

Rudi Tavčar

Kako (se)motivirati brez višje plače

Ko delo dobi smisel

Če pomislimo na motiviranje, je pogosta asociacija zvišanje plače. Vendar pregovor pravi, da delamo za denar, za dobro idejo pa smo pripravljene delati tudi zastonj. Celo več. Za nekaj, kar nam je pomembno, smo pripravljene dati celo življenje.

Zakaj počnemo to, kar počnemo

To je pravzaprav ključno vprašanje. Ko na delavnicah vprašam udeležence, zakaj hodijo v službo, je najpogostejši odgovor preživetje. Mnogi dodajo, da tudi zaradi izzivov, ker imajo radi svoje delo in sodelavce, ker se mnogo naučijo, ker jim služba zagotavlja socialno varnost, moč in položaj, ker radi potujejo ... Skratka, ugotovimo, da nam služba in delo ne omogočata le preživetja, ampak imata veliko več dimenzij. Včasih pridemo celo do tega, da nam za preživetje niti ni treba hoditi v službo. Vsaj v našem okolju bi ob odločitvi, da ne bomo delali, družba in tudi nam pomembni drugi poskrbeli, da ne bi umrli od lakote, žeje ali mraza. Toda preživetje je mnogo več kot le preživetje telesa. Teorij potreb je mnogo. Nekako sta mi najbližji teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa in teorija izbire Williama Glasserja.

Čeprav predvidevam, da mnogi bralci poznajo vsaj eno, če že ne obeh teorij, bom na kratko opisal obe, ker jih želim povezati s problemi motivacije pri delu.

Maslow meni, da imamo potrebe razdeljene po hierarhiji. Začnejo se z najnižjimi – fiziološkimi potrebami. Šele ko je potreba, ki je nižje na hierarhični ravni, zadovoljena, se lotimo zadovoljevanja višjih hierarhičnih potreb. Sledi jim potreba po varnosti (fizični, socialni, družbeni ...), sledijo pa ji potreba po ljubezni in pripadnosti, potreba po samospoštovanju, dosežkih in upoštevanju. Najvišje je potreba po samoaktualizaciji z uresničenjem najvišjih vrednot.

Glasser, ki je mnogo bolj praktično usmerjen, nas vidi kot bitja, ki vse počnemo zaradi zadovoljevanja lastnih potreb. Poleg fizioloških so v nas genetsko »zapečene« tudi potreba po ljubezni, pripadnosti oziroma povezanosti, potreba po moči, upoštevanju ali kompetentnosti, potreba po svobodi in potreba po zabavi ter kreativnosti. V zadnji skupek spada tudi potreba po učenju. Glasser jih – v nasprotju z Maslowom – ne vidi hierarhično povezane ali odvisne. Če želimo zdravo preživeti, moramo biti vse te potrebe zadovoljene. Zadovoljujemo pa jih lahko le v odnosih. Seveda zadovoljujemo nekatere potrebe v določenih odnosih bolj, v drugih pa manj. Če želimo zadovoljiti svoje potrebe, se moramo ustrezno vesti.

Včasih me vprašajo, kaj pa, ko delamo za druge, ko se žrtvujemo ... Ne delamo za druge, delamo za sebe.

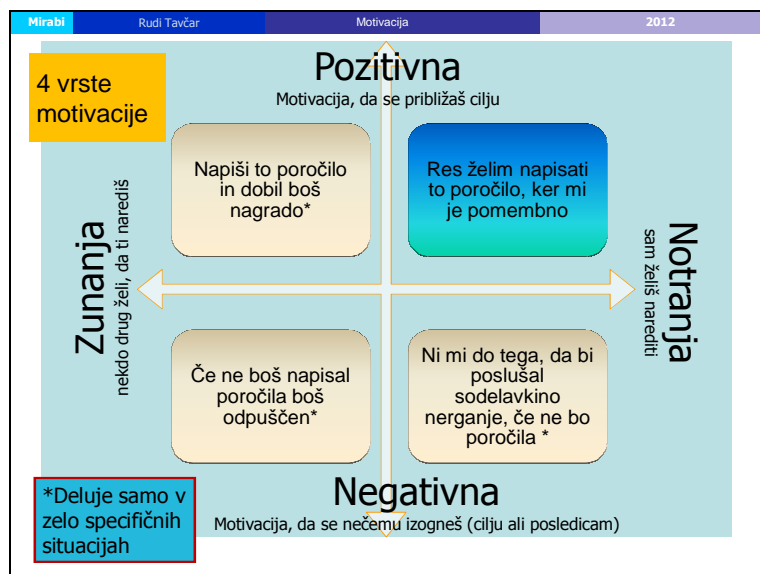
Morda zato, da ohranimo dobro mnenje o sebi, da nas bližnji sprejmejo ali pa da ostanemo povezani s svojimi vrednotami. Kaj pa ko nekoga kritiziramo v situaciji, ki je ne moremo spremeniti? Morda prav s tem zadovoljujemo potrebo po moči, saj je to morda edina moč, ki jo v določeni situaciji imamo.

Kako lahko to povežemo z motivacijo? Preden se lotimo tega vprašanja, si oglejmo najprej probleme, ki jih prinaša splošno mnenje, da ljudi lahko motiviramo z denarjem ali pa kaznijo oziroma s korenčkom in palico.

Problemi s korenčkom in palico

Motivacijo lahko razdelimo vsaj po dveh dimenzijah. Lahko je pozitivna ali negativna. Ko smo pozitivno motivirani, pomeni, da delamo nekaj zato, da bi se približali zaželenemu cilju. Z negativno motivacijo pa imamo v mislih vedenje, ko se želimo nečemu – predvidoma neprijetnemu (kazen, škoda ...) – izogniti. Druga dimenzija se nanaša na vir motivacije. Lahko je zunaj nas ali v nas. Zunanja motivacija pomeni, da nekdo drug želi, da nekaj naredimo, notranja pa, da želimo nekaj narediti sami, morda zaradi lastnih vrednot ali samo zato, ker to radi delamo.

Slika 1: Štiri vrste motivacije



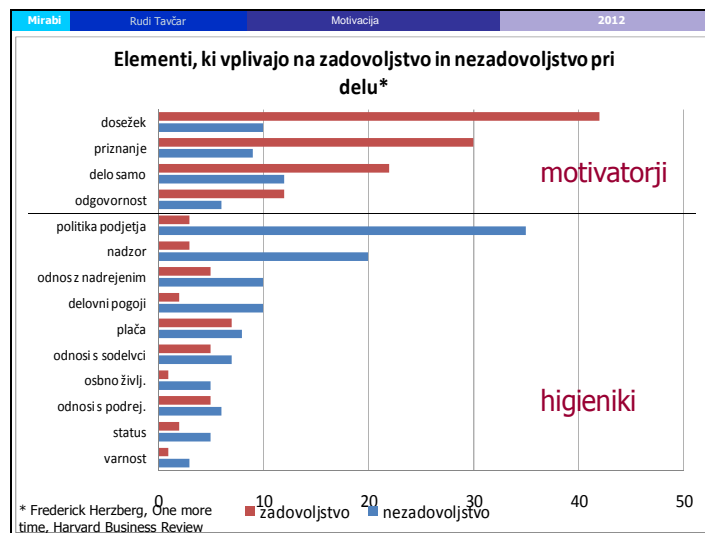
Oglejmo si prisposodbo korenčka in palice. Običajno je mišljena kot nagrada ali kazen, ki smo jo deležni za dobro ali slabo opravljeno delo. Torej bi korenček in palico lahko uvrstili med zunanjo motivacijo. Mnoge študije kažejo, da je zunanja motivacija kratkoročna. Ko ni več na vidiku zunanje prisile ali »vabe« oziroma ko umaknemo kazen ali nagrado, tudi motivacija za delovanje v zeleni smeri izgine. Rezultati se ob uporabi korenčka in palice postopno zmanjšujejo. Če ostane nagrada ali kazen na enaki ravni, se učinkovitost zmanjšuje. Da ohranimo enako učinkovitost, moramo nagrado ali kazen povečevati. To pomeni, da moramo za enako velik korak oziroma premik k cilju nagrado (ali zagroženo kazen) stalno in sčasoma glede na učinek disproporcionalno povečevati. To nas lahko veliko stane. Zunanja motivacija škoduje tudi notranji. Nagrada ali kazen zmanjša notranjo željo, da bi sami kaj naredili. Želja po doseganju cilja postane zunanja in če začnemo motivirati ljudi s kaznijo ali nagrado, moramo to ponavljati v nedogled, če želimo doseči cilj. Podobno delujemo tudi, če se želimo izogniti določenim posledicam, torej tudi, če je negativna motivacija notranja, celo če je naše življenje ogroženo, se ne odrečemo določenim aktivnostim. Tako denimo mnogi srčni bolniki po infarktu kljub nevarnosti ponovitve (morda celo s smrtnim izidom) po nekaj mesecih spet kadijo in ne opustijo slabih prehranskih in gibalnih navad. Notranja motivacija s takojšnjim učinkom zadovoljstva (hrana, pijača, nikotin) je tudi v teh primerih močnejša.

Sta pa nagrada in kazen začasno učinkoviti, vendar predvsem pri delu, ki ne zahteva velike ustvarjalnosti ali miselnega navora. Dolgoročno je učinkovita samo notranja motivacija, s katero želimo doseči za nas pomemben cilj.

Dolgoročni motivatorji

Študijsko se je tega lotil Frederick Herzberg in na rezultati raziskav podprl teorijo higienikov ter motivatorjev. Njegovo gledanje večinoma izvira iz hierarhije potreb Maslowa. Mnogo študij, ki jih opisuje, je bilo narejenih v delovnem okolju. Higieniki so elementi dela, ki pripomorejo k nezadovoljstvu. Če jih ni oziroma če določene potrebe niso zadovoljene, povzročijo nezadovoljstvo. Motivatorji pa so elementi, ki ne pomenijo nezadovoljstva, če jih ni, če pa so, pa pomenijo zadovoljstvo.

Slika 2: Motivatorji in higieniki



Herzberg meni, da nas najbolj motivirajo dosežek, priznanje, zanimivo delo in odgovornost. K tem elementom se bomo še vrnil. Prej pa si oglejmo še pomen denarja. Denar oziroma plača je po Herzbergovih študijah, poleg odnosov s sodelavci in podrejenimi, element, ki pripomore k zadovoljstvu in tudi nezadovoljstvu. Pri tem pride najbolj do izraza instrumentalna funkcija denarja. Denar sam po sebi nič ne pomeni, je le sredstvo za dosego cilja. To je lahko materialni cilj, toda tudi ti cilji, recimo večji avto, stanovanje ali izobraževanje, imajo psihološko podlago. Z denarjem si posredno »kupimo« moč ali socialni status v podjetju ali pri sosedah, zabavo in svobodo na potovanju s prijatelji ali sprejetje in odobravanje pri ženi ter otrocih. V tem smislu je lahko pozitiven in celo notranji motivator za zadovoljevanje psiholoških ali socialnih potreb, toda le toliko časa, dokler te niso zadovoljene. Potrebe se hitro povečajo in doseženi materialni status ni več zadosten za zadovoljevanje novih materialnih (in s tem psiholoških in socialnih) potreb. Martin Seligman v knjigi *Authentic Happiness* navaja več študij, v katerih ugotavlja, da se povprečno že v nekaj mesecih po zvišanju plače povečajo tudi potrebe. To pomeni, da se povečajo malo bolj, kot se je povečala plača, ki je postala spet prenizka. Ko na delavnicah govorimo o tem, mi včasih kdo v smehu reče, da pri njem to traja mnogo manj časa, saj porabi povišek takoj, ko je obljubljen oziroma še preden ga dobi.

Materialne nagrade lahko odvrnejo pozornost od pravih problemov pri delu. Pogosto tudi ubijajo kreativnost, ker se pojavi strah, da ne bo – če ne bomo dosegli določenega cilja – nagrade.

V strahu pa ne moremo biti kreativni. Ljudje marsikdaj zaznajo različne sisteme nagrajevanja kot sisteme za manipulacijo z zaposlenimi. Nihče pa ne želi, da se z njim manipulira in tako lahko to rodi odpor do (sicer nagrajevanih) pričakovanj ter zahtev vodstva. Tu je še znana

slovenska »foušija«, ki ni samo slovenska značilnost. Nagrade in materialno razlikovanje hitro skrhajo odnose med sodelavci. Pri tem se najbolj izrazi lastnost, da svoj prispevek in delo cenimo mnogo bolj kot delo sodelavca. In če po našem mnenju nismo zadosti (bolj kot sodelavec) nagrajeni, se odnosi hitro poslabšajo.

Odnosi pa so, tako kot drugi higieniki, temelj, da lahko motivatorji sploh pridejo do izraza. Herzberg je higienike domiselno opisal kot izstrelitveno ploščad, na kateri stoji raketa, ki nas bo ponesla v vesolje. Če ni izstrelitvena ploščad (odnosi, varnost, delovne razmere, plača) zadosti trdna, se raketa zruši, še preden vzleti. To kaže, da je denar pomemben, ni pa zadosten faktor, da bomo dobili motiviranega delavca. Herzberg navaja, da so za motivacijo pomembni občutek dosežka, odgovornost pri delu, zanimivost dela, priznanje, možnost napredka in osebni razvoj.

Avtonomnost, doseganje mojstrstva in smisel dela

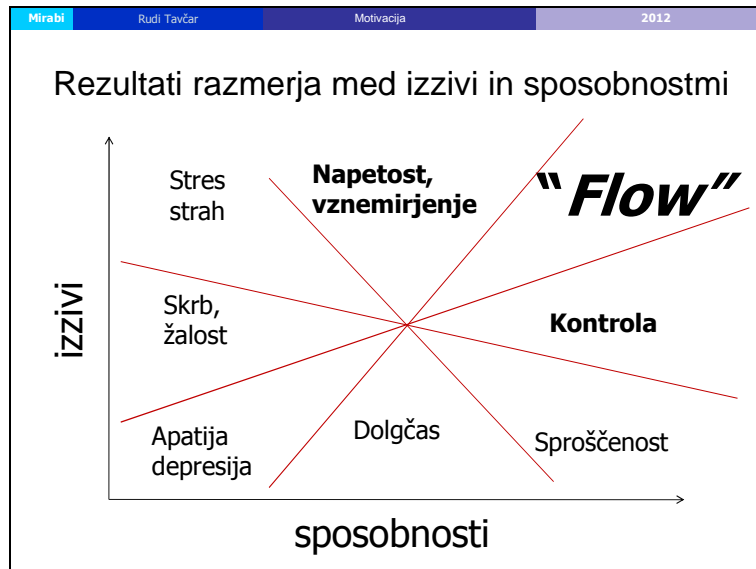
Z motivacijo se ukvarja mnogo avtorjev. Meni sta blizu avtorja Daniel Pink in Mihaly Csikszentmihalyi. Pink meni, da so največji motivatorji avtonomnost, mojstrstvo (stalno izpopolnjevanje lastnih dosežkov) in smisel dela.

Podobno je tudi z mano oziroma z mojo motivacijo, pa tudi pri managerjih, s katerimi sodelujem kot coach. Veliko mi pomeni možnost, da lahko sam določam svoje delo. Še ko sem »hodil v službo«, sem bil samostojen, včasih tudi samovoljen. Avtonomnost lahko primerjamo s potrebo po svobodi, kot jo opisuje Glasser. Mnogim managerjem, zlasti pa ljudem, ki so zaposleni v prodaji, delajo s strankami ali v kreativnih poklicih, je pomembno to, da lahko sami upravljajo njihov čas in energijo. Pa tudi to, da stvari lahko naredijo po svoje in takrat, ko si sami želijo. Avtonomnost se pri tem dotika mojstrstva – želje, da tisto, kar delamo, ne naredimo le dobro, ampak vse boljše oziroma čim boljše. Tudi pri sebi opažam, da nikoli nisem popolnoma zadovoljen s tem, kar naredim. Delavnice, ki sem jih izvedel že več kot stokrat, stalno dodelujem, dodam kako novo spoznanje ali rezultate novih raziskav, sestavim nov primer za vajo ..., zato, da slušateljem čim boljše predstavim načrtovano vsebino. Poleg tega pa, resnici na ljubo, zadeve spreminjam tudi zato, da se jih ne bi naveličal. S tem težim potrebo po kompetentnosti in zabavi oziroma kreativnosti. Tretji motivator, smisel dela, pa je pravzaprav osnova za to, da sploh kaj naredim. Tudi ljudje, ki na prvi pogled ne vidijo smisla svojega dela, po podrobnem pregledu najdejo razloge, čemu delajo. Nekateri ugotovijo, da imajo določena področja dela vseeno radi, da delajo v korist širše družbene skupnosti ali pa se dobro počutijo s sodelavci, nekateri pa večino psiholoških oziroma socialnih potreb zadovoljijo v odnosih zunaj službe. Tako je skoraj edini smisel njihovega dela, da jim zagotavlja materialno osnovo, da lahko večino psiholoških in socialnih potreb še naprej zadovoljujejo drugje. Včasih je tudi to smiselno. Poleg teh treh področij nas motivirajo tudi odnosi. Včasih naredimo kaj za nekoga preprosto zato, ker nam je mar, pomemben ali ker želimo biti pri njem sprejeti. Poleg avtonomnosti, mojstrstva in smisla so odnosi močni četrti motivator.

Drugi avtor, Mihaly Csikszentmihalyi, se neposredno z motivacijo ni ukvarjal, vendar je področje njegovega dela zelo povezano z njo. V svojih raziskavah se loteva stanja, imenovanega »flow« – tok. Če bi želeli to vsebinsko posloveniti, bi lahko imenovali to stanje, ko »pademo čisto noter«, ko nas delo prevzame in se izgubimo v času in delu, ki ga opravljamo. V to smo vključeni z vsem bitjem, čisto osredotočeni in uporabljamo svoje spretnosti do skrajnosti. Da dosežemo to stanje, mora biti izziv, ki nam ga aktivnost ali delo pomeni, uravnotežen z našimi zmožnostmi. Če je prevelik za naše zmožnosti, nas stres in strah ohromita. Če pa naše zmožnosti zelo presegajo izziv, smo sicer sproščeni, ne pa zares

prevzeti. Pogoj, da dosežemo to stanje, je, da je izziv zares zahteven in da smo mu s svojimi sposobnostmi tudi kos. Izziv, ki ne zahteva truda, nas hitro privede v dolgočasje ali celo apatijo.

Slika 3: Rezultati razmerja med izzivi in sposobnostmi



Pri sebi vidim, da me vodenje delavnice s kako zahtevno skupino, ki mi postavlja zanimiva strokovna in tudi osebna vprašanja, navduši in prevzame. Pri obravnavi zahtevne teme sicer čutim vznemirjenost. Ko se vživim v sogovornika ter njegov položaj in ko skombiniram teorijo ter svoje praktične izkušnje v odgovor, ki prinese sogovorniku novo spoznanje, pa me včasih prevzame vznesenost. To me motivira, da berem članke in nove knjige, se izobražujem in naročnikom tudi predlagam nove in zahtevnejše teme. In ker doseganje takega stanja prevzetosti seveda povzroči prijetne občutke, je tako že delo, ne kakršnokoli, temveč zahtevno, že motiv.

Ko Csikszentmihalyi in Pink opisujeta načine, kako doseči motivacijo pri ljudeh, se vsak po svoje opirata na dve teoriji. Prva je teorija samodeterminiranosti oziroma notranje in zunanje motivacije, ki sta jo razvila Edward L. Deci in Richard Ryan. Razliko med notranjo in zunanjo motivacijo sem na kratko že opisal. Druga uporabljena teorija je teorija »Locusa« (prostora) kontrole, ki jo je razvil Julian Rotter in v kateri gre za to, kako vidimo, da imamo kontrolo nad svojim življenjem in dogodki, ki se nam zgodijo, oziroma je nimamo. Tisti, ki imajo notranji locus kontrole, menijo, da bolj kontrolirajo svoje življenje. Za svoj uspeh ali neuspeh iščejo razloge v sebi, v lastnem ravnanju. Nasprotno pa tisti z zunanjim lokusom kontrole iščejo razloge za svoj uspeh ali neuspeh v razmerah, usodi ali v ravnanju drugih. Raziskave so tudi pokazale, da so tisti z močnim notranjim lokusom kontrole bolj aktivni pri iskanju informacij, bolj samoiniciativni in mnogi zato tudi uspešnejši.

Tako so tudi ti bolj motivirani za nove dosežke in pogosteje dosegajo »flow«.

Kako torej motivirati brez denarja

Pojavi se še vprašanje, kako doseči tako stanje navdušenja tudi pri delu. Mar ne bi bilo idealno, da bi delavci bili tako motivirani za delo, da bi ga opravljali zaradi dela samega. To se seveda da, vendar le za kratek čas in v posebnih okoliščinah. Če se spomnimo

Herzebergove teorije higienikov in motivatorjev, morajo biti higieniki zadovoljeni, da lahko motivatorji opravijo svojo funkcijo. To pomeni, da moramo imeti možnosti za delo, informacije, dobre odnose in seveda tudi pošteno plačilo, ki nam omogoča dostojno življenje. In pri denarju problemi pogosto najhitreje izbruhnejo. Vendar se je pri mojem delu s konflikti v organizacijah vse prevečkrat pokazalo, da denar sploh ni bil ključen, temveč skrhani odnosi v timu oziroma med ključnimi udeleženci delovnega procesa. Denar je pogosto le simptom globljih in nerešenih problemov, ne razlog za probleme. Ljudje so namreč ob zadostni motivaciji pripravljeni delati tudi za nizko plačo.

Zadostna motivacija pa dejansko pomeni, da vidijo smisel v delu, da imajo vpliv nanj in da delajo z ljudmi, ki jih cenijo, ali za njih.

Kaj storiti, da bo delo motivirajoče? Za to ni recepta, ki bi veljal za vse zaposlene. Timothy Butler in James Waldroop sta ugotovila, da je za motivacijo poleg smiselnosti dela in udejanjanja osebnih sposobnosti pomembno to, kaj kdo rad dela oziroma kakšni so njegovi življenjski interesi. Ključno je, da ljudje delajo to, kar jih zanima.

Eni želijo delati s tehnologijo, drugi obvladajo številke, tretji želijo poučevati, eni so strategji, drugi kreativci ali organizatorji in izvajalci, tretje veseli delo z ljudmi ali pa uživajo v uveljavljanju svojih idej. Delo bi moralo biti tako, da bi ljudje radi delali. Seveda se takoj pojavi pomislek, da ne more vsako delo ustrezati enkrat enemu, drugič drugemu. To vsekakor velja. Velja pa tudi, da lahko skoraj vsakemu delu dodamo nekaj, kar bi zadovoljilo interese posameznika, ali odstranimo ali spremenimo to, kar je moteče.

Vsak kruh ima svojo skorjo in zaposleni se običajno zavedajo, da zaradi individualnih interesov podjetje ne bo spremenilo delovnega procesa. Če zaposleni vidijo, da je vodji mar za njih, da se z njimi pogovarja in jim želi pošteno pomagati pri zadovoljitvi njihovih življenjskih interesov, jim to pomeni več kot denar.

Iz napisanega je verjetno jasno, da se kljub vsemu denarju oziroma materialnim nagradam ne moremo in ne želimo izogniti. Kako torej uporabiti materialno stimulacijo? Če delo ni rutinsko in je kreativno, pri čemer imajo zaposleni možnost, da se samoizpolnjujejo in vplivajo na rezultat, obenem pa so pošteno in vsaj minimalno materialno preskrbljeni, je materialna nagrada bistveno manj pomembna.

Če jo že uporabljamo, jo ne uporabimo kot korenček v smislu, če boš to naredil, boš dobil to in to. Učinkovitejša je nepričakovana nagrada, ki je izraz veselja in ponosa vodje ali organizacije nad posameznikovimi ali skupnimi uspehi.

Včasih pa je lahko samo prikazana ko materialni izraz hvaležnosti ali pripadnosti. Ljudje se take nagrade bolj razveselijo in si jo zapomnijo. Nagrade tipa *če boš naredil to, boš dobil to in to* se hitro spremenijo v notranje rivalstvo in metanje polen pod noge. Pohvala, informacije, novo znanje, ki omogočajo še večje uspehe, so najboljša nagrada.

Kako pa ravnamo z materialnimi nagradami pri rutinskem delu? Najprej skušamo sicer rutinsko delo obogatiti tako, da zadovolji čim več osebnih interesov. Če je nekomu pomembno, da uči druge, naj na svojem področju ali za svojim strojem uvaja mlajše. Če je nekomu pomembno, da se njegove ideje slišijo, mu dajte možnost, da jih pove, in če se le da, jih upoštevajte ... Skratka, poslušajte sodelavce. Seveda ne more biti delo vedno izzivalno, raznoliko ali povezano z velikim smislom. Takrat brez korenčka in palice ne gre. Toda materialne nagrade ali kazni morajo biti jasno in dobro razumljene. Ljudje morajo vnaprej

vedeti, kaj jih čaka, in če se le da, se naj s tem strinjajo. Razumeti morajo, kje je njihovo delo v delovnem procesu in zakaj je potrebno. Priznati jim moramo, da je njihovo delo naporno, dolgočasno, umazano ..., in kolikor se da, jim moramo omogočiti, da ga lahko opravijo po svoje.

Na podoben smo v podjetju, ki se je ukvarjalo s tržnimi raziskavami, želeli popestriti rutino dela telefonskih anketarjev. Sedenje za telefonom in vpisovanje odgovorov anketiranih v računalnik ni kreativno delo, je naporno in hitro postane duhamorno. Ko smo opremljali nov telefonski studio za anketiranje, smo kupili žive barve in dali ljudem, ki so prebili v tistem prostoru ure in ure, možnost, da sami prebarvajo stene, ki jih gledajo med delom. Anketarji se v stiku z ljudmi srečujejo tudi s komičnimi situacijami. Začeli smo zbirati anekdote, ki so se jim zgodile. Te zabavne odgovore in situacije smo natisnili v knjižici, ki smo jo uporabili kot darilo za stranke. Največje darilo pa je bilo za anketarje, saj so njihove delovne prigode tako dobile smisel.

To, da v rutinskem delu poiščeš kreativnost, odgovornost in smisel, seveda pomeni veliko ukvarjanja z ljudmi. Ampak dolgoročno se obrestuje.

Sklepne misli

Pred kakima dvema letoma sem gledal kratek dokumentaren film o smetarjih. Še vedno se spominjam nasmeha debelušnega možakarja srednjih let, z metlo v roki. Obrnil se je od svojega smetnjaka na kolesih in pokazal na cesto in pločnik za sabo. »Kolegi in tudi ljudje vedo, da je to moja ulica. In jaz želim, da je moja ulica čista!«

Rudi Tavčar, MBA je psiholog in Imago terapevt.

Literatura

- Daniel H. Pink, Drive, Canongate Books, 2011.
Mihaly Csikszentmihalyi, Good Business, Penguin Books, 2004.
Mihaly Csikszentmihalyi, Flow, Harper Perennial Modern Classics, 2008.
Martin Seligman, Flourish, Nicholas Brealy Publishing, 2011.
Martin Seligman, Authentic Happiness, The Free Press, 2002.
Frederick Herzberg, One More Time, Harvard Business Review, reprint R0301F.
Timothy Butler, James Waldroop, Job Sculpting: The Art of Retaining the Best People, Harvard Business Review, reprint 99502.
Alfie Kohn, Why Incentive Plans Cannot Work, Harvard Business Review, reprint 2799.
Jeffery Pfeffer, Six Dangerous Myths about Pay, Harvard Business Review, reprint 6773.
<http://www.selfdeterminationtheory.org/>.
Handbook of self-determination research. Edward L. Deci & Richard M. Ryan, Rochester (NY): The University of Rochester Press, 2004, cop. 2002.
http://en.wikipedia.org/wiki/Locus_of_control.