

Motivācijas jautājumi supervīzijā pamata psiholoģisko vajadzību teorijas kontekstā

Līga Vaite

Lielākā daļa pieaugušo cilvēku četrdesmit un vairāk stundu nedēļā pavada strādājot. Darbs ir būtiska dzīves daļa, kas ietekmē emocionālo un garīgo labsajūtu. Darbā varam justies apmierināti un motivēti, izvirzīt jaunus mērķus un strādāt, lai tos sasniegtu. Tomēr var rasties arī situācijas, kurās jūtamies apjukuši, neapmierināti vai pat šaubāmies par to, vai esam pareizajā profesijā. Supervīzijā, kas jau daudzviet ir kļuvusi par nozīmīgu profesionālā atbalsta un izzīņas instrumentu, ienāk jautājumi par motivāciju, vajadzībām un jēgu profesionālajā kontekstā. Tā sniedz iespēju atbalstīt cilvēkus viņu profesionālajā attīstībā, t. sk. strādāt konkrētu darbu, un nodrošināt viņu psiholoģiskās pamatvajadzības.

Lai labāk saprastu, kāda veida faktori ietekmē cilvēku motivāciju, pagājušā gadsimta 80. gados zinātnieki Ričards Raiens (*Richard M. Ryan*) un Edvards Deci (*Edward L. Deci*) veica vairākus pētījumus un izstrādāja pašnoteikšanās teoriju (*Self-determination theory*; *Ryan & Deci, 2000, 2017*). Tajā ietvertas sešas teorijas, kuras izskaidro motivācijas parādību kopumu. Pašnoteikšanās teorija ir balstīta uz divām galvenajām atziņām, proti, ka cilvēks dabiski tiecas pēc personiskas izaugsmes un attīstības, un iekšējās motivācijas. Lai gan cilvēki bieži tiek motivēti rīkoties ārēju stimulu (naudas, atzinības u. tml.) iespaidā, pašnoteikšanās teorija galvenokārt koncentrējas uz iekšējiem motivācijas avotiem.

Pašnoteikšanās attiecas uz personas spēju veikt izvēles un pārvaldīt savu dzīvi (*Lexico.com, 2023*). Iekšēji motivētās darbības, par kurām ir interese un ar kurām tiek apmierinātas iedzimtās psiholoģiskās vajadzības pēc kompetences un autonomijas, ir pašnoteiktas uzvedības prototips (*Ryan & Deci, 2000*). Mūsdienās šīs teorijas ietvarā ir veikti daudzi pētījumi, un vairāki no tiem risina jautājumus par motivāciju, labsajūtu darbavietā, atalgojuma un atgriezeniskās saites nozīmi un ietekmi uz motivāciju (*Kleinkorres et al., 2023; Kukita et al., 2022; Fall & Roussel, 2014*).

Pašnoteikšanās teorija tiek plaši izmantota arī veselības aprūpē, uzsverot autonomijas lielo lomu veselīga dzīvesveida praktizēšanā, kā arī veselīgas uzvedības izvēlē un paradumu maiņā, apliecinot, ka “uzvedības un ieradumu maiņa ir efektīvāka un

noturīgāka tajos gadījumos, kad pacienti ir autonomi motivēti” (Ng *et al.*, 2012), piemēram, svāra samazināšanā, smēķēšanas atmešanā u. tml. Ar lielu daļu pētījumu iespējams iepazīties pašnoteikšanās teorijas mājaslapā (*Center for Self-determination Theory*, <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>).

Uz jautājumu, kas cilvēku motivē darbam, Raiens devis vienkāršu atbildi: “Tas, kas mūs motivē darbā, būtībā ir tas pats, kas mūs motivē lielākajā daļā citu mūsu dzīves jomu. Zinātnieki apgalvo, ka sevī vai citu motivēšana, izmantojot ārējos faktorus, piemēram, draudus sodīt vai pat atlīdzības solījumu (t. i., vecā burkāna un nūjas taktika), reti ir efektīva vai ilgstoša. Taču intereses, jēgas vai vērtības atrašana tam, ko mēs darām, neatkarīgi no tā, vai tā ir jaunas vingrošanas rutīnas vai jauna darba uzsākšana, ir daudz efektīvāka” (Ryan, 2020).

Pašnoteikšanās teorijā tiek izdalītas trīs pamata psiholoģiskās vajadzības, kuras ir jāapmierina, lai būtu iespējama pastāvīga izaugsme, integritāte un labklājība. Tās ir vajadzības pēc kompetences, autonomijas un piederības jeb saistības (Ryan & Deci, 2000, 2017). Viena no pašnoteikšanās teorijas miniteorijām ir pamata psiholoģisko vajadzību teorija (*Basic Psychological Needs Theory, BPNT*) – tā precīzē koncepciju par psiholoģiskajām vajadzībām un to saistību ar psiholoģisko veselību un labklājību.

Lai gan cilvēka vēlmju, mērķu un izvēļu skaits ir milzīgs, autonomijas, kompetences un piederības vajadzību piepildījumam ir būtiska nozīme – kā cilvēki paveik savu darbu, kā sasniedz mērķus, kā veido attiecības ar citiem un kāda ir viņu emocionālā un garīgā labsajūta šajos procesos. Tā sociālā vide, kas atbalsta psiholoģisko vajadzību apmierināšanu, veicina pašregulācijas un sociālo attiecību spējas, kā arī labklājību, bet tā, kas kavē šo vajadzību apmierināšanu, izraisa plaša spektra vāju individuālo un starppersonu rezultātu (Ryan & Deci, 2022).

Supervīzijā, ievērojot pamata psiholoģisko vajadzību teoriju, ir iespējams pievērst uzmanību un analizēt, vai darba vide atbilst šīm trim būtiskajām vajadzībām (autonomijai, kompetencei un piederībai). Autonomija attiecas uz indivīda vajadzību pašam kontrolēt un veidot savu darba procesu. Tas nozīmē, ka darbinieki vēlas saņemt atbilstošu brīvību un atbildību darba veikšanā, iespēju izvēlēties veidu, metodes un paņēmienus, kā paveikt darbu. Pētījumi pašnoteikšanās teorijas ietvaros pierāda, ka tādu darba apstākļu veicināšana, kuros darbinieki jūtas atbalstīti savā autonomijā, ir ne tikai piemērots mērķis pats par sevi, bet arī veicina darbinieku apmierinātību un uzplaukumu, kā arī nodrošina papildu priekšrocības organizācijas efektivitātē (Deci *et al.*, 2017). Ja darbinieku autonomijas vajadzība tiek ignorēta, viņi var piedzīvot piespiešanas sajūtu, proti, veicamais darbs var tikt uztverts kā piespiedu darbs, un rezultātā darba vidē var veidoties konflikti (Vansteenkiste *et al.*, 2020). Supervīzija var būt iedarbīgs instruments, lai veicinātu pozitīvas izmaiņas darba vides kvalitātē, palielinātu darbinieku motivāciju un iesaistīšanos darba procesā, palīdzētu

identificēt problēmas un kopā ar supervīzējamiem meklētu praktiskus risinājumus, apzinoties gan resursus, gan ierobežojumus.

Kompetence ir psiholoģiska vajadzība būt efektīvam, mijiedarbojoties ar vidi (*Deci & Ryan, 2000*). Tā ir izteikta spēja izpētīt, izzināt, kā arī iesaistīties izaicinošos uzdevumos, lai pārbaudītu un paplašinātu savas prasmes. Kompetences vajadzības apmierinātība ļauj indivīdiem pielāgoties sarežģītām un mainīgām vides situācijām, kas nozīmē, ka darbinieki jūtas pietiekami kompetenti un spējīgi izpildīt savus darba uzdevumus, savukārt kompetences neapmierinātība var izraisīt bezspēcības sajūtu un motivācijas trūkumu (*Deci & Ryan, 2000*).

Supervīzija dod iespēju apzināt darbinieku prasmes, zināšanas un spējas, kā arī to, vai darbiniekiem ir nepieciešamie resursi un atbalsts, lai sekmīgi veiktu savus uzdevumus. Ja darbinieki nejūtas pietiekami kompetenti vai uzdevumi viņiem šķiet pārāk sarežģīti, supervīzijā var tikt meklēti veidi, kā veicināt mācīšanos un attīstību, lai pilnveidotu prasmes un paļaušanos uz savām spējām darba veikšanā (*Ryan & Deci, 2017*).

Piederība (saistība) ir psiholoģiska vajadzība dibināt ciešas emocionālas saites un pieķeršanos citiem cilvēkiem, justies saistītam ar citiem, tas ir, būt daļai no grupas, just mīlestību un rūpes un būt mīlētam un sajūst gādību. Piederības vajadzība tiek apmierināta, kad cilvēki piedzīvo kopības sajūtu, kad attīstās ciešas un tuvas attiecības ar citiem (*Deci & Ryan, 2000*). Piederības vajadzības ignorēšana rada sociālās izolācijas, izstumtības un vientulības sajūtu (*Vansteenkiste et al., 2020*). Darbavietā piederības vajadzība ir saistīta ar pozitīvām attiecībām ar kolēģiem un vadību, kā arī ar indivīda lomas nozīmīgumu kopienā vai organizācijā.

Supervīzijā tiek aplūkoti un risināti jautājumus par to, kā darba vide veicina sadarbību un savstarpējo atbalstu. Tā dod iespēju risināt problēmas starp personālu un / vai vadību gan individuālā, gan organizācijas līmenī. Supervīzijā var palīdzēt identificēt, kas nepieciešams, lai darbinieks justos piederīgs komandai, organizācijai un apzinātu stratēģijas, kas stiprinātu komandas garu un veicinātu labvēlīgu darba vidi, kurā darbinieki jūtas novērtēti un iesaistīti.

Izvērtējot un attīstot šīs trīs vajadzības supervīzijas kontekstā, supervizors un darbinieki var kopīgi strādāt pie darba vides kvalitātes uzlabojumiem, kas savukārt veicinās pozitīvas motivācijas un labsajūtas pieaugumu darbā. Tomēr jāsaprot, ka ne vienmēr pilnībā var apmierināt visas vajadzības, bet supervīzijas procesā var atrast līdzsvaru un mērķtiecīgi virzīties uz labvēlīgāku un efektīvāku darba vidi. Vienlaikus jāatceras, ka arī supervīzijas procesā svarīgi ir ievērot, lai tās dalībnieki piedzīvo autonomijas, kompetences un piederības (saistības) vajadzību apmierināšanu, radot vidi, kurā supervīzējamie jūtas atbalstīti, dzirdēti un viņu vajadzības tiek ievērotas, tādējādi veicinot viņu motivāciju, ieinteresētību, klātbūtni supervīzijas procesā un personīgo mērķu sasniegšanu.

Apzinoties, ka motivācija ietver dažādu vajadzību apmierināšanu, pašnoteikšanās teorija ļauj izprast, kā pamata psiholoģiskās vajadzības ietekmē darba veikšanu un attiecības tajā. Supervīzija dod iespēju veidot diskusijas un dalīties pārdomās par to, kādas vajadzības ir svarīgas katram darbiniekam, kā tās pašreiz tiek apmierinātas un kas būtu nepieciešams, lai tās varētu labāk piepildīt. Supervīzijas procesā iespējams apzināt līdzekļus un ieraudzīt iespējas, kā veicināt autonomiju, kompetenci un piederību (saistību) darba vidē.

Šajā procesā supervīzors var sekmēt supervīzējamo pašrefleksiju, lai viņi izprastu savu motivāciju un attiecības starp vajadzībām un darba veikšanu, pieskaroties, piemēram, šādiem jautājumiem: vai darbavietā es varu piedalīties lēmumu pieņemšanā par to, kā man jāveic mans darbs; cik brīvi es varu izteikt savas domas un spriedumus; vai un kā es zinu, ka savu darbu veicu labi; vai darbavietā man dod iespēju un atbalstu apgūt svarīgas prasmes un iemaņas; vai kolēģi darbavietā ir atbalstoši; cik lielā mērā es jūtos piederīgs savam darba kolektīvam? Atbildes uz šiem jautājumiem var rosināt supervīzējamos reflektēt par savām vajadzībām, apzināties, kā tiek apmierinātas pamata psiholoģiskās vajadzības darbavietā, un meklēt iespējas un veidus, kā, ja tas ir nepieciešams, uzlabot darba vidi. Kaut arī cilvēki ir vērsti uz attīstību un psiholoģisko izaugsmi, tomēr tā nenotiek automātiski, tai nepieciešama atbalstoša vide.

Pamata psiholoģisko vajadzību apmierināšana veicina gribu, iesaisti un motivāciju, kā rezultātā uzlabojas darba spējas, kreativitāte un neatlaidība, t. i., autonomijas, kompetences un piederības (saistības) pieredze attīsta gribu, vēlmi iesaistīties, kā rezultātā uzlabojas darbaspējas, kreativitāte un neatlaidība. Saskaņā ar pašnoteikšanās teoriju, ja sociālā vide, tai skaitā darbavietā, atbalsta pamata psiholoģisko vajadzību apmierināšanu, motivācija ir autonomāka, iekšēja. Darbinieki, kuru pamata psiholoģiskās vajadzības darbavietā tiek apmierinātas, pret savu darbu izturas ieinteresētāk, apņēmīgāk, viņiem ir augstāka pašcieņa un mazāk darba kavējumu, kas saistīti ar veselības traucējumiem, nekā darbiniekiem, kuru pamata psiholoģiskās vajadzības netiek apmierinātas (Deci et al., 2001). Būt motivētam nozīmē būt iedvesmotam veikt kādu darbību (Ryan & Deci, 2001).

Teorijā ir izdalītas divas galvenās motivācijas formas: iekšējā motivācija jeb pašmotivācija (*intrinsic motivation*) un ārējā motivācija (*extrinsic motivation*; Ryan & Deci, 2000). Pašmotivācija ir saistīta ar iekšējo spēku un personiskās nozīmības sajūtu darba procesā. Tā izpaužas kā vēlme darīt kaut ko pašam, jo darāmais izraisa interesi un ir svarīgs, nevis tiek darīts tikai ārēju stimulu dēļ. Savukārt ārējā motivācija ietver situācijas, kurās darbs tiek veikts, lai iegūtu ārēju atalgojumu vai izvairītos no soda, nevis tāpēc, ka patiešām vēlas darīt vai sajūt darbu kā sev nozīmīgu (sk. 1. tabulu).

Turpinot analizēt pašnoteikšanās teoriju, svarīgi piebilst, ka šīs divas motivācijas formas (ārējā un pašmotivācija) ietekmē darbinieku uzvedību, attieksmi un veikspēju darbā, kā arī daļību supervīzijā un ieguvumu no tās.

L. Vaite. Motivācijas jautājumi supervīzijā pamata psiholoģisko vajadzību teorijas kontekstā

1. tabula. Motivācijas formas

Motivācijas neesamība (nav motivācijas)	Ārējā motivācija	Iekšējā jeb pašmotivācija
Nav nodoma rīkoties Netic, ka darbībai būs kāds rezultāts	Darbība tiek veikta tiešas vai netiešas atbildības dēļ	Darbība tiek veikta tādēļ, ka tas pašam liekas nozīmīgi, svarīgi, interesanti
Nav personiskas iesaistes, cēloņsakarības sajūtas	Darbība tiek veikta, lai izvairītos no tieša vai netieša soda, lai saņemtu cieņu un apbrīnu u. tml.	Darbība tiek veikta, jo tajā ir individuāla vērtība vai jēga
Nejūt kompetenci veikt kaut ko	Uzvedību ietekmē ārējais cēloņsakarību lokuss, tā tiek uztverta kā ārēji koriģēta	Uzvedībai ir iekšējais cēloņsakarību lokuss, mēs uztveram, ka tā nāk no mums pašiem

Gadījumos, kad supervīzijas process ir vairāk kontrolējošs (piemēram, supervīzija ir noteikta kā obligāta, bet supervīzējamajam nav skaidri ieguvumi, vajadzības u. tml.) vai supervīzija neatbilst personīgajām interesēm, tā var izraisīt pretestību, kas savukārt var izpausties kā neieinteresētība un nevēlēšanās iesaistīties. Šādos gadījumos, kad supervīzējamais neuztver supervīziju kā sev aktuālu un nozīmīgu procesu, var rasties konflikti. Tāpēc, ņemot vērā, ka autonomija ir viena no pamata psiholoģiskajām vajadzībām, jāprot rast līdzsvaru starp ārējo regulējumu un vajadzību pēc autonomijas, veltot tai vietu un laiku supervīzijas procesā. Tā kā iekšējā motivācija ir ilgstošāka un stabilāka nekā tikai ārējo stimulu radītā, supervīzijas var rosināt attīstīt iekšēju dzinuli un interesi par savu darbu, tā veicinot pašnoteikšanos un iesaistīšanos.

Visbeidzot, supervīzijas kontekstā ir iespējams izprast, ka ne vienmēr var pilnībā novērst visus šķēršļus vai atrisināt visas problēmas, kas var ietekmēt motivāciju darbā. Tomēr supervīzija var palīdzēt apzināties šos faktorus un meklēt veidus un iespējas, kā veikt pozitīvas izmaiņas un saglabāt motivāciju pat sarežģītās situācijās. Tādējādi supervīzija, balstoties uz pašnoteikšanās teorijas principiem, var sniegt praktiskus rīkus un ieteikumus labvēlīgākas un motivētākas darba vides radīšanā visiem iesaistītajiem.

Avoti un literatūra

- 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. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Deci, E. L., Olafsen, A. & Ryan, M. R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

- Fall, A., & Roussel, P. (2014). Compensation and work motivation: Self-determination theory and the paradigm of motivation through incentives. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press.
- Kleinkorres, R., Stang-Rabrig, J. & McElvany, N. (2023). The longitudinal development of students' well-being in adolescence: The role of perceived teacher autonomy support. *Journal of Research on Adolescence*, 33, 496–513. <https://doi.org/10.1111/jora.12821>
- Kukita, A., Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2022). How experiencing autonomy contributes to a good life. *The Journal of Positive Psychology*, 17(1), 34–45. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1818816>
- Lexico.com. (2023). *Self-determination*. Oxford University Press.
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2023). Clarifying eudaimonia and psychological functioning to complement evaluative and experiential well-being: Why basic psychological needs should be measured in national accounts of well-being. *Perspectives on Psychological Science*, 18(5). <https://doi.org/10.1177/17456916221141099>
- Ng, J. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L. & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science: A Journal of the Association for Psychological Science*, 7(4), 325–340. <https://doi.org/10.1177/1745691612447309>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). Self-determination theory. In F. Maggino (Ed.) *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2
- Ryan, M. R. (April 13, 2020). A better understanding of motivation is the key to a happier, and more productive, workplace. *FE News*.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M. & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motiv Emot*, 44, 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- Williams, G. C., Saizow, R. B. & Ryan, R. M. (1999). The importance of self-determination theory for medical education. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 74(9), 992–995. <https://doi.org/10.1097/00001888-199909000-00010>