



Omd Mariusz Oboda

### Natura motywacji

#### Nature of motivation

Omd Mariusz Oboda, ul. Szyperska 1, 61-754 Poznań,  
e-mail: biuro@omd.edu.pl

**Słowa kluczowe:**  
motywacja, poziomy neurologiczne, wartość celu, przekonania, tożsamość, umiejętności, wartości

**Key words:**  
Motivation, leeuological levels, value of a goal, beliefs, identity, capability, values

W poprzednim numerze „Implantologii Stomatologicznej” skupiłem się na ograniczających przekonaniach, na sposobie myślenia, który może wspierać lub sabotować decyzje pacjenta dotyczące kompleksowego leczenia. W tym artykule przybliżę zjawisko motywacji, analizując je przez pryzmat naszych własnych działań. Temat motywacji, a przeważnie jej braku, bardzo często pojawia się w trakcie rozmów i coachingów z moimi klientami. Przewijają się on w różnych kontekstach – motywacji do rozwijania praktyki i rozwoju zawodowego, motywacji do zmiany stylu życia, nauki języków, zrzucenia kilku kilogramów i tych dotyczących aktywności fizycznej itd... Pewnie przynajmniej niektóre z tych zagadnień są nam wszystkim bardzo bliskie. Czym w takim razie jest motywacja i dlaczego czasem o nią tak trudno?

Motywacja ze swojej natury jest związana z naszym sposobem myślenia o celu i o sobie w relacji z tym celem. W literaturze psychologicznej definiuje się ją jako „sumę procesów zaangażowanych w rozpoczęcie, odpowiednie ukierunkowanie i utrzymanie fizycznych i psychicznych aktywności.” (Zimbardo, 2011). Procesami, o których mówi Zimbardo w największym stopniu są nasze myśli oraz wzbudzone nimi emocje, które nakierowują nas do podjęcia określonej aktywności, a następnie pozwalają na jej podtrzymanie i ukończenie. Przydatna do zrozumienia zjawiska motywacji może być teoria Juliana Rottera, który mówi, że aby ona wystąpiła muszą w tym samym czasie zaistnieć następujące komponenty: po pierwsze, osoba musi uważać dany cel za wartościowy, wart zachodu, po drugie musi być pewna, że jest możliwe osiągnięcie celu i po trzecie, że jego osiągnięcie jest w zasięgu jej możliwości - posiada ona odpowiednie strategie i zasoby (bądź też wie, do kogo się po nie zwrócić), by dany cel osiągnąć. Brak motywacji jest więc informacją zwrotną z naszego „biologicznego komputera” o tym, że któryś z tych warunków nie został spełniony.

Innym, bardzo pomocnym dla zrozumienia warunków wystąpienia motywacji konstruktem teoretycznym jest koncepcja

#### Streszczenie

Celem artykułu jest przybliżenie czytelnikom zagadnienia motywacji. Autor skupia się nad tym, czym jest motywacja oraz jakie warunki są niezbędne do jej powstania. W swoich rozważaniach opiera się na koncepcji poziomów neurologicznych Roberta Diltsa – analizuje zjawisko motywacji przez pryzmat świata wartości, tożsamości, przekonań oraz umiejętności danej jednostki.

#### Abstract

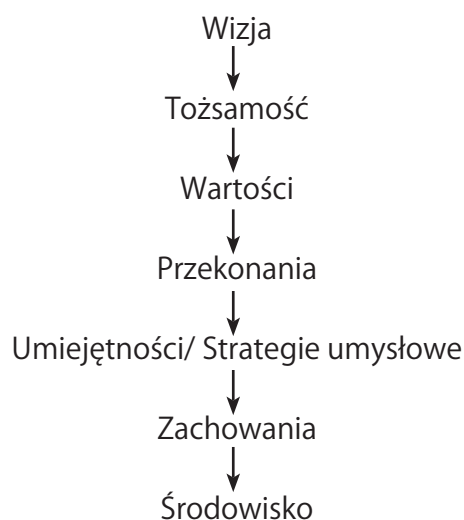
The aim of this article is to present the nature of motivation to the readers. The author focuses on what motivation is and on conditions necessary for motivation to appear. In his considerations he bases on the concept of neurological levels by Robert Dilts – he analyses motivation from the perspective of values, identity, beliefs and capabilities of a person.

cja poziomów neurologicznych Roberta Diltsa. Porządkuje ona i opisuje nasze mentalne procesy na różnych poziomach. Pozwala zrozumieć rolę i znaczenie poszczególnych procesów myślowych.

Idąc od góry, pierwszy poziom – wizja - opisuje nasz cel, to, co chcemy osiągnąć, do czego szukamy motywacji. Z kolei poziom tożsamości odpowiada na pytanie „Kim jestem?”, pozwala zgłębić to, jak w kontekście celu postrzegamy siebie samych. Poziom wartości pozwala znaleźć odpowiedź na pytanie „Co jest dla mnie



ważne w realizacji tego celu? Dlaczego mam to robić?” Poziom przekonań daje nam zrozumienie tego, jak myślimy o tym, co jest lub nie jest możliwe w kontekście tego celu, jakie prawa funkcjonują w związku z nim. Poziom umiejętności natomiast zgłębia to, jakie środki powinniśmy uruchomić, by dojść do określonego celu. Konkretny działania, jakie powinniśmy podjąć są z kolei definiowane przez poziom zachowań. W kontekście kształtowania się motywacji, poziom środowiska odnosi się do opisu widocznych efektów zachowań. Poszczególne poziomy przedstawia poniższy rysunek:



Poszczególne poziomy mają wpływ na motywację do działania. Dany cel, pomysł jest myślą, która manifestuje się w naszym mózgu określonym wyobrażeniem celu – wizją. Rozpoczyna ono najczęściej nieświadomy proces wewnętrznej analizy, w wyniku którego albo jesteśmy, albo nie jesteśmy zmotywowani do realizacji danego pomysłu. Zanim podejmiemy się realizacji określonego zamierzenia, uruchamiając konkretne działania (opisuje je poziom

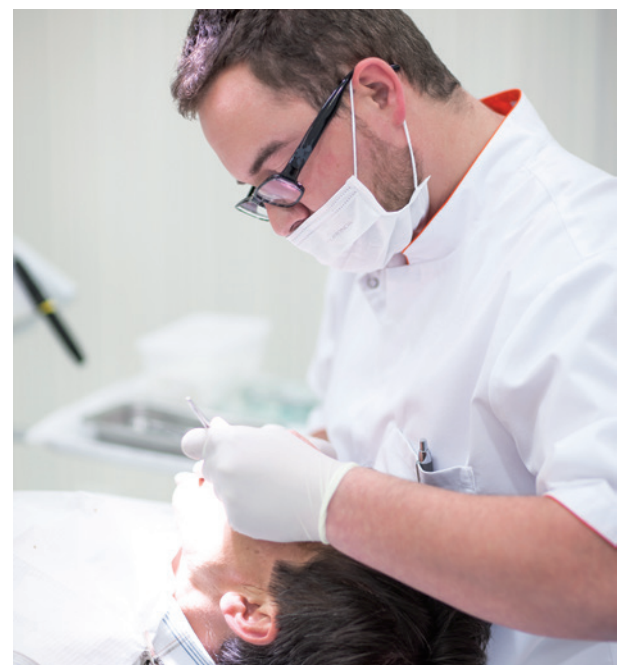
zachowań), zostaje ono „przepuszczone” przez wyższe poziomy (poziom tożsamości, wartości, przekonań i umiejętności) i to właśnie nieświadoma konfrontacja danego celu z potrzebami wynikającymi z każdego z poziomów, decyduje o tym, czy dany cel wzbudzi naszą motywację do działania.

### Tożsamość

Proces myślowy na tym poziomie sprowadza się do zestawienia ze sobą istniejącej w umyśle świadomości własnej tożsamości; tego, kim jesteśmy, jakie mamy wyobrażenie na swój temat z tym, kim będziemy w kontekście zrealizowania celu. Antycypując efekt realizacji naszego celu, nasz umysł na tym poziomie zwraca uwagę na to, w jakim stopniu jest on zbieżny z tym, jak myślimy o sobie. Jeżeli istnieje rozbieżność pomiędzy tymi dwoma wyobrażeniami, wówczas nie zostaje z umysłu wysłany sygnał do realizacji tego celu. Nie mamy motywacji. Przekładając to na przykład z dnia codziennego: jeśli istotny jest dla nas rozwój zawodowy, postrzegamy siebie w kategoriach dobrego lekarza znającego najnowsze rozwiązania, a wówczas każda aktywność, z której będzie wynikała taka korzyść, będzie dla nas interesująca i będziemy zmotywowani do jej realizacji.

### Wartości

Cel, który chcemy osiągnąć będzie dla nas wartościowy, będziemy mieli poczucie, że chcemy go zrealizować, jeżeli nasz umysł wyobrażając sobie jego zrealizowanie uzna, że uzyskany efekt służy naszemu dobru bądź też dobru ważnych dla nas osób. Jest to bardzo subiektywna i zindywidualizowana ocena. Nasz „biologiczny komputer” przeanalizuje obraz celu (nie bez znaczenia jest treść obrazu, który reprezentuje zrealizowany cel. Często już na tym etapie w pracy coachingowej można zaobserwować powody braku motywacji, wynikające z tego, że nasza reprezentacja celu jest wyobrażeniem sabotującym motywację), będzie w nim szukał naszych wartości. Jak już pisałem powyżej, określone wartości (uczciwość, miłość podziw, bezpieczeństwo, sukces, zdro-



wie itd.) w oprogramowaniu naszego „biologicznego komputera” mówią o tym, co jest dla nas ważne, co stanowi sens naszego życia, na co warto poświęcić czas. (odsylam do artykułu „Skuteczna zmiana zachowań – poziomy neurologiczne” na stronie omd.edu.pl). Wszystko co robimy, robimy po to, aby zadośćuczynić naszym wartościom. Są one jak syreny wabiące Odsysa, domagają się tego, aby nasze decyzje, wybory były zgodne z nimi. Jeżeli w obrazie celu nasz mózg, antycypując przyszłość, widzi zgodność z naszymi wartościami, to wówczas, jeśli na innych poziomach również pojawia się zgodność, może powstać motywacja. W tym momencie pojawia się kolejna przestrzeń do rozwoju osobistego (np. poprzez pracę coachingową) polegająca na ukazaniu związku celu z naszym światem wartości. Podejmowanie działań zgodnych z naszymi wartościami sprawia, że czujemy się spełnieni, zrealizowani. To te stany są dla nas nagrodą za dokonywanie właściwych wyborów. To do nich z dużą motywacją nieświadomie dążymy. Często możemy mieć problem z realizacją danego celu, gdyż na nieświadomym poziomie uznamy, że jest on sprzeczny z naszymi wartościami (stwierdzimy np., że dane postępowanie z pacjentem jest nieetyczne czy też, że sporty ekstremalne stanowią zbyt duże zagrożenie dla wartości, jaką jest dla nas zdrowie). Pod tym względem wartości pełnią rolę strażnika podejmowanych przez nas aktywności.

### Przekonania

Analiza celu i związana z tym motywacja do jego osiągnięcia na tym poziomie sprowadza się do tego, czy według opinii naszego umysłu osiągnięcie celu jest w ogóle możliwe. Logikę funkcjonowania tego poziomu dobrze ilustruje znane powiedzenie Henry'ego Forda: „Jeżeli myślisz, że możesz to masz rację i jeżeli myślisz, że nie możesz, to też masz rację”. Ten poziom określa to, co - według naszego umysłu - jest możliwe lub nie jest możliwe. Jest to oczywiście subiektywne postrzeganie rzeczywistości. Jednak jest to nasze jedyne okno na świat. Przekonania są filtrem naszej percepcji. Widzimy to, co pasuje do naszego świata przekonań. Bardzo często praca nad motywacją do określonej aktywności, która racjonalnie wydaje się być korzystna dla danej osoby sprowadza się do weryfikacji jej ograniczających przekonań, które powstały wiele lat temu i dzisiaj wymagają uaktualnienia.

Czasem wnioski wynikające z analizy celu z poziomu przekonań i z innych poziomów są ze sobą w konflikcie. Taka sytuacja ma miejsce, gdy tworzymy określone plany i zamierzenia, które w ocenie naszego umysłu nie realizują naszych wartości, ale z poziomu przekonań płynnie wniosek, że powinniśmy realizować ten cel. Przykładem może być np. swoiście rozumiane poczucie powinności, przekonanie, że „tak powinno się robić”, presja społeczeństwa czy rodziny itd. Warto mieć to na uwadze i skupić się w kontekście celu, którego realizacja stwarza nam trudności na tym, co pozytywnego ta zmiana wniesie w nasze życie i szukać w nim naszych wartości, czyli tego, co sprawia, że przechodzimy z poziomu POWINIENEM na poziom CHCĘ.

Z naszymi przekonaniami związany jest jeszcze jeden element motywacji. Ma on związek również z tym, jak postrzegamy nowe sytuacje w codziennym życiu – czy nasz umysł nadaje im status zagrożenia, czy postrzega je w kategoriach wyzwania? Ten pierwszy sposób interpretacji jest typowy dla ludzi, którzy mają więcej

trudności i oporów w realizacji celów. Wiąże się to z tym, że zmiana łączona jest przez nich z niepewnością, która postrzegana jest jako coś potencjalnie niebezpiecznego. Tak jak jakaś forma asekuracji jest przeważnie niezbędna, tak zbyt zachowawcza postawa może przyczynić się do tego, że nie zrealizujemy wielu ze swoich zamierzeń, gdyż po prostu sparaliżuje nas strach. Niepewność można traktować, w kategoriach zagrożenia, ale można ją również traktować jako zapowiedź czegoś nowego, bardziej użytecznego i rozwojowego. Nasz umysł warunkuje się do określonego myślenia. Proces rozwoju sprowadza się do zmieniania skostniałych nawykowych sposobów myślenia i postępowania.

### Umiejętności / Strategie umysłowe

Często na poziomie przekonań uznajemy, że coś jest możliwe do osiągnięcia, jednakże powątpiewamy w to, czy akurat my, jako osoby z określonymi zasobami, doświadczeniami, zdolnościami, jesteśmy w stanie wprowadzić określone zmiany. W efekcie powstanie motywacji do celu może zostać zablokowane na poziomie umiejętności. Pojawiają się wtedy myśli typu „Inni to mogą, ale ja się do tego nie nadaję”, „Nie dam rady tak prowadzić pacjenta, brakuje mi wewnętrznych zasobów”, „Mam niski poziom umiejętności w tym zakresie i już nic na to nie poradzę”. W efekcie, pomimo przekonania o tym, że zrealizowanie danego przedsięwzięcia byłoby dla nas wartościowe, zgodne z naszymi żywymi priorytetami oraz ogólnie korzystne, zostaje ono zablokowane na tym poziomie. W skrajnym przypadku, dana osoba zamiast zdecydować się na kształcenie w danym zakresie, woli stwierdzić, że dana rzecz nie jest dla niej, tłumiąc jednocześnie motywację do realizacji celu.

Z kolei, jeśli chodzi o nasze strategie umysłowe, warto zwrócić uwagę na nawyk postrzegania rzeczywistości przez pryzmat tego, czego nie chcemy, a nie tego, czego chcemy, czyli na tendencję do budowania celów w kategoriach negacji zamiast twierdzeń. Jeżeli myślimy: „nie chcę mieć takiego personelu”, „nie będę tak reagował” wówczas sabotujemy swój cel i nie przekazujemy do mózgu czytelnych bodźców, na które mógłby on zareagować zgodnie z naszymi oczekiwaniami. Myślenie w kategoriach PRZECZENIE nie powoduje powstawania obrazów, wizualnych reprezentacji celu. Nasz „biologiczny komputer” nie może przeprowadzić wyżej opisanych procesów prowadzących do odczucia motywacji. Ten mało efektywny proces możemy porównać do nawigacji w naszym samochodzie. Wpisanie informacji dokąd nie chcemy dojechać nie spowoduje wyznaczenia drogi do celu. Nasza nieświadomość, która dokonuje wyżej opisanej analizy nie operuje tak zawiłymi konstruktami słownymi jak nasza świadomość, potrzebuje ona prostych i zrozumiałych komunikatów. Przeczenia są konstruktami racjonalnej i świadomej części naszego mózgu. Myślenie w kategoriach tego, czego nie chcę, nie będzie działało. Praca nad motywacją na tym poziomie sprowadza się do szukania sposobów realizacji danego celu. W wyniku pozytywnie zakończonego procesu powstaje przekonanie, że to właśnie my jesteśmy w stanie ten cel zrealizować.

W ramach podsumowania chcę zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny element. Nasz umysł tworzy wizualną reprezentację danego celu, obraz go przedstawiający, który często niesie za sobą określony ładunek emocjonalny (z pewnością znacze Pań-

stwo podniecenie, które towarzyszy wyobrażaniu sobie wymarzonego zakupu ☒). W tym samym czasie dane zamierzenie zostaje przefiltrowane przez poszczególne poziomy opisane powyżej. Dodatkowo jednak jeszcze, na często nieświadomym poziomie, analizujemy określone koszty związane z osiągnięciem danego celu – nakłady czasowe, finansowe, emocjonalne, niezbędny do poniesienia wysiłek, czasem niewygodę, frustrację itd. Im bardziej wartościowy cel, im zgodniejszy z poszczególnymi poziomami, tym większy wysiłek i brak komfortu jest możliwy do zaakceptowania. Jednakże czasem bilans wypada na minus i mimo tego, że np. codzienna nauka języka wydaje nam się ze wszech miar sensowna, koszty z tym związane są zbyt duże (albo cel zbyt mało wartościowy) i w efekcie aktywność zostaje zablokowana.

W momencie, gdy dostrzeżecie Państwo trudności w realizacji danego celu, w tym, by do niego dążyć, gdy dziwnym trafem wiele rzeczy zawsze będzie ważniejszych, a jego realizacja będzie przekładana w czasie, warto przeanalizować w jego kontekście przedstawione wyżej poziomy oraz konieczny do poniesienia wysiłek i zastanowić się, czy czasem gdzieś nie mają miejsca nieścisłości. Może nie spieszyć się z realizowaniem określonego zamierzenia, gdyż powątpiewacie w Wasze wewnętrzne zasoby potrzebne do odniesienia sukcesu w tym zakresie? Albo obawiacie się, że jego realizacja odniesie szkody na innym poziomie Waszej aktywności? Że określone wartości zostaną zagrożone? Serdecznie zachęcam Państwa do tego typu analizy. Jej efekty mogą być dwojakiego rodzaju: może okazać się, że po prostu porzucicie dane zamierzenie. Możecie także dojść do tego, że praca wymaga Wasz wewnętrzny świat, że gdzieś pomiędzy wizją, a określonymi zachowaniami pojawiają się myśli i przekonania wymagające pracy. W efekcie, po „odblokowaniu” tej przeszkody, przepracowaniu danego problemu, zabierzecie się do realizowania zmian ze znacznie większą ochotą i entuzjazmem.