

Psychologia pozytywna

Motywowanie pracowników

część VI



Czy nauczyciel przedszkola potrzebuje motywacji do pracy? Co w tym zakresie powinien robić dyrektor, czyli odpowiedzialny pracodawca? Jak nie wpaść w pułapkę nagradzania i motywować przez realizację potrzeb?

Nauczyciel przedszkolny jest osobą pełną zaangażowania, kochającą dzieci i swoją pracę. To człowiek, którego życiowym celem jest poświęcanie się dla innych. Nie odczuwa on znużenia, zmęczenia, czerpie energię z energii swoich podopiecznych. Może godzinami tańczyć, śpiewać, rysować i objaśniać świat małym ludziom. Nauczyciel przedszkolny to także nieudacznik, leniwy absolwent studiów, zniechęcony hałasem i chaosem panującym w każdym normalnym przedszkolu, a jego największą i jedyną ambicją zawodową jest wyjść ze swojego miejsca pracy z uczuciem ulgi, że nikt nie rozbił kolana i wszystkie dzieci zjadły posiłek.

Obie te charakterystyki funkcjonują powszechnie w społeczeństwie. Ta pierwsza stawia pracowników przedszkola na piedestale i w jej przypadku – jeśli myślimy tak o nauczycielach – nie musimy się zajmować tematyką motywowania. Nie ma bowiem żadnej potrzeby, by jakkolwiek oddziaływać na tych, którzy już otrzymali swego rodzaju dar, nadludzkie zasoby cierpliwości, energii i pasji. Do podejmowania starań o wzmocnienie motywacji nie zachęca jednak i drugi obraz. Nie ma serca, to nie ma. Trzeba się z człowiekiem przemęczyć i tyle.

Oczywiście obie te charakterystyki są błędne; błędne są również wnioski. Najbardziej zmotywowany pracownik potrzebuje podtrzymywania własnego zaangażowania. Najmniej zmotywowany potrzebuje go jeszcze bardziej, aby wykonywać swe zadania w należyty sposób.

Świadomość konieczności motywowania pracowników już od lat jest dość powszechna w biznesie. Można ją dostrzec także na poziomie edukacji szkolnej, ale w przedszkolach temat ten bywa niemal całkowicie pomijany. Wciąż jeszcze utrzymuje się (błędne) przekonanie, że nauczyciele przedszkolni działają w jakiś inny, niemal magiczny sposób, że nie potrzebują tego, czego potrzebuje reszta ludzkości. Można pokusić się jednak o stwierdzenie, że o motywację nauczyciela przedszkolnego należy dbać bardziej niż o jakiegokolwiek innego pracownika, jest on bowiem szczególnie narażony na wypalenie zawodowe, przemęczenie, a skutki jego zniechęcenia są wyjątkowo niebezpieczne, ponieważ rzutują na sukces edukacyjny dzieci już na samym starcie.

KIJ I MARCHEWKA?

Motywację możemy podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną. Na motywatory zewnętrzne składają się, najkrócej mówiąc, te wszystkie czynniki, które leżą „na zewnątrz” danej osoby. Należą do nich nagrody i przywileje, jakie można uży-

skać (np. wynagrodzenie), oraz kary, jakich można uniknąć (zwolnienie). Motywowanie zewnętrzne to zatem umiejętne dostosowywanie kar i nagród. Motywacja wewnętrzna z kolei to nasze „chcenie”, powód, dla którego czasem robimy coś pomimo zmęczenia. Dzięki motywacji wewnętrznej wykonujemy zadania dla samego wykonania, a nie dla zewnętrznych nagród czy dla uniknięcia kary. Dzięki motywacji wewnętrznej praca staje się celem samym w sobie, środkiem do osiągnięcia celów wewnętrznych, takich jak samorealizacja, poczucie spełnienia, duma.

Upraszczając – jeśli w ogóle podejmujemy jakieś działanie, robimy to albo ze względu na motywację zewnętrzną („Jeśli nie pójdę dziś do pracy, to mnie zwolnią i nie będę mieć pieniędzy”, „Pójdę na szkolenie, bo staram się o awans zawodowy”), albo wewnętrzną („Pojadę na wycieczkę z dziećmi, bo to lubię”, „Poświęcę więcej czasu Krzysiu, bo wiem, że właśnie dołączył do grupy i ma problem z zaaklimatyzowaniem się, a ważne jest dla mnie, aby wszystkie dzieci czuły się w przedszkolu dobrze”). Oczywiście w praktyce bardzo często nasze działania są motywowane z obu źródeł i czasem trudno je rozdzielić.

Narzędzia wzmocnienia motywacji zewnętrznej, jakimi dysponuje dyrektor, jak np. dodatek motywacyjny i nagroda dyrektora, wymagają niebawem ostrożności w ich stosowaniu.

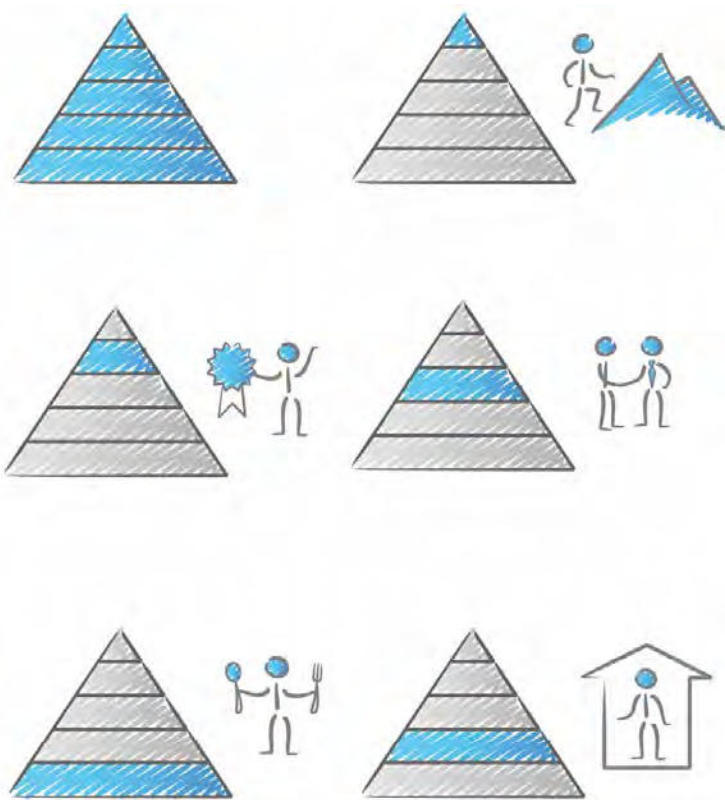
Zdarza się usłyszeć pogląd, że motywacja zewnętrzna (zarobki, nagrody i kary) powinna być wystarczająca i żadne inne działania nie są już potrzebne. Równie popularne są przekonania, że każdy sam jest odpowiedzialny za swoją motywację wewnętrzną oraz że motywację wewnętrzną się ma albo się jej nie ma, jest darem danym nam raz na zawsze lub jest się jej raz na zawsze pozbawionym, co w edukacji przedszkolnej nazywa się czasem „sercem do dzieci”.

Wszystkie te założenia są błędne, a nawet szkodliwe, jeśli mówimy o pracy w przedszkolu. Motywacja zewnętrzna bywa wystarczająca, ale warto przypomnieć sobie dowolną czynność, jaką wykonywaliśmy (może to być przeczytanie jakiejś książki czy posprzątanie mieszkania) motywowani zewnętrznie i wewnętrznym. Pierwszym, co prawdopodobnie różniło owe zadania, jest jakość ich wykonania. Drugim – towarzyszące temu działaniu emocje. Trzecim – podejście do podobnego zadania następnym razem. Jeśli przyjmiemy, że nauczyciela-

wi powinna wystarczyć motywacja zewnętrzna, możemy się spodziewać, że „przerobi” on program, „zaliczy” wycieczkę i „odbębni” program artystyczny z okazji Dnia Matki. Możemy też przypuszczać, że wzrośnie w nim niechęć do pracy, do dzieci, do dyrekcji, która „kazała”. Można, rzecz jasna, zacząć małą przepychankę – stawiać oczekiwania, kontrolować, egzekwować określony poziom wykonania zadań, ale istnieje spore ryzyko, że stworzymy pewne sprzężenie zwrotne, sytuację „im bardziej, tym bardziej” i zmarujemy sporo energii, którą moglibyśmy spożytkować z korzyścią dla tych, o których przede wszystkim chodzi – dzieci.

Co do założenia o odpowiedzialności za własną motywację – nawet najbardziej chętny i zaangażowany człowiek z czasem traci zapał, o ile nie jest on umiejętnie podtrzymywany. Są tacy, którzy potrafią sami się napędzić do działania, ale nie jest to regułą. Generalnie, im bardziej długofalowe zadanie, im więcej przeszkód w jego wykonaniu, tym trudniej utrzymać motywację (oczywiście istnieją wyjątki, których przeszkody mobilizują, ale są to raczej sytuacje nadzwyczajne). Nawet jeśli przyjmujemy, że każdy powinien sam dbać o to, żeby mu się „chciało chcieć”, musimy uznać, że rolą przełożonego jest nie utrudniać mu tego. Często już samo usunięcie czynników demotywujących wyzwala niebywałą energię i umożliwia człowiekowi samomotywowanie się.

Teza o niezbywalnym darze lub jego braku jest sprzeczna z doświadczeniem każdego z nas i podważałaby sens zarówno edukacji, jak i wychowania. Czym bowiem jest nauczanie, jeśli nie zmienianiem postaw, odpowiednim stymulowaniem, zachęcaniem, wspieraniem i stawianiem wyzwań?



Piramida potrzeb według Masłowa

PUŁAPKI NAGRADZANIA

Narzędzia wzmacniania motywacji zewnętrznej, jakimi dysponuje dyrektor, jak np. dodatek motywacyjny i nagroda dyrektora, wymagają niebywałej ostrożności w ich stosowaniu. W niektórych placówkach funkcjonuje praktyka przyznawania dodatkowych gratyfikacji finansowych „po równo”, co uzasadnia się niskimi wynagrodzeniami nauczycieli i niechęcią do wyróżniania kogokolwiek celem uniknięcia konfliktów w zespole. Niekiedy nagrody przyznawane są też „po kolei”, każdemu, bez względu na jakość pracy. Takie postępowanie oznacza w istocie rezygnację dyrekcji z jednej z niewielu metod motywowania zewnętrznego. Z punktu widzenia psychologii motywacji podobne działanie bywa uzasadnione tylko wówczas, gdy kwoty pozostające w dyspozycji dyrektora są na tyle niskie, że przyznanie ich jednemu czy dwóm nauczycielom nie miałoby znaczenia dla ich poczucia, że jest to faktyczna nagroda. Bardzo niewielka kwota, a także każda inna forma nagrody o niedużej wartości dla nagradzanego może go wręcz urazić. W każdym innym przypadku warto stosować te narzędzia, z jednym zastrzeżeniem – warunki otrzymywania wszelkich dodatkowych środków pieniężnych należy ustalić wcześniej, najlepiej spisać w regulaminie. Powinny być one tak samo rozumiane przez wszystkich nauczycieli, maksymalnie zobiektywizowane i mierzalne. Nie powinno się więc wynagradzać „zaangażowania”, a liczbę godzin poświęconych jakiemuś projektowi, wycieczek, gazetek, przygotowanych imprez itp. Oczywiście należy się liczyć z tym, że nie wszyscy będą z takiego stanu rzeczy zadowoleni. Ale przy podziale jakichkolwiek dóbr przebiegającym wedle zasady równych żółdków także nie wszyscy będą zachwyceni. Pamiętajmy, że nagrody ze swej istoty mają na celu zadowalać tych, którzy na nie zasłużyli, i tylko ich.

MOTYWOWANIE POPRZECZ REALIZACJĘ POTRZEB

Więcej uwagi warto poświęcić koncepcji Abrahama Masłowa, który abstrahuje od podziału na motywację wewnętrzną i zewnętrzną, a koncentruje się na ludzkich – jego zdaniem uniwersalnych – potrzebach, których zaspokojenie jest warunkiem i motorem do działania. Zakłada on, że potrzeby te zorganizowane są hierarchicznie, czyli zwykle dopiero po zaspokojeniu bardziej podstawowych pojawiają się potrzeby wyższego rzędu.

Maslow mówi ponadto o grupach potrzeb i wyróżnia w nich, poczynawszy od najbardziej podstawowych: potrzeby fizjologiczne (np. sen, jedzenie), potrzeby bezpieczeństwa (np. stabilizacji, wolności od lęku, prawa, opieki), potrzeby przynależności i miłości (np. uczestniczenia w grupie społecznej). Dalej pojawiają się potrzeby szacunku, podzielone na dwie podgrupy: pierwsza obejmuje pragnienie siły, osiągnięć, sprostania różnym zadaniom, mistrzostwa i kompetencji, zaufania do siebie wobec zadań życiowych oraz niezależności i swobody, druga podgrupa zawiera to, co możemy nazywać pragnieniem reputacji czy prestiżu, statusu, sławy i zaszczytów, dominacji, uznania, wyróżnienia, ważności, godności i docenienia. Wreszcie u szczytu hierarchii znajduje się grupa potrzeb związanych z samorealizacją, samourzeczywistnieniem, czyli „byciem tym, kim się jest”. Mieszczą się tu także potrzeby poznawcze (wiedzy, zrozumienia) oraz estetyczne.

Krótko mówiąc, jeśli coś robimy, to po to, aby zrealizować swoje potrzeby, a jeśli chcemy, by w kimś (lub w nas) pojawiła się potrzeba samorealizacji, powinniśmy zadbać o zaspokojenie potrzeb stojących niżej w hierarchii. Co ważne, zdaniem Masłowa potrzeby z niższych pięter to tzw. potrzeby niedoboru – ich realizacja jest w dużej mierze zależna od otoczenia, ich niezaspokojenie rodzi przykre napięcie, a zaspokojenie – wygasza je. Z kolei potrzeba samorealizacji jest potrzebą wzrostu – jej realizacja nie jest nigdy dokonana (im bardziej ją zaspokajamy, tym bardziej chcemy się samorealizować), a towarzyszą jej emocje pozytywne.

Potrzeby fizjologiczne leżą nieco poza kompetencjami dyrektora i miejsca pracy, choć można uznać, że wynagrodzenie, jakie otrzymuje nauczyciel, jest środkiem do zaspokojenia wielu z nich. Warto tu zwrócić uwagę, że do potrzeb podstawowych można zaliczyć potrzebę wypoczynku, a na tę winien już zwracać uwagę przełożony. Trzeba pamiętać, że nauczyciel ma prawo do czasu wolnego od pracy, co oznacza także, że należy unikać wówczas telefonowania do niego, poruszania spraw zawodowych podczas przypadkowego spotkania na wakacjach czy w supermarkecie. Dla wielu dyrektorów jest to pewnie banał, ale zdarzają się i tacy, którzy nie mają oporów, by oczekiwać od pracowników gotowości do pracy w każdym momencie, w jakim przełożeni tego potrzebują.

Druga grupa potrzeb, bezpieczeństwa, powinna już stanowić dla dyrektora ważną wskazówkę przy organizowaniu pracy przedszkola. Jeśli oczekujemy od nauczyciela, że będzie dawał z siebie wszystko, musimy najpierw zadbać o to, by reguły i zasady panujące w placówce sprzyjały jego poczuciu stabilności i przewidywalności. Częste zmiany warunków pracy, brak przejrzystych regulaminów, niepewność przyszłości sprawią, że pracownik będzie raczej koncentrował się na zaspokajaniu tej potrzeby niż na swoim zadaniu. Ważne jest tu także, aby nauczyciel miał poczucie wsparcia, przekonanie, że w razie problemów może liczyć na swojego przełożonego.

Grupa zawodowa, atmosfera panująca w zespole i relacje międzyludzkie w pracy są kluczowe dla potrzeby przynależności i miłości. Rzecz jasna, nie chodzi tu o miłość romantyczną, ale o pozytywne związki z innymi. Warto podkreślić, że ten aspekt jest również elementem dobrostanu wedle psychologii pozytywnej, a więc jednym z warunków pełnego, satysfakcjonującego życia. Wydaje się, że niewiele zespołów może pochwalić się autentycznym „zgraniem” i wzajemnym zrozumieniem. Takie relacje można inspirować poprzez tworzenie zespołów zadaniowych, kontakty pozaformalne, budowanie wspólnotowości i wzajemnego wsparcia. Nie jest to jednak zadanie łatwe, szczególnie w zespołach skonfliktowanych, i nie dokona się poprzez samo tylko zorganizowanie wspólnego świętowania w Dniu Edukacji Narodowej. Dlatego, jeśli sytuacja tego wymaga, należałoby rozważyć przeprowadzenie profesjonalnych warsztatów integrujących lub szkolenia z pracy zespołowej.

Skupmy się teraz na najistotniejszej z punktu widzenia przełożonego grupie potrzeb: potrzebach szacunku i podgrupach w nich wyróżnionych. Pragnienie siły, poczucia przydatności, kompetencji, mistrzostwa wydają się być niezależne od działań dyrektora, jeśli odróżnimy je od potrzeb uznania i docenienia. Jednak wielu przełożonych, działając w dobrej wierze, uniemożliwia realizację tych potrzeb podwładnym. Dzieje się tak np. wtedy, gdy wykonują pracę za podwładne-

go lub jego zadania przekazują innym (np. gdy niecierpliwi ich tempo wykonywania zadań lub nie wierzą, że będą one wykonane zgodnie ze standardem). Rzecz sprowadza się zatem do dawania ludziom szans, aby mogli się wykazać, wiarę w to, że sprostają, a także stwarzania okazji do popełniania błędów i doskonalenia się.

Wbrew pozorom, nie jest to takie łatwe. Wielu dyrektorów potrafi umówić się z nauczycielem na przygotowanie Dnia Babci, ale po tygodniu uznać, że nie widzi postępów albo że sprawy idą nie tak, jak sobie wyobrażali, i odebrać zadanie, aby przekazać je komuś innemu. Być może w ten sposób da się uratować wydarzenie, jeśli rzeczywiście osoba odpowiedzialna nie jest w stanie go zorganizować, ale nie da się uratować motywacji nauczyciela. Znacznie więcej sensu będzie miała rozmowa z podwładnym – zapytanie, jaki ma harmonogram prac, przedyskutowanie go, jeśli wydaje się nieodpowiedni, zaofiarowanie pomocy. Istnieją także dyrektorzy, którzy mają tendencję do samodzielnego wykonywania wszelkich tego typu zadań, osobiście angażują się we wszystkie przedsięwzięcia i w pełni je kontrolują. W ten sposób pozbawiają cały zespół możliwości zaspokojenia potrzeb, o których tu mówimy. Po co się starać, skoro i tak pani X czy pan Y przejmie pałeczkę w którymś momencie? Naprawdę czasem nie warto mieć najpiękniej udekorowanej choinki w gminie, jeśli kosztem jest utrata motywacji nauczyciela. Kontragument: „No tak, ale z moim zespołem się nie da, przecież próbowałam, pani X po prostu się nie nadaje” powinien być wskazówką, by tym głębiej zastanowić się nad stosowanymi dotąd strategiami. Najczęściej bowiem taki stan rzeczy jest wynikiem długotrwałego, często niezamierzonego demotywowania pracowników.

Dzięki motywacji wewnętrznej wykonujemy zadania dla samego wykonania, a nie dla zewnętrznych nagród czy dla uniknięcia kary.

Konieczna jest także otwartość dyrektora wobec pomysłów zgłaszanych przez nauczycieli. Krytykowanie oddolnych inicjatyw, dostrzeganie w nich raczej problemów niż szans, koncentrowanie się na ich słabych punktach jest najczęstszym grzechem wobec omawianych potrzeb pedagogów. Należy ponadto wspierać wszelkie chęci dotyczące kształcenia się pracowników, choć wymagają one pewnego wysiłku organizacyjnego (zastępstwa itp.), i starać się dostarczać najlepsze możliwe narzędzia pracy. Psychologia pozytywna mówi też o potrzebie osiągnięć jako niezależnej od pozytywnych emocji, wiążących się z osiągnięciami, i poczuciem sensu tego, co się robi (a te trzy elementy oraz wspomniane już związki z innymi i pochłonięcie są składowymi dobrostanu).

Drugi aspekt, czyli potrzeby uznania, ważności, docenienia i prestiżu, to najpoważniejsze zadanie przełożonego. O sile tych potrzeb świadczy choćby podnoszona często przez nauczycieli – jako dotkliwa dla nich – kwestia coraz mniejszego prestiżu i uznania społecznego dla zawodu nauczycielskiego. Aby je zaspokoić, nie trzeba jednak żadnych spektakularnych działań – wystarczającym narzędziem będzie zauważanie profesjonalizmu nauczyciela (nie tylko sukcesów, ale i wysiłków), korzystanie z jego wiedzy i umiejętności (prośba o konsultacje, radę), poświęcanie czasu i uwagi jego

pracy, życzliwe zainteresowanie prowadzonymi przez niego działaniami, wszelkiego rodzaju listy pochwalne czy oficjalne podkreślanie osiągnięć w obecności innych osób. Ważne, aby wszelkiego rodzaju oceny były dokładnie i przejrzysto umotywowane, a więc unikajmy nagradzania „za całokształt” na rzecz doceniania zachowań, działań, umiejętności.

Formą wyróżnienia i uznania jest też powierzenie jakiegoś specjalnego zadania. Nie chodzi tu o to, by zwiększyć liczbę obowiązków nauczyciela, ale o przydzielenie takiego zadania, które – odpowiednio umotywowane – może być wyrazem zaufania dla jego kompetencji.

Ogromną wartość motywacyjną ma pochwała. Powinna ona następować jak najszybciej (odroczone pochwały budzi raczej rozbawienie niż dumę) i – jak już powiedziano – dotyczyć konkretnych osiągnięć czy starań. Warto jednak zwrócić uwagę, że często chwalący niweczy jej motywującą moc poprzez dodanie niepozornego „ale”, np.: „Doskonale zorganizowała pani ten konkurs, ale w ubiegłorocznym mieliśmy więcej prac konkursowych”, „To świetnie, że Michał przestał bić kolegów, ale ciągle jeszcze ma poważne braki w klasyfikowaniu obiektów”, „Jestem pod wrażeniem pani osiągnięć wychowawczych, ale w pani grupie nikt nie potrafi trzymać ołówka!”. Tak naprawdę trudno stwierdzić, czy powyższe zdania są pochwałami, czy wskazują na niedociągnięcia. „Ale” znacznie obniża wartość pochwały, dlatego, jeśli chcemy pochwalić i koniecznie musimy w tym samym momencie zwrócić uwagę (choć najlepiej byłoby to zrobić w dwóch różnych rozmowach, w innym czasie) – zamieńmy kolejność, np.: „W ubiegłym roku mieliśmy więcej prac konkursowych, ale tegoroczny zorganizowała pani świetnie”, „Krzyś ciągle nie potrafi odróżnić prawej strony od lewej, ale doskonale opowiada”.

Na koniec przyjrzyjmy się stylom reagowania, które wyodrębili Martin Seligman. Autor skupił się na ich mocy w relacjach pozazawodowych, ale z powodzeniem można wykorzystać wiedzę o nich, by wzmacniać poczucie dumy i satysfakcji z sukcesów swoich podwładnych. Seligman pisze, że na każdy komunikat o jakimś pozytywnym zdarzeniu można zareagować destruktywnie (aktywnie i pasywnie) oraz konstruktywnie (aktywnie i pasywnie). Mamy zatem cztery sposoby reakcji na komunikat. Najlepiej ukaże to przykład:

Komunikat nauczyciela	Typ reakcji	Przykład reakcji
Agata od tygodnia zostaje w przedszkolu bez niechęci i płaczu	Aktywna konstruktywna	Wspaniale, gratuluję! Jak się to pani udało? Co na to jej mama? Czy inne dzieci to zauważyły?
	Pasywna konstruktywna	Świetna wiadomość. Nareszcie
	Aktywna destruktywna	Pewnie inne dzieci trochę ucierpiały na tym, że poświęciła pani Agacie tyle czasu
	Pasywna destruktywna	Czy poinformowała pani rodziców o wystęпах w przyszłym tygodniu?

Oczywiście dla wzmocnienia pozytywnej relacji, a także w aspekcie motywacyjnym wskazane jest stosowanie reakcji aktywnej konstruktywnej – podkreśla ona nasze zaangażowanie, pogłębione zainteresowanie i uznanie. Pożądany typ reagowania można ćwiczyć przez jak najczęstsze aktywne konstruktywne komunikaty w reakcji na czyjś sukces (nawet błahy).

Może się okazać, że przyczyną niskiej motywacji jest zła komunikacja, nieodpowiednie wyposażenie miejsca pracy lub jeden konkretny, ukryty konflikt w zespole.

Koncepcja Masłowa była wielokrotnie krytykowana, m.in. za to, że nie uwzględnia różnic indywidualnych, upraszcza ludzką naturę i nie bierze pod uwagę osobistych cech, sytuacji i jednostkowych hierarchii wartości. Wydaje się jednak, że można z niej skorzystać, poszukując optymalnych sposobów motywowania, i traktować jako swoją osobę, uwzględniając ewentualne odstępstwa. Skuteczne motywowanie jest bowiem trudną sztuką, wymagającą niekiedy pogłębionej analizy sytuacji, swoistej diagnozy funkcjonowania organizacji i poznania indywidualnych problemów nauczycieli. Może się okazać, że przyczyną niskiej motywacji jest zła komunikacja, nieodpowiednie wyposażenie miejsca pracy lub jeden konkretny, ukryty konflikt w zespole. Najlepszym sposobem podniesienia motywacji jest wówczas trafne określenie tych czynników – demotywatorów i zareagowanie na przyczynę problemu zamiast wysyłanie zespołu na szkolenie „z motywacji”. Dyrektorzy mogą korzystać z takich narzędzi i takiej właśnie diagnozy powinni oczekiwać od firm oferujących rozmaite formy doszkalania.

Bibliografia:

- B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, GWP, Gdańsk 2011.
- R. Heller, *Motywowanie pracowników*, przeł. R. Schmidtke, Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
- A. Masłow, *Motywacja i osobowość*, przeł. J. Radzicki, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- M.E.P. Seligman, *Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrobytu życia*, przeł. P. Szyczak, Media Rodzina, Poznań 2011.
- Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa 2011.



Marta Sokołowska

Magister filozofii i psychologii. Współtworzyła program studiów podyplomowych „Psychologia pozytywna i jej praktyczne zastosowania”. Zajmuje się pomocą psychologiczną w Pracowni Rozwoju (www.pracowniarozwoju.org). Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy z dziećmi i młodzieżą z różnych środowisk, współpracowała także przy projekcie skierowanym do seniorów. Prowadziła szkolenia z zakresu zarządzania zmianą, komunikacji, procesów grupowych, radzenia sobie ze stresem i rozwiązywania konfliktów

Książki związane z tematyką artykułu znajdują Państwo na:

 **libroteka.pl**
Księgarnia internetowa