



1.3. MOTYWOWANIE – KWESTIA „ZAPOMINANA”

1. Motywacja i motywowanie w procesie nauczania–uczenia się.
2. Kwestia „zapominania” – przykładowe problemy, uproszczenia w procesie motywowania (np. przecenianie wzmocnienia bodźcami zewnętrznymi).
3. Wykorzystanie wiedzy wypracowanej przez nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi w sytuacji nauczania:
 - podstawowe teorie i modele motywowania – krótka charakterystyka
 - potrzeby relacji międzyludzkich i potrzeby rozwoju w motywowaniu

Zagadnienia motywacji i motywowania nie sposób przecenić, dlatego też od dawna stanowiły one niezbywalny składnik nauk o człowieku. Dzisiejszy kształt tych koncepcji jest oczywiście wynikiem długotrwałej ewolucji wiedzy na temat ludzkiego zachowania. I chociaż grupa teorii motywacji wykryła się dopiero w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX. wieku, a jej rozwój zawdzięczamy głównie psychologii, to ich korzenie tkwią w początkach myśli społecznej – filozofii starożytnej.¹ Nie dziwi więc wielość ujęć, teorii, ale i konkretnych systemów, rozbudowanych modeli motywowania. Szczególnie, iż motywacja ludzka nie jest niezmienna, podlega rozwojowi wraz ze społeczeństwem, kulturą, gospodarką. Zmieniać się więc muszą zarówno sposób, jak i środki motywowania. Stąd też, szczególnie na specyficznym gruncie ludzkiej działalności, jakim jest praca, wciąż się te zagadnienia bada i aktualizuje. Przy tak rozbudowanej wiedzy dziwi więc, że w praktyce wypracowane zasady są tak często „zapominane”.

W współczesnych, wysoce profesjonalizowanych społeczeństwach problem motywacji i motywowania odnosi się głównie do dwóch silnie powiązanych sfer – wcześniej wspomianej pracy i nauki. W moim artykule podejmę przede wszystkim zagadnienia znajdujące się w drugim obszarze. Jednakże oprę je na wiedzy uzyskanej w badaniach obszaru pierwszego, gdyż zagadnienia motywowania są tam bardzo silnie rozwijane. Ponadto, jak sądzę te dwie sfery (przynajmniej na poziomie nauczania wyższego i pomaturalnego, które uczyniłam przedmiotem moich rozważań), są na tyle silnie powiązane, że warto korzystać z doświadczeń nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Kwestia motywacji i motywowania ma szeroką bazę nie tylko teoretyczną, ale i metodyczną. Każdy, kto tylko chce – tak pracodawca jak i nauczyciel, opiekun – może więc się nią posłużyć. Jednakże wydaje się, że z powodu jej zasadniczości i oczywistości – często się rozmywa i jest upraszczana. Zagrożenie konkretną karą lub obietnicą nagrody jest tu bowiem czubeczką góry lodowej. Dlatego też warto od czasu do czasu przypominać wiadomości na ten temat, co niniejszym postaram się uczynić.

Motywacja to proces regulacyjny ludzkiej psychiki, sterujący zespołem mechanizmów wzbudzających, ukierunkowujących, podtrzymujących i hamujących zachowania i wysiłki człowieka tak, by osiągnął określony cel.² Pojęcia motywowania używa się z kolei do określenia procesu wywoływania, podtrzymywania i ukierunkowania zachowania człowieka – tak bezpośrednio, poprzez możliwość realizacji pewnych potrzeb motywowanego, jak i pośrednio, poprzez wywoływanie nowych potrzeb, oczekiwań.

W procesie nauczania–uczenia się, szczególnie na szczeblu wyższym czy pomaturalnym, gdy uczeń/student podejmuje już w dużej mierze autonomiczne decyzje co do swojego życia, oczywistym jest, iż

¹ Ch. N. Cofer, M. H. Appley, *Motywacja. Teoria i badania*, Warszawa 1972, s. 24–53.

² J. Reykowski, *Teoria motywacji i zarządzania*, Warszawa 1975, s. 23–24.

najkorzystniejszą sytuacją jest, gdy źródłem motywacji jest zaktywizowanie zainteresowań lub wartości oraz sformułowanie zadania (najlepiej przez daną jednostkę czy przez jej znaczących innych) – którym w tym wypadku będzie dalszy samorozwój.³ Wówczas mamy pewność, iż jest to rzeczywista motywacja do wiedzy. Częstokroć jednak podłożem motywacji jest, na przykład deprivacja lub zagrożenie deprivacją potrzeb podstawowych, choćby poczucia bezpieczeństwa (np. zagrożeniem utraty pracy, możliwością powołania do wojska etc.). W takich wypadkach nie mamy pewności czy uczeń będzie dążył do zdobycia wiedzy, czy tylko „papierka” – kredencja⁴, który uwierzytelił posiadanie przez niego wiedzy akademickiej (i „załatwi” pracę, awans, ucieczkę od obowiązków etc.). Wówczas, chociaż motywacja do zaliczania przedmiotów i poszczególnych lat nauki będzie silna, a energia będzie wydatkowana tak, aby studia, szkołę „przeżyć”. Uczeń stosował będzie wiele, wypracowanych już, strategii, takich jak ściąganie, wywoływanie litości u nauczycieli czy ostatecznie „3Z” – „zakup, zdaj, zapomnij”. Podstawowym problemem nie jest więc zachęcanie młodzieży, by wykształcenie zdobywała. Jest ono dla niej nadal, mimo widocznych na naszym rynku pracy nepotyzmu i kumoterstwa, cenioną wartością, która w mniemaniu młodych ludzi umożliwia dobre usytuowanie się w strukturze społeczeństwa. Jednak zdobywanie wykształcenia jest tu często rozumiane jako zdobywanie przepustki, paszportu do lepszego życia, na którego osiągnięcie trzeba niestety poświęcić czas i zazwyczaj pieniądze, a nie jako możliwość zdobywania wiedzy, którą można w przyszłości wykorzystać. Często słychać takie podejście w powtarzanych opiniach o poszczególnych przedmiotach, w których uczniowie poddają w wątpliwość celowość ich nauczania. Jeśli więc zależy nam na faktycznym, a nie „papierkowym” wykształceniu młodego (i nie tylko) pokolenia – należy starać się wywołać chęć posiadania wiedzy (z przyczyn i autotelicznych i instrumentalnych).

Warto w tym celu odwołać się do szerokiego zaplecza, jakim dysponują w kwestii motywowania nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Co prawda w szkole i na uczelni mamy sytuację jakościowo odmienną niż w miejscu pracy. Istnieją jednak powody, by takie zapożyczenie uczynić. Po pierwsze, jak już zaznaczałam, obszar motywowania jest w naukach o zarządzaniu niezwykle silnie rozbudowany, prowadzi się ciągle badania, odkrywa błędy i niweluje braki. (Osobiście również takie badania przeprowadziłam, szczególną uwagę zwracając na społeczno-psychologiczne aspekty motywowania).⁵ Co ważne, czyni się to zwracając uwagę nie tylko na wyizolowane wnętrza firmy – ale i na sytuacje zewnętrzną – zarówno w zakresie gospodarki, jak i sfery polityki i kultury. Pozwala to stworzyć możliwie jak najbardziej realistyczny obraz sytuacji motywowanych osób – co pomaga w zastosowaniu adekwatnych metod. Sytuacja uczniów szkół pomaturalnych i studentów (szczególnie zaocznych) jest częstokroć bardzo zbliżona lub pokrywa się z sytuacją pracowników. Stąd też druga przyczyna, dla której warto z wyżej wymienionej wiedzy skorzystać – silne powiązanie nauki i pracy, zarówno poprzez treść – najpierw przyswajaną, a potem wykorzystywaną w praktyce, jak również przez oczywisty fakt, że uczniowie, wcześniej czy później, stają się (w większości) pracownikami. Wcześniejsze zetknięcie się z systemami wpływania na ich działania może pomóc im łatwiej i efektywniej przystosować się do nienajłatwiejszej sytuacji na rynku pracy i czerpać z pracy jak największą satysfakcję. Ostatnim powodem jest oczywisty fakt, iż chociaż sytuacja w miejscu pracy i nauki jest różna, to w jednym i w drugim przypadku mamy do czynienia z tą samą „materią” – dorosłymi ludźmi, autonomicznymi podmiotami o kompletnej (choć nie „zamkniętej”, „zakończony”) osobowości. Chociaż różnią się pod względem indywidualnych doświadczeń, to jednak mają wiele cech wspólnych, które w motywowaniu wykorzystać można.

W naukach o zarządzaniu, w tworzeniu modeli motywacyjnych, czyli konkretnych paradygmatów postępowania w sytuacji motywowania, wykorzystuje się oczywiście głównie teorie motywacji, które uszeregować można w trzy grupy – teorii treści/potrzeb, procesu oraz wzmacniania. Omówienie poszczególnych teorii przekracza ramy tego artykułu, postaram się więc, pokrótce, scharakteryzować poszczególne grupy. (Podobnie omówienie modeli motywacyjnych. Postaram się więc również wskazać, choć część bogatego zaplecza literaturowego dotyczącego tych tematów.)

Teorie treści/potrzeb (np. teoria potrzeb A. Masłowa, ERG C. P. Alderfera, Trzech Potrzeb Ludzi D. McClellanda, dwuczynnikowa teoria F. Herzberga) kładą największy nacisk na to, co skłania nas do działania – co nas motywuje, czyli na treść motywacji.⁶ Według nich są to ludzkie potrzeby, domagające się zaspokojenia. Środki, które prowadzą do osiągnięcia celu nie są w tych teoriach tak ważne, jak

³ J. Reykowski, *Motywacja* (w:) *Psychologia ogólna*. Redakcja naukowa T. Tomaszewski, Warszawa 1992, s. 72–76.

⁴ *Słownik socjologii i nauk społecznych*. Redakcja naukowa G. Marshall, Warszawa 2004.

⁵ praca magisterska: M. Chyla, *Społeczno-psychologiczne aspekty motywowania pracowników*, UMK Toruń 2002.

⁶ M. Maciejewska, *Koncepcja Frederica Herzberga, czyli o zadowolenu i niezadowolenu z pracy*. „Personel. Zatrudnianie – Motywowanie – Szkolenie” 2000, nr 5, s. 16–17.

wewnętrzne poczucie braku czegoś. Istnieje wielka różnorodność zhierarchizowanych potrzeb a ludzie oczekują ich komplementarnego zaspokojenia. Potrzeby te nie są stałe, a ich rozpoznawanie jest niezwykle trudne. Aby skutecznie motywować należy więc rozszerzać ich krąg, stwarzać możliwość wyboru między różnymi potrzebami i pamiętać, że ludzie różnią się sposobami ich zaspokajania.⁷

Teorie procesu (np. teoria popędu; teoria: oczekiwań V. H. Vrooma, sprawiedliwego nagradzania J. S. Adamsa, wyznaczania celów E. A. Locka) zajmują się odpowiedzią na pytanie, dlaczego ludzie wybierają dany sposób zachowania dla osiągnięcia swych celów. Dotyczą procesu realizacji jakiegoś celu. Według nich ludzie oceniają efekty swych poprzednich zachowań i w oparciu o to ustalają, jakie wysiłki podjąć lub nie w przyszłości. Dokonują przy tym skomplikowanych obliczeń, biorąc pod uwagę swoje oczekiwania, subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia celu, sprawiedliwość wyników działania w stosunku do wykonanego wysiłku, ocenę pożyteczności wyznaczonego celu. Aby wzbudzić motywację ludzie muszą wiedzieć o możliwości jego realizacji i ocenić pozytywnie jej realność (szansę). Dla motywowania proponuje się rozmaite metody (np. wyznaczanie jednoznacznych, mierzalnych, sensownych, osiągalnych celów) i środki. Zaznacza się jednak, iż atrakcyjność ewentualnych korzyści powinna być optymalna.⁸

Teoria wzmocnienia (B. F. Skinnera), zwana też teorią modyfikacji zachowań, warunkowania instrumentalnego lub uczenia się. Według niej ludzkimi zachowaniami kieruje środowisko społeczne i można je zmieniać manipulując nim. Podstawą dla tej teorii jest pojęcie warunkowania instrumentalnego – działania są skutkiem uprzednich doświadczeń. Człowiek przez całe życie uczy się zachowań według następującego algorytmu – uzyskać jakąś korzyść, uniknąć czegoś przykrego. Bazując na nim należy stwarzać warunki do utrwalania zachowań korzystnych i eliminowania niekorzystnych – poprzez reagowanie na działania jednostki – bodźcami pozytywnymi (sterowanie pozytywne) lub negatywnymi (sterowanie negatywne).⁹

Teorie powyższe przedstawiają główne kierunki postrzegania procesu motywacji i motywowania. Jednak jak się wydaje, te konkurujące ze sobą koncepcje, wcale konkurencyjnymi nie są. Mają oczywiście swe specyficzne założenia, które kłócą się z innymi teoriami. Jednak wydaje się, że najważniejsze ich cechy nie muszą się wykluczać, a jedynie wskazują na różne, komplementarne, wymiary motywowania. Wykorzystują to modele motywacyjne, tworzone na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji pracy, a które można wykorzystać i w procesie nauczania i w wielu innych sferach życia, dokonując oczywiście niezbędnych modyfikacji. Postaram się zwrócić uwagę na podstawowe elementy, które można by było wykorzystać, oraz na pewne błędy w motywowaniu, które, w mojej ocenie, my nauczyciele dość często w procesie nauczania powtarzamy.

Nie od razu jednak praktyczna wiedza na temat motywacji i motywowania była dogłębna. Pierwsze modele, jak tradycyjny/ekonomiczny (stworzony na bazie naukowej koncepcji organizacji F. Taylora w XIX wieku), nie dostrzegały złożoności problemu. Zakładało się, że człowiek to istota z natury leniwa, nie lubiąca pracy, którą będzie podejmował wyłącznie w celu uzyskania środków potrzebnych do przeżycia (bodźce zewnętrzne). (Uważa się, iż tylko nieliczne jednostki są ambitne.) Należy więc stawiać im proste, fragmentaryczne zadania, stale kontrolować ich wykonywanie i w miarę konieczności używać zewnętrznych nagród i kar – gdyż tylko to może doprowadzić do prawidłowego wykonania zadania. Uważano bowiem, iż praca sama w sobie nie ma charakteru motywującego. Motywująca jest płaca, która, jeśli jest wystarczająca, doprowadza do tolerowania nawet nudnej i monotonnej pracy.¹⁰ Tę koncepcję możemy przełożyć na sytuację panującą w szkole. Wydaje się, iż jest ona dość często (niestety) stosowana. Czasami przyczyną jest rutyna, brak czasu, rzadziej, mam nadzieję, brak wiedzy. Jakie skutki może wywołać motywowanie do nauki oparte jedynie na zewnętrznych nagrodach i karach (w sytuacji szkolnej –

⁷ Zob. *Teorie treści* (na: URL: <http://www.infor.pl/motyw> oraz *Teorie motywacji* (na: URL: <http://placa.pl/index.html>

⁸ Zob. K. Madsen, *Współczesne teorie motywacji*, Warszawa 1980, s. 109–110; M. Maciejewska, *W poczuciu (nie)sprawiedliwości. Koncepcje słusznej płacy J. S. Adamsa*, „Personel. Zatrudnianie – Motywowanie – Szkolenie” 2000, nr 1, s. 18–21; M. Maciejewska, *Skutek w zależności od celu. Motywowanie na przykładzie koncepcji oczekiwań*, „Personel. Zatrudnianie – Motywowanie – Szkolenie” 2000, nr 8, s. 12–17; D. Kotarska, *Celów uzgadnianie. Proces motywowania poprzez wyznaczanie celów* (1), „Personel. Zatrudnianie – Motywowanie – Szkolenie” 2001, nr 5, s. 28–30; D. Kotarska, *Celów monitorowanie. Proces motywowania poprzez wyznaczanie celów* (2), „Personel. Zatrudnianie – Motywowanie – Szkolenie” 2001, nr 6, s. 18–19 oraz *Teorie motywacji* op.cit.

⁹ Zob. P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Warszawa 1985, s. 114–115; M. Maciejewska, *Wyjęty na swojego pracownika. Modyfikacja zachowań podzładnych według koncepcji wzmocnień B.F. Skinnera*, „Personel. Zatrudnianie – Motywowanie – Szkolenie” 2000, nr 12, s. 18–21 oraz *Teorie motywacji* op.cit.

¹⁰ E. Maslyk-Musiał, *Problemy motywacji pracy*, Warszawa 1985, s. 14–16.

ocenami, zaliczeniami, stypendiami naukowymi – lub zagrożeniem niezaliczenia etc.?) Dla wyjaśnienia niewystarczającej siły tego typu działań posłużę się ogólną zasadą przyjętą w teoriach motywacji, a szczególnie silnie akcentowaną w tzw. teorii oczekiwań V.H. Vroom'a.¹¹ Uznaje się, iż warunkami koniecznymi wystąpienia motywacji są: użyteczność/wartość wyniku, która jest w stanie zredukować napięcie motywacyjne jednostki (czyli specyficzne poczucie niespełnienia i gotowością do podjęcia działania) oraz subiektywne prawdopodobieństwo/oczekiwanie osiągnięcia tego wyniku. Przy czym należy zaznaczyć, iż motywacja jest postrzegana jako iloczyn, a nie suma tych dwóch wartości.¹²

Odnosząc to do nagradzania dobrymi ocenami, czy stypendiami naukowymi możemy mieć, między innymi oczywiście, do czynienia z dwoma przykładami nieefektywności działań motywacyjnych. Pierwszym jest sytuacja, gdy wartość/użyteczność wyniku (w tym wypadku zdobycie rzetelnej wiedzy, czego wskaźnikiem może być, jak sądzę, a w każdym razie za taki jest ogólnie uważany, np. uzyskanie wysokiej oceny) jest dla uczniów znikoma. Już A. K. Cohen¹³ zauważał, że, szczególnie w pewnych segmentach społeczeństwa (niższych jego warstwach), widać brak kompetencji, umiejętności kulturowych pozwalających na rezygnowanie z natychmiastowych gratyfikacji na rzecz odleglejszych celów. W związku z tym wybierane są raczej natychmiastowe nagrody, a nie te, których „wypłata” jest odroczone. Dobre oceny, jako takie, nie różnią się w zasadzie niczym, gdy chodzi o kwestię zaliczania przedmiotów i poszczególnych lat nauki, od zaliczeń na najniższym poziomie. Mogą mieć znaczenie w przyszłości – w podejmowaniu pracy, dostaniu się na studia uzupełniające etc. Jest to jednak na tyle odległa perspektywa, korygowana dodatkowo konkurencyjnymi motywami (np. „dobrą zabawą”, „studenckim życiem”), iż dla zredukowania napięcia motywacyjnego wystarcza często samo osiągnięcie „zaliczeń” i „prześlizgnięcie” się z roku na rok. Motywacja do nauki/wiedzy, gdy jedynym motywatorem są oceny, może więc nie nastąpić.

Sytuacja druga występuje, gdy subiektywna ocena prawdopodobieństwa uzyskania danego wyniku/celu jest bardzo mała lub zerowa. Jej wartość zależy od wielu czynników. Przede wszystkim od: wcześniejszych doświadczeń jednostki z danym rodzajem czynności i wyników, jej wiedzy i kompetencji w danym zakresie i jej samooceny.¹⁴ Pewna część uczniów i studentów na szczeblu pomaturalnym i wyższym (szczególnie jak mi się wydaje trybu zaocznego) ma nienajlepsze doświadczenia z uzyskiwaniem wysokich ocen (i docenianiem w ten sposób zgromadzonej przez nich wiedzy), a ich samoocena może być podkopana, np. przez fakt nie dostania się na studia dzienne. Ich subiektywna ocena prawdopodobieństwa uzyskania wyżej wymienionych nagród może być więc bardzo mała. W związku z tym mogą nawet nie podejmować trudu rzetelnego, rozumnego opanowania wykładanego materiału. Dodatkowo (szczególnie w trybie zaocznym) wystąpić mogą zakłócenia, jak stres czy zmęczenie, które również wpłyną na ocenę możliwości osiągnięcia tego wyniku.

Niestety często wzmacnianiu bodźcami zewnętrznymi, w postaci nagród tak oczywistych jak płaca w pracy, czy ocena w szkole, przypisuje się zbyt dużą wagę (Istnieją również nie mniej oczywiste kary – jednak omówienie wszystkich przypadków przekroczyłoby ramy tego artykułu). Motywowanie takie musi być oczywiście obecne tak w pracy jak i w nauczaniu – a ich niedocenianie jest również kardynalnym błędem. Jest to jednak tylko jeden ze składników tego procesu. Poprzestanie na nim (jak ukazują doświadczenia z miejsc pracy) mogą doprowadzić do alienacji jednostki z procesu nauczania, do wytworzenia antagonistycznego stosunku uczeń-nauczyciel, co na pewno nie będzie służyło chłonięciu wiedzy.

Postrzeganiu ludzi w sposób, jaki to czynił model X, sprzeciwiają się więc później powstające koncepcje. Modele te w dużym stopniu bazują na teoriach potrzeb i procesu (choć nie negują oczywiście i znaczenia instrumentalnego wzmacniania). Choć nie ma między nimi bezwzględnej zgody, a niektóre powstały na bazie krytyki innych, to jednak wszystkie uznają człowieka za aktywny obiekt oddziaływań. Jego „sterowalność” jest bowiem ograniczona zdolnością do samoregulacji – czyli kierowania samym sobą. Oczywiście nie każdy w równym stopniu posiada umiejętność krytycznej oceny danych, samonagradzania i karania oraz samodzielnego układania programów działania i ich realizacji – które to zdolności wyznaczają tę samoregulację.¹⁵ Nie doceniamy jednak bardzo często chociażby możliwości dostarczenia sobie przez uczniów bodźców gratyfikacyjnych (zarówno dodatnich jak i ujemnych), które mogą stanowić konkurencję dla bodźców dostarczanych przez nas. Jakże często, mimo naszych częstych nagan, krytyki, bodźcowania negatywnymi ocenami, uczniowie zachowują dobry humor. Warto zwrócić uwagę,

¹¹ M. Maciejewska, *Skutek w zależności od celu...* op.cit.

¹² Zob. J. Reykowski, *Teoria motywacji...* op.cit., s. 27 oraz J. Reykowski, *Motywacje (w:) Psychologia ogólna*, op.cit., s. 75–76.

¹³ A. Siemaszko, *Grenice tolerancji. Wokół teorii zachowań dewiacyjnych*, Warszawa 1993, s. 144–147.

¹⁴ M. Maciejewska, *Skutek w zależności od celu...* op.cit.

¹⁵ J. Reykowski, *Teoria motywacji...* op.cit., s. 16–19.

dłaczego. Powodem może być, przykładowo akceptacja i pochwała takich zachowań w małej grupce innych „łobuziaków”, którzy zagnieździł się w grupie przez nas uczonę. Trzeba wówczas starać się aktywizować a nie karać całą grupkę (co oczywiście prostym nie jest).

Wspomniane, „nowsze”, modele motywacyjne głoszą, iż każdy człowiek ma wewnętrzną potrzebę nauki i pracy, które prowadzą do jego samorozwoju. Człowiek ma potrzebę by się w nauce/pracy samorealizować i sprawdzać i należy jedynie zadbać, aby odpowiadała jak najsilniej jego zainteresowaniom (lub starać się te zainteresowania rozbudzić), oczekiwaniom, ale i zdolnościom (gdyż zarówno zadania zbyt trudne jak i zbyt łatwe działają demotywująco). Aby optymalnie wykorzystać naturalny potencjał jednostki należy zwiększać jego samodzielność, swobodę działania (do maksymalnego możliwego poziomu), ale i odpowiedzialność oraz pomagać w realizacji ambitnych celów. Doprowadzać do sytuacji, w których jednostka partycypuje w podejmowaniu ważnych decyzji (np. dotyczących procesu nauczania danego przedmiotu), co wywoła poczucie współodpowiedzialności, współdziałania w nim. (tzw. teoria Y D. McGregora i Human Resources Model). Uznaje się również (Human Relations Model – E. Mayo), że na wydajność jednostki silny wpływ mają inni ludzie (między innymi facylitacja i dobre stosunki międzyludzkie), że tendencja do współdziałania jest wśród ludzi naturalna, a szczególne znaczenie motywacyjne mają potrzeby psychospołeczne.¹⁶ Formułowane tu zasady, nie są jednak uniwersalnymi – każdy człowiek (Model Integralny/Człowieka Złożonego) jest bowiem istotą niepowtarzalną, o sobie tylko właściwych oczekiwaniach, doświadczeniach, możliwościach – koniecznym jest więc jak najbardziej indywidualne i komplementarne motywowanie (co niestety nie zawsze jest możliwe).¹⁷

Wyżej wspomniane modele dają dużo praktycznych rad, co do mechanizmów, sposobów, środków motywowania. Artykuł nie jest w stanie pomieścić ich wszystkich. Chciałabym więc zwrócić uwagę na kilka psychospołecznych sposobów wywoływania motywacji, które są w tych modelach podkreślane jako szczególnie efektywne. Odkąd bowiem uznano, że to właśnie człowiek jest najważniejszym zasobem firmy, a na skuteczne motywowanie wyłącznie środkami finansowymi nie każdą firmę stać (gdyż musiałyby to być znaczące nagrody), zaczęto poszukiwać innych metod i odkryto, że w szczególności potrzeba relacji między ludzkich i potrzeba rozwoju są silnymi motywatorami. Dlatego też poświęcę im szczególną uwagę.

Potrzeba relacji międzyludzkich (afiliacji, uczucia, uznania, szacunku) jest dla socjologii oczywistą. Jesteśmy zwierzętami społecznymi i zasadniczo to kontakty z innymi nas definiują. Bez nich nie jest możliwy prawidłowy rozwój, zarówno na poziomie społecznym jak i psychicznym. To, iż ludzie cenią sobie dobre stosunki międzyludzkie i życzliwość w miejscu pracy/nauki i że wpływa to pozytywnie na efekty ich pracy/nauki, stwierdzono już dawno.¹⁸ Szczególnie silnie zaakcentował to E. Mayo, twórca Modelu Stosunków Międzyludzkich. Zwrócił on uwagę, iż już sama obecność innych (facylitacja społeczna) wpływa na poziom wykonywanej pracy. Kwestie facylitacji i tzw. próżniactwa społecznego oraz ich związków z poziomem wykonania łatwych i trudnych zadań, zostały już szeroko opisane.¹⁹ Przypomnę jedynie, że aby z ich pozytywnego wpływu korzystać, należy uważnie prześledzić obraz sytuacji z punktu widzenia motywowanych. (Przypomnę jedynie, że bierze się tu pod uwagę, między innymi, ilość i jakość osób, trudność zadania oraz możliwość oceny indywidualnego wkładu jednostki w zadanie). Obecność innych, wzbudzająca dość silne napięcie motywacyjne, może bowiem, np. rodzić obawę oceny, rozpraszać koncentrację, skutkiem czego będzie obniżenie efektywności wykonywanego zadania. Z drugiej strony w dużej grupie łatwo się „schować” i uniknąć odpowiedzialności indywidualnej. Skonstruowanie sytuacji, w której i motywacja i efektywność wykonania zadania będzie optymalna, przy wykorzystaniu obecności innych, w dużych grupach uczniów nie jest więc zadaniem najprostszym, ale przynajmniej częściowo możliwym i pożądanym. Pozostaną jednak zawsze osoby, których jakakolwiek obecność innych peszy. By ich nie „stracić” w procesie nauki, warto ustalić „wersję dla nieśmiały”, zestaw wymagań do zrealizowania w bardziej komfortowych dla nich warunkach, jednak nie mniej ambitnych.

Dobre stosunki międzyludzkie niewątpliwie pomagają w tworzeniu atmosfery sprzyjającej spokojnemu przyswajaniu wiedzy. Nie są jednak, jak wskazują krytycy tego modelu, motywatorami wystarczającymi. Są raczej czynnikami higieny, których zły stan wywołuje niezadowolony, natomiast, gdy zostaną

¹⁶ Zob. E. Maslyk-Musiał, op.cit. s. 16-30; A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników. Systemy – Techniki – Praktyka*, Warszawa 1999, s. 39-40 oraz *Procesy emocjonalne i motywacyjne* (na:) URL: <http://strony.poland.com/~motyw>

¹⁷ W. Szycmar, *Motywacja*, (na:) URL: <http://student.uni.agh.edu.pl>

¹⁸ *Procesy emocjonalne...* op.cit.

¹⁹ Zob. P.G. Zimbardo, op.cit. s. 543-547; E. Aronson, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997 oraz B. Siewierski, *Razem (nie)łatwiej radzić. Psychospołeczne aspekty pracy w zespole*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 2, s. 28-31.

doprowadzone do właściwego poziomu, nie działają motywująco. Ludzie szybko się do tej sytuacji przyzwyczajają, uznają te czynniki za oczywiste, za minimum, które zaspokojone być musi.²⁰ Natomiast szybko wyczuwają, jeśli atmosfera ta tworzona jest na siłę, że ze strony pracodawcy/nauczyciela jest to postawa sztuczna, co może łatwo doprowadzić do ich zdemotywowania.

Natomiast niezwykle motywujące jest poczucie przynależności do zespołu, jego akceptacja, uczestnictwo w jego działaniach a przede wszystkim – obserwowanie efektów tej działalności. Szczególnie w dużych grupach uczniów warto dzielić ich na zespoły zadaniowe, przydzielać (zawczasu – by mogli się do nich odpowiednio przygotować) konkretne, mające znaczenie dla całej grupy, zadania, których efekty będą przez prowadzącego zajęcia zaznaczane i oceniana będzie ich waga dla całości procesu nauczania. (Należy przy tym uwzględnić wcześniej wspomniane mechanizmy facylitacji i próżniactwa społecznego). Wiedza o wynikach własnej pracy, obserwowanie jej efektów to bardzo silny motywator, gdyż ludzie mają tendencję do lepszej pracy, gdy swe działania uznają za celowe.²¹ (Uznanie zadań za bezcelowe, czyli bezsensowne jest natomiast jednym z najsilniejszych czynników demotyujących. W związku z tym, także przy innych formach pracy, należy starać się jej celowość ukazywać.)

Znalezienie się w nowej sytuacji społecznej, nowym środowisku w szkole, na uczelni (tak jak w pracy) jest bardzo stresujące i może wydatnie obniżyć potencjalną efektywność działań – w tym wypadku „odnalezienia się” i samorealizacji w tej sytuacji oraz skutecznego uczenia się. Przeprowadzenie procesu adaptacyjnego, w postaci spotkań integracyjnych z nauczycielami, pracownikami administracyjnymi i starszymi uczniami, wsparcie z ich strony, szczególnie w pierwszych miesiącach nauki i w okresie egzaminów, ma duże znaczenie motywacyjne. Trudno działać efektywnie, w jakiegokolwiek ze sfer, gdy niejasne są zasady, gdy nie zna się norm zachowania się w nowym środowisku, gdy niejasne są zadania i obowiązki.²² Szczególnie na studiach zaocznych i w szkołach prywatnych, gdzie kompetencje do studiowania wielu uczniów nie są wcześniej (w środowisku pochodzenia) wyrobione, należy zwrócić uwagę na ten aspekt. Starsi uczniowie/studenci, opiekunowie roku, rodzice powinni w miarę możliwości być jak najczęściej dostępni dla pierwszorocznych (choć wsparcie jest potrzebne w trakcie wszystkich lat nauki). Za pomocą instruowania, pomocy przy wykonywaniu zadań, przykładu własnego, czy zwykłego wsparcia psychicznego takich mentorów możemy uniknąć alienacji młodych ludzi i ich zdemotywowania.²³ A i osoby, które role takich przewodników pełnią, podnoszą swój status oraz kompetencje interpersonalne.

Pojawia się tu, w związku z przekazywaniem istotnych informacji, kwestia komunikacji społecznej. Jest ona podstawą wszelkich relacji interpersonalnych. Jest przekazem wszelkich informacji pomiędzy jednostkami, grupami, organizacjami, za pomocą wszelkich dostępnych sposobów (słów, gestów, symboli etc.), ale i środkiem stosowanym do motywowania. Bardzo ważnym, gdyż po pierwsze, aby zastosować jakiegokolwiek sposoby, metody motywowania, konieczny jest proces komunikacji pomiędzy motywującym a motywowanym.²⁴ Aby określić, czego człowiek pożąda (teorie treści), doprowadzić do powiązania i postrzegania przyczyn, przebiegu i skutków działań przez motywowanego (teorie procesu) – konieczna jest efektywna, rzeczowa komunikacja, dostarczająca informacji zwrotnych. Musimy wiedzieć, co tak naprawdę kieruje uczniami podejmującymi naukę – czy jest to pęd do wiedzy czy tylko do „papierka”, a może zagrożenie ich poczucia bezpieczeństwa (możliwość utraty pracy, powołania do wojska). Dopiero, gdy te informacje posiadamy, możemy podjąć czynności, które będą mogły wywołać motywację do zdobywania wiedzy. Najważniejszym tutaj wydaje mi się powiązanie przekazywanej wiedzy z ich zainteresowaniami, z ich pracą czy innymi formami aktywności, tak by poczuli celowość nauki. Ten sposób motywowania wymaga oczywiście przygotowania nieco odmiennego programu dla każdej z uczonych grup – ale warto to zrobić, gdyż bezcelowość, „bezsensowność” nauki danego przedmiotu, połączona z częstym przekonaniami prowadzącego o jego priorytetowości, demotywuje chyba najsilniej. Jasne powinny być też zasady przyznawania, drogi uzyskania ewentualnych nagród za naukę (nie tylko ocen, ale także np. zwolnień z kolokwium, odwiedzenie ciekawej placówki dla najaktywniejszych etc.) – gdyż już sam, a wiedza o ich obecności jest motywująca. Natomiast i najlepsze nagrody nie zmotywuują, gdy uczniowie nie będą dokładnie poinformowani, co zrobić, by na nie zasłużyć (po cóż się starać, gdy otrzymanie nagro-

²⁰ Frederic Herzberg – *Motivation hygiene theory*. (w:) *Motivation. The theorists and their theories*. (na:) URL: <http://www.about.com/motivation>

²¹ *Zespoły pracownicze – teraźniejszość i przyszłość* (na:) URL: <http://www.tgc.pl>

²² D. Kotarska, *Witam na polifazie. Jak wprowadzić nowego pracownika do firmy*, „Personel. Zatrudnianie – Motywowanie – Szkolenie” 2000, nr 13/14, s. 10–11.

²³ R. Puławski, *Z mentorem w teren*, „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 20, s. 22–23.

²⁴ M. Stoc, *Świadomy pracuje lepiej (1)*, „Personel. Jak skutecznie kierować i zarządzać” 1999, nr 10, s. 28–31.

dy jest problematyczne). Komunikacja jest też niezbędna przy zastosowaniu teorii wzmocnień, gdzie konieczne jest ciągłe reagowanie na pozytywne lub błędne zachowania uczniów.²⁵ Bodźcowanie może odbywać się poprzez zwykłą ustną pochwałę, której roli często się nie docenia, a której siła jest bardzo duża (powoduje wzrost napięcia motywacyjnego, ale również wpływa na samoocenę i zaangażowanie). Najsilniej działa tu podwyższająca się niejako ocena środowiska społecznego, chwalenie więc powinno odbywać się publicznie. Natomiast, zgodnie z zasadami dawno już, w psychologii i innych naukach społecznych, wypracowanymi – udzielanie nagan w obecności innych jest dużym błędem. Nie oznacza to, iż krytyka jest bezzasadna. Krytyka, wyrażana nawet w obecności całej grupy, jest konieczna i potrzebna (choćby dlatego, że lepsza jest nawet taki sposób zainteresowania niż zupełna obojętność). Musi spełnić jednak pewne wymogi. Musi dotyczyć problemu a nie osoby i musi być konstruktywna – dostarczać informacji o właściwym sposobie postępowania.

Powyższe przykłady nie wyczerpują sposobów wykorzystywania komunikacji do motywowania. Kolejnym jest jasne informowanie uczniów o procesie nauczania i ich obowiązkach, co rozwiewa wątpliwości jak postępować (gdyż brak takich informacji może prowadzić do unikania działania w obawie przed karą).²⁶ Nie chodzi o drobiazgowy schematy. Jednak, przykładowo, przekazanie, na pierwszych zajęciach, ich dokładnego harmonogramu (w postaci pisemnej), zadań do wykonania, zasad oceniania etc., może pomóc uczniom po pierwsze w dostrzeżeniu sensu poszczególnych tematów dla całego materiału, po drugie w ustaleniu indywidualnych, długofalowych strategii działania. Dostarczane informacje powinny dotyczyć i innych sfer, choćby „życia szkoły” (i jej statusu – szczególnie w szkołach niepublicznych), możliwości dalszego rozwoju, zdobycia pracy po skończeniu nauki etc. Informacje te powinny być łatwo dostępne, lecz nienajlepszym sposobem jest wzajemne komunikowanie jej sobie przez uczniów, gdyż możemy mieć do czynienia z sytuacją głuchego telefonu. Często aktualizowane tablice informacyjne, stałe dyżury przedkazanów i opiekunów poszczególnych roczników (kanały komunikacji dwustronnej!), sprawnie działające biuro karier, „gazetka szkolna” – to skuteczniejsze kanały motywacji, jeśli chodzi o konkretne i ważne informacje. Nie tylko dlatego, że są rzetelniejsze, ale również dlatego, że poprzez taki formalny sposób ich przedstawiania nie dojdzie do obniżenia ich rangi. Sytuacja niedoinformowania w powyższych kwestiach może doprowadzić do postrzegania swojej sytuacji (tak jeśli chodzi o konkretny przedmiot jak i ogólnie) jako zagmatwanej i niejasnej, co powoduje poczucie niepewności i demotywuje. Ważne jest również, by choć niektóre kanały komunikacji miały charakter dwustronny. Możliwość wyrażania (również na forum publicznym) swych opinii i zadawania pytań zapobiega poczuciu zignorowania i spadkowi zaangażowania w wyniku poczucia wyalienowania. Musimy jednocześnie pamiętać, że nie każdy uczeń posiada doświadczenie i kompetencje potrzebne do sprawnego samodzielnego czerpania i selekcjonowania informacji. W takich wypadkach my musimy „wyjść” z informacją do uczniów, a nie tylko krytykować ich braki w tej sferze.

Ostatnim, przeniesionym z nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi, sposobem motywowania opartym na potrzebie relacji międzyludzkich, jest wykorzystanie tzw. kultury organizacyjnej. Kultura, czyli podzielany przez daną społeczność system aksjonormatywny i odpowiadające mu wzory zachowania, myślenia i odczuwania, tworzy się nie tylko na bazie tak wielkich społeczności, jak naród, ale powstaje również w mniejszych zbiorowościach, grupach i organizacjach (takich jak firma czy szkoła).²⁷ Powstają one oczywiście na bazie kultury je otaczającej, ale mają swoją specyfikę. Może ona sprzyjać lub utrudniać proces przyswajania wiedzy przez uczniów. Takie działania mają kultury, które dzielą a nie łączą ludzi. Zbyt sformalizowane, oddzielone od uczniów struktury będą działały właśnie w ten sposób. Należałoby zamiast tego wyzwać wśród członków organizacji (tak uczniów jak i nauczycieli) poczucie więzi, wspólnego losu, identyfikacji ze szkołą. Sprzyja temu właśnie wyłowienie cech dla niej specyficznych, tzw. kolorytu. Imprezy integracyjne, imprezy kulturalne na terenie szkoły (i możliwość ich współorganizacji), chór, koła naukowe, wycieczki krajoznawcze etc. To tylko niektóre propozycje, dzięki którym uczniowie poczują się aktywnymi „współobywatelami” szkoły, co rozbudzić może, nie tylko „naukową”, ale i „społeczną” motywację.

Wyżej w hierarchii, od potrzeb relacji międzyludzkich, usytuowane są potrzeby rozwoju – samorozwoju, rozwoju siebie jako członka społeczeństwa, potrzeby wiedzy i rozumienia. Są one najefektywniejszymi motywatorami, gdyż nie są zaspokajalne, są potrzebami samourzeczywistnienia – a taki proces nigdy się nie kończy.

²⁵ *Motywowanie pracowników*, (na:) URL: <http://www.gazeta.pl/praca>

²⁶ *Zasady dobrej wymiany informacji w firmie*, (na:) URL: <http://www.biznespartner.pl>

²⁷ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1999, s. 10-22.

Większość prac na temat motywowania, a odnoszących się do sytuacji pracy, podnosi po pierwsze motywacyjną funkcję samego zadowolenia z tej działalności, z jej charakteru, prestiżu jakim się cieszy, stopnia jej trudności etc. (a nie tylko z komfortowych warunków czy przyjaznej atmosfery).²⁸ Ważną informacją jest, iż jednostki różnią się pod względem tego, co ich w pracy motywuje. Podobnie będzie w sytuacji nauki. Niektórych uczniów motywować będzie oczywiście zgodność kierunku nauki z zainteresowaniami, lecz przedziś nie wszystkich. Należy zadbać by proces nauczania-uczenia się zawierał również inne aspekty, które uczniów początkowo niezainteresowanych skłonią do podjęcia wysiłku i włączenia nauki w proces samorozwoju. Motywującym może być tu poczucie użyteczności danej dziedziny, tak społecznej jak i w życiu prywatnym. Warto więc ciągle zwracać uwagę na elementy łączące nasze dziedziny z rzeczywistością (stają się one bowiem czasami zupełnie od niej oderwane), namawiać studentów do sprawdzania i wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktyce oraz obserwowania efektów swoich działań. Warto też ujmować ją całościowo, w połączeniu z innymi dziedzinami oraz na tle współczesnych procesów społeczno-kulturowych, by studenci mogli znaleźć dla niej miejsce w obszarze własnych zainteresowań. Nie każdego bowiem skłonimy do uznania naszej dziedziny za interesującą (choć powinniśmy oczywiście do tego dążyć). Wystarczy jednak, byśmy sprawili, że uczniowie uznają ją za godną uwagi, za coś, co pomoże im w zrozumieniu tego świata, przyda się w pracy, pomoże w realizacji celów, a nawet, że da im możliwość kontaktów z ciekawymi ludźmi. Aby sama nauka motywowała powinna być ponadto dostosowana do dotychczasowej wiedzy uczniów i do ich zdolności. Znajomość adresatów przekazu to jedna z podstawowych zasad sprawnego komunikowania, ale i nauczania. Uczniowie szkół pomaturalnych i studenci mają już bogate, ale i różnorodne doświadczenia zarówno edukacyjne jak i prywatne. Uczniowie nie mający podstaw z danej dziedziny (np. uczniowie technikum przyjęci na studia humanistyczne), nic nie rozumieją jeśli zaczniemy z nimi kurs dla zaawansowanych. Natomiast uczniowie, którzy podstawy jakiejś wiedzy już posiadli (choćby uczniowie z klas profilowanych liceum), będą się strasznie nudzić i będą lekceważyli zajęcia z danego przedmiotu. Zadania, wiedza kierowana do studentów powinna więc oscylować, zgodnie z prawem Yerkesa-Dadsona na średnim poziomie, gdyż zadania zbyt trudne, podobnie jak niedostatecznie ambitne mogą obniżyć lub wręcz hamować motywację.²⁹

Kolejnym sposobem bazującym na potrzebie rozwoju, jest samodzielne organizowanie pracy i jej wzbogacanie. Wbrew pozorom przyznanie większej samodzielności uczniom nie musi prowadzić do zdeorganizowania procesu nauczania, chociaż jej poziom musi być oczywiście regulowany. Swoboda może bowiem dotyczyć formy zajęć, pracy w trakcie przewidzianych godzin, przekazywania, sprawdzania wiedzy, ale wymogi co do jej zakresu, który uczniowie muszą posiadać i związane z tym sankcje pozostaną. To brak samodzielności kojarzony jest z brakiem zaufania wobec własnej osoby, własnych możliwości i kompetencji. Jej przyznanie, nawet w niewielkim stopniu, działa natomiast, motywująco, ponieważ odczuwane jest jako uznanie. Uczniowie, których poprzednie szkoły takiego zwyczaju nie stosowały, mogą odczuwać nawet podniesienie własnego statusu, a ci, którzy z takimi działaniami mieli już do czynienia nie będą mieli wrażenia, że hamuje się ich samorozwój. Oczywiście również przy tej metodzie mogą wystąpić błędy. Przykładem może być sytuacja, w której prowadzący przyznaje bardzo dużo swobody. Po pierwsze uczniowie mogą nie być w stanie sprostać takiej sytuacji (np. ze względu na brak kompetencji), co może doprowadzić do frustracji. Po drugie uczniowie, na których przeniesiona została zbyt duża część odpowiedzialności, mogą uznać, iż prowadzący nie jest zainteresowany prowadzeniem zajęć i przekazywaniem im wiedzy – i w ten „demokratyczny” sposób chce sobie ułatwić zadanie. Warto używać tej metody, jednak odpowiedzialnie.

Przyznawanie swobody wiąże się również ze wzbogacaniem pracy. Jest to metoda pozwalająca pełniej wykorzystać kwalifikacje jednostek, stwarzająca możliwości do ich realizacji – przez co osiągnięcie satysfakcji danego działania – w tym wypadku z samej nauki. Wzbogacać proces nauczania możemy, między innymi, rozszerzając zakres obowiązków, odpowiedzialności, jeśli chodzi o prowadzenie zajęć (wzajemne ocenianie, wybór problemów szczegółowych, przykładów, współprowadzenie zajęć, zbieranie i przygotowywanie materiałów pomocniczych, współdecydowanie o kolejności i czasie realizowanych zagadnień etc.). Student przestanie wówczas postrzegać swą pracę jako wycinkową, zauważy całościowość tego procesu i jego efekty. Będzie wykonywał nieznane mu wcześniej (bo zarezerwowane dla prowadzącego), a więc na pewno w jakiś sposób ciekawe, ale i bardziej skomplikowane zadania. Dzięki temu będzie się rozwijał nie tylko w danej dziedzinie, ale i w zakresie innych kompetencji (np. kierowni-

²⁸ D. Cieplawska, *Kiedy sama pracą motywuje*, (na:) URL: <http://www.infor.pl/serwis.html>

²⁹ D. Cieplawska, *op.cit.*

czych).³⁰ Jeśli natomiast sami nie będziemy mieli pomysłów na urozmaicenie tego procesu – wykorzystajmy inwencję studentów. Wykorzystamy w ten sposób najbardziej elitarną metodę motywowania używaną w sytuacji pracy – oczywiście odpowiednio przekształconą. Chodzi o wpływ motywowanych na ważne decyzje, możliwość wypowiedzania się na ich temat. Możemy użyć pomysłów uczniów, np. w wyżej podnoszonych kwestiach, czy nawet ich nie wykorzystując, zwracać uwagę na ich opinie, co do formy i treści przekazywanej wiedzy. Przyznanie takiego doradczego, opiniotwórczego głosu jest silnym motywatorem, szczególnie dla osób, które w innych kategoriach motywowania zyskały już najwyższe nagrody (oceny, pochwały etc.). Tym znudzonym, którzy mają poczucie przyswojenia nauczonego materiału może to przywrócić sens nauki – gdyż pozwoli rozwijać inne kompetencje. A my zyskamy w ten sposób sprzymierzeńców, którzy pomogą nam aktywizować całą nauczaną grupę (obecność znudzonych jednostek, szczególnie liderów, może bowiem wpływać demotywująco na całą grupę).³¹

Problemy poruszone przeze mnie w niniejszym artykule nie wyczerpują oczywiście ogromu zagadnień dotyczących motywowania uczniów/pracowników. Zatrzymałam się jedynie nad tymi sposobami motywowania, które z mojego („socjologicznego”) punktu widzenia są bardzo ważne, jednak nadal częstokroć niedostrzegane. Jak się okazuje, ciągle jednak łatwiej ten obszar badać i opisywać, niż zasady te stosować w praktyce. Dzieje się tak, jak sądzę, dlatego, iż motywowanie dotyka sfer istniejących ciągle i na co dzień w naszym życiu (np. naszych potrzeb) i nie zawsze potrafimy się od nich zdystansować. Nie zawsze świadomie ten problem rozpatrujemy, co przyczynia się do wielu błędów. Chociażby do tego, iż intuicyjnie uznajemy, przykładowo że: potrzeby innych ludzi muszą być w dużej mierze zbliżone do naszych; do nauki motywować nie trzeba, bo sama z siebie jest „wciągająca”, nie warto tracić czasu, jak ktoś ma się nauczyć to i tak się nauczy etc. Motywacja jest niezwykle ważna w życiu każdego z nas, ale nie zawsze powstaje naturalnie – czasami trzeba ją wywołać. Nie jest osiągnięciem suche przekazanie wszystkich wiadomości z danego przedmiotu. Sukcesem jest, gdy uczeń sam te wiadomości odnajdzie, a my tylko mu w uporządkowaniu i zrozumieniu tej wiedzy pomożemy. Warto więc korzystać z istniejącej wiedzy dotyczącej motywowania, choć łatwym, jak stwierdzam po sobie, to nie jest. Mam nadzieję, iż ten artykuł zwróci uwagę nauczycieli na doświadczenia z innych sfer ludzkiej działalności, w których badacze również się z tym problemem borykają.

³⁰ M. Sidor-Rządowska, *Praca szubogacna, czyli mniej znane sposoby motywowania pracowników*, „Personel. Jak skutecznie kierować i zarządzać” 1999, nr 7-8, s. 44-47.

³¹ M. Dogoski, *Jak zadbać o satysfakcję pracownika*, (na:) URL: <http://www.infoc.pl/serwis.html>