

Edvard KONRAD

Filozofska fakulteta, Ljubljana

MOTIVACIJA V LUČI KIBERNETIČNE TEORIJE KONTROLE

POVZETEK

Uporaba abstraktnega modela rezoniranja, ki se je razvil v okviru splošne sistemske kontrolne teorije, utegne prispevati k integraciji različnih teorij in spoznanj o motivaciji. Opisani so kognitivni in afektivni procesi, ki opredeljujejo učinek ciljev, vlogo vedenjskega feedbacka, procesov evaluacije vedenja, vedenjskih skriptov, postavljanja in spreminjanja ciljev.

UVOD

V svojem pregledu raziskovalne literature s področja motivacije pri delu Korman že leta 1977 ugotavlja, da so teoretične sheme na tem področju pokazale svojo omejeno uporabnost. V novejšem času je opaziti vedno več prizadevanj po razčiščevanju metateoretičnih predpostavk, iz katerih izhajamo pri študiju motivacije.

O splošni definiciji motivacije ni nesoglasij: motivacijo definiramo kot psihološki proces, ki determinira smer, intenziteto in persistenco vedenja (Campbell, Pritchard, 1976). Kljub splošnemu strinjanju s to definicijo, imamo veliko raznorodnih teorij motivacije, z malo prepričljivimi empiričnimi podporami in veliko teoretičnimi dvoumnostmi in neadekvatnostmi. Ta situacija zavira uspešno aplikacijo; tudi z vidika znanstvene parsimonije ni zaželena. Obenem pa to pomeni izziv za različne poskuse teoretičnih integracij.

Enega izmed integrativnih pristopov sta nakazala Landy in Becker (1987). Obstoječe teorije motivacije sta imela za teorije srednjega obsega (Pinder, 1984) in utemljevala, da ima vsaka svojo uporabo v zvezi z obravnavanjem specifičnega motivacijskega problema. Potreba po metateoriji, ki bo s spoznavno teoretičnega stališča usmerjala razmišljanje o aдекватnosti uporabe določene teorij v specifični situaciji, ostaja (Konrad, 1988).

Pričujoč sestavek izhaja iz domneve, da utegne uporaba abstraktnega kategorialnega aparata, ki se je razvil v okviru splošne sistemske teorije, prispevati k integraciji različnih teorij in spoznanj o motivaciji.

Po splošni kibernetični hipotezi je povratna zanka (feedback) temeljni kamen akcije (Winer, 1964). Ta zanka v svoji najbolj enostavni obliki obsega: standard ali cilj, senzor ali inputno funkcijo, komparator (primerjevalec) in efektor ali output funkcijo. Splošno znani primer za

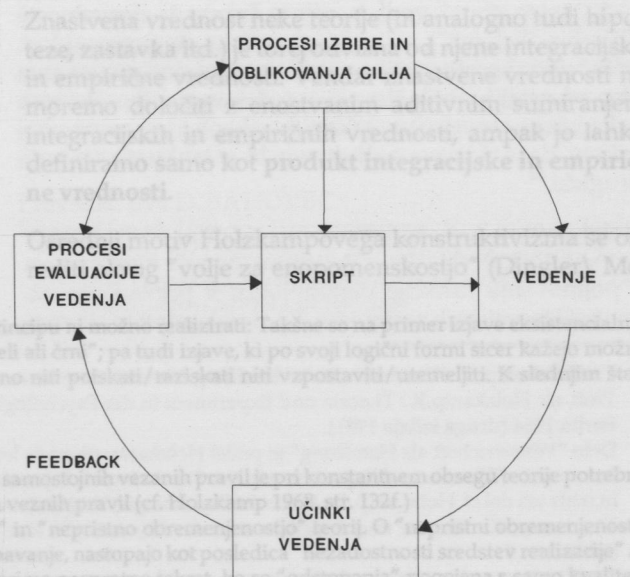
ABSTRACT

The application of abstract reasoning model developed in the frame of general system control theory can contribute to the integration of various theories and ideas on motivation. Cognitive and affective processes that determine effects of goals, role of behavioral feedback, processes of behavior evaluation, behavioral scripts, goal setting and changes are described.

delovanje kontrolnega sistema povratne zanke je mehanizem termostata.

Pri človeškem kontrolnem sistemu feedback zadeva precej več kot le zaznavanje določene diskrepance med pričakovano in dejansko vrednostjo; človeški cilji namreč niso točno opredeljeni in tudi alternativ za reduciranje diskrepance je več. Kljub večji kompleksnosti človeški kontrolni sistem deluje v bistvu na podoben način: uporablja povratne informacije, da bi zagotovil doseganje ciljev.

Ko s kibernetično teorijo kontrole razlagamo regulacijo vedenja moramo razlikovati dva vidika. Kognitivni vidik regulacije zajema interne cilje, procesiranje informacij o trenutnem stanju in primerjavo teh informacij s



Slika 1: Kibernetični model motivacije

cilji. Afektivni vidik regulacije izvira iz percepcije diskrepance med želenim in dejanskim stanjem: vedenje sproža želja ali potreba razrešiti te diskrepance (Carver, Scheier, 1981).

Kompleksno vedenje lahko razložimo s hierarhijo feedback zank. Sredstva, s katerimi reduciramo diskrepance v zankah višjega reda, postajajo standardi ali cilji za zanke na nižjem nivoju (Powers, 1973). To premikanje pozornosti po hierarhiji povratnih zank predstavlja kreativno uporabo pojma kibernetične kontrole, ki upošteva omejene sposobnosti človeka pri zavestnem procesiranju informacij.

Model delovne motivacije, ki je prikazan na sliki 1 predstavlja model kibernetične kontrole, ki integrira dela različnih avtorjev (Carver in Scheier, 1981, Klein, 1989, Kernan in Lord, 1990).

V primerjavi z temeljnim modelom termostata gre za naslednje paralele: procesi izbiranja in postavljanja ciljev zadevajo referenčne standarde, namesto komparatorja imamo procese evaluacije vedenja, vedenje ustreza efektorju in feedback predstavlja zvezo med učinkom vedenja in procesi za njegovo evaluacijo. Za omenjenimi osnovnimi procesi poteka vrsta kognitivnih in afektivnih procesov, o katerih je že v psihologiji marsikaj znanega. V nadaljevanju jih bomo skušali na kratko povzeti in nakazati njihov pomen za motivacijo.

Cilji

Začenjamo z oblikovanimi cilji, ki so po teoriji postavljanja ciljev (Locke in drugi, 1981), predhodnik vedenja. Intencije ali cilji seveda niso vedno prevedeni v akcijo; so le ena izmed determinant delovnega vedenja oziroma uspešnosti.

Cilji se razlikujejo glede na težavnost in specifičnost. Locke in sodelavci (1981) ugotavljajo, da težji in bolj specifični cilji bolj motivirajo prizadevanje. Z vidika kibernetične teorije kontrole lahko rečemo naslednje:

- ♦ težji cilji zahtevajo več prizadevanj pri izogibanju diskrepance;
- ♦ nespecifični cilji so slabi referenčni standardi; marsikdaj nam ne omogočajo zaslediti diskrepanc in zato ne pride do potrebe po korektivni akciji.

Feedback

Feedback o učinkih vedenja pri delu je definiran kot sporočilo vira, ki ima informacije o uspešnosti posameznika v nalogi (Ilgen, Fisher in Taylor, 1979). Ta vir so lahko drugi ljudje ali pa sam individuum. Feedback je lahko na razpolago kontinuirano, v intervalih ali pa ob koncu naloge.

Način, kako je feedback pridobljen in procesiran, je odvisen od tega, koliko se ga oseba zaveda. Zavestno procesiranje je bolj verjetno, če je posameznik v manj familiarni situaciji, če je feedback dramatično neskladen s pričakovanji in če drugi ključni usmerjajo posameznika k opazovanju feedbacka. Vsi ti faktorji bodo povečali opazljivost (salientnost) feedbacka. Feedback se lahko tudi zavedno ali nezavedno zanemarja zaradi netočne percepcije ali njegove domnevne irelevantnosti. Ko gre za pomembne cilje in fokus na jazu, je manjša verjetnost, da se bo feedback spregledal. Pozornost na jazu povečuje željo po konsistentnosti med idealnim in dejanskim jazom.

Oboje, cilji in feedback, so potrebni za izboljšanje učinkovitosti. Feedback brez cilja percipiramo kot nesmiseln; brez cilja ni mogoče percipirati feedbacka. Če manjka eden ali drug, si bo individuum prizadeval, da do manjkajočega pride. Stopnja prizadevanja je odvisna od poznavanja predhodnega vedenja v zvezi s ciljem.

Feedback je lahko evaluativen (se nanaša na nivo uspešnosti ali deskriptiven (zadeva vedenje ali akcije). Podobno se lahko tudi cilje postavljamo glede na zelene rezultate (smotre) ali pa zahtevana vedenja.

Cilj in feedback sta dva elementa enega motivacijskega procesa. Oboje, cilj in feedback usmerjata pozornost in akcijo, omogočata pojasnjevati pričakovanja v zvezi z delovno vlogo in omogočata redukcijo dvoumnosti vloge. Prispevata tudi k zanimanju za nalogo in vztrajnosti pri nalogi.

Specifičnost cilja in feedbacka običajno prispeva k večji uspešnosti. V določenih situacijah (npr. v začetku učenja) sta preveč specifični cilj in feedback lahko nefunkcionalna.

Na cilje in feedback vpliva tudi časovna komponenta. Pogostejši feedback je učinkovitejši. Prav tako so cilji, ki imajo krajšo časovno perspektivo, učinkovitejši. Tudi pri tem se je pokazalo, da sta pretirana pogostost feedbacka in preveč kratkoročna perspektiva ciljev disfunkcionalna.

Pomemben je tudi predznak feedbacka, ki pa je povezan s težavnostjo cilja. Negativen feedback (nedoseganje cilja) je manj sprejemljiv kot pozitiven feedback. Prav zaradi tega utegnejo biti težji cilji tudi manj sprejemljivi.

Obstaja paralela med sprejemanjem in iskanjem feedbacka na eni strani ter lastnim postavljanjem cilja in sprejemanjem zunanjih ciljev. Tako lahko isti faktor (potreba po lastni evaluaciji) vodi do iskanja feedbacka in postavljanja lastnih ciljev. Sprejemanje zunanjega feedbacka in ciljev (npr. s strani vodje) je povezano z močjo zunanje izvora in s prepričljivostjo utemeljitve.

Procesi evaluacija vedenja

Feedback informacijo - ne glede na to, odkod in kakšna je - je treba vzporejati s ciljem. Ta proces komparacije daje tri vrste možnih rezultatov: vedenje ustreza cilju, zaostaja za ciljem ali pa je pred ciljem. Če odstopanj ni, pomeni, da je akcija ustrežna in da oseba lahko nadaljuje s svojim vedenjem. Izjema je, če se nekdo pri tem dolgočasi in zato hoče poskusiti nekaj novega, ali pa če anticipira določene spremembe in v skladu s tem spremeni svoje vedenje.

Če se v procesu komparacije zasledi napaka, bo to sprožilo odgovor za njeno korekcijo. Procesiranje napake seveda ni nujno zavestno, temveč lahko varira od avtomatične do visoko kontrolirane aktivnosti, od rutinskih odgovorov do problemskih pristopov.

Ali se bomo napake, to je odstopanja od standarda, zavedali, je precej odvisno od salientnosti (opazljivosti) same napake in od tega, ali je bil feedback procesiran zavestno.

V zvezi z evaluacijo vedenja je pomemben proces atribucijskega iskanja. Zavestno procesiranje predpostavlja diagnozo situacije: vzročno razlago, zakaj nismo dosegli ciljev. Na tej podlagi oblikujemo nova pričakovanja o možnostih doseganja cilja. Za evaluacijo teh pričakovanj je predvsem pomembno, kakšno stabilnost atribuiramo precipirani diskrepanci (Weiner, 1974). Če ocenimo, da

so na rezultat vplivali stabilni faktorji (t.j. težavnost naloge ali pa sposobnosti) bo sprememba pričakovanj večja. Smer spremembe pričakovanj, navzgor ali navzdol, je odvisna od tega, ali smo cilj presegli ali pa ga nismo dosegli.

Nezavedni skriptni odgovori

Skript je dobro naučen (overlearned) vedenjski program, kognitivna struktura, ki zagotavlja izvedbo določene sekvence akcij v znani situaciji. Schank in Abelson (1977) pravita, da obvlada povprečni človek okoli 50 skriptov.

Skripti so povezani z določenimi cilji, saj kontrolirajo njihovo doseganje na rutinski način. Ko se situacija spremeni ali postane nova, postane skript neuporaben in za doseganje cilja je potrebno uporabiti bolj splošen plan. V njem so akumulirane splošne informacije o zvezah med dogodki, ki jih nismo srečali tako pogosto, da bi lahko oblikovali skript. Izvajanje plana zahteva več zavestne pozornosti in razmišljanja.

Potreba po zavestnem procesiranju akcij se pojavi tudi v primeru prekinitev skripta ali distrakcije od skripta.

Kibernetična teorija kontrole predpostavlja, da se bo v primeru razpoložljivosti skripta ta izvajal; proces odločanja se bo premaknil na zavestni nivo le, če skripta ni ali pa je njegovo izvajanje moteno. Obstoj skriptov je zelo pomemben za ekonomijo vedenja: brez dobro naučenih odgovorov je potrebno deliti pozornost na cilj in na izvedbo akcije. Ker je kognitivna kapaciteta omejena, je očitno, da ta deljena pozornost moti izvedbo vedenja.

Procesi postavljanja in spreminjanja ciljev

Z vidika kibernetične teorije kontrole je proces postavljanja ciljev sprožen s percipirano diskrepanco med pričakovanimi in evaluiranimi učinki vedenja. Za oblikovanje ciljev je relevanten pojem pričakovanj, ki se v skladu s teorijo VIE kombinirajo z valencami v pričakovano subjektivno koristnost: ta opredeljuje nadaljnje prizadevanje pri doseganju cilja ali pa sprejemanje novega cilja. Na odločitev, kam bo usmerjeno bodoče vedenje, vplivajo tudi ocene lastnih sposobnosti (self-efficacy) (Bandura, 1977), socialne komparacije z drugimi ljudmi (Pritchard, 1969) in situacijske omejitve.

Ocena pričakovane subjektivne koristnosti ima lahko naslednje učinke:

- ❖ pri nizki pričakovani subjektivni koristnosti se pojavi tendenca po umiku iz situacije. Ta umik je lahko na vedenjskem ali kognitivnem nivoju (resignacija, nezainteresiranost);
- ❖ namesto umika so možne spremembe v zavzetosti ali privrženosti cilju oziroma spremembe v nivoju aspiracij;
- ❖ izbira drugega cilja; ta je v marsičem odvisna od ocen pričakovane subjektivne koristnosti možnih alternativnih ciljev;
- ❖ ena izmed reakcij je tudi zanihanje ali popačenje feedbacka, ki je sprožil proces evaluacije doseganja cilja.

V zvezi s procesi postavljanja in spreminjanja ciljev avtorji poudarjajo, da imajo vedenjske spremembe prednost pred kognitivnimi. Pomeni, da bo posameznik v primeru neuspeha, najprej skušal najti uspešnejši vedenjski program ali povečati svoje prizadevanje, šele potem bo začel drugače razmišljati o kriterijih in vzrokih svojega uspeha ali neuspeha. Spreminjanje teh kriterijev ima namreč konsekvence za doseganje višjih ciljev (npr. plača, napredovanje).

Na tem mestu je treba opozoriti na dejstvo, da je vedenje organizirano v hierarhičnih relacijah ciljev in podciljev. Čim nižje v hierarhiji je določen cilj, tem bolj fleksibilno bo človek spreminjal svoje reakcije v zvezi z njegovim doseganjem. Upoštevati je treba tudi to, da ima vsak človek glede na svoje številne življenjske vloge več ciljnih hierarhij. Zato med različnimi cilji obstajajo konflikti glede alokacije časa in energije. Ni vseeno, kateri ciljni hierarhiji človek posveča več pozornosti. Ni čudno, da moderne organizacije posvečajo vedno več pozornosti procesom planiranja kariere oziroma življenjske poti svojih zaposlenih. To pomeni priznanje, da na človekovo motivacijo pri delu vplivajo tudi druge ciljne hierarhije.

V opisanem modelu so eksplicitno integrirane: teorija postavljanja ciljev, teorija pričakovanj (VIE) in atribucijska teorija. V okviru modela lahko vključimo tudi teorijo socialne komparacije, socialno teorijo učenja ter problematiko delovnega zadovoljstva in organizacijske pripadnosti.

Opisana integracija motivacijskih teorij s kibernetično teorijo kontrole ima naslednje prednosti:

- ❖ poudarja kognitivne procese pri motivaciji, pri čemer dopušča, da nekateri procesi potekajo avtomatično, brez zavestne kontrole;
 - ❖ usmerja pozornost na samoregulacijo vedenja;
 - ❖ iz nje lahko izvedemo različne propozicije glede narave ciljev in kognitivnih, afektivnih in vedenjskih reakcij na feedback o doseganju ciljev ter pomena atribucij, pričakovanj in hierarhije ciljev pri določanju teh reakcij.
- Omeniti kaže še nekatere razlike pričujočega modela s starejšimi kibernetskimi modeli:
- ❖ znotraj črne skrinjice so nekoč postulirali variable, medtem ko sedaj predvsem postulirajo procese in sicer v zvezi z motivacijo predvsem samoregulacijski procesi;
 - ❖ starejši pristopi so poskušali diferencirati pojem stimulusa in reakcije; to je v eksperimentalni situaciji sicer zaželeno, v življenjski delovni situaciji pa je ta obrazec manj uporaben.

LITERATURA

- Bandura A.** (1977): *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Campbell J.P. and Pritchard R.D.** (1976): *Motivational theory in industrial and organizational psychology*. In Dunnette D.M.(ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Carver C.S. and Scheier** (1981): *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Ilgen D.R., Fisher C.D. and Taylor M.S.** (1979): *Consequences of individual feedback on behavior in organization*. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Kernan C.M. and Lord G.R.** (1990): *Effects of valences, expectancies, and goal-performance discrepancies in single and multiple goal environments*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, 194-203.
- Klein J.H.** (1989): *An integrated control theory of work motivation*. *Academy of Management Review*, 14, 2, 150-172.
- Konrad E.** (1988): *Novejše tendence pri proučevanju motivacije za delo*. -V: *Posvetovanje psihologov Slovenije 1987*. Ljubljana, Društvo psihologov SR Slovenije 1988,
- Korman** (1977): *Personnel attitudes and motivation*. *Annual Review of Psychology*, 28.
- Landy J.F. and Becker S.W.** (1987) *Motivation theory reconsidered*. *Research in organizational behavior*. Vol. 9, 1-38. JAI Press.
- Locke E.A., Shaw K.N. Saari L.M. and Latham G.P.** (1981): *Goal setting and task performance: 1969-1980*. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Pinder C.** (1984): *Work motivation*. Glenview, Il: Scott. Foresman.
- Powers W.T.** (1973): *Behavior: The control of perception*. Chicago: Aldine.
- Pritchard R.D.** (1969): *Equity theory: A review and critique*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 176-211.
- Schank R. and Abelson R.** (1977): *Script, plans, goals, and understanding*. New York: Halsted.
- Weiner B.** (1974): *An attributional interpretation of expectancy - value theory*. In Weiner B.(ed.): *Cognitive views of human motivation*. New York: Academic Press.
- Wiener N.** (1964): *Kibernetika i društvo*. Beograd: Nolit.