

Modul 3

Motivare și automotivare



După parcurgerea acestei teme veți putea...

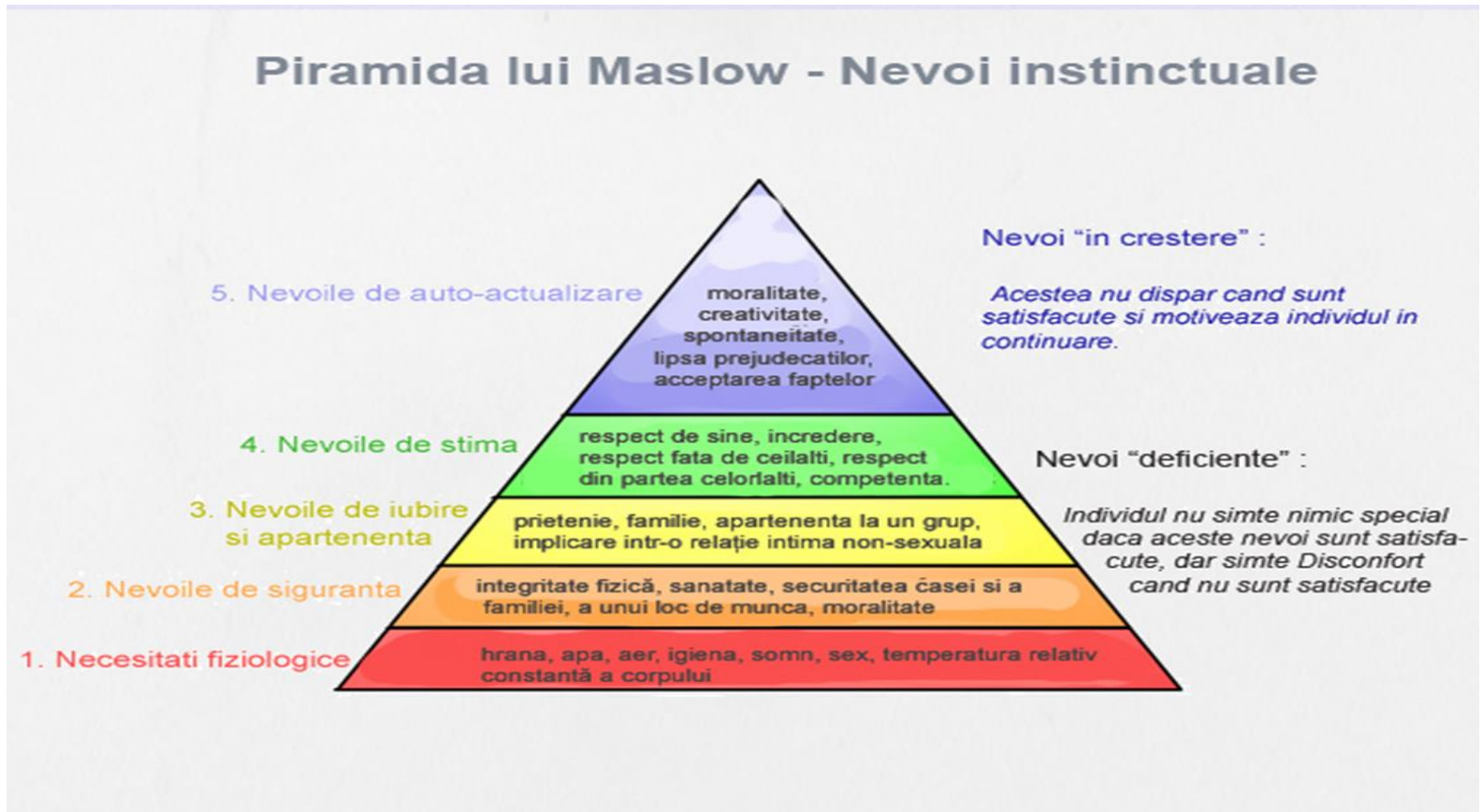
- Să enunțați minim 2 teorii relevante din domeniul motivării;
- Să explicați noțiunile de bază ale motivării și automotivării;
- Să explicați noțiunile de bază ale tiparelor motivaționale;
- Să folosiți feedback-ul în concordanță cu rolul său;
- Să explicați corect diferența dintre feedback și feedforward;
- Să enunțați modelul inteligențelor multiple.

Teorii motivaționale relevante

1. Teoria ierarhiei nevoilor - Abraham Maslow
2. Teoria factorilor duali – Frederick Herzberg
3. Teorii moderne ale motivării - Daniel Pink



1. Teoria ierarhiei nevoilor – Abraham Maslow



Exercițiu: Chestionar analiza ierarhiei nevoilor Maslow

2. Teoria factorilor duali – F. Herzberg

Există două categorii principale de factori motivaționali:

- ✓ **factori de igienă sau contextuali** - se referă la mediul organizațional: salariul, supervizarea de specialitate, condițiile de muncă, strategia companiei etc. Acești factori au în vedere, în special, primele trei categorii de necesități din abordarea lui Maslow;
- ✓ **factorii motivaționali** - reflectă nemijlocit conținutul muncii realizate de salariat în virtutea postului deținut: natura sarcinilor de realizat, competențele acordate, oportunitățile de promovare, realizările profesionale proprii etc. Factorii motivaționali se referă îndeosebi la ultimele două categorii de necesități din scara lui Maslow.

2. Teoria factorilor duali – F. Herzberg

Herzberg consideră că **amplificarea motivării** și implicit a **performanțelor** în muncă se obține prin acțiunea *factorilor motivaționali*. De aici accentul deosebit acordat de acesta ”îmbogățirii” posturilor.

Factorii contextuali de igiena sunt tratați mai mult ca reprezentând **condiții necesare** pentru desfășurarea proceselor de muncă. Prezența lor nu motivează, dar absența lor **demotivează profund**.

Exercițiu: Chestionar analiza factorilor duali - Herzberg

3. Teorii moderne ale motivării – D. Pink

D. Pink consideră că sistemul clasic de recompense și pedepse funcționează doar în cazul sarcinilor de lucru de tip mecanic, repetitiv și care nu necesită creativitate sau abilități cognitive avansate.



3. Teorii moderne ale motivării – D. Pink

Pentru sarcinile creative, sistemul clasic:

- ✓ Poate distruge motivația intrinsecă;
- ✓ Poate diminua performanța;
- ✓ Poate paraliza creativitatea;
- ✓ Poate elimina comportamentele pozitive;
- ✓ Poate încuraja înșelăciunea, soluțiile rapide;
- ✓ Poate crea dependență;
- ✓ Poate stimula gândirea pe termen scurt



3. Teorii moderne ale motivării – D. Pink

Motivația intrinsecă are trei forțe de bază:

1. Autonomia = dorința de a deține controlul asupra rezultatului final și al propriei vieți;
2. Perfecționarea = dorința de a deveni din ce în ce mai bun la ceea ce faci;
3. Scopul = Înțelegerea că faci ceea ce faci pentru un scop mai înalt.



Exercițiu: Chestionar analiza factorilor duali - Herzberg

Motivare vs. motivație

Motivația este intrinsecă, vine din interiorul fiecăruia și îi face pe oameni să acționeze din proprie inițiativă.

Motivarea este procesul prin care te influențează cineva din afară, folosind anumite stimulente, cum ar fi "morcovul" și "bățul".



Sursă fotografie: <http://detectiviiapepierdute.ro/veronel-guiman-interviu-despre-motivatie/>

Tipare motivaționale

Oamenii cu tipar **Intern**

- ✓ Sursa motivației este în interior;
- ✓ Calitatea muncii este stabilită de ei înșiși;
- ✓ Acceptă cu greu păreri din exterior (despre prestația lor)
- ✓ Au propriile standarde interne foarte solide.

Oamenii cu tipar **Extern**

- ✓ Sursa motivației este în exterior
- ✓ Au nevoie de feedback pentru a ști că au făcut o treabă bună;
- ✓ Au nevoie să se compare cu standardele din exterior;
- ✓ Au nevoie de multe ori ca altcineva să decidă.

Sursa: Shelle Rose Charvet "Cuvinte care schimbă minți"

Feedback-ul

Feedback-ul = **un răspuns** care se manifestă la nivelul a diferite sisteme **în scopul menținerii stabilității și echilibrului** lor față de influențe exterioare (biologie, DEX)

Feedback = **informație** despre **decalajul** dintre nivelul real și nivelul de referință al unui parametru de sistem care este folosită pentru a **modifica diferența** într-un fel. (Ramaprasad,1983)

Model de feedback

- S** ituație= descrieți situația observată
- T** ask (sarcină)= menționați sarcina ce trebuia îndeplinită
- A** cțiune = descrieți ce a făcut celălalt
- R** ezultat= descrieți care a fost consecința acțiunilor

Exercițiu: Feedback

Caracteristicile feedback-ului eficient

- Este comportamental;
- Este specific;
- Este imediat (apropiat în timp de momentul acțiunii);
- Este pregătit;
- Provine din mai multe surse;
- Este subiectiv și este oferit și acceptat ca atare;
- Este cerut, în cazul în care simțim că ne este necesar.

Feedback vs. feedforward

Feedback-ul se referă la **trecut**, este preponderent **static** și trezește uneori **rezistența** oamenilor în a-l accepta.

Feedforward se referă la **viitor**, la modalitatea optimă de a **genera resurse** pentru viitor, răspunzând la întrebarea:

”Ce vei face diferit și/sau mai bine data viitoare?”

Feedforward



”Concentrarea pe soluții, mai degrabă decât pe greșeli, asupra viitorului, mai degrabă decât asupra trecutului, va spori imaginea de sine a liderilor de afaceri și a angajaților și îi va propulsa pe drumul către succes”

Marshall Goldsmith, ” Want to Give Feedback? Rather Try Feedforward!”, 2014

Exercițiu: Feedforward

10 motive de a folosi feedforward

1. Putem schimba viitorul. Nu putem schimba trecutul.
2. E mai productiv să ajuți oamenii să facă ceva corect, mai degrabă decât să dovedești că au greșit.
3. Este foarte potrivit oamenilor care au succes.
4. Poate veni de la oricine cunoaște sarcina.
5. Oamenii tind să nu ia feedforward-ul atât de personal ca feedback-ul
6. Feedback-ul poate sublinia stereotipurile și profețiile auto-împlinite negative.
7. Majoritatea oamenilor nu acceptă feedback-ul negativ.
8. Poate acoperi același "material" ca și feedback-ul.
9. Tinde să fie mai simplu și mai eficient decât feedback-ul.
10. Poate fi aplicată la orice nivel managerial (în sus sau în jos)

Modelul inteligențelor multiple

Stephen Covey a introdus, în cartea sa "The 8th habit", modelul inteligenței multiple. Conform lui există:

1. Inteligența fizică;
2. Inteligența mentală;
3. Inteligența emoțională;
4. Inteligența spirituală

Acest model ia în considerare toate laturile naturii umane: corp, inimă, minte, spirit.

Inteligența fizică

Un trup inteligent este acela care funcționează normal în condiții normale, iar în condiții de stress acționează rapid pentru a te menține sănătos.

- Include sănătatea și vitalitatea noastră:
 - Modul în care avem grijă de corpul nostru:
 - Cum mâncăm;
 - Cum dormim;
 - Câtă mișcare facem.
- Ne ajută cu aspectele fizice, materiale ale vieții;
- Include capacitatea de a pune în aplicare planurile, de a acționa cu eficiență și pragmatism.

Inteligența mentală

- Capacitatea de a raționa, abstractiza, sistematiza, vizualiza sau folosi limbajul;
- Este tipul de inteligență cel mai mult antrenat în școli și este ceea ce definim în mod normal drept "inteligență";
- Definește "harta mentală" prin intermediul căreia interpretăm lume.

Inteligența emoțională

Daniel Goleman vede 4 componente ale acestui tip de inteligență:

- a) Capacitatea de a ne identifica propriile emoții;
- b) Capacitatea de ne exprima adecvat emoțiile în relații;
- c) Capacitatea de a intui starea emoțională a interlocutorului (empatia);
- d) Capacitatea de a forma și menține relații armonioase.

Noile teorii manageriale spun că fără inteligență emoțională nu poți fi un bun lider și nu poți lucra în echipă.

Inteligența spirituală

- ✓ Reprezintă motivația profund umană de a căuta semnificații și legătură cu sistemele mai largi din care facem parte (familie, națiune, civilizație, univers, etc.)
- ✓ Inteligența spirituală este elementul central al celorlalte 3 inteligențe, în sensul că le ghidează.
- ✓ Facilitează performanța, creativitatea, schimbarea, capacitatea de adaptare, starea de pace și de liniște, înțelepciunea, bucuria, entuziasmul.

Sursa: <https://www.andyszekely.ro/cele-4-inteligente-si-dezvoltarea-personala-ii-trupul-si-spiritul/>

Exercițiu: Modelul inteligențelor multiple

Exercițiu: Planul personal de dezvoltare