

# Warsztaty Diagnozy Potencjału



## I. OSOBOWOŚĆ JAKO SYSTEM TWORZĄCY I REALIZUJĄCY PLANY

W ostatnim czasie łączy się teorie osobowości z działaniem, jak również z tworzeniem oraz realizowaniem celów i planów przez jednostkę. Połączenie osobowości z działaniem pociąga za sobą konieczność włączenia do jej zakresu zmiennych instrumentalnych i temperamentalnych, bez których nie można wyjaśnić sprawności, skuteczności i stylów działania. Zachodzi więc potrzeba szerszego zdefiniowania osobowości.

Osobowość rozumiana jest jako zespół trwałych wzorców myślenia, odczuwania i zachowania charakteryzujący indywidualny „styl życia” i sposób adaptacji jednostki. Jest on efektem współdziałania czynników konstytucjonalnych (uwarunkowań biologicznych), rozwojowych i doświadczeń społecznych (definicja kliniczna- ICD-10). Struktura osobowości jest przedstawiana przede wszystkim w kategoriach cech, które motywują i kierują zachowaniem. Osobowość tworzy się na bazie czynników wrodzonych pod wpływem systemu rodzinnego, kulturowego, środowiska społecznego, grupy etnicznej oraz doświadczenia osobistego.

Obok pojęcia osobowość używa się często pojęcia charakteru rozumianego jako zespół cech względnie trwałych, właściwych danej jednostce, przejawiających się zwłaszcza w jej relacjach interpersonalnych. Zachowanie osoby możemy oceniać na podstawie zespołu cech charakteru. Innym pojęciem używanym również przy opisie zachowań jest pojęcie temperamentu, używane do wyjaśniania biologicznych uwarunkowań ludzkich, rozumianych jako układ energetycznych cech zachowania charakterystycznych dla danej osoby opisywanych jako siła i szybkość reakcji, aktywność, ruchliwość, odporność na stres. W ramach tego pojęcia określa się też specyfikę emocjonalną, czyli reaktywność uczuciową (stałość/ chwiejność), wrażliwość emocjonalną, zmysłową.

Wyróżnia się trzy poziomy funkcjonowania człowieka:

a/ Poziom wrodzonych dyspozycji:

- Popędowo-emocjonalne:
  - potrzeby (wymogi, których spełnienie jest niezbędne dla kontynuacji życia, rozwoju i prawidłowego funkcjonowania osoby);
  - popędy rozumiane jako ogólna energia mobilizująca organizm do działania, warunkują zaspokojenie potrzeb;
  - emocje oraz zachowania impulsywne i reakcje ekspresyjne (emocje pojawiają się jako odpowiedź na zaspokojenie bądź niezaspokojenie potrzeb);
- Temperamentalne (należy do nich: wrażliwość sensoryczna, emocjonalna, siła i szybkość reakcji, zrównoważenie emocjonalne, odporność na stres. Temperament opisuje się przy pomocy dwóch wymiarów: ekstrawersji – introwersji oraz

neurotyzmu, rozumianego jako brak stabilności emocjonalnej i pobudliwość emocjonalna.

- Instrumentalne, określane jako wrodzone zdolności, możliwości.

b/ Poziom nawyków – kształtowanie się nawyków i odruchów może być wyjaśnione jako łączenie potrzeb z określonymi zachowaniami i obiektami zewnętrznymi, zachowanie nawykowe zdeterminowane jest przeszłością.

c/ Poziom świadomości jest swoiście ludzką formą psychiki, wiąże się z myśleniem abstrakcyjnym i posługiwaniem się językiem, ma społeczno-historyczne uwarunkowanie, dzięki myśleniu hipotetyczno-dedukcyjnemu człowiek może tworzyć modele nieistniejących jeszcze stanów oraz oceniać szansę ich realizacji oraz ustalać jakie działania muszą być podjęte, aby to, co możliwe stało się rzeczywistym. Abstrakcja pozwala człowiekowi na oderwanie się od teraźniejszości i ukierunkowanie w przyszłość, jest zdolnością do tworzenia planów i zarazem czynnikiem motywującym działanie jednostki.

Różnice indywidualne w zakresie cech osobowości, w tym cech temperamentalnych, pozostają w związku z podejmowaniem lub nie podejmowaniem pewnych zachowań i poziomem ich wykonania. Z psychologicznego punktu widzenia satysfakcja z wykonywania zawodu i sukces, zależą w znaczącym stopniu od dostosowania działań zawodowych do profilu swojej osobowości.

Osobowość według C. Junga - typologia osobowości MBTI opiera się na czterech wymiarach:

- W jaki sposób wzajemnie oddziałujemy ze światem i dokąd kierujemy energię
- Jaki rodzaj informacji naturalnie spostrzegamy
- Jak podejmujemy decyzje
- Czy wolimy żyć w sposób bardziej strukturalny, zorganizowany (podejmowanie decyzji), czy też bardziej spontaniczny (przyjmowanie informacji).

W jaki sposób wzajemnie oddziałujemy ze światem i dokąd kierujemy energię	<b>Ekstrawersja (E)</b> ( <i>extraversion</i> )	<b>Introwersja (I)</b> ( <i>introversion</i> )
Jaki rodzaj informacji naturalnie spostrzegamy	<b>Poznanie (S)</b> ( <i>sensing</i> )	<b>Intuicja (N)</b> ( <i>intuition</i> )
Jak podejmujemy decyzje	<b>Myślenie (T)</b> ( <i>thinking</i> )	<b>Odczuwanie (F)</b> ( <i>feeling</i> )
Czy wolimy żyć w sposób bardziej strukturalny, zorganizowany (podejmowanie decyzji), czy też bardziej spontaniczny (przyjmowanie informacji)	<b>Osądzanie (J)</b> ( <i>judging</i> )	<b>Obserwacja (P)</b> ( <i>perceiving</i> )

<b>ISTJ</b> 1 Poznanie 2 Myślenie 3 Odczuwanie 4 Intuicja	<b>ISFJ</b> 1 Poznanie 2 Odczuwanie 3 Myślenie 4 Intuicja	<b>INFJ</b> 1 Intuicja 2 Odczuwanie 3 Myślenie 4 Poznanie	<b>INTJ</b> 1 Intuicja 2 Myślenie 3 Odczuwanie 4 Poznanie
<b>ISTP</b> 1 Myślenie 2 Poznanie 3 Intuicja 4 Odczuwanie	<b>ISFP</b> 1 Odczuwanie 2 Poznanie 3 Intuicja 4 Myślenie	<b>INFP</b> 1 Odczuwanie 2 Intuicja 3 Poznanie 4 Myślenie	<b>INTP</b> 1 Myślenie 2 Intuicja 3 Poznanie 4 Odczuwanie
<b>ESTP</b> 1 Poznanie 2 Myślenie 3 Odczuwanie 4 Intuicja	<b>ESFP</b> 1 Poznanie 2 Odczuwanie 3 Myślenie 4 Intuicja	<b>ENFP</b> 1 Intuicja 2 Odczuwanie 3 Myślenie 4 Poznanie	<b>ENTP</b> 1 Intuicja 2 Myślenie 3 Odczuwanie 4 Poznanie
<b>ESTJ</b> 1 Myślenie 2 Poznanie 3 Intuicja 4 Odczuwanie	<b>ESFJ</b> 1 Odczuwanie 2 Poznanie 3 Intuicja 4 Myślenie	<b>ENFJ</b> 1 Odczuwanie 2 Intuicja 3 Poznanie 4 Myślenie	<b>ENTJ</b> 1 Myślenie 2 Intuicja 3 Poznanie 4 Odczuwanie

Funkcja dominująca prowadzi i kieruje osobowością tak, aby funkcje nie rywalizowały nieustająco ze sobą. Mimo, że każdy z nas w pewnym stopniu wykorzystuje wszystkie cztery funkcje, dominującej używa się najczęściej i w sposób naturalny. Ludzi, których mają takie same funkcje dominujące, łączy ze sobą wiele wspólnego, ale mogą się różnić gdyż ich funkcje pomocnicze, a także preferencje mogą się różnić

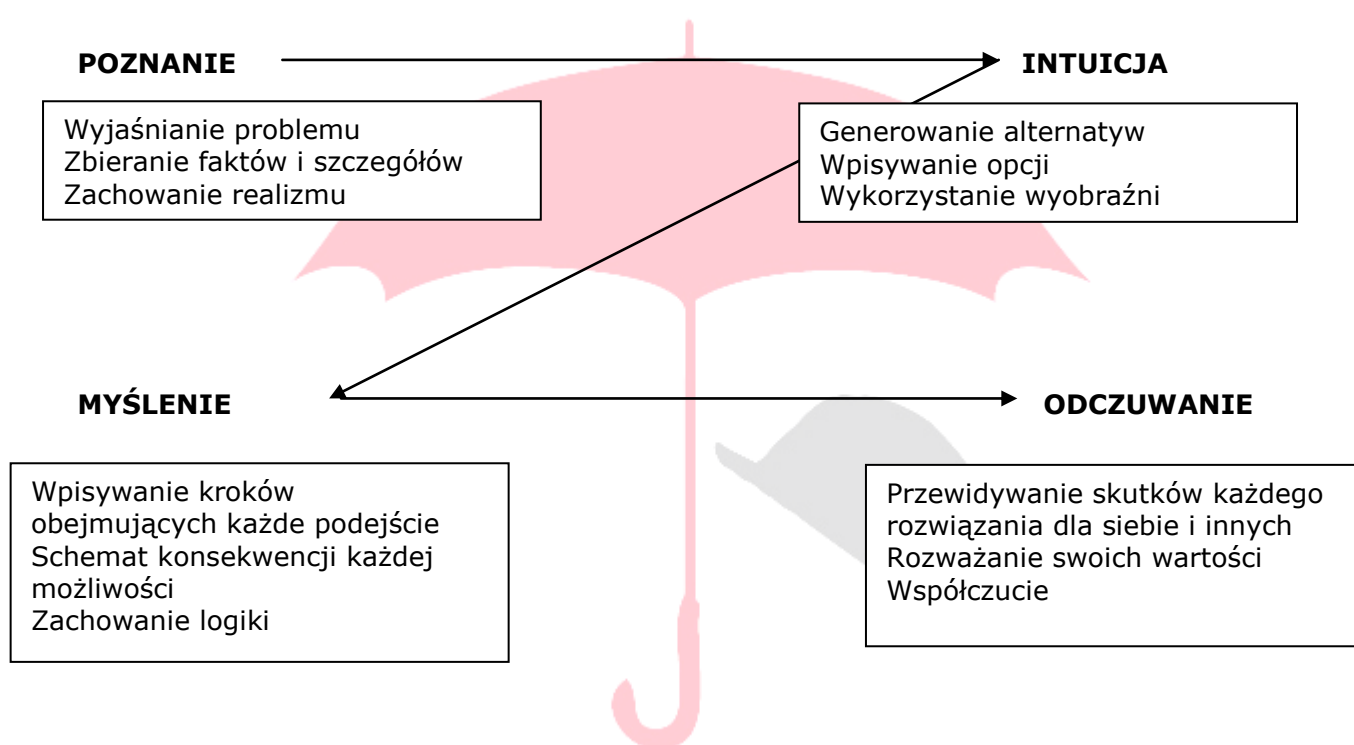
Dominujące **POZNANIE** – fakty, szczegóły płynące z własnego doświadczenia. Ufasz danym jakie przynosi ci pięć zmysłów. Twój podstawowy pogląd zależy od tego co dokładnie widzisz, słyszysz, dotykasz, smakujesz i wąchasz.

Dominująca **INTUICJA** – jesteś bardzo zainteresowany znaczeniem, możliwościami, wzorami i relacjami w tym co postrzegasz. Fakty i konkrety są drugorzędne. W sytuacjach widzisz konsekwencje i alternatywy.

Dominujący **MYŚLĄCY** – podejmujesz decyzje w oparciu o bezstronną i logiczną analizę. Natychmiastowa i najsilniejsza skłonność do wyciągania wniosków poprzez obiektywne spojrzenie na sytuację.

Dominujący **ODCZUWAJĄCY** – podejmujesz decyzje w oparciu o własne wartości. Masz silną potrzebę współczucia i nieustannie oceniasz co jest ważne dla siebie i innych.

## Model rozwiązywania problemu



## II. CECHY I ZACHOWANIA WPŁYWAJĄCE NA OSIĄGNIĘCIE SUKCESU

Jedną z naturalnych potrzeb człowieka jest zapotrzebowanie na stymulację. Sprawność funkcjonowania człowieka jest uzależniona od poziomu emocji przeżywanych w trakcie działania. Nieodzwonne jest przy tym osiągnięcie optymalnego pobudzenia emocjonalnego. Każdy ma własne optymalne pobudzenie oraz indywidualne zapotrzebowanie na stymulację, nie może ono być ani za wysokie, ani za niskie. Zapewnienie sobie optymalnego pobudzenia stanowi jeden z warunków dobrego samopoczucia. Człowiek mający duże zapotrzebowanie na stymulację sam stwarza sobie sytuacje wzbogacone stymulującymi bodźcami poprzez podjęcie ryzyka. Z badań psychologicznych wynika, że istotne znaczenie w dążeniu do osiągnięć i sukcesu ma właśnie skłonność do ponoszenia ryzyka. Niektóre zawody i działalności wymagają wysokiego wskaźnika skłonności do ryzyka, należą do nich: zawód lotnika, maklera giełdowego, strażaka, ratownika, policjanta, biznesmena itd. Skłonność do ryzyka ujawnia się zwykle w wieku dojrzewania, utrzymuje się w wieku dojrzałości, a obniża w wieku starszym. Ryzykowanie związane jest ze specyfiką sytuacji oraz odziedziczonymi cechami układu nerwowego, tj. temperamentu, warunkującymi zapotrzebowanie na stymulację. Skłonność do zachowań ryzykownych podlega modyfikacji w wyniku społecznego uczenia się oraz gromadzenia wiedzy i doświadczenia. Niektórzy ludzie nie uwzględniający w wyborze aktywności zawodowej swojego optymalnego zapotrzebowania na stymulację, szybko mogą zniechęcić się do pracy, doświadczać stresu i wypalenia pracą, nawet po krótkim okresie. Osoby, które doświadczają wielu bodźców, w przypadku niskiego zapotrzebowania na stymulację, czują się przeciążone i wypalone. Osoby, które mają duże zapotrzebowanie na stymulację, w tej samej sytuacji czują się usatysfakcjonowane i zadowolone.

Ważnym aspektem funkcjonowania zawodowego jest radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym. Ludzie różnią się zdolnością radzenia sobie ze stresorami ponieważ mają różne biologicznie i społecznie uwarunkowane odporności na stres. R. Lazarus twierdzi, że stres psychologiczny jest relacją pomiędzy człowiekiem a jego otoczeniem, to zależność pomiędzy tym, czego wymaga od nas dana sytuacja, a tym na ile my jesteśmy w stanie sprostać owym wymaganiom. Ma tu znaczenie jeszcze jeden czynnik pośredniczący, tj. ocena poznawcza sytuacji. Różne sytuacje można klasyfikować jako nieznaczące, sprzyjające lub stresujące. W przypadku oceny sytuacji jako stresującej zachodzi proces oceny wtórnej, w której jednostka konfrontuje swoje możliwości podjęcia działania z czynnikami wywołującymi stres. Jeżeli uzna, że jest w stanie zlikwidować źródło stresu podejmuje aktywność, a jeśli oceni sytuację jako przekraczającą jej możliwości działania, zaczyna odczuwać negatywne emocje, takie jak strach, lęk, złość.

Negatywne reakcje emocjonalne mogą pojawić się także jako odpowiedź na szkodliwe bodźce biologiczne, np. nadmierny hałas, choroba.

**2.1. STRES** jest psychofizjologicznym stanem organizmu wywołanym sytuacją trudną (stresorem) charakteryzującym się zmianami w zakresie aktywacji organizmu, wzmożonym napięciem emocjonalnym, postępującymi zmianami oraz postępującymi zmianami w zachowaniu. Zmiany te warunkują relacje z otoczeniem.

**Stresor** – wewnętrzne lub zewnętrzne zdarzenie lub bodziec, który wywołuje stres.

Trzy typy reakcji na stres:

- **Dystres** jest reakcją organizmu na zagrożenie, utrudnienie lub niemożność realizacji ważnych celów i zadań człowieka, pojawia się w momencie zadziałania bodźca, czyli stresora.
- **Eustres** to stres mobilizujący pozytywne działania.
- **Neustres** to bodziec dla danej osoby neutralny w działaniu, chociaż dla innych bywa on eustresowy lub dystresowy.

Wg Seleye'go stres przebiega w następujących fazach:

- **Faza alarmowa.** Początkowa, alarmowa reakcja zaskoczenia i niepokoju z powodu niedoświadczenia i konfrontacji z nową sytuacją.
- **Faza mobilizacji.** Występuje pełna mobilizacja i wykorzystanie potencjalnych możliwości jednostki.
  - **Stadium szoku.**
  - **Stadium przeciwdziałania** szokowi. Jednostka podejmuje wysiłki obronne.
- **Faza przystosowania** (odporności). Organizm nauczył się skutecznie i bez nadmiernych zaburzeń radzić sobie ze stresorem.
- **Faza wyczerpania.** Uogólnione pobudzenie całego organizmu, co prowadzi do przewlekłego stresu, bądź nawet śmierci.

**Stres długotrwały** powstaje pod wpływem nasilonego stresora czy stresorów lub gdy działają one w długim czasie. Może prowadzić do rozregulowania organizmu.

Początkowo człowiek wykonuje czynności dużo wolniej. Potem pojawiają się problemy z przekazywaniem i odbiorem informacji, aż w końcu następuje dezorganizacja życia i utrata



kontroli nad sytuacją. Długotrwały stres może wywołać negatywne skutki zdrowotne, takie jak:

- choroby serca,
- chorobę niedokrwinną,
- zawał,
- zaburzenie rytmu serca
- nadciśnienie tętnicze,
- chorobę wrzodową żołądka i dwunastnicy,
- wysoki poziom cholesterolu we krwi,
- nerwice,
- bezsenność,
- obniżenie odporności,
- zaburzenia miesiączkowania,
- zaburzenia erekcji.

**2.2 Wypalenie zawodowe** to odpowiedź organizmu na stres, którego źródłem jest sytuacja pracy lub drugi człowiek w sytuacji pracy. Może być ono reakcją na długotrwałe przeciążenie obowiązkami, zbyt odpowiedzialne i trudne zadania lub wyczerpującą, nudną i monotonną pracę. Odnosząc się bezpośrednio do jakości naszego funkcjonowania w pracy, ma jednocześnie niebagatelne znaczenie dla innych obszarów życia. Wypalenie zawodowe jest pewnym niekorzystnym stanem upośledzającym nie tylko zawodowe, ale również osobiste funkcjonowanie człowieka.

Można przyjąć za definicję wypalenia zawodowego (Alana Pines): **„Stan fizycznego, emocjonalnego i umysłowego wyczerpania przejawiającego się poprzez chroniczne zmęczenie. Towarzyszy mu negatywna postawa wobec pracy, ludzi i życia, poczucie bezradności oraz beznadziejności położenia. Obniżona samoocena manifestuje się poczuciem własnej nieadekwatności, niekompetencji i zniechęceniem”**.

Niektórzy autorzy różnicują stan wypalenia i znużenia. Wypaleniu ulegają ludzie, którzy pracowali z ogromnym zaangażowaniem i energią, podczas gdy osoby ulegające znużeniu nie miały nigdy takiego entuzjazmu. Jednak jedni i drudzy pozbawieni są energii, witalności



i radości życia codziennego. To, czy wypalenie nastąpi, zależy od układu wielu czynników osobistych i środowiskowych.

#### Dla procesu wypalenia charakterystyczne są:

- **Wyczerpanie emocjonalne i psychofizyczne**, pojawiające się na skutek psychicznego przemęczenia lub przeciążenia, objawiające się narastającym i długotrwałym poczuciem zmęczenia, które nie mija. Stanowi temu mogą towarzyszyć stwierdzenia typu: „nic mi się nie chce”, „wszystko to nie ma sensu”.
- **Depersonalizacja** przejawiająca się tendencją do nadmiernego dystansowania się wobec problemów zawodowych i deprecjonowania innych osób (współpracowników, podwładnych, klientów), niechęcią wobec kontaktów interpersonalnych, konfliktowością i problemami z komunikacją interpersonalną.
- **Obniżone poczucie dokonań osobistych**, poczucie obniżenia osobistej adekwatności, oznaczające brak zadowolenia z osiągniętych wyników pracy, subiektywne odczucie braku sukcesu.

#### Symptomy wypalenia:

- **wyczerpanie fizyczne** – chroniczne zmęczenie bez widocznej przyczyny; widoczna może być utrata wagi i apetytu
- **bezsenna napięcie mięśniowe** - różnorodne bóle bez wyraźnej przyczyny
- **migrenowe bóle głowy**
- **zmartwienie** – zaabsorbowanie pracą, branie pracy do domu, co powoduje stopniowe zagarnianie życia osobistego
- **niezdolność do podejmowania decyzji** – podjęcie najprostszej decyzji wymaga coraz większego wysiłku
- **poczucie winy za wyniki swojej pracy** – obwinianie siebie za stresujący charakter pracy, reakcja typu „mea culpa”
- **zawalenie pracą** – niemożność poradzenia sobie z ilością pracy i spokojnego przemyślenia jej jakości
- **utrata entuzjazmu** – mechaniczne reagowanie na zadania; często pojawia się nuda, przy czym nudzenie się może być pozorne
- **oskarżenia innych za niepowodzenia** – niezależnie od tego czy niepowodzenie jest prawdziwe wini się za nie wszystkich – system, firmę, dyrektora, współpracowników..
- **niecierpliwość i wybuchy irytacji**
- **utrata zainteresowania** – oznaki depersonalizacji- współpracownicy są traktowani stereotypowo, często pozytywne uczucia ulegają tłumieniu

- **nie przyswajanie nowych idei** – postawa typu „wszystko już było i okazało się bezsensowne”
- **uzależnienie** – przyjmowanie nadmiernej ilości środków uspakajających, alkoholu, nikotyny
- **inercja** – pojawiają się problemy ze zrobieniem czegokolwiek, normalnie niewielki wysiłek okazuje się ponad siły
- **narzucona sobie izolacja** – normalnie towarzyskie osoby izolują się od współpracowników, mogą mieć problemy z bezpośrednim komunikowaniem się „twarzą w twarz”
- **cynizm, stany depresyjne i nerwicowe.**

### Aby lepiej funkcjonować, korzystne jest:

- ✓ dokładnie zdiagnozować sytuację trudną,
- ✓ odszukać możliwe punkty oparcia i korzyści,
- ✓ odwołać się do konstruktywnych doświadczeń osobistych związanych z tym typem trudności,
- ✓ odnaleźć dystans i perspektywę do stresora,
- ✓ korzystać w pełni z fazy mobilizacji, tworzyć konstruktywne rozwiązania,
- ✓ kontrolować stopień napięcia emocjonalnego,
- ✓ nie unikać stresora, ale go „oswajać”,
- ✓ zadbać o nastawianie na sukces,
- ✓ dostrzegać swoje mocne strony,
- ✓ realnie oceniać swoje cechy i umiejętności,
- ✓ realnie oceniać swoją możliwość kontroli zdarzeń,
- ✓ konstruktywnie korzystać z opinii otoczenia,
- ✓ umiejętnie wykorzystywać stres do wyćwiczenia nowych umiejętności w pokazywaniu go i wzbogacać swoje doświadczenie

### Chcesz lepiej sobie radzić?

- **Myśl pozytywnie.** Podkreślaj pozytywne strony zdarzeń. Zauważanie tego, co dobre i pozytywne, przynosi satysfakcję i radość, pracuje się wtedy przyjemnie i mniej męcząco. Uwierz, że sprostasz zadaniom i uporasz się z trudnością. Wizualizuj to.
- **Weź na siebie odpowiedzialność.** To twoje życie i nikt nie rozwiąże za ciebie problemu. Inni mogą ci pomóc, ale inicjatywa musi wyjść od ciebie.
- **Bądź realistą.** Wyznaczaj sobie cele możliwe do zrealizowania.
- **Bądź elastyczny.** Jeśli jakiś pomysł nie działa, spróbuj czegoś innego.



- **Rób tylko jedną rzecz naraz.** W większych przedsięwzięciach podziel główny cel na mniejsze i zajmuj się nimi po kolei. Możesz stworzyć mentalny plan działania.
- **Naucz się rozpoznawać sygnały niebezpieczeństwa.** Pamiętaj, że twoje ciało mówi do ciebie na różne sposoby – wsłuchuj się więc uważnie w jego „głos”. Jeśli dzieje się coś niepokojącego – zwolnij tempo o zadbaj o siebie.
- **Dbaj o swoją formę fizyczną.** Ruszaj się, uprawiaj sport, chodź na spacer. Zachowuj prawidłową dietę. Sypiaj wystarczająco długo. To wzmocni twoją wewnętrzną siłę.
- **Naucz się odprężyć i relaksować.** Wypracuj sobie najlepsze dla ciebie sposoby relaksacji i rozluźnienia (np. kąpiel, lektura, słuchanie muzyki, medytacja itp.) – to na pewno pomoże w trudnych sytuacjach.
- **Usprawniaj swoje umiejętności radzenia sobie ze stresem.** Naucz się zachowywać równowagę wewnętrzną i stabilność emocjonalną.
- **Zachowaj obiektywizm.** Co możesz zmienić? Z czym musisz się pogodzić?
- **Poznaj siebie, swoje zasoby, możliwości.** Rozpoznaj swoje siły i słabości. Świadomość własnych reakcji, preferencji, upodobań, potrzeb, ograniczeń chroni przed wypaleniem.
- **Bądź asertywny.** Wyrażaj swoje emocje otwarcie bez agresji czy obwiniania innych. Odmawiaj jeśli uznasz, że coś cię nadmiernie obciąża.
- **Poszukaj pomocy, sprzymierzeńca.** Przedyskutuj swoje problemy z innymi. Posłuchaj co ci powiedzą. Przemyśl i podejmij działania. Jeśli będzie to konieczne poproś o pomoc specjalistę (psychoterapia).

### III. ASERTYWNOŚĆ

Asertywność to umiejętność adekwatnego wyrażania siebie w kontakcie z inną osobą czy osobami, co ma ogromne znaczenie w sytuacji pracy.

Zachowanie asertywne oznacza bezpośrednie, uczciwe i stanowcze wyrażanie wobec innej osoby swoich uczuć, postaw, opinii lub pragnień, ale w sposób respektujący uczucia, postawy, opinie i pragnienia tej drugiej osoby.

Zachowanie asertywne różni się od zachowania agresywnego, bowiem oznacza korzystanie z osobistych praw bez naruszania praw innych osób. Jednocześnie zachowanie asertywne różni się od zachowania uległego, zakłada bowiem działanie zgodne z własnym interesem i stanowczą obronę siebie i swoich praw- bez uzasadnionego niepokoju. Zachowanie asertywne jest związane z poczuciem własnej godności i szacunkiem dla siebie. Nie jest wrodzone ale wyuczone. Asertywność może się zmieniać w zależności od sposobu przeżywania i reagowania.

Terytorium psychologiczne: Każdy ma prawo do bycia sobą. Oznacza to, że masz prawo dysponować swoim czasem, swoją energią, dobrami. Masz prawo ustawić sobie sprawy według Twojej własnej woli i własnych interesów. Masz prawo wyrażać siebie- swoje uczucia, opinie, poglądy, postawy, o ile nie narusza to praw innych ludzi. Masz też prawo do obrony swego terytorium psychologicznego. To Ty sam/a masz prawo stanowić o swoich stosunkach z innymi, układać je zgodnie z własnymi preferencjami, decydować co im o sobie mówisz, czego nie. Nie masz obowiązku spełniać wyłącznie oczekiwań innych, zachowywać się i mówić tego co by chcieli o sobie usłyszeć.

Asertywne odmawianie to czytelne, bezpośrednie, uczciwe i stanowcze stwierdzenie. Zaczyna się ono od „nie”. Zawiera wyjaśnienie dla rozmówcy, by nie odebrał odmowy jako sygnału braku sympatii czy naszej chęci odsunięcia się. Zamiast muszę czy nie mogę można wziąć odpowiedzialność za swoją decyzję, odmowę.

#### IV. MOTYWACJA

Pojęcie motywowanie bierze swój początek od "łacińskiego słowa "moveo", które oznacza wprawić w ruch, zachęcać kogoś do czegoś, pobudzać do czynu, na kogoś wpływać".

W literaturze przedmiotu obok pojęcia motywowanie funkcjonuje termin motywacja.

Najczęściej przez to pojęcie rozumie się stan gotowości do podjęcia określonego działania.

Motywacja jest "procesem", który aktywizuje zachowanie i sprawia, że przez dłuższy okres jednostka pragnie indywidualnie zaspokoić swoje potrzeby poprzez realizację zadań.

Najbardziej znaną teorią motywacyjnych jest teoria hierarchii potrzeb A. H. Masłowa.

Jej założenia;

1. Tylko niezrealizowane potrzeby wywierają wpływ na zachowanie człowieka, potrzeby zrealizowane tracą wartość motywacyjną.
2. Potrzeby człowieka są zorganizowane w formie określonej hierarchii.
3. Potrzeby jednostki rozmieszczone są na pięciu poziomach. Zaspokojenie potrzeb niższego rzędu pozwala osiągnąć wyższy poziom.
4. Hierarchiczny system potrzeb ma charakter dynamiczny. Potrzeby nie są respektowane raz na zawsze. Niezaspokojenie potrzeby w jakimś momencie powoduje ponowne odwrócenie hierarchii, tak że najistotniejszą staje się niezaspokojona potrzeba.

Najnowsze ujęcie potrzeb opracował C.P. Alderfer i McClelland. Alderfer opracował **teorię ERG**. Zgodnie z nią potrzeby ludzkie ułożone w trzech aspektach:

egzystencji - odpowiadają potrzebom fizjologicznym i bezpieczeństwa z klasyfikacji Masłowa,  
 kontaktów społecznych - koncentrują się na związkach ludzi z ich otoczeniem społecznym.  
 Są to więc potrzeby przynależności (afiliacji) i pozyskiwania szacunku innych.

wzrostu - obejmują wysiłki w kierunku samodoskonalenia i poprawy własnego środowiska,  
 a więc potrzeby szacunku dla samego siebie i samorealizacji. Alderfer wyjaśnił na czym polega demotywacja człowieka. Polega ona na tym, że jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, jednostka będzie odczuwała frustrację, przeniesie swoje pragnienia na niższą kategorię potrzeb- potrzeby podstawowe.

Motywowanie obejmuje takie etapy jak:

- określenie celów
- określenie zadań prowadzących do realizacji celów
- ustalenie kryteriów i sposobów oceny realizacji zadań
- poszukiwanie bodźców motywujących
- motywowanie do aktywności

- obserwacja wyników aktywności

Motywowanie to umiejętność stosowania takich metod, które wzbudzają gotowość do wykonywania zadania lub dążenia do realizacji jakiegoś celu. Stawiane sobie, innym bądź określane wspólnie z innymi osobami cele, powinny być jak „R- U- M- A- K” :

- **R** – realny (możliwy do zrealizowania);
- **U** – umiejscowiony w czasie (należy określić parametry czasowe dotyczące wyznaczonego celu, tj: w jakim czasie można osiągnąć zamierzony cel, jak długo będzie trwało przedsięwzięcie, które zamierzamy zrealizować);
- **M** – mierzalny (warto ustalić kryteria mierzalności dotyczące celu: koszty, ilość, jakość);
- **A** – adekwatny (zbieżny z innymi celami i działaniami);
- **K** – konkretny (sformułowany na tyle precyzyjnie aby było wiadomo co ma być zrobione).

## Czynniki wpływające na motywację człowieka:

- Działanie ludzkie ukierunkowane jest na określone cele.
- Ludzi motywuje do wysiłku to , czego pragną.
- Człowiek jest podmiotem własnej aktywności, ponieważ jest świadomy swoich celów i dążeń. Na zachowanie człowieka w środowisku pracy wpływa spostrzeganie własnych możliwości.

**Procesy motywacyjne** ukierunkowują zachowanie jednostki na osiągnięcie określonych, istotnych dla niej stanów rzeczy, kierują wykonywaniem pewnych czynności tak, aby prowadziły do zamierzonych wyników (zmiana warunków zewnętrznych, zmiana we własnej osobie, zmiana własnego położenia). Jeśli człowiek jest świadomy wyniku wykonywanych czynności wówczas ten wynik będzie nazywany celem. Proces motywacyjny składa się z zespołu pojedynczych motywów. **Motywe**m nazwać zaś można przeżycie pobudzające człowieka do działania lub powstrzymujące go, lub przeszkadzające jego wykonaniu.

## Proces motywacyjny

- wzbudzanie energii;
- ukierunkowywanie wysiłku na cel;
- selektywność uwagi w stosunku do bodźców– zwiększenie wrażliwości na bodźce istotne;



- zorganizowanie reakcji w zintegrowany wzorzec;
- kontynuowanie czynności, dopóki warunki, które ją zapoczątkowały nie ulegną zmianie
- pobudzenie emocjonalne- uczucia dodatnie (w przypadku realizacji zamierzeń) lub ujemne (w przypadku niespełnienia) .





## V. ZASOBY

Świadomość własnych zasobów umożliwia ich wykorzystywanie z korzyścią dla własnego rozwoju, umożliwia planowanie zmian. Istotnym aspektem zmiany jest wyodrębnianie celów i opracowywanie strategii ich realizacji.

Zasoby to świadome i nieświadome umiejętności i możliwości, mocne strony ukształtowane przez osobiste doświadczenie życiowe, źródła siły.

Zaliczamy do nich:

- zasoby indywidualne, takie jak: zdolności, zalety, ważne wartości, obszary kompetencji (umiejętności, zainteresowania, hobby) wcześniejsze doświadczenia, w których dobrze sobie osoba poradziła, trudne bolesne doświadczenia, które udało się przejść, cele, marzenia, dobre perspektywy,
- zasoby uniwersalne, takie jak: zwyczaje panujące w środowisku, historia rodziny, historia własnego narodu, tradycja, wiara, religia.

**Wizerunek własny** jest kluczem do sukcesu, wyznaczającym granice naszych osiągnięć, wpływa na motywację do działań i podejmowanie nowych wyzwań życiowych. Wizerunek własny (obraz własnej osoby) ma ścisły związek z poczuciem własnej wartości.

**Poczucie własnej wartości** to:

- świadomość własnych zasobów.
- Szacunek dla własnych emocji oraz umiejętność przyjmowania szacunku od innych.
- Prawo do zachowania godności, czyli umiejętność ochrony swoich praw, swojego „terytorium osobistego”.
- Kontakt z własną wewnętrzną motywacją, rozumianą jako postrzeganie rozbieżności pomiędzy stanem obecnym a pożądanym. Następstwem kontaktu z własną motywacją jest poczucie skuteczności oraz poczucie wewnętrznej spójności, zgody, integracji.