

Motivacija in kako motivirati?

Norbert Jaušovec

Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru

Leta 1991 je umrl Walter Hudson. Bil je 47 let star in bil je najtežji človek na svetu. Njegova rekordna teža je znašala 635 kilogramov in okoli pasu je meril več kot 3 metre. Walter je tudi poskušal shujšati, nekoč skoraj za 400 kilogramov, vendar se je potem ponovno zredil na svojo običajno težo.

Kaj privede nekoga, da se zredi, da shujša? Zakaj sem se odločil, da napišem nekaj o motivaciji? Nekatere stvari počnemo, ker nas veselijo. Sam recimo rad hodim v restavracije, ki so zajete v Michelinovem gastronomskem vodiču, ali raziskujem možgane. Spet druge, kot je predavati, izpolnjevati prijave za razpise, počnem, ker mi prinesejo stvari, ki jih imam rad. Nekatere stvari verjetno ne bom nikoli počel, ker niso ne zabavne in mi ne nudijo nobene druge nagrade – recimo »preštihati« gredo.

Potrebi ali želji, da nekaj naredimo, pravimo motiv. Beseda motivacija je latinskega izvora in pomeni premikati. Dejansko se psihologija motivacije ukvarja z vprašanjem, kaj nas privede do tega, da nekaj naredimo ali ne naredimo. Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja. Motivacija tudi razloži, zakaj ljudje podobnih sposobnosti dosežejo različno mnogo. Večina naše motivacije je usmerjena k prijetnim stvarem, izogibamo pa se tega, kar nas boli ali je neprijetno.

Teorije motivacije

Zgodnje teorije motivacije so le-to skušale razložiti s povezovanjem vedenja in časa, kdaj se je le-to pojavilo. Novejše teorije so se usmerile bolj v fiziološke meritve in kognicijo. Ko boste prebrali spodnje besedilo, boste verjetno ugotovil, da je v vsaki teoriji nekaj, kar lahko povežete z lastnimi izkušnjami. Večina teh teorij se dopolnjuje in se ne izključujejo. To je razumljivo, saj ima motivacija fiziološke, osebne in spoznavne vidike, ki so med seboj interaktivno povezani.

Nagoni in spodbude

Nagoni so bili na začetku 20. stoletja osnovna razlaga človeškega vedenja. Bistveni vpliv na tak pogled je imela Darwinova razvojna

teorija. Darwin je domneval, da so *instinkti* prirojene in ne naučene oblike vedenja, ki jih povzročijo biološke in socialne potrebe.

Najbolj znana teorija, ki je posameznikovo vedenje skušala v celoti razložiti z instinkti, je psihoanalitska teorija Siegmunda Feruda. Freud je domneval, da zadovoljevanje fizioloških potreb zahteva fizično energijo. Podobna energija je potrebna tudi za usmerjanje mišljenja. Preko instinktov se ti dve energiji izmenjujeta – pride do povezovanja telesnih potreb z željami, ki so plod mišljenja. Po Freudu se instinkti delijo na instinkte življenja (*eros*) in instinkte smrti (*thanatos*). Osnovni instinkt življenja je spolni instinkt. Ta instinkt preko podzavestnega *ida* motivira vso naše vedenje. V bistvu je *id* v stalnem konfliktu z okoljem, saj želi le zadovoljevati svoje sebične želje. Že zgodaj v otroštvu se zato razvije *ego*, ki skuša uskladiti želje *ida* z zahtevami okolja. Razvijejo se različne oblike obrambnih mehanizmov (podzavestne strategije, ki skušajo zmanjšati strah). Neustrezne želje *ida* se lahko potlačijo – *represija*. Nakopičeno energijo moramo usmeriti na kak bolj družbeno sprejemljiv cilj – *sublimacija*. Dijak svojo jezo na učitelja preusmeri v bolj agresivno igro nogometa.

Nagonska teorija Clarka Hulla ima svoje korenine v teorijah učenja. Nagoni so notranja stanja vzbujenja, ki jih povzročajo telesne potrebe. Nagon spodbudi organizem, da izvede dejanje, ki bo potešilo potrebo – homeostatični (ravnotežnostni) princip. Jakost vedenja je neposredno povezana z močjo potrebe. V svoji zadnji verziji je jakost nekega vedenja izražena kot produkt med navado, nagonom in spodbudo. V tej enačbi je navada naučena, medtem ko je spodbuda dodatna nagrada – včasih delamo bolj intenzivno, ker je pričakovana nagrada privlačna.

Hierarhična teorija potreb Abrahama Maslowa izhaja iz humanistične teorije. Ugotavlja, da so potrebe razporejene v hierarhijo in da se potrebe, ki so po hierarhiji višje, javijo takrat, ko so zadovoljene bolj osnovne potrebe. Hierarhijo ponazarja piramida. Osnovne potrebe so fiziološke – potreba po hrani, vodi, spanju, spolnosti itd. Na naslednji stopnji so potrebe po varnosti, ki jim sledi potreba po ljubezni in pripadnosti, nato je potreba po ugledu, na vrhu je samoaktualizacija – potreba po samouresničitvi in razumevanju. Potrebe na nižjem nivoju je imenoval tudi potrebe pomanjkanja, ko so zadovoljene, motivacija izgine. Potrebe na najvišjem nivoju – intelektualni dosežki, estetsko presojanje in samouresničitev – je poimenoval potrebe bivanja, ko so zadovoljene, motivacija ne upada, ampak se poveča. Verjetno nikoli ne bom izgubil motivacije po raziskovanju možgan, saj mi vsaka

nova ugotovitev še poveča željo po raziskovanju, ovirata me le čas in sredstva.

Sodobne motivacijske teorije

Z opisanimi teorijami bi težko razložili vso našo dejavnost, saj je ta prepletena tudi z ocenami naše učinkovitosti, prepričanji o lastni sposobnosti, pričakovanji, interesi in cilji. V zadnjih tridesetih letih so nastale številne teorije, ki se osredotočajo na različne povzročitelje naše dejavnosti. Površno bi jih lahko razdelili v 4 skupine:

1. teorije pričakovanja:
 - teorija samoučinkovitosti,
 - teorije nadzora (kontrole);
2. teorije, usmerjene na vzroke, ki usmerjajo dejavnost:
 - intrinzična motivacija,
 - teorije interesa,
 - teorije usmerjenosti k ciljem;
3. teorije, ki povezujejo pričakovanja z vrednostnimi konstrukti:
 - atribucijska teorija,
 - teorija lastne vrednosti,
 - teorija pričakovanja in vrednosti;
4. teorije, ki motivacijo povezujejo s kognicijo:
 - socialno-kognitivne teorije samoregulacije in motivacije,
 - teorije, ki povezujejo motivacijo s kognicijo,
 - teorije motivacije in volje.

Ta razporeditev teorij se v glavnem nanaša na te, ki izhajajo iz izobraževalnega – šolskega okolja. Nekaj je tudi teorij, ki imajo menedžersko vodstveno ozadje, kot sta dvofaktorska teorija Fredericka Herzberga, ali XY-teorija Douglasa McGregorja. Veliko motivacijskih teorij je integriranih v različne modele vodenja, kot na primer model tekmujočih vrednot Roberta Quinna.

V nadaljevanju bom na kratko opisal posamezne teorije in jih skušal uporabiti pri analizi različnih scenarijev, s katerimi se lahko srečamo.

Teorije, usmerjene v pričakovanja

Teorije, usmerjene v pričakovanja, temeljijo na posameznikovih prepričanjih o lastni kompetentnosti in učinkovitosti; na pričako-

vanjih uspeha ali neuspeha in zaznani kontroli nad izhodom situacije. Temeljijo na vprašanju: »Bom zmogel to nalogo?« Če na vprašanje odgovorimo z »da«, potem smo po navadi uspešnejši in izbiramo zahtevnejše naloge.

Teorija samoučinkovitosti Alberta Bandure temelji na zaznavi lastne učinkovitosti in dejavnosti. Ljudje se učimo, tako da opazujemo druge – modele, jih posnemamo; vidimo posledice različnih dejanj modelov. Gre za interaktivni odnos (recipročni determinizem) med okoljem, osebnimi značilnostmi in vedenjem. Samoučinkovitost je posameznikovo prepričanje v sposobnost, da oblikuje in izvede dejavnosti, ki bodo rešile problem ali nalogo; je multidimenzionalen konstrukt, ki se razlikuje glede jakosti, splošnosti in težavnosti. Zato imajo nekateri močan občutek lastne učinkovitosti, ki zajema številna področja delovanja (šport, službo, družino itd.); drugi zopet imajo šibek občutek lastne učinkovitosti, ki je morda usmerjen le na eno specifično dejavnost (dobro rešujem križanke); nekateri smo prepričani, da obvladamo tudi najtežje naloge, zopet drugi menimo, da zmoremo le enostavne naloge. Odločamo se za dejavnosti, za katere menimo, da smo zanje kompetentni in izogibamo se teh, za katere mislimo, da jim nismo kos (na primer, veliko srednješolcev, ki meni, da imajo težave z matematiko, fiziko, izbira študijske programe, ki teh predmetov ne vsebujejo). Samoučinkovitost nadalje določa, kako dolgo bomo vztrajali pri neki nalogi, kako se bomo odzvali, če se bodo pojavile nepričakovane ovire, kako prožno bomo reagirali na nepričakovane situacije. Posamezniki z nizko podobo lastne učinkovitosti ponavadi ocenjujejo, da so naloge težavnejše kot v resnici so, to je ocena, ki povzroča stres, depresijo in ozek pogled na možne rešitve problema.

Teorija gradi na pričakovanju uspeha, ki je dvojen – pričakovanje izida, prepričanje, da bodo določena dejanja privedla do določenih izidov (prepričanje, da bo vaja izboljšala moje dosežke) in učinkovitostnih pričakovanjih, prepričanju, da zmoremo izvesti dejanja, ki bodo pripeljala do zaželenih ciljev (sem zmožen dovolj trdo trenirati, da bom zmagal v naslednji igri tenisa). Ta slednja sestavina pričakovanja bistveno določa, kakšne cilje si zastavljamo, kakšne aktivnosti izbiramo, koliko smo vztrajni in se pripravljani truditi, da dosežemo cilj.

Teorija lokusa kontrole je še ena od teorij pričakovanja. Domneva se, da je verjetnost uspeha odvisna od tega, v kolikšni meri smo prepričani, da nadzorujemo izid nekega dejanja (imamo notranji lokus kontrole). Lahko imamo tudi »neznano kontrolo«, kar

pomeni, da ne vemo natanko, kdo nadzoruje izid naših dejanj (lokus, ki ga imajo majhni otroci), kar ponavadi zmanjša motivacijo za dejavnost. Našo zaznavo kontrole je mogoče povezati z osnovnimi potrebami, kot so: kompetentnost, avtonomnost in pripadnost. Posamezniki, ki so prepričani, da nadzorujejo izide svojih dejanj, se počutijo bolj kompetentne. Ta odnos je odvisen od družinskega in šolskega okolja ter vrstnikov, ki naj nudijo avtonomnost in občutek pripadnosti. Če so te potrebe zadovoljene, potem bodo ti posamezniki mnogo bolj angažirani v dejavnostih, kot če te potrebe niso zadovoljene.

Teorije, usmerjene na vzroke

Teorije, usmerjene na vzroke posameznikovega udejstvovanja v dejavnosti, predvsem odgovarjajo na vprašanje: »Zakaj nekaj počnemo?« Čeprav smo prepričani, da bi neko nalogo lahko izpeljali, je ne. Nimamo nobenega tehtnega vzroka, da bi jo.

Teorija intrinzične motivacije loči med notranjo motivacijo (ljudje počnejo stvari, ker jih veselijo in zanimajo) in zunanjo motivacijo (ljudje vztrajajo v aktivnosti, zato ker jih okolje zanjo nagradi). Nekateri avtorji celo domnevajo, da nagrajevanje zelenega vedenja lahko zmanjša ali povsem izniči notranjo motivacijo, kar ilustrira spodnja anekdota:

Starejšo žensko je zelo motilo vpitje otrok, ki so se vsak dan igrali pred oknom njenega stanovanja. Nekega dne jih je poklicala k sebi in jim dejala, da jo zelo veseli, če se igrajo pred njenim oknom, ker če jih ni, ji je dolgčas. Prosila jih je, da bi to pogosteje počeli. Dejala je, da bo vsakemu dala mesečno 5 € za to prijaznost. Naslednji mesec jim je dala obljubljeni denar, vendar jim je povedala, da ima majhno pokojnino in jim bo naslednji mesec lahko dala le 1 €. Otroci niso bili zadovoljni, vendar so se strinjali, da se bodo še naprej igrali pred oknom. Ko jim je starka nato povedala, da jim za igranje lahko v bodoče plača le 20 centov mesečno, so rekli, da se za tako malo denarja ne bodo več igrali pred njenim oknom in so se odšli igrat drugam.

Vse zunanje nagrade nimajo negativnega učinka na notranjo motivacijo. Trije faktorji odločajo o tem, kakšen je ta odnos. Zunanja motivacija bo ovirala notranjo, če posameznik pričakuje, da bo dobil nagrado zmerom, ko bo opravil določeno nalogo (v našem primeru mesečna nagrada za igranje pred oknom). Nagrada mora biti za posameznika pomembna (v našem primeru 5 €) in oprijemljiva (denar). Če pričakujemo bolj neoprijemljive nagrade, kot

so pohvala ali smeh, te nimajo negativnega učinka na notranjo motivacijo.

Zanimivo je, zakaj smo intrinzično motivirani. Nekateri avtorji zastopajo mnenje, da zaradi bazičnih potreb – samouresničitve, razumevanja pojavov okoli nas, osnovne potrebe po kompetentnosti (v bistvu potrebe bivanja v hierarhični teoriji potreb Abrahama Maslowa) in ohranjanja neke optimalne stopnje aktivacije, stimulacije.

Spet drugi menijo, da je vzrok notranje motivacije v lastni izkušnji, ko opravljamo neko dejavnost: celosten občutek, da smo del naloge, naloga nas zanese. Zanos opredeljujejo različne komponente: (a) sozvočje dejavnosti in zaznave, da smo del naloge; (b) pozornost je usmerjena na ozko dejavnost; (c) občutek, da nadzorujemo dejavnost; (d) izguba samozavedanja; (e) zlitje med dejavnostjo in zavedanjem. Zanos je možen le, če ocenimo, da so priložnosti za akcijo v sozvočju z našimi zmožnostmi, da obvladamo izziv. Ta je lahko konkreten, kot na primer doseči vrh hriba, ali bolj abstrakten, napisati zgodbo ali rešiti problem.

Na prvi pogled se zdi, da je nezdružljivo vzrok notranje motivacije iskati v bazičnih potrebah in v osebnih izkušnjah. Vendar je razlika le navidezna, saj gre za dva elementa – nek dolgoročni vzrok (preživetje) in trenutni vzrok (zadovoljstvo). Intrinzična motivacija je lahko usmerjena k oddaljenim ciljem, čeprav uživamo zgolj v trenutni dejavnosti. Primer je raziskovanje ali igrivost, obe dejavnosti povečata našo kompetentnost, čeprav jih izvajamo, ker so zabavne, razburljive, nas navdušujejo.

Teorije interesa ločijo med individualnim in situacijskim interesom. Individualni interes je dokaj stabilna usmerjenost k nekim dejavnostim, medtem ko je situacijski interes bolj spontan, nastane na osnovi značilnosti neke naloge, ki nas pritegnejo. Na oblikovanje naših interesov vplivata dve komponenti – čustva in vrednosti. Čustva, ki jih občutimo pri neki dejavnosti ali do nekega objekta – čustva kot angažiranost, stimulacija ali zanos. Vrednostna komponenta se nanaša na to, koliko pomena pripisujemo nekemu objektu ali dejavnosti. Raziskave kažejo, da ima interes večji vpliv na bolj poglobljeno učenje kot na površinsko učenje.

Teorije usmerjenosti k ciljem skušajo povezati cilje, ki si jih zastavljamo (predvsem kakšen dosežek želimo), z našim vedenjem. Zelo znana je delitev ciljev na ego cilje in cilje, usmerjene v naloge. Posamezniki z ego cilji se predvsem ubadajo z vprašanji: »Bom videti cool?« in »Kaj moram narediti, da bom uspešnejši od drugih?« Posamezniki, katerih cilji so usmerjeni v naloge, pro-

PREGLEDNICA 1 Atribucijska teorija – primeri za različne kombinacije dimenzij

Dimenzija			Razlog za uspeh/neuspeh
Lokus	Stabilnost	Kontrola	
Notranji	+	-	Nizke sposobnosti
Notranji	-	+	Za ta izpit se ni učil
Notranji	-	-	Bolna na dan izpita
Notranji	+	+	Nikoli se ne uči
Zunanji	+	-	Šola je zelo zahtevna
Zunanji	-	+	Časovno omejen primanjkljaj denarja za šolsko prehrano
Zunanji	-	-	Smola, recesija
Zunanji	+	+	Predsodki učencev do drugačnih učencev

bleme, se sprašujejo: »Kako naj rešim ta problem?« in »Kaj se bom naučil?« Raziskave so pokazale, da prva skupina izbira naloge, za katere je gotova, da jih bo obvladala, medtem ko druga skupina izbira probleme, ki pomenijo izziv. Druga razdelitev je med cilji, ki so usmerjeni k dosežku in temi, ki se dosežku izogibajo. Slednji pomenijo, da se izogibamo neki dejavnosti, da ne bi izpadli neumni.

Teorije, ki povezujejo pričakovanja z vrednostnimi konstrukti

Teorija atribucije Bernharda Weinerja je že trideset let ena vodilnih teorij motivacije. Vprašanje »Zakaj sem uspel ... na izpitu, pri osvajanju, pisanju eseja?« je srž atribucijske teorije. Uspeh si lahko razlagamo na različne načine, glede na to, ali vzroke iščemo zunaj sebe (lokus), jih lahko kontroliramo (kontrola), so stabilni, se ne spreminjajo. Če rečem »Izpit sem naredil, ker sem pameten«, potem je lokus v meni, vzrok je stabilen (razen, če mi na glavo pade zidak) in ga ne morem kontrolirati (kar mi je dala mati narava, se le težko spremeni). Preglednica daje še dodatno razlago atribucijske teorije in posamezne primere za različne kombinacije dimenzij. Morda z nekaterimi ne boste soglašali, zavedati se morate, da so zmerom plod našega videnja in manj dejanskih danosti. Pri dimenziji kontrol se tudi zastavlja vprašanje, na koga se nanaša: Kontroliram jaz ali kontrolira kdorkoli?

Atribucija na zunanji ali notranji lokus je najtesneje povezana s samospoštovanjem. Če uspeh ali neuspeh povežemo z notranjimi dejavniki, bo uspeh vodil do ponosa in povečane motivacije, neuspeh pa bo znižal samospoštovanje. Če neuspeh povežemo z zunanjimi dejavniki, kot na primer s pristranskim učiteljem, smo jezni

nanj, z druge strani povezuje uspeha s prijaznim učiteljem izzove občutke hvaležnosti. Če neuspeh povežemo z notranjimi, lokusom kot trud, imamo občutek krivde. Povsem drugačna je situacija, ko naš neuspeh atribuirajo drugi. Če ga povežejo z notranjim dejavnikom, ki je stabilen in nad njim nimamo kontrole (na primer s sposobnostjo ali s handicapom), bodo sočustvovali z nami; če ga povežejo z nestabilnim in kontroliranim vzrokom, kot je trud, bodo jezni na nas in nas bodo kaznovali (Nisi se učil, ne smeš na zabavo.).

Stabilnost je tesno povezana s prihodnostjo. Če učenec pripiše neuspeh težavnosti predmeta, šole, potem je malo verjetno, da bo v prihodnosti uspešen, če jih pripiše nestabilnim dejavnikom, sreči, razpoloženju učitelja, potem lahko v prihodnosti pričakuje, da bo uspešen.

Najboljši način, da ohranimo motivacijo za neko opravilo, je optimistični stil atribucije (imenovana tudi pristranska atribucija), kar pomeni, da uspehe pripisujemo lastnim sposobnostim, neuspehe pa okolju. Če smo za kontrolno nalogo dobili odlično oceno, je to zato, ker smo sposobni, če smo dobili negativno, ker nismo imeli sreče, zaradi neumnega učitelja, ki nas ne mara. Vsekakor smo dovolj sposobni, da bomo naslednjič uspeli. Temu nasproten je pesimistični stil atribucije, ki uspehe pripisuje okolju, neuspehe pa samemu sebi.

Teorija pričakovanja in vrednosti povezuje posameznikovo usmerjenost k dosežku, vztrajnost in izbiro ciljev neposredno s posameznikovimi pričakovanji in prepričanji o vrednosti cilja in naloge. Teorija ima tri komponente. Če se srečamo z neko situacijo, si o njej ustvarimo prepričanje. Če prepričanje že obstaja, ga bo nova informacija spremenila, dopolnila. Nato temu prepričanju damo neko vrednost. Na osnovi te vrednosti in prepričanja si ustvarimo pričakovanje. Na primer: Študent ugotovi, da za profesorja velja, da je zabaven, ima smisel za humor. Humorju študent pripiše pozitivno vrednost, zato pričakuje, da se bo na predavanjih dobro počutil. Naše izbore, trud in dosežke oblikujejo naša prepričanja o tem, kako uspešni smo pri posamezni nalogi in vrednosti, ki jo pripišemo posamezni nalogi. Pričakovanje je opredeljeno z verjetnostjo, da bo neki dejavnosti sledil uspeh ali neuspeh. Študent se bo trudil za visoko oceno, če oceni, da je to mogoče doseči in mu bo višji povpreček pripomogel pri nadaljnjem študiju (npr. vpisu v drug študij).

Pričakovanja gradijo na naših prepričanjih o lastni kompetentnosti, učinkovitosti, samopodobi, pričakovanju uspeha ali neu-

speha in občutku kontrole nad izidom situacije. Kako uspešni bomo pri naslednji nalogi ali dolgoročno.

Vrednostna komponenta temelji na posameznikovih spodbudah, motivacijah in vzrokih sodelovanja pri dejavnosti. Pomemben element je cena za sodelovanje. Se vložen trud obrestuje, koliko strahov (pred neuspehom) in naporov je povezanih s sodelovanjem in vztrajanjem pri nalogi, je cilj tega vreden?

Prevedeno za pisca tega prispevka – prepričan sem, da sem dovolj kompetenten in uspešen pri pisanju člankov; bolj specifično – mnogo vem o motivaciji; vrednost – motivira me denarna nagrada, afirmacija, cena; denar – zadovoljstvo pri pisanju odtehta vložen napor.

Izraženo z enačbo: *Motivacija* = ocenjena verjetnost upeha (*pričakovanje*) × povezanosti uspeha in nagrade (*instrumentalnost*) × vrednosti doseženega cilja (*vrednost, valentnost*).

Glede na to, da je motivacija odvisna od produkta treh komponent, morajo vse tri biti visoke, da smo motivirani. Pisec prispevka bo motiviran, če ocenjuje, da je pri pisanju uspešen, vidi povezanost med pisanjem in svojim uspehom, ceni uspeh pri delu.

Teorija lastne vrednosti v ospredje postavlja težnjo organizma, da ohrani in vzpostavi pozitivno samopodobo ali samovrednost. Nekateri raziskave so pokazale, da pri neuspehu posamezniki spremenijo področje, ki ga ocenjujejo kot pomembnega, da ohranijo pozitivno samopodobo, akademske cilje zamenjajo za športne.

Teorije, ki motivacijo povezujejo s kognicijo

Teorije, ki motivacijo povezujejo s kognicijo, se ukvarjajo z vprašanjem povezanosti kognicije in motivacije. Velik del raziskovanja je usmerjen v to, kako posamezniki usmerjajo svoje vedenje, da dosežejo svoje učne cilje, druge zanima povezanost med kognitivnimi strategijami in motivacijo ter med motivacijo in voljo. Zanima jih, kako motivacija vpliva na vedenje in kako sta kognicija in motivacija povezani.

Socialnokognitivne teorije samoregulacije in motivacije izhajajo iz ugotovitve, da so samoregulativni posamezniki metakognitivno, vedenjsko in motivacijsko aktivni v svojem učnem procesu. Za samoregulativno učenje je značilno, da si učenci zastavljajo različne cilje, verjamejo, da so učinkoviti in uporabljajo različne samoregulativne strategije. Pri tem spremljajo svojo dejavnost, ocenjujejo, v kolikšni meri je njihov napredek v skladu s standardi ali

dosežki drugih in reagirajo na dosežke. Tudi pri neuspehu nadaljujejo z delom, saj ustrezno vrednotijo vzroke neuspeha in jih skušajo korigirati.

Teorije, ki povezujejo motivacijo s kognicijo, se ukvarjajo z vprašanjem, kako motivacija in kognicija sovpadata v samoregulacijskem učenju. Pri tem so izpostavili poznavanje samega sebe (kaj hočem, različne vloge in samopodobo); področno znanje, strateško znanje in osebna motivacijska stanja (atribucijska prepričanja, samoučinkovitost in notranjo motivacijo).

Teorije, ki povezujejo motivacijo z voljo, izpostavljajo moč volje, da končamo nalogo, in vztrajnost zasledovanja nekega cilja. Nekatere teorije motivacije so zanemarile vlogo volje in so gradile samo na motivaciji kot zadostnem elementu, da dosežemo nek zaželeni cilj. Za nekatere teoretike je motivacija le sprožitelj dejavnosti, v sami akciji in dejavnosti doseganja cilja je v ospredju moč volje in vztrajnost. Izpostavljajo se različne strategije, ki nam omogočajo, da smo vseskozi osredotočeni na cilj, se izogibamo distraktorjem in optimiramo odločanje. Pri tem ima pomembno vlogo kontrola čustev, ki preprečuje pojavljanje strahu pred neuspehom.

Analiza primerov

Kurt Lewin je baje dejal, da ni nič bolj praktičnega kot dobra teorija. Zgornji pregled jih je nanizal veliko in zastavlja se vprašanje, kako dobro lahko z njimi razložimo vsakodnevna dejanja posameznikov. Ne glede na vso naše vedenje o motivaciji raziskave kažejo, da se pri otrocih/učencih zmanjšuje interes, zanos in intrinzična motivacija z napredovanjem v šolskem sistemu izobraževanja (od vrtca do fakultete), z največjimi izgubami pri prehodih med izobraževalnimi stopnjami. Motivacijska erozija je predvsem izrazita pri dečkih in učencih iz nižjih socialnoekonomskih razmer, manjšinah in priseljencih.

V nadaljevanju bom podal nekaj primerov in jih skušal analizirati s pomočjo opisanih motivacijskih teorij.

Scenarij košarkarska tekma

Je zadnja tekma prvenstva. Tekma med moštvoma Amit in Tima bo odločila o letošnjem prvaku. Tima 10 sekund pred koncem tekme vodi za eno točko. Trener Amita je zaprosil za minuto odmora. Po odmoru odlična podaja Marka do Janeza pod koš ... skok Janeza, met iz obrata in koš. Amit je novi prvak.

Po tekmi smo zbrali naslednje izjave igralcev in trenerjev:

- Marko, ki je tako enkratno podal, je izjavil: »Janez je bil naš najboljši igralec vso sezono, zmerom smo računali nanj in tudi danes nam je prinesel zmago.«
- Janez: »V timeoutu sem rekel trenerju, naj mi da to prekleto žogo in bomo zmagali, kar se je tudi zgodilo s tem zadnjim metom. Ta igra mi omogoča, da pokažem, kaj zmorem.«
- Trener: »Janezov met je bil odličen. Janez je velik igralec, na katerega se lahko zanesem. Prav tako kot Marko, ki je res fantastično podal Janezu.«
- Peter, eden ključnih igralcev zmagovalne ekipe: »Bila je velika tekma. Ljubim ta šport. Enkratno je igrati v nabito polni dvorani, to vzdušje, to je to, to moraš ljubiti.«
- Ulični prodajalec Pepe, ki je pred dvorano prodajal majice z napisom *AMIT PRVAK 2010* z navzgor obrnjenimi palci: »To je enkratno, navijači bodo pokupili vse ...« Na parkirišču smo opazili še en zaboj majic z napisom *TIMA PRVAK 2010*.
- Martin, ki je za poraženo ekipo dosegel največ točk: »Dal sem vse, samo kaj moreš ... če bi naredil samo en met več, eno napako manj ... to je težko, če veš, da moštvo računa nate, sploh na tako veliki tekmi ... še trše moram delati preko poletnega odmora, da bom naslednjo sezono najboljši igralec.«

Analiza

Ali lahko iz teh fragmentarnih izjav sklepamo, kaj motivira posameznike?

1. *Marko*: Zanj bi lahko rekli, da je notranje motiviran, njegovi cilji so usmerjeni v igro (nima ego ciljev). Potreba – samouresničitev. Iz izjave je razvidno, da ga ne zanimajo zunanje nagrade ali kako drugi vidijo njegov doprinos zmagi.
2. *Janez*: Njegova atribucija ima notranji lokus, sposobnost igrati košarko. Ima ego cilje pokazati svoje zmožnosti drugim. Ima zelo močno izraženo samoučinkovitost, prepričan je, da obvladuje težavne naloge. Iz izjave bi težko sklepali, koliko je le specifično usmerjena v igro košarke ali bolj splošna. Nadalje lahko le ugibamo, da je motivacija bolj zunanja in jo poganja potreba po moči.
3. *Trener*: Izjava je podobna izjavi Marka, kar kaže na podobno motivacijsko strukturo, ne izpostavlja lastnega doprinosa k zmagi.
4. *Peter*: Izjava kaže na visoko notranjo motivacijo – zanesenost v sami situaciji igre in okolja. Ima velik interes za igranje košarke, predvsem zaradi čustvenega naboja, manj zaradi vre-

dnosti zmage. Izjava nadalje kaže, da si ne zastavlja visokih ciljev, niti nima visokega nivoja samoučinkovitosti. Verjetno gre za potrebo po samouresničitvi.

5. *Pepe*: Zanj bi lahko rekli, da je samo zunanje motiviran in ga ne košarka ne zmagovalec ne zanimata. Z vidika potreb bi lahko govorili o zagotovitvi finančne varnosti.
6. *Martin*: Je notranje motiviran, z internalno atribucijo, visoko stopnjo samoučinkovitosti. Zmaga mu je pomembna in pripravljen je vložiti dodaten napor, da jo doseže naslednje leto. Prepričan je, da mu bo z dodatnim delom to uspelo. Je usmerjen v problem in manj v ego cilje. Domnevamo lahko, da gre za samouresničitveno potrebo, ki usmerja njegova dejanja.

Motivacijske teorije, ki izhajajo iz principov vodenja

Izpostavil bom le dve teoriji – dvofaktorsko teorijo Fredericka Herzberga in XY-teorijo Douglasa McGregorja. Obe dvofaktorski teoriji v bistvu ločita med intrinzično in ekstrinzično motivacijo, ki le to povezuje z delovnim okoljem in vodstvenim stilom. Frederik Hezberg govori o motivatorjih (notranja motivacija) in higienikih (zunanja motivacija). Do te delitve je prišel na osnovi pogovorov s številnimi zaposlenimi, ki jim je zastavil dve preprosti vprašanji:

- Opišite dogodek, ko ste se na delovnem mestu počutili izjemno dobro.
- Opišite dogodek, ko ste se na delovnem mestu počutili izjemno neprijetno.

Izkazalo se je, da so zaposleni pri prvem vprašanju opisali dogodke, ki so motivatorji, pri drugem pa higienike. Motivatorji so ponavadi: uspešnost pri delu, večja odgovornost, priznanje, možnost napredovanja, delo, ki pomeni izziv in omogoča osebno rast. Z druge strani so higieniki: nagrada za delo (plača), administrativni ukrepi, pogoji dela in klima na delovnem mestu. Izboljšanje slednjih ne privede do večjega zadovoljstva na delovnem mestu, ampak samo zmanjša nezadovoljstvo.

XY-teorija Douglasa McGregorja izhaja iz menedžerjevega vidika, ki za sodelavce misli, da so notranje (Y-vodja) ali zunanje motivirani (X-vodja).

X – avtorski vodstveni stil, ki ljudi ocenjuje kot:

- večina ljudi se skuša izogniti delu, je lena;

- zato moramo večino ljudi z grožnjami in kaznijo prisiliti k delu, da dosežajo cilje organizacije;
- povprečni posameznik si želi, da ga vodimo, se izogiba odgovornosti, je neambiciozen in ljubi varnost in stalnost.

Y – sodelovalni stil vodenja:

- zavzetost pri delu je naravna poteza, podobno kot je delo samo in igra;
- ljudje bodo usmerjeni k ciljem organizacije, ne da bi jim bilo treba groziti ali jih kako drugače siliti k delu;
- predanost ciljem je vsebovana v sistemu nagrade, ki jo prinese dosežek (npr. potreba bivanja po Maslowu);
- ustvarjalne sposobnosti, ki služijo za doseganje ciljev organizacije, so široko in ne ozko porazdeljene med ljudmi.

Značilnosti X-vodje:

- ne glede na okoliščine usmerjen k čarovnicam in ciljem;
- ni toleranten, je aroganten, elitističen, kriči, je nagle jeze;
- posreduje navodila in ukaze, zahteva, nikoli ne prosi;
- grozi, da doseže svoje.

Delati za X-šefa je težavno. Osnovni strategiji sta (a) izogibati se konfrontaciji in (b) pokazati/dosegati rezultate. V diskusiji izpostavite rezultate, kdaj jih boste dosegli. Rezultati naj bodo merljivi, da jih lahko grafično/tabelarično predstavite. Zmerom uresničite svoje obljube, ne izgublajte besed o moralnih in človeških faktorjih ali ovirah. Če vam šef predpiše načine dela in vam ne ustrezajo, ne diskutirajte o njih, preverite le, kakšni so končni cilji in kdaj pričakuje rezultate.

Če bi to prevedli v Maslowa, potem X-stil determinira usmerjenost v potrebe, ki so nižje v hierarhiji – potrebe pomanjkanja, ekstrinzična motivacija; Y-stil pa te, ki so višje (bivanjske), intrinzična motivacija.

Še enostavneje – dve vprašanji:

- Vas to, kar počnete, veseli? Stvari delam, ker me veselijo (intrinzična motivacija).
- Lahko pustite svoje delo (v smislu odpovedi)? Delam, da si zagotovim dobro življenje, standard ali zgolj preživetje (ekstrinzična motivacija).

Obstaja tudi tako imenovana *delovna past*, čeprav smo v preteklosti delali, ker nas je to veselilo, so nas v nekem trenutku preamile nagrade. Se pravi zunanja nagrada nadomesti notranje zadovoljstvo. Temu se lahko izognemo, če nismo pretirano vezani na dobrine, ki jih z nagrado lahko kupimo (hiša, avto), se pravi na drugo vprašanje odgovorimo z *da*.

Kako motivirati?

Enoznačnega odgovora na to vprašanje ni. Verjetno je prvi korak, da se sami zavedamo, zakaj kaj počnemo ali ne počnemo, kaj je vzrok naših dejanj. Če vemo, kaj nas motivira, lahko začnemo sklepati o tem, kaj motivira naše sodelavce. Kje so vzroki, da nam nekateri sodelavci vedno povzročajo težave, se nekateri izmikajo delu, delajo povsem nekaj drugega kot smo se dogovorili, medtem ko nekateri dobro in zavzeto delajo in se nanje skoraj zmerom lahko zanesemo.

Nekaj splošnih napotkov:

1. potrebe podrejenih, naj postanejo sestavni del nalog tima in organizacije,
2. nagradite ustrezno vedenje,
3. bodite primer na vseh področjih,
4. razvijajte moralo in timski duh,
5. sodelavci naj bodo sestavni del načrtovanja in procesa izvedbe,
6. skrbeti morate za svoj tim – dihati morate s timom:
 - morajo biti informirani,
 - komunikacija naj bo iskrena in dvosmerna,
 - naloge morajo biti zanimive – izziv za tim, videti morajo smisel dejavnosti,
 - dajte jim čutiti, da so posamezniki,
 - svetujte, pogovorite se z ljudmi, za tiste, ki delujejo proti ciljem organizacije, izvedite korektivno svetovanje.

Scenarij delovna organizacija Elektro

Jolanda je administratorica in je zaposlena v veliki trgovini z elektronskim materialom – Elektro. Organizacija uporablja standardiziran postopek za evalvacijo zaposlenih. Jolandin šef Franc se pripravlja za evalvacijo. Ima občutek, da Jolanda kaže slabe rezultate na treh področjih:

- Ko Jolanda naroča material iz skladišča po elektronskem sistemu, se naročila večkrat ne izvršijo zaradi nepravilno izpolnjenih obrazcev. Gre v glavnem za administrativne napake.
- Jolanda ima težave s svojim sodelavcem Karlom, za katerega meni, da se prilizuje Francu.
- Jolandin odnos do firme je v zadnjem času dokaj negativen, kar kaže s sarkastičnimi pripombami na račun Elektre.

Jolanda je nedavno morala zavrni nagradno plačano potovanje, ki ga je organiziral Elektro za delavce, ker ni mogla najti varstva za svojo predšolsko hčerko. Elektro ji ni mogel ponuditi nadomestnega termina.

Preden nadaljujete z branjem, skušajte odgovoriti na naslednje vprašanje: Katera motivacijska teorija najbolje opisuje odnos med Jolando in Francem?

Na osnovi te teorije skušajte predlagati nekaj sprememb, ki bi jih Franc lahko izvedel, da bi se stvari izboljšale.

Nekaj sugestij

Herzbergerjeva teorija je osredotočena na higienske in motivacijske faktorje in se da dokaj ustrezno uporabiti na zgornjem primeru.

Nekateri postopki, ki bi bili v skladu s to teorijo:

1. izvesti vprašalnik s sodelavci in ugotoviti, kakšno je stanje;
2. spremeniti nekatere delovne pogoje;
3. glede slabih rezultatov pri administraciji razjasniti:
 - ugotoviti, ali je sistem ustrezen,
 - se pojavljajo podobne napake pri drugih,
 - je Jolandino znanje ustrezno,
 - je potreben dodaten trening;
4. razjasniti slab odnos do dela in do celotne firme;
5. izvesti svetovalni pogovor, na primer z metodo »petkrat zakaj«;
6. določiti, na kaj imamo vpliv, na primer na delovne pogoje, in na kaj ne, na Jolandino situacijo doma;
7. kako lahko pomagamo;
8. kaj lahko stori Jolanda.

Vsi ti ukrepi so bolj ali manj usmerjeni v higienike, ki bodo zmanjšali nezadovoljstvo na delovnem mestu, ne bodo pa vplivali na zadovoljstvo in delovni zanos – niso motivatorji.

Razmislek na koncu

Besedilo je pokazalo, da je motivacija sestavljen pojav, ki ga določajo dednost, biologija, naši instinkti in potrebe, z druge strani pa tudi naša razmišljanja, kognicija, to kar smo se naučili s posnemanjem in vpogledom. Ne glede na to, ali na delovnem mestu ali doma, si je dobro zmerom zastaviti vprašanje, zakaj je nekdo (mi sami, hčerka, sodelavec ali ravnatelj, direktor) izvedel neko dejavnost. Tak empatičen pristop nam bo pomagal razumeti in tudi usmerjati, motivirati.