

10. Fejezet

– VÁLLALKOZÓK ÉS MOTIVÁCIÓ 3. –

ÖNDETERMINÁCIÓS ELMÉLET

Jegyzetet készítette:
Repisky Máté

TARTALOMJEGYZÉK

1. Az öndeterminációs elmélet	1
1.1. A 3 alapvető univerzális pszichológiai szükséglet	1
1.2. A 6 szabályozási stílus	1
2. Gyakorlati példák a szabályozási stílusokra	5
2.1. Személyes életből vett példa	6
2.2. Vállalkozói példák	6
3. Mire és hogyan használható ez az elmélet	8
Irodalomjegyzék	9

SZEGED, 2020

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen
készült az Európai Unió támogatásával.

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



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1. AZ ÖNDETERMINÁCIÓS ELMÉLET

Ebben a fejezetben egy olyan elmélettel fogunk megismerkedni, mely nem arra keresi a választ, hogy mi motivál minket, vagy hogy melyek a céljaink, hanem arra keresi a választ, hogy miért végzünk egyes tevékenységeket, miért motivál, hogy azt csináljuk, amit teszünk. Egyszerűen megfogalmazva a **motivációnk mögötti miértekre keressük a választ** ebben a fejezetben. Először megismerkedünk az elmélet kereteivel, majd különböző élethelyzetekből és üzleti életből vett példákon keresztül szemléltetem az elmélet lényegét.

1.1. A 3 alapvető univerzális pszichológiai szükséglet

Benke (2018) szerint egyik nagy előnye az elméletnek, hogy mint a legtöbb tartalom és folyamatelméletben itt is figyelembe vételre kerül három alapvető pszichológiai szükséglet: a kompetenciaigény, az autonómia és a kapcsolódási szükséglet (Shepherd – Patzelt, 2018). Ezek rövid megfogalmazásai a következők (Deci et al., 2001; Greguras – Diefendorff, 2009):

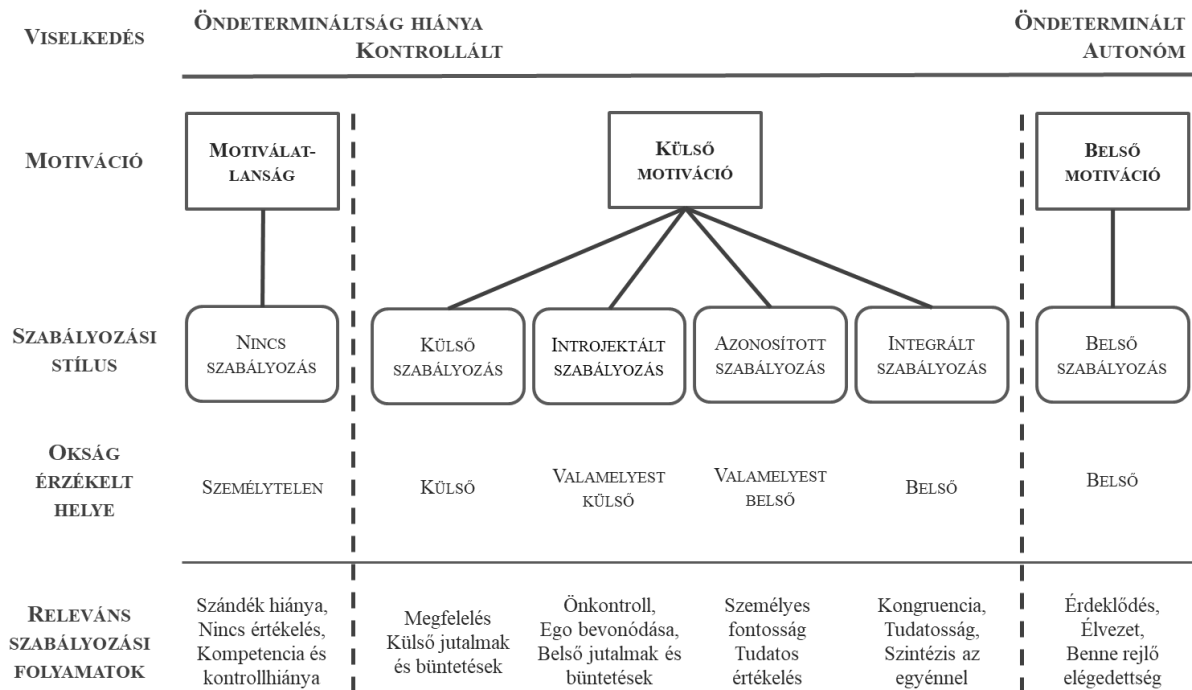
1. A **kompetencia** iránti igény akkor elégtül ki, ha az egyén optimális szintű kihívás mellett sikeres lesz, eléri a kívánt eredményt, tehát szeretne hatással lenni környezetére és cselekvései eredményére.
2. **Autonómia**: az egyén szeretné érezni, hogy szabadon választhat, valamint, hogy a cselekedeteinek ő a kezdeményezője.
3. A **kapcsolódási szükséglet** alatt, azon igényeit értjük az egyénnek, hogy érzi a kölcsönös tiszteletet, a mások iránti bizalmat és gondoskodást, azaz szeretne másokkal kölcsönös kapcsolódást megélni.

1.2. A 6 szabályozási stílus

A motivációt sok kutatásban kétfelé osztották, belső és külső tényezőkre, melyek akár keveredhetnek is, például egy vállalkozót motiválhat a teljesítmény vagy egy cél elérése (belső motiváció), és egyaránt a megszerezhető vagyon, státusz vagy akár a hatalom (külső motiváció) (Carsrud – Brännback, 2011). A menedzsment tudományterületen belül is gyakran ezt a megközelítést használják, így a következőkben bemutatásra kerülő Deci és Ryan féle **öndeterminációs elmélet** is jól összecseng ezekkel (Benke, 2018). Ryan és Deci (2000) megfogalmazásában a **külső motiváció** esetében olyan tevékenységet végzünk, mely egyértelmű eredményhez vezet, ellenben a **belső motivációnál** a tevékenységet lényegében az önmaga nyújtotta élvezetért végezzük. A külsőleg motivált cselekedeteket egy kontinuum mentén lehet elhelyezni a motiváció hiánya és a belső motiváció között (Pólya – Martos, 2012; Ryan – Deci, 2000). Az öndeterminációs elmélet már nem csak külső és belső

motivációról szól, „hanem olyan egyénről beszélhetünk, aki kívülről irányított, vagy aki saját akaratából végez el egy feladatot” (Benke, 2018, 110.). Az 1. ábra felső részén láthatjuk, hogy balról jobbra haladva nő az egyén autonómiája és az öndetermináltsága, azaz, hogy mennyire ő válassza a feladatot és mennyire illik bele a személyiségébe, értékrendjébe. Az elmélet 6 szabályozási stílust különít el, melyeket a következőkben részletesen is bemutatok.

1. ábra – Az öndeterminációs kontinuum és a 6 szabályozási stílus összegzése



Forrás: Saját szerkesztés Ryan és Deci (2000, 72.) alapján

A szabályozási stílus mentén az alábbi hat területet kapjuk:

1. **Motiválatlanság/ motiváció teljes hiánya – nincs szabályozás:** Ez lényegében egy olyan állapotot jelent, ahol az egyén nem érez késztetést arra, hogy cselekedjen (Deci – Ryan, 2000; Ryan – Deci, 2000), még külső jutalmak vagy büntetések hatására se (Pajor, 2015). A motiválatlanság oka lehet az, hogy az egyén nem értékeli a feladatot (Ryan – Deci, 2000) vagy épp nem érzi magát kompetensnek (Bandura, 1993; Deci – Ryan, 2000; Ryan – Deci, 2000), esetleg külső kontrollban hisz, azaz hogy nem képes irányítani az életét (Gagné – Deci, 2005; Rotter, 1966).

Minden szabályozási stílus esetén elsőként a tanulás példáján fogom szemléltetni, hogy miként kell ezt elképzelni a valóságban. A motiválatlanság állapotában például nem tudjuk miért tanulunk, ezért igazán nem is tanulunk csak úgy elvagyunk az egyetemen.

2. **Külső motiváltság – külső szabályozás:** Ez a hagyományos értelemben vett külső motiváció (Deci – Ryan, 2000), ahol a viselkedést külső jutalmak megszerzéséért, külső igények kielégítéséért vagy fenyegetések, büntetések elkerüléséért végzik (Deci – Ryan, 2000; Pajor, 2015; Pólya – Martos, 2012; Ryan – Deci, 2000; Vansteenkiste et al., 2006). Ez a fajta külső motivációs viselkedés a legkevésbé autonóm (Ryan – Deci, 2000), azaz a leginkább kontrollált, itt történt a legkisebb mértékű internalizáció (Deci – Ryan, 2000) és itt még nem beszélhetünk öndeterminációról (Pajor, 2015).

A tanulás példáján szemléltetve, a külső szabályozás esetében azért tanulunk, mert csak így lehet magasabb fizetésünk a jövőben (külső jutalom).

3. **Külső motiváltság – elfogadott/ introjektált szabályozás:** Itt már a szabályozást részben elfogadja, belsővé teszi az egyén, de még nem tekinti sajátjának (Deci – Ryan, 2000; Pajor, 2015; Ryan – Deci, 2000; Vansteenkiste et al., 2006), azaz azért tesz meg valamit az egyén, mert kell, és nem azért mert akarja (Pajor, 2015). A tipikus példák az itt ható motiváló erőkre a különféle belső büntetések elkerülése, mint a szorongás, szégyen vagy bűnösség érzete (Deci – Ryan, 2000; Pólya – Martos, 2012; Ryan – Deci, 2000), vagy ego bevonódásán keresztül, bizonyítani, hogy képesek vagyunk valamit elvégezni és büszkék lehetünk magunkra (Ryan – Deci, 2000). Az autonómia szükségletével való elégedettség dönti el, hogy azonosulásról vagy integrációról beszélhetünk, vagy csak introjektált szabályozásról (Gagné – Deci, 2005).

Visszatérve a tanulás példája az introjektált szabályozás esetében megjelenik az egónk, például szeretném bebizonyítani, hogy képes vagyok elvégezni az egyetemet vagy nem mi szeretnénk az a személy lenni, aki a baráti társaságunkból kibukik az egyetemről.

4. **Külső motiváltság – Azonosulás/ identifikáció általi szabályozás:** Ez esetben az egyén már felismeri és el is fogadja az adott viselkedés értékét, fontosságát, ezáltal a szabályozás sokkal internalizáltabb, azaz az egyén jobban sajátjának tekinti (Deci – Ryan, 2000; Pólya – Martos, 2012). Ebben az autonóm külső motivációs típusban az egyén nagyobb szabadságot él meg, hiszen a kiválasztott tevékenység jobban összeillik a személyes céljaival, identitásával és jóllétével (Gagné – Deci, 2005), azaz itt már beszélhetünk öndeterminációról (Pajor, 2015; Ryan – Deci, 2000), viszont még nem belülről jön, nem a tevékenység élvezetéért végzi (Deci – Ryan, 2000).

Jó példa erre, amikor valaki eljár sportolni, mert belátja, hogy jó az egészségének, de nem a tevékenység élvezetért jár el mozogni (Deci – Ryan, 2000) vagy amikor észrevesszük, hogy ha tanulok egyre könnyebben, gyorsabban tudunk megoldani bizonyos feladatokat, azaz tudatossá válik, hogy milyen előnyöket hoz számunkra a végzett tevékenység.

5. **Külső motiváltság – Integrált szabályozás:** Végül a leginkább autonóm szabályozás külső motiváció esetén az integrált szabályozás (Ryan – Deci, 2000), mely során már nem csak elfogadjuk és felismerjük az értékét a tevékenységnek, hanem mélyebben integráljuk, harmóniába hozzuk egyéniségünkkel és értékeinkkel, ezáltal a tevékenység akaratlagos lesz (Deci – Ryan, 2000). Ugyan itt már találkozhatunk több jellemzőjével a belső motivációnak, azonban itt még mindig egy vágyott eredmény miatt végezzük a tevékenységet, mintsem a benne rejlő élvezetért, ezért is tartozik a külső motivációk közé (Gagné – Deci, 2005; Ryan – Deci, 2000).

A tanulás példáján keresztül az integrált szabályozás megnyilvánulhat olyankor, amikor innovatívak vagyunk, fejlődési szemléletmóddal rendelkezünk és érték számunkra a tudás, így folyton keressük az új lehetőségeket a tanulásra, fejlődésre. Azaz a személyiségünkbe, értékrendünkbe is mélyen illeszkedik, a folyamatos fejlődés, tanulás.

6. **Belső motiváltság – Belső szabályozás:** Ez a tipikus példája az öndeterminált cselekedetnek (Deci – Ryan, 2000; Ryan – Deci, 2000) és a klasszikus értelemben vett belső motiváció, amikor is a tevékenységet az önmagában rejlő élvezetért végezzük (Pajor, 2015; Ryan – Deci, 2000). Az ilyen indítatásból végzett tevékenységek lényegében megegyeznek a flow állapottal (Pólya – Martos, 2012). Nagyjából ez a jelenség fedezhető fel Shepherd és Patzelt (2018) leírásában az autonóm motivációról, amikor is élvezetből, szenvedélyből végzünk egy tevékenységet, ami így önmeghatározó és fontos az egyén számára.

A belső szabályozás a tanulás példáján is elég egyértelmű, ebben az esetben élvezzük magát a tanulást és hogy egyre többet tudunk.

A gyakori félreértések elkerülése végett, fontos kiemelni, hogy **ez nem egy folyamatelmélet**, azaz nem kell mindegyik szabályozási módon végig mennie az egyénnek, hogy internalizálja egy viselkedés kapcsán a motivációját (Gagné – Deci, 2005). Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy valaki akár a külső szabályozásból is rögtön átválthat az azonosított szabályozásba

(például tudatosítja a tevékenység által elérhető előnyöket, eredményeket) vagy akár a belső motivációból a motivátlanságba (például egy trauma vagy sérülés miatt).

A másik dolog, amit fontos lehet kiemelni, hogy **a cél tartalma (külső vagy belső) és a cél motivációja (autonóm vagy kontrollált) nem azonos**, hiszen az első magát a célt, míg az utóbbi azt határozza meg, miért törekszik valaki egy cél elérésére (Deci – Ryan, 2000; Vansteenkiste et al., 2006). Gyakorlatban ezt két számotokra is jól elképzelhető példán szemléltetném:

1. Van egy célunk diploma megszerzése, ami külső tartalmú célnak tekinthető, azonban hogy miért ez a célunk az már lehet több okból és ezt vizsgálja ez az elmélet. Például: mert élvezem azt a területet, amit tanulok (belső szabályozás); vagy szeretnék presztizst, státusz elérni vele (introjektált szabályozás); szüleim kényszerítenek rá (külső szabályozás).
2. A másik példában diákmunkát vállaltok az egyetemi tanulmányok mellett (külső tartalmú cél). Amennyiben ezt azért teszitek, mert szüleitek kényszerítenek rá, akkor kontrollált motivációról beszélhetünk, azon belül is külső szabályozásról. Amennyiben viszont van egy nagyobb célotok, például szeretnétek venni egy autót, akkor már autonóm motivációról beszélhetünk, hiszen ezért a nagyobb célért cselekedtek és ti választjátok a tevékenységet.

A harmadik kiegészítés pedig az, hogy az elején bemutatott **3 univerzális pszichológiai szükséglet akkor tudjuk magas szinten kielégíteni minél inkább autonóm motivációból végezzük a tevékenységet**, azaz az ábrán minél inkább jobb oldali szabályozási stílus áll a motivációnk mögött. Hiszen olyankor eleve mi válasszuk a tevékenységet, így az autonómia iránti szükséglet jól kielégítjük. Emellett általában olyan tevékenységet élvezünk, melyben magas szinten megélhetjük, hogy kompetensek vagyunk és képesek vagyunk elvégezni a feladatot, vagy épp, hogy hatással elhetünk a környezetünkre, esetleg a világra.

2. GYAKORLATI PÉLDÁK A SZABÁLYOZÁSI STÍLUSOKRA

Az órák során azt tapasztaltuk, hogy első hallásra még nehézséget okozott sok hallgatónak egyértelműen elkülöníteni a 6 szabályozási stílust, így ugyan az elméleti résznél mindet bemutattam példákkal, de most már csak egyszerűsítve, 5 szabályozási stílussal mutatok be további példákat, viszont az elmélet lényege és üzenete így is teljesen érthető lesz.

2.1. Személyes életből vett példa

Az első klasszikus példa szerintem legtöbbötök számára is elképzelhető, ugyanis ez a sportolás, melyet a 2. ábrán foglaltam össze.

2. ábra – Szabályozási stílusok a sportolás példáján bemutatva

Motiválatlanság	Külső motiváció			Belső motiváció
Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Introjektált szabályozás	Azonosított szabályozás	Belső szabályozás
Fél az adott sporttól (pl.: extrém- vagy küzdősportok).	Külső nyomás miatt sportol (pl.: szülői kényszer, tanrendi követelmény).	Azért sportol, hogy szüleit boldoggá tegye. Minden barátja sportol, és nem akar kilógni.	Azért sportol, mert belátja, hogy az jót tesz az egészségének.	Az egyén imád sportolni és magáért a tevékenység élvezetért végzi.

Forrás: Saját szerkesztés

2.2. Vállalkozói példák

Mivel a kurzus neve mégis csak vállalkozáspszichológia és most már vélhetően mindannyian megértettétek az elmélet lényegét, két olyan példát is hoztam, ahol vállalkozói motivációkon keresztül lehet megnézni az eltérő szabályozási stílusok megjelenését. Az első példában (3. ábra) egy hagyományos vállalkozás kapcsán hoztam szemléltető motivációkat. Ha valaki szeretne egy haladó példát is, azaz a kimaradt hatodik szabályozásra, az integrált szabályozásra, akkor oda jó példa lehet az, ha valaki kockázatvállaló, akkor számára a vállalkozói lét mélyebben tud integrálódni a személyiségébe, értékrendjébe is.

3. ábra – Szabályozási stílusok egy vállalkozás esetében

Motiválatlanság	Külső motiváció			Belső motiváció
Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Introjektált szabályozás	Azonosított szabályozás	Belső szabályozás
Az egyén nem szeretne kockázatot vállalni.	Az egyén kizárólag azért vállalkozik, mert nem talált volna munkát, esetleg más formában nem is végezheti a tevékenységet.	Az egyén azért vállalkozik, mert így bizonyíthatja rátermettségét; presztízst és státuszt szerezhet.	Belátja a vállalkozói lét előnyeit számára, például autonómia, magasabb elérhető jövedelem.	Az egyén azért vállalkozik, mert a benne végzett tevékenység élvezetes számára, esetleg így tudja megvalósítani önmagát.

Forrás: Saját szerkesztés

A második vállalkozói példa pedig egy olyan helyzetet mutat be, amikor a családi vállalkozást az utódnak kéne átvennie és ezt miért teszi vagy nem teszi meg. Egyébként a családi vállalkozókról egy külön fejezet is lesz még, ahol részletesebben megismerhetjük őket pszichológiai szempontból.

4. ábra – Szabályozási stílusok egy családi vállalkozás átvétele esetében

Motiválatlanság	Külső motiváció			Belső motiváció
Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Introjektált szabályozás	Azonosított szabályozás	Belső szabályozás
Az utód nem szeretné átvenni a családi vállalkozás vezetését.	Kizárólag azért veszi át a családi vállalkozás irányítását, mert szülei azt mondták vagy nem akarja, hogy csődbe menjen a vállalkozás.	Azért veszi át a családi vállalkozás vezetését, mert így szüleit boldoggá teheti.	Azért veszi át a családi vállalkozás irányítását, mert belátja, hogy itt rögtön vezető lesz és nem beosztott.	Élvezetes számára a családi vállalkozás vezetése és a benne végzett tevékenység, ezért veszi át a céget.

Forrás: Saját szerkesztés

3. MIRE ÉS HOGYAN HASZNÁLHATÓ EZ AZ ELMÉLET

Zárásként pedig összegyűjtöttem néhány gondolatot a kapcsán, hogy ezt az elmélet hogyan és mikor tudjátok a való életben is kamatoztatni.

1. Először is segít jobban **megérteni miért vagy lelkesebb** egyes tevékenységek kapcsán, miért végzed őket nagyobb erőbedobással mint másokat.
2. Segíthet **tudatosabb karrierválasztásban**, hiszen most már célzottan kereshetsz olyan munkaköröket, ahol minél gyakrabban és nagyobb arányban tudod megélni a belső motivációból végzett tevékenység örömét, tudva hogy nagyon ritka esetben van olyan munka, aminek minden elemet élvezetből végezzük.
3. Úgy általánoságban, amikor kiválasztasz egy tevékenységet, megéri **törekedni minél inkább autonóm motivációra** a jobb teljesítmény és közérzet érdekében.
4. **Ha már van egy munkád**, vagy belekezdted egy tevékenységbe, amit végig kell vinned és úgy érzed **külső szabályozás miatt végzed**, akkor Tudatosan keresni kell, hogy milyen előnyöket, hasznokat hoz számodra, így **terelni azonosított szabályozás** felé a tevékenységet.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bandura, A. (1993): "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning." *Educational psychologist* 28, 2, 117-148. o.
- Benke M. (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet. *Taylor*, 10, 1, 105-114. o.
- Carsrud, A. – Brännback, M. (2011): "Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?" *Journal of Small Business Management* 49, 1, 9-26. o.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2000): "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological inquiry* 11, 4, 227-268. o.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. – Gagné, M. – Leone, D. R. – Usunov, J. – Kornazheva, B. P. (2001): "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination." *Personality and social psychology bulletin* 27, 8, 930-942. o.
- Gagné, M. – Deci, E. L. (2005): "Self-determination theory and work motivation." *Journal of Organizational behavior* 26, 4, 331-362. o.
- Greguras, G. J. – Diefendorff, J. M. (2009): "Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory." *Journal of Applied Psychology* 94, 2, 465-477. o.
- Pajor G. (2015): „Gyorsabban, magasabbra, bátrabban” – De hogyan? – Teljesítménymotiváció iskolai környezetben. *Iskolapszichológia Füzetek* 34. sz., ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Budapest.
- Pólya B. – Martos T. (2012): Miért jó önkéntes munkát vállalni? Az önkéntesség és az étellel való elégedettség kapcsolata öndetermináció-elméleti megközelítésben. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 13, 3, 255-271. o.
- Rotter, J. B. (1966): "Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement." *Psychological monographs: General and applied* 80, 1, 1-28. o.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000): "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American psychologist* 55, 1, 68-78. o.
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. (2018): *Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs*. Springer.
- Vansteenkiste, M. – Lens, W. – Deci, E. L. (2006): "Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation." *Educational psychologist* 41, 1, 19-31. o.