

9. Fejezet

– VÁLLALKOZÓK ÉS MOTIVÁCIÓ 2. – TANULT SZÜKSÉGLETEK ELMÉLETE

Jegyzetet készítette:
Dr. habil Málovics Éva

TARTALOMJEGYZÉK

1. A motivációról dióhéjban.....	2
2. Tanult szükségletek elmélete és teljesítménymotiváció.....	3
3. Atkinson teljesítménymotivációs elmélete.....	5
4. A kapcsolat – és a hatalmi motiváció.....	10
Irodalomjegyzék.....	11

SZEGED, 2020

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen
készült az Európai Unió támogatásával.

Projekt azonosító: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

1. A MOTIVÁCIÓRÓL DIÓHÉJBAN

Mi is a motiváció?

A motiváció, mint az emberi viselkedés megértésének és befolyásolásának egyik alapvető tényezője a pszichológia tudományának témakörei közé tartozik. Az ember esetében olyan bonyolult összefüggéseket takar e témakör, hogy több különböző pszichológiai irányzat ad egészen különböző magyarázatokat e jelenségre. A motiváció szó gyökere a latin „movere”, azaz mozgatni ige. A motiváció megismerése azt a kérdést segíti megválaszolni, hogy miért viselkedik az ember úgy, ahogy.

DEFINÍCIÓ

„A *motivációs folyamatok* határozzák meg a *célirányos viselkedés irányát és intenzitását*. Szubjektíven tudatos vágyként éljük meg ezeket. ...Amikor éhesek vagyunk, lehetetlen, hogy ne akarjunk enni. Amikor melegünk van, vagy szomjasak vagyunk, nem állhatjuk meg, hogy ne vágyjunk hűs szellőre vagy italra.A motívumok okai az agyunkban és testünkben lejátszódó mikroszkopikus szintű élettani folyamatoktól a kultúra és a más egyénnel folytatott társas interakciók tényezőiig terjednek” (Atkinson és tsai. 1999, 287. o.)

Motívumnak nevezzük a cselekvésre készítő belső tényezőt, melyet a magyar nyelvben sokféleképpen kifejezhetünk: igény, indíték, készítés, szükséglet, vágy, stb., melyek mind a motívum sajátos eseteire vonatkoznak. A különböző erősségű és szintű motívumok egymásra épülése, szerveződése teremti meg a motivációt (Keményné 1989, 113.).

A motiváció tehát olyan, a szervezeten belüli vagy a szervezetre kívülről ható erő, amely *a cselekvést aktiválja, irányítja és fenntartja*. A motívumok nagyon gyakran nem tudatosulnak, ezért nehezen tanulmányozhatóak.

Az emberek teljesítményét - némileg leegyszerűsítve - elsősorban három tényező alakítja:

- környezeti feltételek
- képességeik, ismereteik és készségeik
- motiváltságuk (Guiot, 1984.)

2. TANULT SZÜKSÉGLETEK ELMÉLETE ÉS TELJESÍTMÉNYMOTIVÁCIÓ

Az üzlet világában gyakran a teljesítményünkön keresztül értékel bennünket a környezetünk, és mi magunk is összevetjük teljesítményünket másokéval és saját korábbi teljesítményünkkel is, és ez hatással van arra, hogy hogyan értékeljük magunkat. A vállalkozások indítása és sikerre vitele gyakran igényel nagyon komoly teljesítményt, így érdemes megismerkedni ennek a fogalom pszichológiai hátterét célzó kutatásokkal, amelyek évtizedek óta folynak.

David McClelland végezte a *teljesítmény szükségletével* kapcsolatban az egyik legszéleskörűbb empirikus vizsgálatot, ő vezette be ezt a fogalmat a vállalkozáskutatásba, s azt állította, hogy a fiatalokat a teljesítmény iránti magasabb igény is készítheti arra, hogy vállalkozásba kezdjenek, mivel itt sokkal inkább ki tudnak teljesedni, mint bármilyen más alkalmazotti létben. (Germak – Robinson, 2014.)

DEFINÍCIÓ

„A teljesítményszükséglet teljesítmények elérésére irányul, és ahhoz kapcsolódik, hogy az emberek mennyire különböző mértékben törekszenek sikerek elérésére a kitűnésért való versengésük közben.” (Peck - Withlow, 1983. 119. o.)

McClelland a következő tényezőket vizsgálta ezzel összefüggésben: *A magas követelményszint fenntartása, a nehézségek leküzdése, a teljesítmény javítása, a fizikai és társas környezet feletti uralom megszerzése.* A vizsgálatokból kiderült, amit a hétköznapiakban is tapasztalhatunk, és sok bosszúságot is okozhat a vállalkozásokban, hogy *emberek teljesítményszintje igencsak különböző.* Mc Clelland fontosnak tartotta e jelenség okának vizsgálatát, és úgy vélem, hogy a kérdésre adott válaszai ma is igen hasznos tudással járulnak hozzá a motiváció témaköréhez.

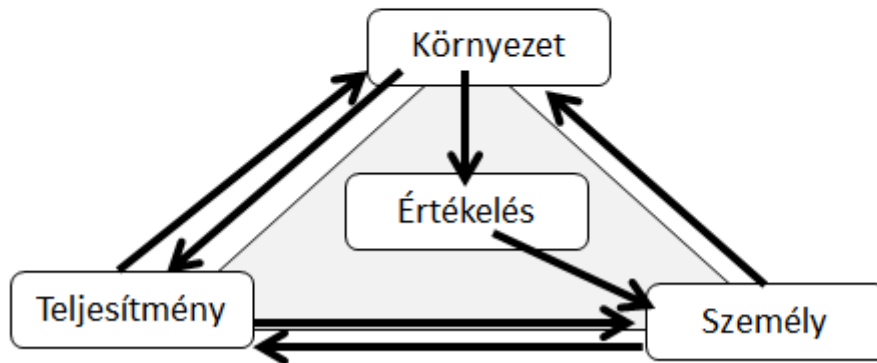
DEFINÍCIÓ

David McClelland azt a törekvést érti teljesítményszükségleten, mely arra irányul, hogy az egyén **sikeres** legyen minden olyan cselekvésben, melyre alkalmazható a **kiválóság** valamilyen mércéje. (McClelland, 1961):

1. Ábra a teljesítménymotiváció tényezői

Teljesítménymotiváció

Sajátos humánspecifikus motiváció a jó teljesítményre, sikerre való törekvés



Forrás: saját szerkesztés

A teljesítménymotivált viselkedés egyik fontos jellemzője, hogy az egyén számára fontos a *kiválóság*.

A magas teljesítménymotivációval rendelkező személyek

- 1) szeretik az olyan helyzeteket, ahol *személyes felelősséget* vállalhatnak problémák megoldásáért,
- 2) szeretnek *közepes kihívást jelentő célokat* állítani, azaz kiszámított kockázatot vállalni,
- 3) szeretik a *konkrét visszajelzést*, valamint
- 4) előre *terveznek* (Germak – Robinson, 2014.).

Shane és kutatótársai (2003) összegezve több korábbi teljesítménymotiváció és vállalkozói viselkedés kapcsolatát vizsgáló kutatást, a következő megállapításokra jutottak:

FONTOS!

1. A teljesítménymotiváció jó előrejelzője a vállalkozás alapításának.
2. A teljesítménymotiváció mértéke eltért a vállalkozók és a nem vállalkozók között.
3. Az alapító teljesítménymotivációja előre jelezte a vállalkozása teljesítményét.

3. ATKINSON TELJESÍTMÉNYMOTIVÁCIÓS ELMÉLETE

McClelland elméletében szereplő teljesítménymotiváció szétválasztható egy törekvő és egy elkerülő tendenciára. A törekvő motívumok fő célja bizonyos fajta kielégülés maximalizálása, azaz közelítő tendencia jellemzi őket, pl. ha a közelgő vizsgára úgy gondolunk, hogy milyen öröm lesz azt jól teljesíteni. A másik csoportba tartozó motívumokat elkerülő tendencia jellemzi, céljuk a negatív érzelmek csökkentése. Példánknál maradva, ha a közelgő vizsgára félelemmel gondolunk, és a tanulással a fő célunk a bukás okozta negatív körülmények elkerülése. Tehát a vizsga, mint egy fenyegetés jelenik meg számunkra. Atkinson és Litwin a fent leírtakat *sikerorientációnak és a kudarcckerülésnek* nevezte el. (Pajor, 2015). A stresszről szóló olvasóleckével összekötve, látható, hogy míg a sikerorientáció eustresszt okoz, addig a kudarcckerülő inkább distresszt él át.

2. Ábra Viszonytípusok a sikerhez és a kudarchoz

	Megközelítés alacsony	Megközelítés magas
Elkerülés alacsony	kudarcelfogadó	sikerorientált
Elkerülés magas	kudarcckerülő	túlversengő

Forrás: Mayer K. -, Lukács A. - Dr. Barkai L., 2011, 106. o.

A táblázatban két újabb típussal találkozunk. A kudarcelfogadó személyekre a gyenge motiváció és teljesítmény a jellemző, valamint az alacsony szintű szorongás. A túlversengő személyek ezzel szemben erős szorongást mutatnak egy-egy feladat helyzet előtt, és ezzel párhuzamosan erős teljesítménymotiváció is jellemzi őket. (Mayer -, Lukács - Dr. Barkai 2011)

A fent leírtakat összegezve: Olyan feladathelyzetben, amikor a cél elérése bizonytalan *két egymással ellentétes motívum* jelenik meg. Az egyik a *cél elérésének* a motívuma a másik pedig a *kudarc elkerülésének* a motívuma. További befolyásoló tényező még a *cél vonzereje*. Atkinson elmélete elsősorban teljesítményhelyzetekre vonatkozik, amelyekben a személy azt is tudja, hogy az általa elért eredményt valamilyen külső mércével is összehasonlítják. attól függően, hogy a két ellentétes hozzáállás közül *melyik érvényesül erősebben, a személyek állandó vonásainak tekinthetők.*

FONTOS!

A *sikerorientált* személyek akkor motiváltak a legkevésbé, amikor a siker szubjektív valószínűsége 0 vagy 1, azaz vagy kizárt, vagy biztos a siker. A legnagyobb mértékben akkor motiváltak, ha a *siker szubjektív valószínűsége 0,5 körüli*, azaz a feladat számukra közepes nehézségű, de olyan feladatokat vállalnak, amelyek igénybe veszik képességeiket. Az ennél könnyebb feladatok nem jelentenek számukra elég kihívást, azonban a számukra túl nehéz feladatokat is kerülik, mivel itt kevés az esély a sikerre.

A *kudarckerülő* személyek pedig pont ebben az esetben lesznek a legkevésbé motiváltak. Ők az olyan feladatokat részesítik előnyben, amelyek *vagy nagyon könnyűek, és a siker biztosra vehető, vagy olyan nehezek, hogy szinte senki sem tudja teljesíteni azokat.*

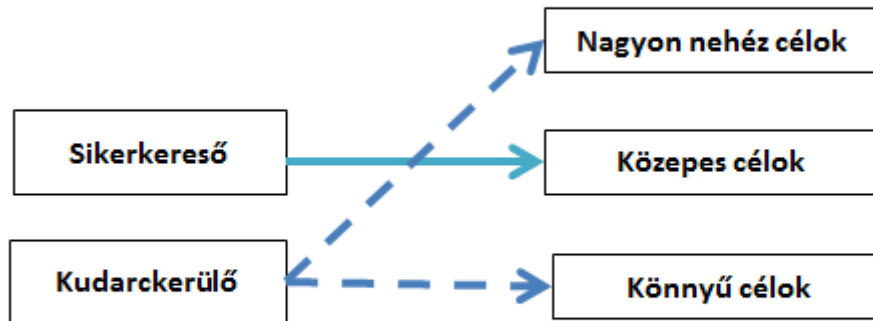
A *kudarckerülő embert* a következőképpen jellemezhetjük:

- kevés az önbizalma,
- saját képességeit nem tartja sokra,
- vagy nagyon könnyű feladatot vállal, ahol kicsi az esély a kudarcra,
- vagy szélsőségesen nehezen elérhető célokat tűz maga elé, itt ugyanis a kudarc magával a feladat nehézségével magyarázható, nem társul hozzá szégyenérzet.

Atkinson és munkatársai szerint a teljesítményszükséglet szintje alkalmas lehet a viselkedés előrejelzésére. (Atkinson 1977).

3. Ábra Különbségek a célok kitűzésében

Különbségek a célok kitűzésében

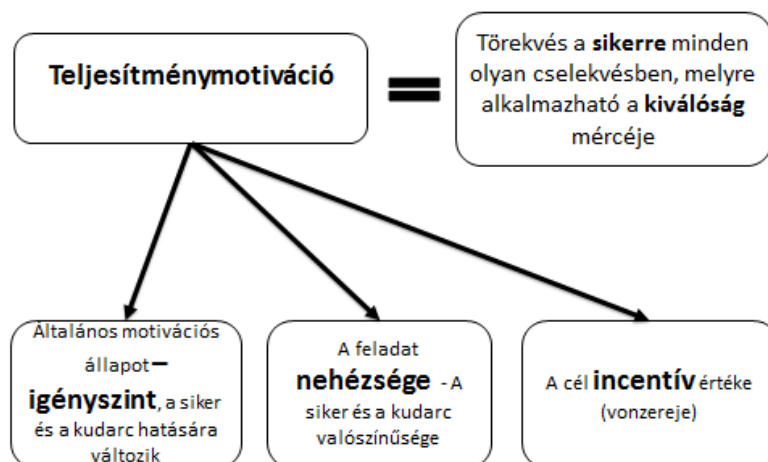


Forrá: Saját szerkesztés

A siker a következő három tényezőn múlik:

- az egyén általános motivációs állapota, igény szintje,
- a feladat nehézsége és a siker és a kudarc szubjektív valószínűsége
- a céltárgy incentív értéke.

4. Ábra A siker tényezői



Forrás: saját szerkesztés

DEFINÍCIÓ

Ha van már valamilyen tapasztalatunk mások megfigyelése és saját korábbi teljesítményünkkel kapcsolatban, akkor egyfajta előzetes várakozással indulunk neki a feladatok teljesítésének, és *a teljesítménynek ezt a várható szintjét nevezzük igényszintnek.*

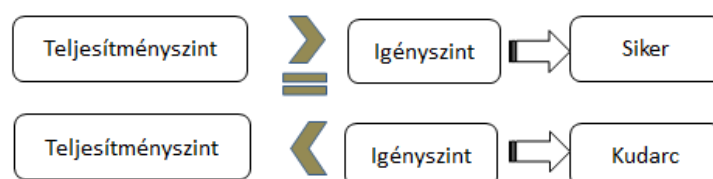
Ezek az elvárások jelentősen befolyásolják a motiváltságot és azt, hogy sikernek vagy kudarcnak érzeljük-e az eredményt. Aki jelest vár el magától a vizsgán, az jóval motiváltabb lesz, mint aki megelégszik az elégséggel.

Az igényszint kialakulásában a saját *képességek reális ismeretén* és a *feladat nehézségén* kívül a *kudarctól való félelem* is szerepet játszik, azaz az igényszint kialakulása két ellentétes késztetés kölcsönhatásának eredménye melyek: *a sikerremény és a kudarcfélelem.* A siker valószínűségét a feladat nehézsége és a siker vonzereje határozza meg. Az igényszint a korábbi tapasztalatok függvényében változhat. A kutatások szerint, amikor a vizsgált személyek teljesítménye elérte vagy meghaladta az igényszintjüket, akkor azt sikernek könyvelték el, ha elmaradt az igényszinttől az eredmény, akkor azt kudarcnak tekintették. A sorozatos sikerek emelték az igényszintet, a kudarcok pedig csökkentették azt. (Fodor 2007).

5. Ábra Az igényszint és a siker/kudarc észlelésének kapcsolata

Igényszint

- A feladat minőségére vonatkozó előzetes célkitűzés
- Az elérendő cél minőségi jellege



Forrás: Saját szerkesztés

A kompetenciára való törekvés is szoros kapcsolatban áll a teljesítménymotivációval. A sikeres cselekvés egyrészt hozzájárul az hatékonysági elvárások növekedéséhez (Bandura 1997.) amely eleve egy fontos motivációs tényező, másrészt a környezet elismerését is kiváltja. Ez a két tényező szoros kapcsolatban van egymással. A magasabb énhatékonysági elvárásokkal rendelkező személyek eredményorientáltak, cselekedeteikért személyes felelősséget vállalnak, szívesen tűznek ki maguk elé ösztönző célokat, többször vállalnak kockázatot, valamint jellemzi őket az alkotó és újító viszonyulás. A fent leírtak a vállalkozókhöz társított fontos tulajdonságok között is megtalálhatók.

A *sikerorientált személyek* kitartóak, biztosak képességeikben. A kudarc esetén sem veszítik el a kedvüket, mivel többnyire belső, de nem állandó tényezőket tesznek felelőssé a kudarcért.

A *kudarckerülő személyek* ezzel szemben kudarc esetén hamar feladják a küzdelmet és a sikerekről sem hiszik el, hogy saját maguknak köszönhetik. Sikerüket hajlamosak külső tényezőknek tulajdonítani, kudarcaikért pedig képességeik hiányát teszik felelőssé. Ez az oka annak, hogy a sikeresek nem tudnak igazán örülni, a kudarcok pedig túlságosan elkeserítik őket. Mindezek háttérben a szorongás és a saját képességeikkel szembeni bizonytalanság áll valamint az értékelési szorongás. (Fodor 2007).

A teljesítményszükségletet az említett szerzők *tanulnak tekintették*, szerintük e motívumokat *a szocializáció során tanuljuk*. Úgy vélték, hogy azoknak a gyerekeknek, akiket teljesítményeikben *megerősítenek*, felnőtt korukban magas teljesítményszükséglet-értékkel fognak rendelkezni, míg, akiket *büntetnek* a kudarcaikért, azokra inkább a kudarckerülő magatartás lesz jellemzőbb. Mindez persze felnőttkorban is megváltozhat.

McClelland és munkatársait különösen a gazdasági növekedés és a vállalkozói tevékenység közötti összefüggés foglalkoztatta. Kutatásaik szerint a magas teljesítmény motiváció a vállalkozási tevékenység fontos tényezője, és mivel ez egy tanult motívum, és azt jelentheti, hogy képzés segítségével fejleszhető. A teljesítménymotiváció elméletet a gyakorlatban is alkalmazhatónak találták. Dél-Indiában 80 üzletember teljesítményszükséglet-gyakorlását vizsgálták. A vizsgálatban résztvevő személyeket tanították a kiválóság normáinak

felállítására és elérésére, megbeszéltek velük személyes indítékaikat, céljaikat és lehetőségeiket, e kérdéseket csoportosan is megtárgyalták. E csoport és egy kontrollcsoport vizsgálata két évig tartott. A gyakorlatban részt vevők nagyobb haszonra tettek szert, jobb befektetések voltak és többet dolgoztak, mint a kontrollcsoport tagjai.

4. A KAPCSOLAT – ÉS A HATALMI MOTIVÁCIÓ

A teljesítménymotiváció mellett McClelland még kétféle motivációt különböztet meg.

A kapcsolatmotiváció az elfogadás iránti vágyat jelenti. A *kapcsolatmotivált ember* barátságos és közeli személyközi kapcsolatokat alakít ki másokkal (Ramlall 2004) és a kapcsolatmotiváció által vezérelt személyek együttműködést részesítik előnyben a versengéssel szemben (Marosi 2015).

DEFINÍCIÓ

Azok, akik magas kapcsolatmotivációval jellemezhetőek előnyben részesítik a társas tevékenységeket, több időt töltenek társas kapcsolataik fenntartására és szeretik, ha szeretve vannak.

Nem túl hatékony vezetők és komoly problémákkal küzdhetnek, ha vezető pozícióban nehéz döntéseket kell meghozniuk, főleg, ha azok azt eredményezik, hogy kevésbé kedveljék őket a munkatársaik (Ramlall, 2004).

DEFINÍCIÓ

A *hatalmi motiváció* alatt azt a szükségletet értjük, hogy az egyén szereti, ha elérheti, hogy mások úgy viselkedjenek, ahogy ő szeretné, hathat az emberekre, taníthatja vagy bátoríthatja őket a teljesítményre (Ramlall 2004). Ezentúl szereti a versengést, az elismerést és a státuszt, a versengő, konfrontáló helyzeteket, a mások feletti befolyás a legfontosabb a számára. (Marosi 2015).

IRODALOMJEGYZÉK

- Atkinson, J. – Litwin, G. (1960):* Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60, 52-63. o.
- Atkinson, R. L.- Atkinson, R. C.-Smith. E. E. – Bem, D. J. (1999)* Pszichológia. Budapest, Osiris.
Bandura, A
- Bandura, A. (1997):* Self-efficacy: The Exercise of Control. Freeman, New York.
- Fodor László (2007): Fejezetek a motivációkutatásból. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Germak, A. J. – Robinson, J. A. (2014):* Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 1, 5-21. o.
- Jean M. Guiot (1984): Szervezetek és magatartásuk KJK, Bp.,
- Keményné dr. Pálfy Katalin (2007)* Bevezetés a pszichológiába. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Mayer K. -, Lukács A. - Dr. Barkai L., (2011)* A teljesítménymotiváció megjelenése különböző kockázatkereső magatartásokban. *Egészségtudományi Közlemények*, 1. kötet, 1. füzet, 105–111.
- Marosi I. T. B. (2015):* Családi vállalkozás háttérrel rendelkező pályakezdők karrierterveinek és motivációinak összefüggései. *Taylor*, 7, 3-4, 295-302. o.
- McClelland, D. C. (1961):* The Achieving Society. Princeton University Press, Princeton.
- Pajor G. (2015):* „Gyorsabban, magasabbra, bátrabban” – De hogyan? –Teljesítménymotiváció iskolai környezetben. *Iskolapszichológia Füzetek* 34. sz., ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Budapest.
- Peck, D. – Withlow, D. (1983) Személyiségelméletek. Gondolat Kiadó. Budapest.
- Ramlall, S. (2004):* A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 1/2, 52-63. o.
- Shane, S. – Locke, E. A. – Collins, C. J. (2003):* Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13, 2, 257-279. o.
- Stewart JR., W. H. – Watson, W. E. – Carland, Joann C. – Carland, James W. (1999):* A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14, 189–214. o.

Kitől érdemes még tanulni?

- Bauer, Joachim (2012): *Az együttműködő ember.* Alapvető motivációink a neurobiológiai kutatások fényében. Ursus Libris.