocy – niemożnością skutecznego niesienia tej pomocy (służby medyczne, praca socjalna). Warto podkreślić, że w przypadku tych ostatnich, to często nie treść pracy czy sam fakt pracy z ludźmi są powodem wypalenia, lecz to, że nie można im pomóc.

„Tylko osoby o wysokim poziomie motywacji mogą się wypalić” – pisze A.M. Pines [2000, s. 44]. Zdaniem tej badaczki o rodzaju i poziomie motywacji do pracy decydują następujące **rodzaje** motywów:

- powszechnie (związane z pragnieniem odniesienia sukcesu, bycia docenianym, posiadania wpływu),
- specyficzne dla danego zawodu (określające jego profil oraz wynikające z selekcji i socjalizacji zawodowej),
- osobiste (wynikające z przypisania określonych wartości danej pracy i ich internalizacji, a także różnic między indywidualnymi celami i oczekiwaniami).

Motywy powszechnie są typowe raczej dla motywacji instrumentalnej i autoteliczno-instrumentalnej, natomiast motywację autoteliczną (nieegoistyczną) konstytuują w większym stopniu motywacje specyficzne dla danej grupy czy zawodu (ranga społeczna, służba, powołanie) oraz motywacje osobiste (związane z ideałami, postawami altruistycznymi i zainteresowaniami). Nie zawsze jednak motywacje

specyficzne dla danej grupy czy osobiste mają charakter autoteliczny w pełnym tego słowa znaczeniu, mogą bowiem wynikać z nadrzędnych idei i celów (np. z przekonań religijnych, zasad etycznych). W związku z przekonaniami religijnymi i pracą na rzecz innych można postawić pytania: Czyja motywacja jest bardziej autoteliczna – siostry zakonnej pracującej z chorymi, czy neutralnej światopoglądowo pielęgniarki? Oraz: Która z nich jest bardziej narażona na ryzyko wypalenia zawodowego?

Dla motywacji autotelicznej i autoteliczno-instrumentalnej istotne znaczenie ma środowisko pracy, które może wspierać lub utrudniać realizowanie zadań i celów. Wspierające środowisko pracy umożliwia osiąganie celów poprzez odpowiednią organizację pracy, zapewnienie autonomii, środków, a także dzięki sprzyjającemu klimatowi oraz kulturze organizacji.

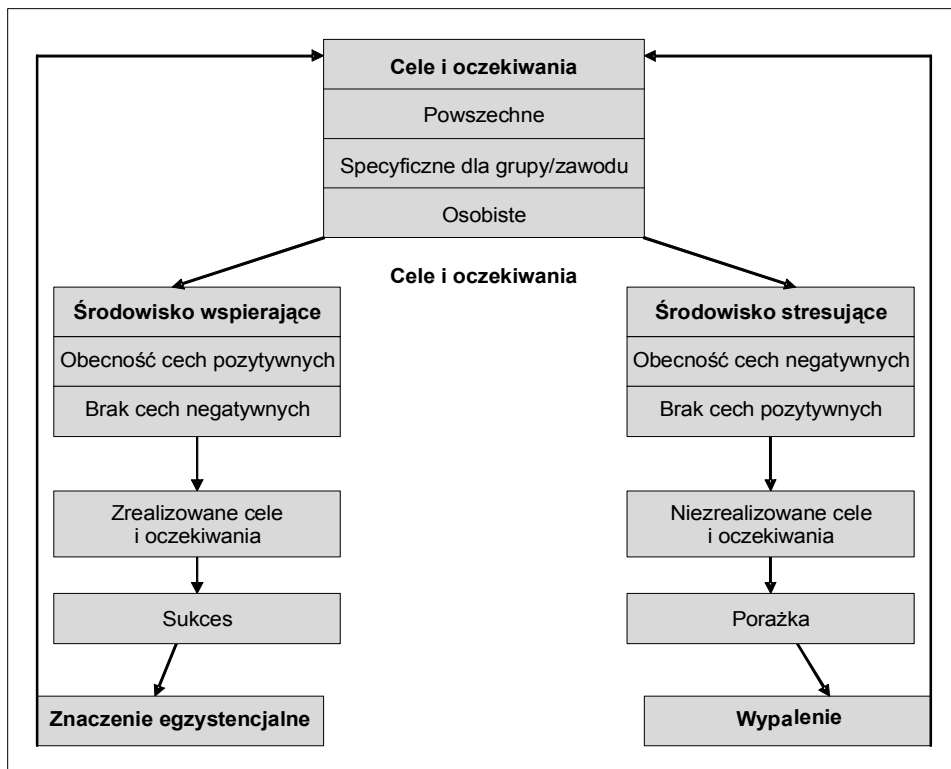
Wspierające środowisko pracy zwiększa poziom motywacji i zarazem obniża ryzyko wypalenia zawodowego. Badania potwierdziły, że wypalenie wykazuje „istotne statystycznie ujemne korelacje z autonomią, różnorodnością, efektywnością środków, wpływem na politykę instytucji, uczestnictwem we wspólnej pracy, stosunkami w pracy, wsparciem społecznym oraz informacjami zwrotnymi” [A.M. Pines, 2000, s. 46]. Związki między motywacją, środowiskiem pracy i wypaleniem pokazuje rysunek 4.4.

Egzystencjalna perspektywa wypalenia pokazuje, jak trudno jest oddzielić pracę i czerpaną z niej satysfakcję od całości życia. Zawodowe i egzystencjalne aspekty wypalenia wzajemnie przenikają się i wzmacniają. Rozbieżność między oczekiwaniami, spostrzeganymi osiągnięciami a wyznaczonymi celami powoduje poczucie rozczarowania, niezrealizowania się i braku sensu życia. Rozbieżność tę ilustruje model J. Edelwicha i A. Brodsky’ego, który przedstawia postępujące w czasie, przebiegające w czterech etapach **rozczerowanie** [za: M. Sekułowicz, 2002, s. 19]:

- entuzjizm (idealizm, nierealistyczne oczekiwania, praca staje się priorytetem),
- stagnacja (obniżenie poziomu oczekiwań, mniejsze zaangażowanie w pracę, koncentracja na własnych potrzebach),
- frustracja (z powodu niskich płac, braku wsparcia instytucjonalnego i możliwości awansu, pojawiają się pierwsze oznaki wypalenia),
- apatia (unikanie pracy i kontaktów z innymi współpracownikami, zamykanie się w sobie, cynizm).

Również S. Meier [za: M. Sekułowicz, 2002, s. 20] w swoim modelu zwraca uwagę na rolę, jaką w wypaleniu zawodowym odgrywają błędne oczekiwania, często nieodpowiadające realiom pracy. Badacz ten wyróżnia trzy **rodzaje oczekiwań**:

- oczekiwanie wyników (ponieważ wysiłki pracownika nie przynoszą spodziewanych efektów, a zadania są zbyt trudne – zaczyna wierzyć, iż dozna porażki i doświadcza wyuczonej bezradności),

Rysunek 4.4. Egzystencjalny model wypalenia

Źródło: A.M. Pines, *Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, PWN, Warszawa 2000, s. 43.

- oczekiwanie wzmocnienia (polega na indywidualnym poszukiwaniu wyników pracy, kiedy oczekiwanie to nie zostaje spełnione, następuje rozwój wypalenia),
- oczekiwanie skuteczności (pracownik wypala się, ponieważ nie ma poczucia własnych kompetencji i nie doświadcza własnej skuteczności).

Jak widać z powyższych charakterystyk, z wypaleniem zawodowym związane są różnorodne **mechanizmy** i **zjawiska** psychologiczne, jak:

- kryzys (wypalenie jest swego rodzaju kryzysem, ponieważ mechanizmy kontrolne i zasoby energetyczne organizmu nie wystarczają do dalszego rozwoju i radzenia sobie z problemami),
- frustracja i agresja (dotyczy sytuacji, w których pełna optymizmu jednostka napotyka na przeszkody w realizacji celu, powodujące gniew i wrogość wobec otoczenia),
- reaktancja (dotyczy sytuacji, w których jednostka doświadcza ograniczenia swobody wyboru),

- wyuczona bezradność (wynikająca z przekonania, iż nie da się osiągnąć założonych celów i polegająca na ograniczeniu do minimum aktywności),
- brak poczucia kompetencji i własnej efektywności (ich brak, niemożność wytworzenia lub niski poziom mogą powodować niską samoocenę i utratę wiary w swoje możliwości i sens wykonywanej pracy) [por. M. Burisch, 2000, s. 62–68].

Chcąc lepiej zrozumieć istotę wypalenia zawodowego, należy **odróżnić** to zjawisko od:

- stresu (można doświadczać stresu i czerpać satysfakcję z pracy), wypalenie zawodowe łączy ze stresem dość ściśle komponent wyczerpania emocjonalnego, wypalenie jest postrzegane przez jednych badaczy za stan chronicznego stresu, a przez innych stres jest uważany za jedną z przyczyn wypalenia, należy jednak mieć na uwadze, iż stres jest wynikiem oddziaływania wielorakich czynników, podczas gdy wypalenie zawodowe występuje zazwyczaj u ludzi, którzy mają wysoką motywację do pracy i mocno się w nią angażują,
- alienacji (dotyczącej osób, które nie oczekują od pracy niczego innego poza zapłatą),
- depresji (w odróżnieniu od wypalenia zawodowego przenika wszystkie sfery życia, polega m.in. na utracie zainteresowania każdym rodzajem aktywności oraz utracie czerpanej z niej przyjemności),
- zmęczenia (w przeciwieństwie do wypalenia, po zmęczeniu można szybko zregenerować siły) [A.M. Pines, 2000, s. 38–41].

Na syndrom wypalenia zawodowego składa się szereg **objawów i sygnałów**, do których C. Cherniss zalicza [za: J. Fengler, 2000, s. 87]:

- opór przed codziennym chodzeniem do pracy,
- utratę pozytywnych uczuć w stosunku do klientów,
- przesuwanie terminów spotkań z klientami,
- niezdolność do koncentrowania się na klientach lub ich wysłuchania,
- uczucie zawodu wobec samego siebie i poczucie winy,
- negatywizm, izolację i wycofanie się,
- zmęczenie po pracy,
- awersję do telefonów i wizyt klientów,
- stereotypizację,
- cynizm i strofującą postawę wobec klientów,
- choroby o podłożu psychosomatycznym i zaburzenia snu,
- niechęć do zmian,
- problemy małżeńskie i rodzinne,
- częstą absencję, by wymienić tylko niektóre z obszernej listy symptomów.

Z powyższych rozważań wynika, iż przyczyny wypalenia można analizować na poziomie jednostki (różnice indywidualne wynikające z cech osobowości, pochodzenia i doświadczeń), interpersonalnym (relacje ze współpracownikami i odbiorcami usług/klientami) oraz organizacyjnym (nieodpowiednia organizacja

procesu pracy, przeciążenie pracą, brak informacji zwrotnych, niekorzystna kultura organizacyjna). Wypalenie zawodowe może również nastąpić w wyniku niedopasowania jednostki do pracy, zespołu i organizacji.

J. Wojciechowska [1999, s. 89] uważa, że wypalenie zawodowe powstaje w wyniku oddziaływania czynników wewnętrznych, uwarunkowanych cechami osobowości i zewnętrznych, związanych z warunkami i wymaganiami pracy. Do czynników zewnętrznych należą według niej m.in.: specyficzny charakter pracy i związane z nim wymagania, wysoki poziom osobistej odpowiedzialności, szybkie tempo pracy i duże obciążenie, autokratyczny styl zarządzania, a także niewłaściwe relacje interpersonalne.

Należy również zdawać sobie sprawę z tego, iż zjawisko wypalenia zawodowego oraz jego konsekwencje nie ograniczają się wyłącznie do jednostki, która go doświadcza. Ma ono również negatywny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji, na jej ekonomiczną efektywność oraz relacje pracownicze [N. Ogińska-Bulik, 2006, s. 83]. Negatywne skutki wypalenia zawodowego dotyczą zresztą nie tylko jednostki i organizacji – z racji różnego rodzaju ryzyka i kosztów, które z sobą niosą, stanowią problem dla całego społeczeństwa. Koszty te powstają na skutek zmniejszenia wydajności pracowników, absencji i fluktuacji personelu, a także wydatków związanych z leczeniem osób dotkniętych wypaleniem zawodowym.

4.3. Wpływanie na ryzyko poprzez koszty jakości

Ryzyko diagnozy typu motywacji i jej zmienności w czasie można uznać za wysokie ze względu na ogromne zróżnicowanie procesów motywacyjnych i zarazem brak odpowiednio czułych narzędzi diagnostycznych do ich oceny i pomiaru.

Trudność jednoznacznego określenia, jakim typem motywacji kieruje się dana osoba, jest spowodowana między innymi tym, że jednostka działa niekiedy z pobudek innych niż te, które otwarcie deklaruje. Oznacza to, że diagnoza motywacji bazuje w znacznym stopniu na obserwacji zachowania i interpretacji znajdujących się u jego podłoża motywów, a nie ich jednoznacznej ocenie. W związku z powyższym wymaga ostrożności w formułowaniu końcowych wniosków (por. tab. 6.8.).

Aby obniżyć ryzyko diagnozy motywacji można podjąć działania prowadzące do:

- uwzględnienia w diagnozie kilku podstawowych typów motywacji, np. autotelicznej, instrumentalnej i autoteliczno-instrumentalnej (koszty badań i oceny),
- zaprojektowania i skonstruowania narzędzi diagnostycznych oraz przeszkolenia specjalistów w zakresie diagnozy typów motywacji (koszty profilaktyki),
- weryfikacji zgodności typu motywacji z zachowaniem i jego konsekwencjami, np. zaangażowaniem i wytrwałością w realizacji zadań rozciągniętych w czasie (koszty badań i oceny).

Podwyższone ryzyko może natomiast wiązać się z trudnością zidentyfikowania/zdiagnozowania motywacji autotelicznej (koszty błędów wewnętrznych),

a w konsekwencji – z niewykorzystaniem jej potencjału (koszty utraconych korzyści).

Ryzyko wypalenia zawodowego, będącego następstwem realizowanych treści pracy i współwystępowania określonego typu motywacji również należy ocenić jako wysokie. Dotyczy ono przede wszystkim jednostek, u których występuje motywacja autoteliczna, a więc motywacja o wysokim poziomie natężenia.

Obniżenie ryzyka wypalenia zawodowego u tych osób mogą spowodować takie działania, jak (por. tab. 6.8.):

- optymalne zaprojektowanie zadań pracy, dające możliwość wykorzystania przez pracowników posiadanej wiedzy i różnorodnych umiejętności (koszty profilaktyki),
- dostarczenie instytucjonalnego wsparcia, docenienie wykonywanej pracy (koszty profilaktyki), a także
- ustalenie potencjalnych źródeł zagrożenia wypaleniem zawodowym (koszty badań i oceny).

Podwyższenie ryzyka wypalenia zawodowego może być konsekwencją niewłaściwej organizacji procesu pracy, jak również niewdrażania programów mających na celu przeciwdziałanie wypaleniu, np. programu „równowaga: praca – życie” oraz innych, zmierzających do poprawy funkcjonowania zarówno jednostki, jak i organizacji (koszty niezgodności). Niższa wydajność pracy, absencja i fluktuacja pracowników, spowodowane wypaleniem zawodowym, przyczynią się niewątpliwie do powstania kosztów utraconych możliwości.

Reasumując, nie ulega wątpliwości, że wysoki poziom motywacji, zwłaszcza autotelicznej, jest pożądanym atrybutem, zwiększającym wartość kapitału ludzkiego. Ze względu na kluczowe znaczenie motywacji dla środowiska pracy i zarządzania zasobami ludzkimi, a także edukacji, zdrowia, sportu oraz innych dziedzin życia społecznego, ważną kwestią jest umiejętność jej diagnozowania, z uwzględnieniem typu oraz zmienności w czasie, jak również odpowiedniego jej kształtowania poprzez treści pracy i dopasowanie wymagań/wyzwań do zdolności jednostki. Trudność lub niemożność zidentyfikowania motywacji wewnętrznej powoduje ryzyko niewykorzystania jej potencjału, natomiast konsekwencją wysokiej motywacji autotelicznej przy współoddziaływaniu niekorzystnych czynników zewnętrznych, związanych z organizacją pracy z czynnikami osobowościowymi, jest ryzyko wypalenia zawodowego i związane z nim koszty.

Bibliografia

- Burisch M., *W poszukiwaniu teorii – przemyslenia na temat natury i etiologii wypalenia*, [w:] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, PWN, Warszawa 2000.
- Cofer Ch.N., Appley M.H., *Motywacja: teoria i badania*, Warszawa 1972.

- Csikszentmihalyi M., *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia*, Moderator, Taszów 2005.
- Czapiński J., *Ekonomiczne przesłanki i efekty dobrostanu psychicznego*, [w:] T. Tyszka, *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk 2004.
- Dewe P., *Job stress and Burnout*, [w:] C. Spielberg, J.M. Prieto (red.), *Encyclopedia of Applied Psychology*, Elsevier Academic Press, 2004.
- Ericsson E.H., *Tożsamość a cykl życia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- Fengler J., *Pomaganie mężczyznom. Wypalenie w pracy zawodowej*, GWP, Gdańsk 2000.
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2006.
- Freudenberger H.J., *Staff Burnout*, „Journal of Social Issues” 1974, no 30.
- Freudenberger H.J., Richelson G., *Burnout: The high Costs of high Achievement*, Doubleday, Garden City, New York 1980.
- Heckhausen J., Heckhausen H. (red.), *Motivation und Handeln*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2006.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987.
- Lipka A., *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk, 2007.
- Madsen K.B., *Współczesne teorie motywacji*, PWN, Warszawa 1980.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Maslach Ch., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, PWN, Warszawa 2000.
- Maslow A.H., *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa 1990.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła, konsekwencje, zapobieganie*, Difin, Warszawa 2006.
- Paluchowski W.J., *Diagnoza psychologiczna. Proces – narzędzia – standardy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Pines A.M., *Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, PWN, Warszawa 2000.
- Reykowski J., *Motywacja a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975.
- Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1970.
- Rheinberg F., *Psychologia motywacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006a.
- Rheinberg F., *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben*, [w:] J. Heckhausen, H. Heckhausen (red.), *Motivation und Handeln*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2006b.
- Schroeder J.P., *Wypalenie zawodowe. Drogi wyjścia. Jak dokonać trwałej przemiany*, Wydawnictwo EDU, Warszawa 2008.
- Sekułowicz M., *Wypalenie zawodowe nauczycieli pracujących z osobami z niepełnosprawnością intelektualną*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Strelau J., Doliński D. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 1, GWP, Gdańsk 2008.
- Terelak J.F., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999.
- Wojciechowska J., *Syndrom wypalenia zawodowego*, „Nowiny Psychologiczne” 1999, nr 5–6.
- Zaleski Z., *Psychologia zachowań celowych*, PWN, Warszawa 1991.