

– bolj ali manj hkrati. Ko bomo prišli do gospodarskega sistema z opisanimi značilnostmi, to pa je seveda drugačni gospodarski sistem od sedanjega, bo možen razvoj podjetij in ekonomska politika bo postala smiselna. Možno je seveda zaiti iz obstoječega plansko-tržnega gospodarskega sistema v centralno-planski gospodarski sistem. Vanj pelje namreč široka pot in zanjo ni potrebna revolucija v glavah ljudi. Drugače je s tržnim gospodarskim sistemom. Vanj pelje, kakor smo opisali, ozka, nepregledna in strma pot, in kar je posebej pomembno, da bi šli po tej stezi, je potrebna revolucija v glavah ljudi.

Ljubljana, 10. 3. 1989

JOSIP ŽUPANOV

Razprava o motivaciji

Ko sem se pripravljaj na razpravo o motivaciji, sem nameraval na kratko prikazati eno izmed najnovejših teorij o motivaciji. Skonstruiral je ni niti industrijski sociolog niti socialni psiholog, ampak teoretik managementa in menežerski konzultant – ameriški profesor Ichak Adizes. Vendar pa ta teorija le delno zadeva jedro naših problemov glede motivacije. Ukvarja se namreč izključno s tistim, kar bi lahko imenovali pozitivna motivacija, ničesar pa nam ne pove o ničelni ali negativni motivaciji. Prav v tem pa so naši glavni problemi.

Vseeno bo nemara koristno, če vsaj označim Adizesovo teorijo. Razlikuje pet vrst motivacijskih faktorjev. Tako kot drugi sodobni teoretiki tudi Adizes deli motivacijske faktorje (»nagrade«) na dve veliki skupini: ekstrinzične in intrinzične. Ekstrinzične nato deli na denarne in nedenarne. Denarne in nedenarne nagrade definira tako, kot je v teorijah o motivaciji običajno. Izvirna pa je njegova definicija intrinzičnih nagrad. Te nagrade ali faktorje deli na tri skupine: nagrade, ki so povezane s samo delovno nalogo (Rit), nagrade, ki so povezane z močjo, potenco, torej s človekovim občutkom, da lahko nekaj stori, četudi mu to ni všeč (Rip), in nagrade, ki so povezane s poslanstvom organizacije (Rim). Če si motivacijo predstavljamo kot motor – kar ni slaba metafora – tedaj ima ta motor pet cilindrov: denar, nedenarne nagrade (predvsem gre za status), nalogo, moč in poslanstvo. Motor najbolje deluje, če deluje vseh pet cilindrov, vendar pa lahko teče tudi z enim samim. Oglejmo si nekaj primerov »enocilindrične« motivacije.

V partizanskem boju in revoluciji je edina motivacija organizacijsko poslanstvo. Plača (če sploh je) in status nimata nobene vloge. Prav tako nagrada ni samo naloga, pa tudi občutek moči ne, saj lahko v vsakem trenutku izgubiš življenje. Občutek poslanstva je edino, kar motivira ljudi, da žrtvujejo svoja življenja.

Drobnemu aparatčiku pri okencu je edina motivacija občutek moči; močan je, ko vidi, kako ljudje čakajo v vrsti in ko zavrne njihovo prošnjo, ker niso pravilno izpolnili obrazca ali pa jim manjka kakšno potrdilo in jih zato lahko pošlje k drugemu okencu ali sploh v drugo ustanovo. Vsi drugi motivi: plača (ki je nizka), priznanje (ki ga ne dobiva), naloga (ki je dolgočasna) in misija (ki je ni) nimajo pri tem nikakršne vloge.

Nalogo kot edino motivacijo najdemo pri osamljenih umetnikih, ki uživajo v tem, da pišejo ali slikajo, čeprav ne bodo nikoli objavili svojih knjig in ne razstavili svojih platen.

Nedenarna ekstrinzična motivacija je edina motivacija cenenega politika (za razliko od državnika bi mu rekli politikant). Njegova plača je fiksna, lahko je celo nizka, njegova naloga je dolgočasna, poslanstva oziroma nekakšnega višjega cilja nima, v sebi ne čuti neke realne potence za spreminjanje stvari. Kaj je potemtaka njegova motivacija? Naslovi, priznanje, ime, aplavdiranje – drugače povedano »ego trip«.

Izključno denarno motivacijo pa ima fizični delavec, ki opravlja ponavljajoča se in dolgočasna dela. Organizacijske misije nima, prav tako ne menežerskega občutka, priznanja ne dobi ne v organizaciji ne v družbi (imajo ga za človeka, ki izgublja), v svoji nalogi ne uživa. Vse, kar dobiva, je plačilna kuverta.

Skratka, videti je, da ima večina ljudi enocilindrično motivacijo, to pa je (razen, če gre za organizacijsko poslanstvo) najslabša oblika motivacije. V nasprotju s tem pa japonski delavec vozi s štirimi ali petimi cilindri. Ob tem, da dobiva plačo, je udeležen tudi pri dobičku, kar pomeni, da njegova denarna nagrada niha in ga zato motivira. Priznanja dobiva v krogu družinske kulture, kar velja tudi za delo v tovarni. Na Japonskem poznajo participativni management in delavec lahko vpliva na tisto, kar dela. Njegovo mnenje je zaželeno in zato z rastjo podjetja raste tudi sam. Trajna zaposlitev in zvestoba podjetju (ter seveda zvestoba podjetja delavcu) mu dajeta tudi občutek nekega poslanstva.

Adizes tudi pravi, da uspešna motivacija predpostavlja enačbo: $A = T = R$. A pomeni »authorance«, to je človekova sposobnost, da povzroči, da nekdo nekaj stori. To je celotno energetska polje v organizaciji. Sestavlja ga sedem podsistemov: 1) struktura oblasti, 2) struktura moči, 3) struktura vpliva, 4) avtoritarna moč, 5) indirektna moč, 6) vplivna oblast in 7) CAPI (ujemanje oblasti, moči in vpliva, torej popoln nadzor nad položajem). Osnovni problem je v tem, kakšno je razmerje med »authorance« (imenujmo jo pristojnost), nalogo in nagrado. Do idealnega razmerja pride takrat, kadar pristojnost ustreza nalogi, ki jo mora posameznik opraviti, in kadar delu sledi ustrezna organizacijska nagrada. Toliko o tej teoriji.

Dejal sem že, da naš osrednji problem še vedno ni pozitivna motivacija (četudi bi bila enocilindrična), marveč se ubadamo z ničelno in negativno motivacijo. Dovolite, da podrobneje pojasnim ta pojma, saj v literaturi nista običajna, vsaj ne v pomenu, kakršnega jim dajem jaz.

O pozitivni motivaciji govorimo tedaj, ko obstaja pozitiven organizacijski cilj (torej cilj, ki ima za organizacijo pozitivno vrednost), ki mobilizira, spodbuja in usmerja ravnanje posameznika s pomočjo nekakšnega pozitivnega osebnega cilja. Ta pozitiven osebni cilj (to je lahko katerikoli motivacijski dejavnik ali pa več teh dejavnikov skupaj) sodbujata, ohranja in osredinja ravnanje k organizacijskemu cilju in ga zato lahko imenujemo motiv. Najpreprostejši primer za to je delo, plačano po učinku: pozitiven cilj organizacije je večja produktivnost in učinkovitost, pozitiven cilj posameznika pa je večja plača. S tem, ko se uresničuje organizacijski cilj, se uresničuje tudi osebni, in obratno.

O ničelni motivaciji govorimo, kadar bodisi ni pozitivnega organizacijskega cilja (organizacija komajda živetari in ni zainteresirana za povečanje učinkovitosti), ali pa je blokiran pozitiven osebni cilj (delavec vidi, da bo njegova nagrada večja, če bo povečal svojo produktivnost in učinkovitost). Delo ga ne zanima in je popolnoma indiferenten: njegov učinek je le tolikšen, kolikšen mora biti, da se sploh lahko obdrži v organizaciji.

Nekoliko teže je pojasniti, kaj je negativna motivacija. Pri tem je treba razlikovati dve različni situaciji. Ena je, kadar obstaja pozitiven organizacijski cilj hkrati z negativnim osebnim ciljem. Organizacija, na primer, želi večjo produktivnost (kar je pozitiven organizacijski cilj), vendar pa delavca kaznuje za podpovprečno delo: lahko ga opominja, lahko pa ga tudi denarno kaznuje (plačo mu zmanjša), lahko ga celo odpusti. Kazen je za delavca negativni osebni cilj, ki se mu želi izogniti z boljšim delom, tako da v tem smislu negativna motivacija dopolnjuje pozitivno ali pa jo delno ali povsem zamenjuje (kar je zelo slab način motiviranja). Drugače pa je, kadar si delavec sam postavi negativni cilj v odnosu do organizacije, ko mu ne gre za to, da bi se temu cilju izognil, marveč prav za to, da bi ga uresničil. Na primer, kadar se hoče delavec iz kakršnihkoli razlogov »maščevati« organizaciji ali pa jo »kaznovati« tako, da ji povzroča škodo. Tipičen primer za to je industrijska sabotaža, ki je v resnici precej pogostejša kot navadno mislimo, in jo poznajo tudi v takšnih državah, kakršna je Amerika. Druge oblike so neavtorizirani (»divji«) štrajki, malomarno ravnanje s stroji in napravami, ki seže celo do naklepnega uničevanja, razsipanja z materialom in energijo, do dela izključno po predpisih (kar je pri poštarjih nadomestek za stavko), počasnega dela, kraje materiala in drugega. Ko govorim o negativni motivaciji, ne mislim na zagroženo kazen ali celo na dejansko kaznovanje kot obliko motivacije, ampak želim pokazati, kako je, kadar so delavčevi cilji glede na cilje organizacije negativni – in zato delavec organizacijo »kaznuje«, ker ni izpolnila svojih obljub, ali pa se, po njegovem mnenju, ni ravnala po »psihološki pogodbi« z delavcem.

Moje mnenje je, da pri nas v veliki večini primerov prevladujeta ničelna in negativna motivacija, zato je glavni problem v tem, kako naj ju prevladamo ter ju iz ničelne in iz negativne cone premaknemo v cono pozitivne, pa četudi enofaktorske motivacije. Problem je še večji zato, ker ne gre za trenutne motnje v motivaciji, marveč za trajno dispozicijo in za položaj, na katerega so se delavci že privadili, in zato, ker je ta motivacija sestavni del organizacije oziroma del organizacijske kulture in vsakdanjega življenja.

Seveda me boste vprašali, kakšna je pri nas razširjenost ničelne in negativne motivacije. Žal na to vprašanje ne morem odgovoriti. Niti približne ocene vam ne morem dati, saj ni nobenih empiričnih podatkov, iz katerih bi lahko utemeljeno postavili takšno oceno. Če ostanem na hipotetični ravni, lahko domnevam, da moramo ničelno motivacijo pričakovati tam, kjer imamo opravka z uravnilovko ali pa kjer se razpoloženje nagiba v prid uravnilovki. Natančneje povedano, pričakujem, da se bo ničelna motivacija pojavljala v tistih organizacijah, kjer so plače približno enako visoke in kjer so interprofesionalni razponi majhni. Pa tudi tam, kjer prevladuje družbena klima uravnilovke (tehnično rečeno, kjer prevladuje radikalno-egalitarna vrednostna usmeritev), ne glede na to, kakšna je dejanska delitev dohodka. Ker pa je vzdušje uravnilovke v funkciji psihološke deprivacije, iz katere posameznik ne more pobegniti s pomočjo mehanizmov ekonomskega tekmovanja, lahko v glavnem predpostavimo, da bomo uravnilovko pri delitvi osebnih dohodkov ali vsaj težnjo po takšnem uravnavanju našli povsod tam, kjer osebni dohodek le s težavo pokriva existenčni minimum. Iz podatkov zagrebške CEME bi lahko domnevali, da je takšnih organizacij več kot 50%. Seveda je to zelo negotova ocena, ki more variirati tako navzgor kot navzdol. Vendar pa, tudi če bi bilo takšnih organizacij samo 30%, so njeni vplivi na nacionalno produktivnost in učinkovitost zelo veliki.

Zakaj uravnilovka proizvaja ničelno motivacijo? Zato, ker zaustavi vse cilindre v motivacijskem stroju. Najprej blokira denarno motivacijo, ki je v velikem delu

delovne populacije sploh edina motivacija. Če naj bi namreč denarno nagrajevanje delovalo kot motivacijski dejavnik, morajo biti nagrade diferencirane (delo se mora razlikovati od nedela, slabo delo od dobrega itn.). Razen tega morajo biti zaslužki variabilni (inkrementalni). Ljudi namreč ne motivira samo višina plače, marveč tudi zvišanje osnovne vrednosti, povišek, kot se temu reče. Povišek je nekaj časa učinkovit, nato pa izgubi svojo motivacijsko moč. Čez 15 ali 30 dni povišek ni nobena novost več, ampak postane del redne plače. Zdaj je potreben nov povišek itn. V tem je videti omejenost motivacijske moči denarne nagrade, zato moramo vključiti tudi druge cilindre. V pogojih uravnilovke in z njo povezano javnostjo plačilnih spiskov posameznik ali skupina ne moreta dobiti poviška, pač pa ga morajo dobiti vsi, najbolje kar v enaki višini. S tem pa je preprečena diferenciacija med zaslužki. Mimogrede naj povem, da uravnilovka preprečuje tudi motivacijo v obliki kazni. Če sta delo in nedelo enako nagrajena, tedaj nedela tudi ni mogoče kaznovati. S tem pa so demoralizirani vsi, ki znajo in so pripravljeni dobro delati.

Vendar pa uravnilovka ne zavre le denarne motivacije, marveč tudi druge motivacijske dejavnike. Uravnilovko enakih želodcev namreč spremlja tudi »intelektualna uravnilovka«, se pravi teorija enakih sposobnosti, ki ne pozna priznanj za dobro delo in za uveljavitev pri delu nasploh. Ustvarja vzdušje, v katerem postane delo prekletstvo, ki ne daje nobene intrinzične nagrade. S tem mislimo na zadovoljstvo pri delu, pa tudi potenco, ki jo ogrožajo skaljeni odnosi med ljudmi, in na usihanje organizacijskega poslanstva v organizaciji, ki komaj životari prav zato, ker je uravnilovka ogrodje njene kulture.

Uravnilovka je s svojo ničelno motivacijo veliko družbeno zlo – vendar pa tudi še kaj hujšega. Je negativna motivacija, situacija, ko si posameznik prizadeva uresničiti cilje, ki so za organizacijo negativni – ko torej posameznik ne le noče sodelovati s svojo organizacijo, ampak zavestno nastopa proti njej, se proti njej bori ali pa si ne prizadeva preprečiti škodo, ki ji preti.

Kolikšna razsežnost negativne motivacije ali anti-motivacije? Na to vprašanje je še težje odgovoriti kot na vprašanje o razširjenosti ničelne motivacije. Nimamo nobenih zanesljivih sistematskih podatkov o razširjenosti takšnih negativnih oblik obnašanja. Tudi zbrati bi jih bilo težko, saj so v pristojnosti disciplinske, materialne in tudi kazenske odgovornosti. Lahko pa domnevamo, da je takšna antimotivacija posebej zasidrana pri tistem delu delovne populacije, katere gola fizična obstojnost je najbolj ogrožena. Spet bi na podlagi podatkov CEME lahko predpostavljali, da je ta pojav zaznaven vsaj v 30% vseh delovnih organizacij. Negativna motivacija je torej v funkciji pavperizacije delavcev, kar je spet posledica galopirajoče inflacije. Jasno je, da bo v sorazmerju, kot bo napredovala inflacija, naraščala in se poglobljala tudi pavperizacija, z njo pa seveda tudi negativna motivacija. Neverjetno lahkomišelnost bi bilo, če bi si domišljali, da bi mogla pozitivna denarna motivacija temeljiti na socialni pomoči in »solidarnosti«.

Ničelna in negativna motivacija nista problema, ki bi ju lahko reševali industrijski psihologi, sociologi in industrijski psihologi, sociologi in industrijski management. Brez temeljitega prestrukturiranja gospodarstva in temeljite reforme sta celo povsem nerešljiva. Sta pa, na žalost, naša glavna problema na področju delovne motivacije.