

Aleksandra Weinzieher¹

Motywacja jako główny czynnik rozwoju osobowości z wykorzystaniem narzędzia Reiss Motivation Profile®

Abstrakt

W niniejszym tekście autorka prezentuje znaczenie motywacji w życiu człowieka – na płaszczyźnie zarówno zawodowej, jak i prywatnej. Odpowiada na pytanie, dlaczego każdego człowieka motywuje coś zupełnie innego i co to może być. W swojej analizie wykorzystuje narzędzie Reiss Motivation Profile®, które skupia się na 16 podstawowych „motywatorach” życiowych. Przedstawia także przykłady wykorzystania narzędzia w organizacjach.

Słowa kluczowe: motywacja, motywator, profil motywacyjny, RMP

Motivation as a Main Factor for Personal Development with Reiss Motivation Profile® as a Tool

Abstract

This publication focuses on a role of motivation in one's life, regarding both aspects: professional as well as private ones. The author indicates, that each person is motivated differently, and what may be an individual motivator. For her analyse, she uses tool of “Reiss Motivation Profile®”, which is based on 16 basic life motivator. The article covers also several examples of use of the tool within organizations.

Keywords: motivation, motivator, motivation profile, RMP

¹ FirmYou, www.firmyou.pl, e-mail: firmyou@gmail.com

Wprowadzenie

Każdy z nas na co dzień spotyka się z motywacją. Codziennie dokonujemy różnych wyborów, zastanawiając się czasem, co nami kieruje. Co decyduje o tym, że kogoś motywuje władza lub porządek? Już od wieków badacze próbowali ustalić, w jakim stopniu ma na to wpływ wychowanie, a w jakim geny i wygląda na to, że do tej pory nie podjęto ostatecznej decyzji. Wiemy natomiast, czym są motywacje. To tęsknoty, pragnienia i potrzeby psychologiczne, które wszyscy przejawiamy, nadając im tylko różną hierarchię. Właśnie ta hierarchia, nazywana Profilem Motywacyjnym Reissa (RMP), odkrywa wartości ważne dla konkretnej osoby.

Motywacja uniwersalna

Motywacja jest różnie rozumiana, rozbudzana i utrwalana. Wiele jest czynników, które wpływają na ludzi. Jak słusznie uważa A. Maslow: „nie znaleziono jak dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacji” (Maslow, 1986, s. 27).

Motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Stanowi ona proces „regulacji, który pełni funkcje sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku (celu)” (Reykowski, 1975, s. 23–24).

E.R. Hilgard uważa, że „Motyw to coś, co pobudza do działania i nadaje mu kierunek, skoro już raz zostało wzbudzone. Istnieją dwa główne aspekty motywowanego zachowania: aspekt pobudzania (źródło energii) oraz aspekt kierunku działania” (Bańka, 2000, s. 185).

Przez motywację należy rozumieć proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, dla osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy spełnione zostaną dwa warunki:

- Osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako potrzebne.
- Prawdopodobieństwo realizacji danego celu musi być wyższe od zera.

Motywacje życiowe, nasze podstawowe pragnienia, to potrzeby psychologiczne – niektóre trzeba zaspokajać po to, żeby przetrwać, inne, by doświadczać życia

jako mającego sens. Dobrym przykładem jest tutaj potrzeba jedzenia. Jest to jednocześnie podstawowe pragnienie i potrzeba związana z przetrwaniem, podczas gdy ciekawość to podstawowe pragnienie, które nadaje życiu sens. Wszystkie podstawowe pragnienia można traktować jako pożądany poziom doświadczania celów, którym wewnątrz nadajemy wartość. Z definicji możemy wnioskować, że podstawowe pragnienia jesteśmy w stanie zaspokajać tylko tymczasowo, pojawiają się one na nowo po pewnym czasie od ich zaspokojenia. To samo nasze zachowanie może być motywowane różnymi podstawowymi pragnieniami. Kiedy na przykład porządkujemy swoje miejsce pracy, motywuje nas podstawowe pragnienie porządku. Natomiast jeśli sprzątam, bo chcemy uniknąć krytyki, motywuje w nas podstawowe pragnienie akceptacji. W sytuacji, gdy zajmujemy się swoim otoczeniem z obu tych powodów, motywują nas obydwie czynniki łącznie.

Motywacje i wartości są powiązane ze sobą bardzo blisko. Możemy wyciągać wnioski o wartościach z wewnętrznych motywacji, a o motywacjach z wyznawanych wartości. Już Arystoteles rozumiał bliski związek wartości i motywacji, poświęcił temu *Etykę nikomachejską*.

Potrzeba znalezienia odpowiedzi na pytania „Co kieruje naszym życiem?“, „Czego w głębi serca pragniemy?“ była silna wśród wielu badaczy. Motywacji poświęcono wiele badań i teorii. Posługując się analizą filozoficzną, Platon doszedł do wniosku, że najistotniejszymi motywami w życiu są sprawiedliwość i dobro. Darwin uważał, że najważniejsze są przeżycie i reprodukcja. Freud sprowadził wszystkie instynkty do seksu. Natomiast Herzberg wyznawał teorię dwuczynnikową, czyli „nagroda i kara”. Te różnice pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Teorie motywów

Twórca teorii	Najważniejsze motywy	Metoda badawcza
Platon	Sprawiedliwość i dobro	Analiza filozoficzna
Karol Darwin	Przeżycie i rozmnażanie	Badania naukowe na zwierzętach
Zygmunt Freud	Seks	Wywiady psychiatryczne z pacjentami
Frederick Herzberg	Nagroda i kara	Rozmowy z 200 pracownikami

Źródło: opracowanie własne.

Twórca Reiss Motivation Profile a metodyka badań

Emerytowany prof. psychiatrii i psychologii Steven Reiss, wykładowca Ohio State University, podobnie jak Maslow uważa, że kluczem do zrozumienia ludzkiego zachowania są podstawowe motywatory. Na podstawie badań empirycznych udało mu się wyodrębnić 16 podstawowych motywatorów człowieka. Wraz z zespołem badawczym stworzył narzędzie do badania motywacji człowieka – Reiss Motivation Profile (RMP). RMP jest jedynym podejściem do motywacji opartym na metodyce naukowej. Wyniki badań zostały opublikowane w 17 fachowych publikacjach (z tego trzy w prestiżowych APA Journals).

Narzędzie jest stosowane w 25 krajach (w tym w Polsce) przez kadrę zarządzającą, działy HR i wszędzie tam, gdzie kluczowa jest zaawansowana znajomość motywowania i poznania motywacji ludzi. Metoda jest mało wrażliwa na efekt „dostosowania społecznego”, czyli na ile osoba wypełniająca test jest w stanie wpłynąć na jego wynik i udzielić pożądaných odpowiedzi. Wpływ tego efektu został zmierzony przez zespół Profesora Reissa za pomocą skali Marlowe-Crowne Social Desirability Scale (MCSDS) – wynosi poniżej 3%, a więc jest bardzo niewielki. Reiss Motivation Profile opisuje indywidualność ludzkiej osobowości, nie grupuje, nie kategoryzuje ani nie wprowadza typologii osobowości. Możliwych jest ponad 6 milionów kombinacji motywatorów. Każdy z nas odczuwa wszystkie 16 motywatorów, ale w różnym stopniu. RMP to diagnostyczne narzędzie, które jako pierwsze pokazuje, co i w jakim stopniu motywuje człowieka. Kwestionariusz składa się ze 128 pytań.

RMP, w odróżnieniu od innych testów osobowościowych, nie bada zachowań, ale pokazuje, w jaki sposób i dlaczego do nich dochodzi. RMP umożliwia poznanie naturalnych predyspozycji i potencjału wynikającego z indywidualnego systemu wartości.

16 motywatorów Reissa

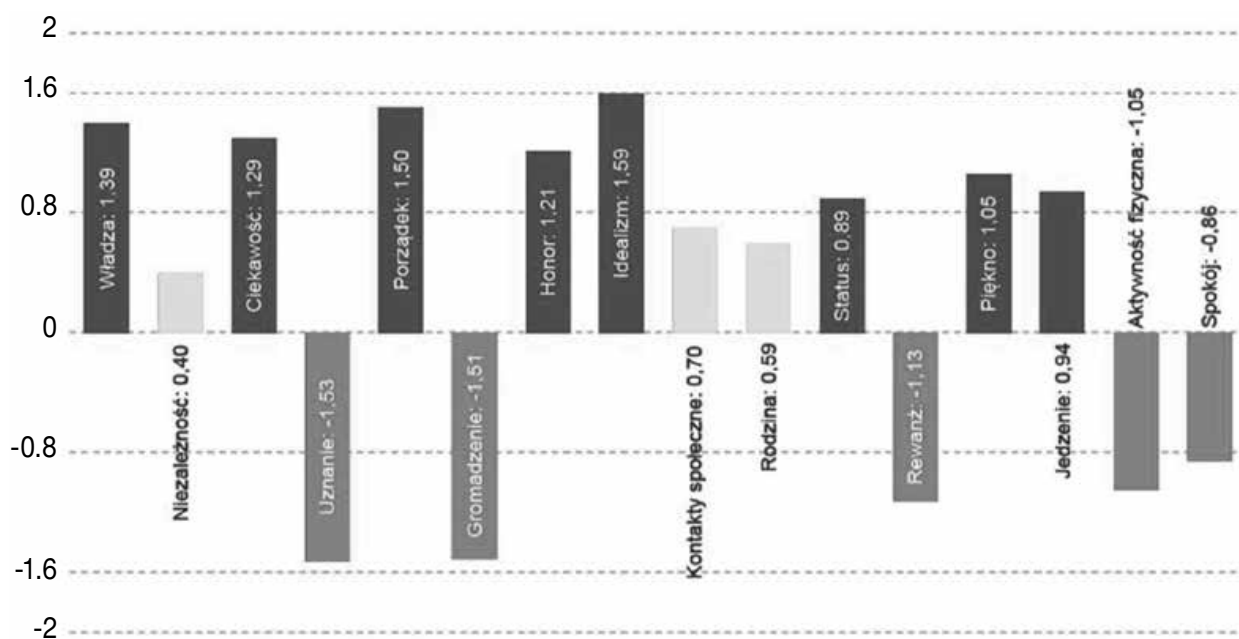
Reiss Motivation Profile to narzędzie, które w przystępny sposób przedstawia zagadnienia związane z ludzką osobowością i motywacją. Pokazuje indywidualne wartości 16 motywatorów w formie wykresu. Motywatory przyjmują wartości od -2,00 do +2,00 i opierają się na psychologii pozytywnej. Niektóre motywatory w połączeniu ze sobą mają większą siłę oddziaływania.

Lista motywatorów Reiss Motivation Profile prezentuje się następująco:

1. Władza – związana z determinacją i przywództwem.
2. Niezależność – sposób, w jaki budowane są relacje z innymi.

3. Ciekawość – znaczenie, jakie ma wiedza i w jakim celu jest zdobywana.
4. Uznanie – elementy składające się na pozytywny wizerunek.
5. Porządek – rola, jaką odgrywają w naszym życiu jasne zasady.
6. Gromadzenie – znaczenie, jakie mają dla nas rzeczy/przedmioty.
7. Honor – przestrzeganie tradycyjnych reguł zachowania.
8. Idealizm – znaczenie, jakie ma dla nas angażowanie się w sprawy społeczne.
9. Kontakty społeczne – znaczenie częstych kontaktów z ludźmi.
10. Rodzina – znaczenie rodziny.
11. Status – potrzeba przynależności do konkretnej grupy społecznej.
12. Rewanż – świadczący o harmonii i rywalizacji.
13. Piękno – znaczenie estetyki i zmysłowości.
14. Jedzenie – wpływ jedzenia na zadowolenie z życia.
15. Aktywność fizyczna – wpływ ruchu na nasze życie.
16. Spokój – znaczenie stabilizacji emocjonalnej.

Rysunek 1. Przykładowy profil motywacyjny RMP



Źródło: Profil RMP wygenerowany z portalu www.reissproffice.pl.

Na rysunku 1 przedstawiono przykładowy profil motywacyjny RMP. Jest on idealnym narzędziem do dalszej pracy. Może być on wykorzystany w działaniach prowadzących do rozwoju kadry menedżerskiej, rekrutacji, budowaniu zespołów – zarówno tych istniejących, jak i nowo tworzonych. RMP sprawdza się świetnie w pracy coachingowej. Ze względu na szerokie spektrum analizy, jaką daje profil „praca” w procesie coachingowym, może dotyczyć zarówno aspektów zawodowych,

jak i prywatnych. Warto zwrócić uwagę, że RMP daje też możliwość pracy w związkach. Umożliwia zrozumienie drugiej osoby, a także ułatwia odpowiedzi na nurtujące nas pytania.

Przykłady zastosowań Reiss Motivation Profile

RMP został wykorzystany na przykład w portalu MySpace w Niemczech. Dział sprzedaży w MySpace poszukiwał nowych dróg w rozwoju obecnej i przyszłej kadry kierowniczej zespołów. Szczególną uwagę zwraca się w nim na osobowość współpracowników. Sytuacja wyjściowa była jasna: 10-osobowy zespół, rozsiany po wielu miejscach, musiał wykazać wysoki poziom zaangażowania, elastyczności, improwizacji i zaufania, aby pchnąć naprzód realizację nowych procesów i osiągnąć cele sprzedaży.

„Szybko zdaliśmy sobie sprawę, że w procesie rozwoju naszego zespołu chcemy sięgnąć po metodę, która wykracza ponad standardowe szufladkowanie”, wyjaśnia Stefen Zilch, Sales Director w MySpace Deutschland. Dodaje: „Szczególne wrażenie zrobiło na nas indywidualne podejście i głębokość analizy w metodzie Reiss Profile. Zapoznaliśmy się wprawdzie również z innymi narzędziami, takimi jak DISG, MBTI i Belbin, chcieliśmy jednak instrumentu, który uwzględniałby wyjątkowość każdej osoby.” Zilch jest przekonany o skuteczności metody RMP: „Metoda ta daje każdemu pracownikowi wiedzę o sobie i nowe punkty orientacyjne ogólnie w życiu. Wykracza ona poza czysto zawodowe wypowiedzi”. Właśnie to miało działanie motywujące na członków zespołu, ponieważ sygnał był następujący: nie chodzi o zwiększenie wydajności pracy, lecz o danie pracownikom szansy wyciągnięcia czegoś dla siebie.

Wszyscy członkowie Sales Team oraz Sales Director wypełnili najpierw kwestionariusz i otrzymali indywidualny profil, charakteryzujący motywację na podstawie 16 motywatorów. W rozmowach feedbackowych prowadzonych przez Thomasa Stallera szczegółowo omówiono indywidualne wartości, cele oraz motywy, a także ich znaczenie dla osobistego kształtowania życia. Następnie odbyły się zespołowe warsztaty, które pozwoliły przedstawić wspólne cechy i różnice występujące w grupie. Omówiono także ich wpływ na współpracę. Dla Zilicha był to szczególnie dobry sposób na budowanie otwartości i zaufania w zespole. Stwierdza: „Mamy w zespole wiele ciekawych i odpornych na stres osób. A mimo to każdy chce być postrzegany jako indywidualność i ma inne potrzeby oraz oczekiwania”. Szczególnie zaskakujące było dla niego, jak precyzyjne i wydajne były poszczególne stwierdzenia w metodzie Reiss Motivation Profile.

Pozyskaną wiedzę Sales Director wykorzystuje teraz w codziennym zarządzaniu. Staje się ona integralną częścią przygotowań do corocznych rozmów z pracownikami i przynosi nowy podział zadań w zespole. Mając na uwadze dotychczasowe sukcesy Sales Team, MySpace Deutschland zamierza nadal wykorzystywać Reiss Profile. Podczas gdy dział sprzedaży wykorzystuje tę metodę w procesie rekrutacji i rozwoju nowych kadr, zespół kierowniczy planuje wdrożyć ją przy budowaniu wizji i misji².

W podobny sposób jak MySpace RMP wykorzystują też inne organizacje, m.in. Berenberg Bank czy sieć dealerów Volkswagen Polska. W każdym z tych przypadków efekty i korzyści były widoczne zarówno po stronie organizacji, jak i pracownika. Oto kilka opinii:

„Zrozumiałem, jak ważne jest uznanie i że nie zawsze jest jednoznaczne z pochwałą. RMP nauczyło mnie też, jak efektywnie komunikować, co jest szczególnie ważne w trudnych czasach.” (Marek Zajączkowski, Dyrektor handlowy Dealer VW)

„Dzięki RMP szybko poradziliśmy sobie z wyzwaniami, jakie przed nami stały. Dlatego też stał się on podstawowym narzędziem w pracy mojego działu” (Jan-Oliver Dahl, Dyrektor działu rozwoju pracowników, Berenberg Bank)

Podsumowanie

Reiss Motivation Profile – poza tym, że przynosi możliwości, jakie zostały opisane powyżej – daje nam coś jeszcze innego – dostrzeżenie różnic u drugiej osoby i ich akceptację. Postrzeganie świata i ludzi przez własny pryzmat to naturalna skłonność do przekonania, że nasze wartości są najlepsze – nie tylko dla nas, ale potencjalnie dla wszystkich.

Jesteśmy zdumieni, kiedy inni odrzucają to, co nas uszczęśliwia albo kiedy akceptują to, co nas by unieszczęśliwiało. Ma to związek z najsilniejszymi i najsłabszymi podstawowymi pragnieniami. Ufamy własnym doświadczeniom bardziej niż cemukolwiek innemu, stąd trudno nam zdać sobie sprawę z tego, jak rozległa jest skala indywidualności. Na szczęście w takich przypadkach wykorzystanie narzędzia RMP może nam tylko pomóc. Obszary zastosowań są w zasadzie nie-

² Informacje na temat Reiss Profile Germany GmbH znajdują się na stronie www.reissprofile.eu

ograniczone – w pracy zawodowej, w obszarach prywatnych, relacjach międzyludzkich. a także w sporcie.

Bibliografia

- Maslow, A. (1986). *W stronę psychologii istnienia*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Reykowski, J. (1975). *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Bańka, W. (2000). *Zarządzanie personelem*. Toruń: Wyd. A. Marszałek.
- Reiss, S. (2001). *Secrets of happiness. Psychology Today*.
- Reiss, S. (2002). *Kim jestem? Co nas motywuje w miłości i pracy*. Warszawa.
- Reiss, S. (2010). *The Normal Personality. A new way of thinking about people*. Warszawa.