

JAK SKUTECZNIE MOTYWOWAĆ

PORADNIK DLA DRUŻYNOWEGO

PWD. AGATA JAKÓB

CO TO JEST MOTYWACJA?

MOTYWOWANIE KOGOŚ

PRAWA MOTYWACJI

WARUNKI SKUTECZNEJ MOTYWACJI

CZYNNIKI POZBAWIAJĄCE MOTYWACJI

RODZAJE MOTYWACJI

NAGRODY

RÓŻNICE INDYWIDUALNE

DRUHU, CO TO JEST MOTYWACJA?

CO TO JEST MOTYWACJA?

Jeżeli rozumiesz, co motywuje ludzi to masz do dyspozycji najpotężniejsze narzędzie potrzebne do pracy z ludźmi.

Motywacja to modne i często używane słowo. Nic dziwnego, skoro dotyczy w zasadzie wszystkich dziedzin aktywności człowieka, w których tak wiele od niej zależy. Nie mam motywacji... czyli nie chcę mi się za to zabrać, nie mam ochoty, nie wiem po co to wszystko i albo tego nie zrobię albo zmuszę się do tego z dużym wysiłkiem. Jestem zmotywowana, więc wiem, że chcę to zrobić, jestem pełna energii i zapału, praca idzie żwawo do przodu i aż oczy cieszy. Tak większość z nas definiuje motywację na co dzień. A co to tak naprawdę jest i dlaczego tak wiele od niej zależy?

Już samo pochodzenie słowa „motywacja” od łacińskiego wyrazu „emovere” – poruszać się daje do myślenia. Od czasu, gdy termin ten został przyjęty w psychologii istnieje jedna dosyć uniwersalna definicja motywacji. Jest to mianowicie rozpoczęcie, a następnie kierowanie i podtrzymywanie aktywności skierowanej na określony cel. Tak więc każde działanie, które rozpoczynamy, a następnie kontynuujemy przez jakiś czas ma swoje źródło w naszej motywacji. Niestety, mimo najszerzych chęci nie uda nam się nigdy dostrzec samej motywacji. To, co możemy obserwować to jedynie jej efekty w postaci konkretnego zachowania. Dlatego właśnie obserwując działanie innych lub swoje własne reakcje na różne sytuacje oceniamy osobę dążącą w raz obranym kierunku mimo różnych przeciwności za zmotywowaną. I mamy rację.

Podobnie już jakiś czas temu psychologowie stwierdzili, że u podstaw każdego zachowania musi leżeć jakaś potrzeba. I tak: jeśli jest to potrzeba fizjologiczna, np. głód, to rodzi się prosta motywacja do jego zaspokojenia. W hierarchii potrzeb Masłowa jest to pierwszy, podstawowy poziom potrzeb. Według tej teorii człowiek będzie w pierwszej kolejności dążył do ich zaspokojenia. Jeśli rodzi się w nas potrzeba do „wygadania się” komuś, to może powstać silna motywacja do chwycenia za telefon i zadzwonienia do przyjaciela. Odnajdujemy tutaj potrzebę społeczną z poziomu trzeciego. Z czego może jednak wynikać złożona motywacja do zdobywania wiedzy czy ogólnego samorozwoju? Według Masłowa jest to ostatni, najwyższy i najsłabiej poznany poziom – potrzeba samorealizacji. Różni się on w sposób zasadniczy od wcześniejszych, ponieważ nie jest to zwana potrzeba braku. Jesteśmy głodni gdy brakuje nam jedzenia, a szukamy bezpieczeństwa gdy jesteśmy go pozbawieni. Samorealizacja jest natomiast uważana za potrzebę wzrostu. Jesteśmy zmotywowani do samorealizacji nie dlatego, że czegoś nam brakuje, ale dlatego, że chcemy czegoś więcej niż to, co już mamy. Myślę, że tego rodzaju motywację może znaleźć w sobie każdy instruktor harcerski i każdy drużynowy. Warto natomiast pamiętać również o bardziej podstawowych rodzajach potrzeb, szczególnie w codziennej harcerskiej pracy. Skoro są one uniwersalne, to znaczy że nasi podopieczni doświadczają ich każdego dnia, więc doświadczają także rodzącej się w ten sposób motywacji. Oni nie muszą być tego świadomi, dla drużynowych jednak taka świadomość może być ogromną pomocą w pracy wychowawczej.

Warto chyba wrócić do hierarchii potrzeb Masłowa i przeanalizować właśnie pod kątem przeciętnego harcerza. Kiedy poszczególne potrzeby się ujawniają i w jaki sposób mogą być zaspokajane?

- **Potrzeby fizjologiczne** – najbardziej widoczne na biwakach i obozach; gdy nie są prawidłowo zaspokajane dziecku trudniej jest skupić się na innych rzeczach i łatwo spada mu motywacja np. do wzięcia udziału w kolejnej grze; dlatego właśnie tak ważny jest regularny, odpowiedniej długości sen, posiłki itp.
- **Potrzeby bezpieczeństwa** – najprawdopodobniej harcerze należący do drużyny znaleźli wśród jej członków między innymi właśnie poczucie bezpieczeństwa; jest ono wysokie, gdy dziecko wie, że nie będzie narażone na bezpodstawną krytykę czy niesprawiedliwą karę; poczucie bezpieczeństwa motywuje również do protestu, jeśli taka sytuacja będzie miała miejsce;
- **Potrzeby społeczne** – tutaj możemy być pewni, że drużyna je częściowo zaspokaja; oprócz potrzeby miłości, wyróżniamy tu również potrzebę przynależności; dzięki niej (choć nie tylko) harcerzowi chce się przychodzić na zbiórki drużyny czy zastępu; w końcu to „jego” paczka;
- **Potrzeby uznania** – szczególnie wyraźne u dzieci, które nie mają specjalnych osiągnięć natomiast spotykają się z wysokimi wymaganiami np. ze strony rodziców bądź też z częstymi negatywnymi opiniami; ich zaspokojenie okazuje się nie być wcale takie trudne – wiele dają po prostu słowa szczerzej pochwały;
- **Potrzeba samorealizacji**

Jednak to nie sama potrzeba automatycznie wzbudza motywację. Niezbędna jest jeszcze nadzieja na jej spełnienie. Potrzeba uświadamia nam atrakcyjny dla nas cel, do którego chcemy dążyć. Następnie uświadamiamy sobie jakiego rodzaju działanie pozwoli nam go osiągnąć. I pojawia się motywacja do tego, aby rozpocząć. Bardzo ważny jest tutaj fakt, że w zasadzie wszystko zależy od konkretnej osoby i jej punktu widzenia. W identycznej sytuacji jedna osoba może być zmotywowana do działania, druga nie.

Podstawą wszelkiej motywacji jest nadzieja.

Nie można być motywowanym i motywować bez niej

Założmy, że Ania i Aneta, harcerki z drużyny X, chcą zdobyć stopień pionierki. Dla obu jest to wymarzony cel. Jednak różni je nadzieja na jego osiągnięcie. Ania jest przekonana, że jeśli tylko się postara, uda jej się zrealizować próbę i zdobyć upragniony stopień. Jej próba na tropiciele była

przeprowadzona sprawnie i dała jej dużą satysfakcję. Możliwe, że miała dobrego opiekuna próby, a także że jest w drużynie lubiana i dosyć często chwalona. Ania ma z pewnością wysoką motywację do otwarcia próby. Aneta natomiast nie wierzy, że kiedykolwiek jej się uda zdobyć stopień, o którym marzy. Jej próba na ochotniczkę trwała bardzo długo, a opiekun nie wywiązywał się ze swoich obowiązków. Można się domyślać, że Aneta tak naprawdę wcale nie uważa aby zasłużyła na ten stopień. Od tamtego czasu nie otworzyła też żadnej nowej próby i była z tego powodu kilkakrotnie krytykowana. Chyba nie ma nic dziwnego w tym, że Aneta nie jest ani trochę zmotywowana do zdobywania kolejnego stopnia.

Wiemy już na czym polega motywacja i znamy jej podstawowe zasady. Świadomość mechanizmów działania tego złożonego zjawiska może się przydać w różnych sytuacjach. Nas jednak najbardziej interesują sposoby motywowania innych ludzi – problem, z którym często spotykamy się w pracy z drużyną czy szczeniem. Do tego potrzebne są już konkretne, praktyczne wskazówki. Ale czy warto się w ogóle za to brać skoro zagadnienie nie jest najłatwiejsze, przed Tobą jeszcze kilka stron, a i nie wiadomo, czy uda się osiągnąć cel..? Cóż, to już kwestia Twojej motywacji.

MOTYWOWANIE KOGOŚ

Motywowanie kogoś, to sprawianie, by druga osoba zrobiła coś, ponieważ ONA sama chce to zrobić. Oczywiście o wiele łatwiej jest nakłanianie kogoś do zrobienia czegoś, ponieważ to MY tego chcemy. Niestety, ta druga sytuacja to po prostu manipulacja. Jak więc sprawić, by nasi harcerze chcieli pójść w określonym kierunku? Czy ja to na pewno potrafię?

Każdy potrafi, bo aby dobrze motywować nie trzeba mieć żadnych specjalnych zdolności. Potrzebna jest tutaj umiejętność motywowania, której można się po prostu nauczyć. Tobie udało już się zrobić pierwszy krok, choć muszę uczciwie ostrzec, że najważniejsza jest duża ilość praktyki. Na szczęście specyfika harcerskiej pracy już daje nam dobry start, ponieważ wiele elementów metody harcerskiej, poszczególnych metodyk i zwykłych harcerskich zwyczajów ma ogromną wartość motywacyjną. Nic dziwnego, w końcu nie od dzisiaj wiadomo, że skauting jest oparty na dobrym i przemyślanym pomysłem.

Najwyższa pora na pierwszą dawkę praktycznych rad.

PRAWA MOTYWACJI

1. ABY MOTYWOWAĆ INNYCH SAM MUSISZ MIEĆ MOTYWACJĘ.

Zmieniając świat, zacznij od siebie, będziesz dawał wtedy przykład ludziom wokół siebie i tym samym nakłaniał ich do tego samego. Jeśli chcesz zmotywować zastęp do zaangażowania się w

przygotowaniu festynu, pokaż im, że sam również jesteś w tą sprawę zaangażowany. Oczywiście nie oznacza to, że zawsze musimy robić dokładnie to samo co nasi podopieczni. Drużynowy zdobywający stopień wywiadowcy, żeby zmotywować swoich harcerzy, raczej rozminie się ze swoim celem. Ale już drużynowy zdobywający stopień harcerza orlego i otwierający próbę przewodnikowską jest świetnym przykładem dla członków drużyny i ma już na wstępie ogromny argument. Tym większy, skoro jako harcerski wychowawca jest zapewne dla nich autorytetem, a jednocześnie – starszym bratem. Nic tylko iść w jego ślady! Czyli na razie – najwyższy czas otworzyć tego wywiadowcę. Bardzo cenny jest fakt, iż ten mechanizm działa w obie strony. Motywując innych, motywujemy również siebie. Stąd właśnie ten zastrzyk energii, gdy drużynie uda się świetnie wykonać trudne zadanie zespołowe.

Motywuj siebie, motywując innych – cokolwiek dajesz w życiu z siebie, dostajesz z powrotem

2. MOTYWACJA WYMAGA CELU – JASNO OKREŚLONEGO I KONKRETNEGO.

Motywujemy do jakiegoś celu. Zarówno my sami jak i osoba przez nas motywowana musimy cały czas mieć świadomość do czego dążymy. Tylko wtedy istnieje szansa, że nie opuści nas ochota by pokonać wiele trudności – i ten cel osiągnąć. Warto często rozmawiać o wymarzonej rezultacie naszej pracy, a nawet go sobie wyobrażać. Takie wizualizacje atrakcyjnego celu, jego częsta obecność w naszych myślach zazwyczaj podwyższa motywację. ...

3. MOTYWACJA NIE TRWA WIECZNIE – MOTYWOWANIE TO PROCES CIĄGŁY

Motywacja jest pewnym stanem i jej poziom jest różny nie tylko dla różnych działań (np. jestem bardziej zmotywowany do zabawy niż do nauki), lecz również dla tego samego działania w różnym czasie. Dlatego nie wystarczy raz usiąść z drużyną, wyobrazić sobie jaka piękna będzie harcówka po remoncie i zabrać się do pracy. To nie koniec motywowania, bo taka pojedyncza rozmowa z pewnością nie wystarczy, by harcerze mieli przez dwa tygodnie ochotę do ciężkiej pracy. O poziom motywacji trzeba dbać cały czas. Najlepiej od początku przygotowywać się na momenty, kiedy motywacja spada, np. kiedy wszyscy są już zmęczeni, albo gdy coś się nie powiedzie. Na szczęście jest jeszcze kilka sposobów.

4. MOTYWACJA WYMAGA PRZEJAWÓW UZNANIA

Jest to reguła bardzo prosta, a niestety często zaniebawiana. Różnego rodzaju pochwały w trakcie zdobywania celu (szczególnie odległego) są jednym z najlepszych sposobów dbania o raz zrodzoną motywację. Najprostszą, a jakże skuteczną metodą jest pochwała, szczególnie ta wyrażona przy innych członkach drużyny czy zastępu, albo o całej drużynie – przy rodzicach czy przy komendancie. Dowodem uznania jest również szczerzy komplement, pisemne wyróżnienie, podziękowanie czy nagroda. Takie nieduże zazwyczaj gesty dają ogromną satysfakcję i energię do dalszej pracy. Wystarczy spojrzeć na własne doświadczenia, by szybko uświadomić sobie moc tej zasady. Jak czułeś się gdy ostatnio ktoś Cię pochwalił?

5. WSPÓŁCZESTNICTWO MOTYWUJE – SPRZEDAWAJ POMYSŁY, A NIE PROPONUJ

Ludzie zawsze bardziej angażują się w sprawy, które współtworzą. Nie czują się wtedy tak, jakby wykonywali czyjeś polecenie. Wręcz przeciwnie, utwierdza to ich w przekonaniu, że sami tego chcą – skoro sami nie tylko wykonują, lecz również planują dane przedsięwzięcie. Dlatego właśnie tak ważne jest, by w odpowiednim momencie włączyć do planowania jakiejś imprezy całą drużynę lub zastęp, dlatego ogromnie cenna jest efektywna praca z Radą Drużyny. Niech wszyscy harcerze wiedzą, że mają wpływ na to, co się dzieje w drużynie – będzie im się wtedy bardziej chciało. Oczywiście nie oznacza to, że zazwyczaj będziesz musiał zrezygnować ze swojego świetnego pomysłu na rzecz gorszego, ale stworzonego przez harcerzy. To jest jedynie kwestia odpowiedniego przedstawienia sprawy, zachęcenia wszystkich do Twojego pomysłu w taki sposób, by przyjęli go za swój własny, oczywiście po kilku (zazwyczaj bardzo twórczych) poprawkach.

6. MOTYWUJE NAS POCZUCIE ROZWIJANIA SIĘ

Motywuje nas satysfakcja z tego, co już osiągnęliśmy. Radość z sukcesu to ogromny zastrzyk energii i trzeba z tego korzystać. Nie możemy zapominać, że aby harcerze mieli poczucie, że stają się coraz lepsi oraz aby sprawiało im to przyjemność potrzebują coraz to trudniejszych (choć nie za trudnych) wyzwań. Stanie w miejscu i cofanie się działa z kolei demotywująco. Jeśli przyboczny zauważy, że drużynowy daje mu do zrobienia wciąż to samo, może dojść do wniosku, że pewnie nie nadaje się do niczego innego i straci motywację do trudniejszych zadań w pracy z drużyną. Nie pozwólmy więc nikomu wpaść w błędne koło.

7. WYZWANIE JEST MOTYWUJĄCE TYLKO WTEDY GDY WIEMY, ŻE MOŻEMY WYGRAĆ

Harcerz musi być w stanie sprostać zadaniu, które przed nim stoi. Harcerz musi mieć świadomość, że jest w stanie sprostać zadaniu, które przed nim stoi. Inaczej nigdy nie przystąpi do niego z odpowiednim poziomem motywacji, bo nie będzie miała żadnej nadziei na sukces – na wygraną. Konkurs na najlepszy projekt plakietki nie będzie atrakcyjny dla harcerki, która zdaje sobie sprawę, że nie potrafi dobrze rysować i nie lubi tego robić. Oczywiście inna sytuacja istnieje wtedy, gdy harcerka jest przekonana, że nie potrafi rysować, bo wszyscy jej tak zawsze mówili, kiedy w rzeczywistości jej umiejętności nie odbiegają od przeciętnych. W pierwszym wypadku najlepiej jest znaleźć inne zadanie, odpowiedniejsze do zmotywowania danej osoby. W drugim natomiast warto spróbować zmotywować harcerkę... do odzyskania wiary we własne siły!

8. KAŻDEGO COŚ MOTYWUJE

Trzeba tylko umieć zaobserwować co i potem umiejętnie to wykorzystać. Motywacja jest sprawą bardzo indywidualną, gdyż każdy z nas ma inne potrzeby i w związku z tym inne cele. Szczęśliwie codzienna praca z drużyną na obozie lub biwaku stwarza nam dobre warunki do poznania harcerzy na tyle, by móc poznać jedne i drugie. Oczywiście często wymaga to twórczych pomysłów a następnie wytrwałości i cierpliwości w ich testowaniu, lecz często taka żmudna praca

daje efekty. Skoro Marek zasłużył na pochwały od drużynowego nie motywują tak jak resztę zastępu, to może podziałają pozytywne uwagi zastępowego lub jego rówieśników? A może Marek potrzebuje niekoniecznie płytkich komplementów, lecz chwili poważnej rozmowy, by udowodnić mu, że jest ważny i drużynowy zwraca na niego uwagę?

9. PRZYNALEŻNOŚĆ DO (MAŁEJ) GRUPY MOTYWUJE

Do osobistej motywacji dochodzi wtedy motywacja do działania na rzecz „swojej” grupy. Ma ona czasem naprawdę ogromną siłę, o czym przekonał się każdy kto miał do czynienia z dobrze działającym, zżyтым zastępem. Zadanie dla zastępu pobudza czasem do działania nawet harcerzy, którym zazwyczaj nic się nie chce. Warto starać się o zbudowanie dobrych zastępów, które będą nam skutecznie pomagały w motywowaniu ich członków.

WARUNKI SKUTECZNEJ MOTYWACJI

Są warunki w których motywacja jest bardzo skuteczna oraz takie, kiedy jest ona prawie niemożliwa. Warto uświadomić je sobie wcześniej by uniknąć przykrych niespodzianek.

Motywacja jest możliwa tylko wtedy, gdy:

- **Cele i zadania są różnorodne.** Harcerz postawiony przed serią podobnych do siebie zadań szybko straci motywację. Warto zadbać o różnorodność elementów na zbiórce, jeśli chcemy skutecznie zmotywować członków drużyny do przychodzenia na nie. Podtrzymywanie wysokiej motywacji jest tutaj prostym wytłumaczeniem znanych z kursów drużynowych zasady przemienności elementów podczas zbiórki. Szersze zastosowanie dla tej motywacyjnej prawidłowości można znaleźć w wielu innych dziedzinach harcerskiego życia: od sposobu dobierania miejsc na biwak i obóz do treści prób na sprawności i kolejne stopnie
- **Cele i zadania są zrozumiałe.** Lepiej się kilka razy upewnić, bo tylko dobrze zrozumiany cel może zostać dobrze „wizualizowany” i powracać na tyle często, by wciąż motywować. Natomiast obojętne dążenie do czegoś, co nie ma dla harcerza większego sensu jest po prostu niemożliwe. Czasem jest to jedynie kwestia np. przeformułowania zadania na stopień, jego skonkretyzowania, by 11-letni harcerz wiedział, że ma zdobyć patent zastępowego lub założyć zeszyt pomysłów na zbiórki zastępu a nie doskonalić warsztat zastępowego. Sprawa niewielka, a jakże ważna.
- **Jest swoboda działań.** Proste działanie dające członkom drużyny możliwość jak największego wpływu na bieg wydarzeń. Wspólne wymyślanie i realizowanie stworzonej przez siebie ścieżki prowadzącej do założonego celu jest nie tylko motywujące, lecz

również bardzo pouczające. Oczywiście, troskliwe oko drużynowego zawsze się przyda, by w odpowiednim momencie podpowiedzieć lepsze lub bezpieczniejsze rozwiązanie. Jednak nie warto przesadzać.

- **Rezultaty działań są widoczne na bieżąco.** Bardzo trudno jest dążyć do celu, który mamy szansę osiągnąć dopiero za dłuższy okres czasu. Dla Ciebie może jest to kilka lat, dla Twoich harcerzy zapewne kilka miesięcy. Dlatego warto rozbić większy cel na mniejsze podcele, których rezultaty będą widoczne wcześniej. Zwiększy to satysfakcję i wzbudzi motywację do dalszej pracy. Przy mniejszych przedsięwzięciach warto po prostu udzielać pochwał w trakcie wykonywania zadania. To daje harcerzom pewność, że są na dobrej drodze, skoro już ktoś dostrzegł pozytywne efekty.

Czynniki pomagające w motywowaniu:

Proces motywowania do działania przebiega efektywnie, jeśli osoba motywowana... ma po prostu dobre samopoczucie. O to także warto zadbać, szczególnie, że łączy się to również z poziomem najwłaściwszym pobudzenia. Jeśli jest on zbyt wysoki, przejawia się zazwyczaj zestresowaniem i nerwowością. Zbyt niski cechuje osoby znudzone i zniechęcone do jakichkolwiek działań. Żadna z tych sytuacji nie jest naszym sprzymierzeńcem, dlatego pamiętajmy, aby zawsze dbać o dobrą atmosferę w drużynie.

Jakie czynniki wpływające pozytywnie na motywowanie innych leżą po stronie harcerskiego wychowawcy? Bardzo przydatna jest pozytywność, pogoda ducha, która zaraża innych. Nieodzownym wręcz elementem jest wiara w swoich harcerzy, ich zdolności i umiejętności, ona także dodaje skrzydeł. Dobrze również, jeśli nasi podopieczni są przekonani, że mogą mieć do nas zaufanie i że w razie potrzeby zechcemy ich wysłuchać, bez wydawania natychmiastowych negatywnych opinii. Przydaje się to jeśli chcemy nie tylko mieć realny wpływ na działania członków drużyny, lecz również możliwość odkrycia, jakie potrzeby i marzenia mają poszczególni harcerze. Wszystko to możemy uzyskać dzięki umiejętnie przeprowadzonej rozmowie. I ostatnia ważna i zaskakująca swoją prostotą rzecz: warto jak najczęściej „przylapywać” swoich harcerzy jak robią coś dobrze i głośno o tym mówić. Każdą drobną pochwałą zwiększymy ich ilość codziennych małych sukcesów i poprawimy samopoczucie. Naprawdę warto, szczególnie, że wszystkie wymienione powyżej właściwości i umiejętności cechują każdego dobrego lidera – nie tylko harcerskiego i są bardzo przydatne w różnych życiowych sytuacjach.

CZYNNIKI POZBAWIAJĄCE MOTYWACJI

Istnieje również grupa czynników skutecznie pozbawiających motywacji. Są to:

- **Niepowodzenia**, rodzące poczucie cofania się, zahamowania rozwoju i zawiedzenia zaufania ludzi pokładających wiarę w nasze możliwości. Aby temu zapobiec trzeba po prostu tak często i długo jak to tylko potrzebne tłumaczyć, że niepowodzenie jest niczym więcej niż słabym wynikiem i następny może być dużo lepszy. Warto również uświadomić harcerzom, że nikt nie będzie nas z góry spisywał na straty po jednym niepowodzeniu, a my wcale nie przestaliśmy niego wierzyć.
- **Negatywne opinie** będące często konsekwencją niepowodzeń. Oczywiście nie można za wszelką cenę unikać krytykowania tego, co na krytykę zasłużyło, lecz należy to robić rozważnie i konstruktywnie. Nie można niszczyć czyjegoś poczucia własnej wartości. Najważniejszą zasadą jest tutaj ocena czynów a nie ludzi. Jeśli powiesz Sebastianowi, że nie przygotował się dobrze do prowadzenia zbiórki zastępu i masz nadzieję, że następnym razem zrobi to lepiej, i że może zawsze przyjść jeśli będzie potrzebował pomocy ma duże szanse wyjść z takiego spotkania zmotywowany. Inaczej potoczy się cała sytuacja, jeśli Sebastian usłyszy tylko, że nawet nie potrafi dobrze się przygotować do zbiórki zastępu. Niestety, dla człowieka naturalne jest zauważanie większej ilości rzeczy negatywnych niż pozytywnych, do których szybciej się przyzwyczajamy. Jednak instruktor harcerski powinien dążyć do kontrolowania takiej tendencji, skoro już raz ją sobie uświadomi.
- **Sytuacje, gdy człowiek czuje się nieważny, niedoceniony lub niezauważony.** Nie ma wtedy ochoty na nic bo i tak nie wierzy we własne siły. Skoro inni nawet na niego nie spojrzą, to przecież znaczy, że on nic tak naprawdę nie potrafi...
- **Sytuacje, gdy człowiek nie wie, co się dzieje.** Chaos – zła organizacja, brak planowania działają demotywująco, gdyż pozbawiają możliwości kontrolowania sytuacji. Tu przydaje się zarówno drużynowemu jak i harcerzowi karta zadania zespołowego albo projektu, karta próby, jasno wytłumaczone zasady konkursu lub współzawodnictwa itp.
- **Sytuacje, gdy ludzie są nagradzani za to kim są a nie za to, co robią.** Sympatie i antypatie nie mogą brać góry nad realnym wkładem pracy konkretnych osób, bo inaczej następnym razem te osoby w ogóle nie zaborą się do pracy. No bo po co angażować własny czas i załatwiać coś dla swojego zastępu skoro druhna i tak znowu pochwali tylko Magdę?

Istnieje również grupa czynników osłabiających motywację, leżących po stronie osoby, której zadaniem jest motywować:

- **Niechęć do robienia tego, o co prosi się innych.** Drużynowy, który poprosi harcerzy o zbudowanie szalasu a sam usiądzie wygodnie pod drzewem zdecydowanie obniża motywację harcerzy. Oczywiście są sytuacje, w których zrozumiałe jest, że drużynowy nie powinien lub nie musi włączać się do takiej pracy: przykładowo jeśli został zarządzony

konkurs między dwoma zastępami lub jeśli drużynowy ma w tym czasie inną pracę do wykonania. Jednak gdy tylko jest to możliwe naprawdę warto zaangażować się w dane zadanie na równi z harcerzami. Dotyczy to również, a nawet zwłaszcza zabaw czy pląsów, gdyż stanowczo nie można dziwić się harcerzom, że nie mają ochoty na „głupi pląs” jeśli drużynowy tylko wyda polecenie a sam stoi z boku. Bezpośrednie włączenie się do działań harcerzy nie tylko pozwoli nam to spędzić z nimi trochę czasu i jeszcze lepiej ich poznać, lecz również wzmocni chęć do pracy. Poza tym, tak przecież robi najczęściej Starszy Brat i Starsza Siostra – a tacy mamy być dla swoich harcerzy...

- **Źle przemyślany podział obowiązków lub zadań.** Jeśli drużynowy daje dane zadanie komuś, kto kompletnie się na tym nie zna albo jest to powyżej jego poziomu umiejętności, nie może oczekiwać, ani entuzjazmu, ani pozytywnych wyników. Z drugiej strony, jeśli nigdy nie eksperymentuje i zawsze daje te same zadania tym samym wypróbowanym, osobom – również doczeka kiedyś znudzenia i braku motywacji swoich podopiecznych.
- **Nadmierne pobłażanie.** Brak jasno określonych zasad lub ich nieprzestrzeganie, choć pozornie wyglądają na wygodny „luz”, są w rzeczywistości bardzo zniechęcające. Dlatego wykonania każdego polecenia należy w mądry sposób dopilnować – tak, aby osoba wykonująca dane zadanie wiedziała, że ktoś nad nią czuwa. Wystarczy wyobrazić sobie taką sytuację: opiekun próby, który ustalił z podopiecznym zadanie, a teraz zachowuje się, jakby zupełnie o tym zapomniał, albo rozmowę ciągle odkłada na później. W oczach harcerza wygląda to po prostu tak, jakby mu nie zależało, więc i u samego harcerza spada zapał do pracy.
- **Nadmierny nacisk na autorytet drużynowego,** czyli tak zwany autokratyzm. Sytuacja, gdy harcerz nie może się na większość tematów wypowiedzieć na forum drużyny, tylko wykonuje zadania powierzone przez kadrę, to nie tylko zaprzeczenie harcerskich podstaw, lecz również pierwszy krok do utraty członków drużyny. W takiej relacji nie ma nic ciekawego i motywacja do jej kontynuowania spada do zera.

RODZAJE MOTYWACJI

Wiedza o rodzajach motywacji może być czasem bardzo przydatna w praktyce. Przedstawione podziały są zazwyczaj niezależne od siebie i oparte na całkowicie różnych kryteriach.

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA I WEWNĘTRZNA. Motywacja zewnętrzna występuje wtedy, gdy robimy coś, aby coś osiągnąć: zdobyć nagrodę, dobrą ocenę, pochwałę, uznanie w oczach drużynowego itp. Nie jest to całkowicie nieskuteczny sposób motywowania, ale dużo bardziej chwiejny niż motywacja wewnętrzna. Wystarczy, że stracę szansę na nagrodę i już nie pozostało nic

co mogłoby mnie zmotywować do dalszego wysiłku. Motywacja wewnętrzna natomiast ma miejsce wtedy, gdy robimy coś dla samej przyjemności robienia. Są to zazwyczaj czynności przyjemne, „ulubione” lub też takie, które nas bezgranicznie wciągnęły. W tym czasie nie liczy się żadna zewnętrzna nagroda, lecz to, że robimy coś co daje nam przyjemność i satysfakcję. Gdy jesteśmy zmotywowani wewnętrznie często podczas naszych działań tracimy świadomość upływu czasu. Każdy z nas zna zapewne to uczucie, choć prawdę mówiąc czasem trudno jest odróżnić motywację wewnętrzną od zewnętrznej lub od mieszanki ich obu. W każdym razie wewnętrzna skutkuje zazwyczaj większą satysfakcją i lepszą jakością wykonywanych zadań, dlatego warto próbować wzbudzić ją zarówno u siebie jak i u innych. W tym celu można przykładowo wykorzystywać zainteresowania harcerzy, na przykład zaangażować jeżdżącą konno harcerkę w organizację zbiórki w stadninie. Założę się, że przyjmie taką propozycję z przyjemnością!

MOTYWOWANIE INDYWIDUALNE I ZESPOŁOWE

Motywowanie indywidualne dotyczy pojedynczych osób, w naszej harcerskiej pracy opiera się zazwyczaj na wielu rozmowach i obserwacjach, a jego skutku widać często w kartach prób na sprawności i stopie. Warto przypomnieć o jednej ważnej zasadzie: każdego coś motywuje! Trzeba „tylko” dobrze poszukać.

Motywowanie zespołu, w naszym wypadku drużyny lub zastępu jest świetnym narzędziem – jeśli jest umiejętnie stosowane. Ważne jest tutaj, aby każdy członek takiej grupy znalazł sobie w niej odpowiednie miejsce – zaaklimatyzował się, znalazł satysfakcjonujące pole działania. Jeśli wszyscy członkowie grupy „pasują” do układanki zazwyczaj każdy z nich jest już dosyć mocno zmotywowany do pracy w tej grupie. Jednak nawet wtedy nie możemy zapominać, że nie wystarczy zachęcać do działania samej grupy – musimy pamiętać o indywidualnym motywowaniu jej członków (tutaj przydatnym narzędziem jest system stopni i sprawności).

MOTYWACJA W TRAKCIE KSZTAŁCENIA (KURSY / SZKOLENIA / WARSZTATY)

Kształcenie samo w sobie motywuje! I to zarówno organizatorów danej formy kształceniowej jak i jego uczestników. Podczas kursu są stawiane konkretne cele, a gdy zostaną już osiągnięte pojawia się dumna i zadowolenie i co za tym idzie – energia i zapal do pracy. Każdy kurs zbiera również różnorodną grupę osób o podobnych celach (np. zdobycie patentu zastępowego) która w krótkim czasie staje się zazwyczaj zżytem i dobrze działającym zespołem. Kursy podnoszą także nasze umiejętności i kwalifikacje które wykorzystujemy potem w pracy. Już kilkunastoletni zastępowy widzi polepszanie się własnej pracy jako motywujący powód do zadowolenia. Dlatego nie zapominajmy o wysokiej wartości motywacyjnej (i nie tylko) kursów zastępowych, warsztatów dla zastępów zastępowych lub naszych przybocznych. Z jednym zastrzeżeniem: wszystkie powyższe zalety kursu mają swoje zastosowanie tylko wtedy, gdy dana osoba sama jest przekonana, że chce uczestniczyć w kursie. Tak więc pierwsze zadanie, to zmotywować ją do tego!

MOTYWOWANIE POPRZEZ KONKURSY

Dobrze przemyślany i zaplanowany konkurs również ma szansę zwiększyć motywację jego uczestników. Projektując jakiegokolwiek współzawodnictwo z myślą o motywacji harcerzy trzeba pamiętać o kilku prostych, lecz ważnych zasadach:

- **Musisz znać cel współzawodnictwa.** Warto jasno go sformułować, by w połowie drogi nie zapomnieć, do czego chcemy harcerzy zachęcić.
- **Każdy musi mieć możliwość wygrania.** Gdy jeden z harcerzy lub jeden z zastępów biorących udział w konkursie od początku wie, że nie ma żadnych szans, nie będzie w ogóle zmotywowany do pracy. Dla tej osoby lub grupy osób konkurs w zasadzie mija się z celem.
- **Czas trwania współzawodnictwa powinien być dokładnie określony i niezbyt długi.** Zmienność ostatecznego terminu spowoduje dezorientację i może doprowadzić do spadku motywacji, szczególnie u osób, które zdążyły wykonać zadania na czas. Z kolei wyznaczając niezbyt długi czas trwania konkursu zwiększamy prawdopodobieństwo, że harcerzom uda się nie tracić zapału od pierwszego do ostatniego dnia. Przy długich konkursach, szczególnie gdy nie ma jasno wyznaczonych etapów lub kolejnych zadań dzieci mogą po pewnym czasie stracić zainteresowanie całą sprawą lub zwyczajnie o nim zapomnieć. Nie powinno się również organizować więcej niż jednej formy współzawodnictwa na raz, by nie wprowadzać zbędnego zamieszania. Przy jednym konkursie harcerze wiedzą, na czym aktualnie mają się skupić, przy dwóch powstaje już problem.
- **Nagrody powinny być atrakcyjne dla uczestników konkursu.** Wtedy nie tylko będą motywować, będą bardzo dobrze motywować. Oczywiście tutaj wybór zależy od naszej znajomości uczestników danego przedsięwzięcia.
- **Wszyscy uczestnicy muszą dokładnie zrozumieć zasady współzawodnictwa.** Unikniemy wtedy chaosu i sytuacji, w której ktoś straci szansę na wygraną gdyż „myślał, że trzeba zrobić inaczej...”. Szczególnie pracując z młodszymi dziećmi należy kilka razy upewnić się, że nie ma żadnych wątpliwości.

TEORIA SPRAWIEDLIWOŚCI. Pewnego dnia pewien psycholog zauważył, że osoby, które uważają, że dostały nieco większe wynagrodzenie lub nieco większą nagrodę niż na to zasłużyły, starają się bardziej. Analogicznie, osoby, które uważają, że dostały mniej niż powinny zaczynają zaniedbywać swoje obowiązki. Zostało to nazwane teorią sprawiedliwości i niesie ze sobą bardzo pozytywną informację. Nie warto nadmiernie i niesprawiedliwie krytykować, jeśli nie chcemy, by ktoś zupełnie stracił ochotę na dalszą pracę, bo skoro starał się i został skrytykowany, to po co ma się starać następnym razem? Warto natomiast chwalić i nagradzać, gdyż nawet jeśli zrobimy to

trochę na wyrost, to osoba którą pochwaliliśmy lub nagrodziliśmy najprawdopodobniej będzie się tym bardziej starała.

MOTYWOWANIE SUKCESEM. Nadzieja na sukces motywuje dużo bardziej niż obawa przed porażką. Myśląc o sukcesie mamy przed oczami cel, który chcemy osiągnąć, a słowa „jeśli się postarasz, na pewno Ci się uda” wywołują pozytywne skojarzenia i emocje. Strach przed niepowodzeniem podpowiada nam, czego mamy unikać, lecz nie daje żadnych wskazówek, do czego mamy dążyć, a słowa „jeśli się nie postarasz, z pewnością zawalisz sprawę” raczej nie poprawiają humoru.

NAGRODY

Temat nagród pojawiał się już wielokrotnie w poprzednich akapitach, ponieważ nagrody są bardzo pomocne w procesie motywowania. Tak naprawdę dostajesz to, co nagradzasz. Dobrym słowem, wyróżnieniem w rozkazie, podziękowaniami, nagrodą materialną czy atrakcyjnym przywilejem – nagradzasz i motywujesz do dalszej pracy. Nagrody są bardzo atrakcyjne dla wyobraźni: wystarczy opowiedzieć harcerzom, co czeka ich po skończonej pracy, by zwiększyć ich zapał. Oczywiście trzeba uważać, by działania naszych podopiecznych nie były skupione tylko na uzyskaniu nagrody. Powinna mieć ona funkcję informacyjną, upewniać ich, że spisali się na medal (choć na pewno rozpieszczając ich satysfakcją i dumą mówią im to samo), być dodatkiem do przyjemności jaka płynie z radości samego zadania i jego wypełnienia.

RÓŻNICE INDYWIDUALNE

Każdego coś motywuje – i nie ma na to siły! Jak to odkryć? Jedynym rozwiązaniem jest po prostu cierpliwa obserwacja w różnych sytuacjach i rozmowy, które pozwolą nam dotrzeć do tego, co jest dla danej osoby ważne, czego ona pragnie... co ją motywuje. Każde rozwiązanie trzeba wypróbować w praktyce, w którymś momencie na pewno uda się natrafić na dobry trop i odkryć to, co jest nam potrzebne. Wystarczy trochę pomysłowości, cierpliwości, wytrwałości... czyli to wszystko, czego i tak potrzebujemy będą instruktorami harcerskimi.

DRUHU, CO TO JEST MOTYWACJA?

Warto aby harcerze również poznali znaczenie tego słowa, w końcu prędzej czy później będą te musieli nauczyć się skutecznie motywować samych siebie i innych. Oczywiście najlepiej jest to zrobić przez ćwiczenie lub grę, by umożliwić zrozumienie praktycznego aspektu tego niełatwego przecież zagadnienia. Na pewno teraz, gdy dotarłeś do źródeł, które pomogły Ci

zrozumieć ten termin i gdy sam go przemyślałeś, będzie Ci łatwiej w rozsądny i ciekawy sposób zapoznać członków drużyny z „motywacją” lub chociażby odpowiedzieć na tak zadane pytanie. A jeśli kiedykolwiek będziesz miał problem z wytłumaczeniem harcerzowi lub zuchowi, co to jest motywacja, lub będziesz chciał sam odświeżyć swoją wiedzę, polecam sięgnięcie do bajki „Czarnoksiężnik z krainy Oz” – znakomitego studium motywacji, które wytłumaczy to zagadnienie niemal każdemu.

BIBLIOGRAFIA:

1. J. Allan „How to be Better at... Motivating People”, Londyn 1997
2. R. Denny „Motywowanie do zwycięstwa”, IFC PRESS, Kraków 1999
3. G. Mietzel „Wstęp do psychologii”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
4. “Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3”; redaktor naukowy: J. Strelau; Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
5. P. G. Zimbardo „Psychologia i życie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999