

O dwóch rodzajach mechanizmów motywacyjnych. Koncepcja psychologii według Tadeusza Tomaszewskiego

Janusz Reykowski*

Instytut Psychologii, Polska Akademia Nauk, Warszawa

ABOUT TWO KINDS OF THE MOTIVATIONAL MECHANISMS. THE CONCEPT OF PSYCHOLOGY ACCORDING TO TADEUSZ TOMASZEWSKI

In his fundamental work "Introduction to Psychology" (1963) Professor Tomaszewski introduced an important differentiation of two basic motivational mechanisms, needs and tasks. This differentiation points to the fact that human goal oriented activity can be controlled by motives, which do not originate in self-interest. This thesis has had important bearings in the sphere of economic activities. According to the common belief the great success of market economy is due to the interface between productivity and self-interest. However, one can argue that in various areas of the market system this interface does not work – self interests may direct behavior to goals that have nothing to do with productivity and the improvement of social life. But the productive activities can also have an intrinsic value. It means that their goals are based on personal standards and are important for themselves. These personal standards are the sources of intrinsic motivation. The extrinsic (self-interest) and intrinsic motives can co-exist with each other within the same goal-system. If the self-interest becomes very strong it is likely to trump all other concerns.

Key words: intrinsic motivation, own business, need subjectivity, task motivation, productive activity, system me

W 1963 roku Tadeusz Tomaszewski opublikował swe główne dzieło pt. „Wstęp do psychologii”, w którym przedstawił nowe oryginalne ujęcie psychologii jako nauki. W owym czasie w literaturze psychologicznej można było spotkać cztery główne ujęcia. Przedstawiały one psychologię jako naukę:

- o tym, co dane jest człowiekowi w tzw. doświadczeniu wewnętrznym (psychologia introspekcyjna); w latach sześćdziesiątych ujęcie to coraz bardziej traciło na znaczeniu.
- o relacji między bodźcami a reakcjami z uwzględnieniem mechanizmów pośredniczących – fizjologicznych i psychologicznych (teoria uczenia się),
- o wewnętrznej dynamice świadomych i nieświadomych sił w człowieku (stanowisko psychoanalityczne),
- o procesach przetwarzania informacji w umyśle (ujęcie poznawcze coraz bardziej wpływowe).

Prof. Tomaszewski zaproponował inne ujęcie przedstawiając psychologię jako naukę o wyższych czynnościach regulacji stosunków między organizmem a otoczeniem. Te wyższe czynności regulacji, to procesy psychiczne.

Wyodrębnił dwa główne mechanizmy regulacji – motywy i schematy dynamiczne.

Charakteryzując motywy dokonał pewnego ważnego rozróżnienia. Jak stwierdzał: napięcie motywacyjne „... może powstać z dwóch powodów: w związku z zasadniczymi potrzebami człowieka wynikającymi ze struktury jego organizmu lub ze stałych warunków jego życia oraz w związku z zadaniami, które człowiek sam sobie stawia albo które są mu narzucone przez innych ludzi” (str. 187). Była to inspirująca perspektywa metodologiczna, zwracająca uwagę na fakt, że ważnym źródłem motywacji człowieka mogą być mechanizmy psychologiczne, które nie zależą od zaspokojenia jego żywotnych potrzeb.

Sądzę, że odróżnienie potrzeb i zadań jako mechanizmów regulacji ma doniosłe, a niedocenione implikacje dla rozumienia społecznego funkcjonowania człowieka, a w szczególności dla analizy czynników, dzięki którym człowiek angażuje się w działalność produktywną.

Termin „działalność produktywna” odnoszę tu do wszelkich tych czynności, dzięki którym powstają dobra materialne i niematerialne, a także do czynności pomocniczych, takich jak strzeżenie dóbr, ich dostarczanie, ich ewidencjonowanie itp. Odnosząc to do sfery życia ekonomicznego można powiedzieć, że działalność ta polega na wytwarzaniu towarów i usług wszelkiego rodzaju. Ale się do tego nie sprowadza, bo człowiek może być produktywny w różnych sferach – np. w życiu rodzinnym, w stosunkach przyjacielskich i in.

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Janusz Reykowski, Instytut Psychologii, Polska Akademia Nauk, ul. Jaracza 1, 00-378 Warszawa.

email: januszre@warman.com.pl

W tym artykule zamierzam zająć się kwestią działalności produktywnej w sferze ekonomicznej. Wprawdzie dostarczanie towarów i usług to tematyka, która należy w zasadzie do innej nauki – do ekonomii, ale u podstaw wielu twierdzeń ekonomicznych kryją się pewne psychologiczne założenia. Warto je dokładniej zbadać.

OD CZEGO ZALEŻY DZIAŁALNOŚĆ PRODUKTYWNA?

Kwestia, od czego zależy działalność produktywna to temat kontrowersyjny. Istotę tej kontrowersji dobrze oddaje spór o to, jak mają być finansowane instytucje kulturalne i naukowe. W Polsce spór ten ujawnił się ze szczególną wyrazistością na Kongresie Kultury Polskiej (Kraków 2009 r.), gdzie doszło do zderzenia dwóch perspektyw. Twórcy domagali się, aby instytucje kulturalne były lepiej finansowane przez państwo. Żądaniom tym przeciwstawił się profesor Leszek Balcerowicz stwierdzając:

„Dopóki obecne jednostki publiczne [chodzi o teatry, filharmonie, biblioteki itp. – JR] pozostaną publiczne, to znaczy skrajnie uzależnione pod względem regulacyjnym i finansowym od aparatu polityczno-biurokratycznego, dopóty będą pojawiały się powszechnie potępiane słabości, patologie i dysfunkcje”. Owe patologie przejawiają się: „W klientyzmie, etatyzmie i rozrzutności, a także – często – silnej roli związków zawodowych.... Energia koncentruje się na zabiegach, aby więcej pieniędzy zdobyć od państwa. Uzależnia to instytucje publiczne od polityków i urzędników” (Balcerowicz, 2009).

O co chodzi w tym sporze? U jego podstaw leżą różne wyobrażenia na temat warunków, od których zależy taka forma działalności produktywnej jak pisanie powieści, wystawianie sztuk teatralnych, malowanie obrazów itp. Prof. Balcerowicz zdaje się wierzyć, że najlepsze rezultaty tej działalności można osiągnąć wtedy, kiedy zostanie ona poddana prawom rynku. Twórcy mieli w tej sprawie zupełnie inne zdanie – wyrażali pogląd, że dla rozwoju tego rodzaju działalności konieczna jest finansowa pomoc państwa.

Spór ten można opisać opierając się na modelu Michela Hechtera (1987). Twierdzi on, że są dwa rodzaje organizacji mających zapewniać wytwarzanie dóbr:

- organizacja zbudowana na zasadzie kompensacji (rynkowa) oparta na „ekonomii wymiany”,
- organizacja zbudowana na zasadzie obligacji oparta na „ekonomii kontroli”.

W tej pierwszej ludzie nagradzani są za te dobra i usługi, które dostarczają na rynek. Wielkość nagród zależy od rynkowych praw podaży i popytu. W tej drugiej są nagradzani przez dysponentów dóbr. Wielkość tych „nagród” zależy od decyzji dysponentów – np. od ministra kultury i jego urzędników.

Zakłada się tu, że ludzie angażują się w działalność produktywną, bo mają w tym osobisty interes. Chodzi im: o uzyskiwanie środków do życia, o powiększanie swoich zasobów materialnych (majątku), o podwyższenia własnego statusu (prestiżu). Innymi słowy chodzi im o lepsze

zaspokojenie własnych potrzeb materialnych i niematerialnych.

Zasada kompensacji zapewnia mocne sprzężenie osobistego interesu z produktywnością, bo ilość dóbr, które uzyskuje jednostka zależy w jakimś stopniu od jej produktywności. Natomiast w systemie opartym na zasadzie obligacji ilość uzyskanych dóbr zależy od zajmowanej pozycji, stanowiska, ilości wypracowanych godzin, a pośrednio od decydentów, którzy mają kontrolować wykonywaną pracę i którzy ustalają siatki płac, premie, dotacje itp.

Te dwa systemy inaczej pobudzają i ukierunkowują ludzką motywację (Marody, 2000). Ten pierwszy pobudza ludzi do działań, które przynoszą zysk, bo im większy zysk tym większy dostęp do dóbr materialnych i niematerialnych. Ten drugi ukierunkowuje wysiłki na cele, które z samą działalnością produktywną mają niewiele wspólnego:

- na zdobywanie wpływu na tych, którzy rozdzielają środki (korumpowanie, szukanie protekcji, intryga itp.),
- na zabiegi, które mają przyczynić się do utrzymania lub podwyższenia własnej pozycji w hierarchicznym (biurokratycznym) systemie (np. starania o awans),
- na wymuszanie (na decydentach) przydziału większej ilości środków (np. urządzając demonstrację pod sejmem) .

Albo skłania do minimalizowania własnego wysiłku wszędzie tam, gdzie nie ma efektywnej kontroli, a więc sprzyja temu, co określa się jako Efekt Próżniactwa Społecznego (Latane, Williams i Harkins, 1979).

Opierając się na tego rodzaju obserwacjach ekonomistki tacy jak Leszek Balcerowicz uważają, że instytucje kulturalne będą działały dużo lepiej, jeśli opierać się będą na „zasadzie kompensacji”, której najdoskonalszą realizacją jest system rynkowy. System ten zapewni znacznie wyższą produktywność niż państwowe dotacje, bo twórcy będą musieli się starać o zadowolenie publiczności („klientów”) i racjonalne gospodarowanie środkami. Będzie więc, lepiej i taniej.

Pogląd, że zasada kompensacji (rynkowa) jest najlepszym sposobem zapewniania wysokiego poziomu społecznej produktywności (dóbr i usług) bardzo się rozpowszechnił. Rozpowszechnił się też postulat, aby zasadę tę wprowadzać we wszelkich właściwie dziedzinach, a więc w kulturze, w edukacji, w służbie zdrowia, w nauce itd.

Tak się rzeczywiście dzieje. Jak pisze Sandel (2012) „W ciągu ostatnich trzech dekad rynku i rynkowe wartości ... są stosowane jako mechanizm alokacji w sferze zdrowia, edukacji, bezpieczeństwa publicznego, bezpieczeństwa państwa, wymiarze sprawiedliwości, ochronie środowiska, rekreacji, prokreacji i w innych społecznych dobrach...”. Tak więc bardzo zwiększyła się różnorodność dóbr, które stają się dostępne na zasadzie (rynkowej) wymiany. Sandel przytacza następujące przykłady tych dóbr:

- możliwość przeniesienia więźnia do lepszej celi za \$90,

- „zakupienie” matki zastępczej w Indiach za \$ 8000,
- dostęp do telefonu komórkowego własnego lekarza za \$1500,
- poddanie się testom nowego leku za \$7500,
- przeczytanie książki przez ucznia w szkole w Dallas \$2 dol. i in.

Można powiedzieć, że w opisanym wyżej sporze prof. Balcerowiczowi i innym osobom o wolnorynkowej orientacji chodzi właśnie o to, aby w Polsce zasadę kompensacji zastosować również do działalności, która polega na wytwarzaniu dóbr kultury.

Trzeba przyznać, że zasada ta działa i w pewnym sensie sprawdza się jeśli idzie o wytwarzanie dóbr kultury masowej. W tym wypadku rynek bardzo efektywnie selekcjonuje twórców, którzy najbardziej podobają się publiczności. Sprawą zupełnie inną jest jakość wytworów, które zdobywają największą popularność.

OGRANICZENIA ZASADY KOMPENSACJI – CASUS „NAUKA”

W pewnych dziedzinach wprowadzenie zwykłych mechanizmów rynkowych – uzależnienie wielkości kompensacji od osiągniętego zysku na otwartym rynku – może okazać się dysfunkcjonalne. Jaka wartość rynkową, mogą mieć takie wytwory jak np.

- rozwiązania trudnego problemu matematycznego,
- rozprawa o języku jakiegoś średniowiecznego autora,
- wyniki badań nad wpływem bodźców podprogowych na ocenę chińskich hieroglifów (jeśli nie można ich od razu zastosować do sfery marketingu).
- badania nad małymi komórkami embrionalnymi (odkrytymi niedawno przez polskiego badacza prof. Ratajczaka)?

Ilu mogłoby być amatorów na kupno takich wytworów i ile mogliby za nie zapłacić? Autorzy tego rodzaju prac stanęliby zapewne przed widmem śmierci głodowej, mimo tego, że kiedyś w przyszłości wyniki niektórych z tych badań mogą okazać się użyteczne w praktyce. Dlatego w nauce przez długi czas zasada kompensacji miała bardzo ograniczone zastosowanie. Dopiero od niedawna zaczyna się ją wprowadzać na szeroką skalę. W nauce ma ona specyficzną formę.

W Polsce, ale także i w innych krajach, stosuje się miary poziomu osiągnięć naukowych (takie jak punkty parametryczne, liczba cytowań, liczba i wielkość uzyskanych grantów itp.). Od poziomu tych osiągnięć uzależnia się ilość uzyskiwanych przez naukowców dóbr. Prestiż, korzyści materialne, możliwości rozwojowe tak poszczególnych badaczy jak jednostek naukowych zostają uzależnione od wyników rywalizacji ustalanych przy pomocy tych miar. System ten wzbudza jednak wśród naukowców wiele niezadowolenia i krytycyzmu.

Jeden nurt krytyki dotyczy nieadekwatności wprowadzonych miar. Tak np. zwraca się uwagę, że liczba cytowań nie koniecznie związana jest z jakością naukowego wytworu i jego wagą naukową. Może ona zależeć od po-

пулярności tematu, od tego, jak liczna jest grupa specjalistów w danym obszarze tematycznym, a nawet od tego, jakie błędy popełnił autor – prace wywołujące masowy krytycyzm mogą zdobyć wysoki wskaźnik cytowań.

Również i liczba grantów nie musi świadczyć o szczególnej wartości realizowanych dzieł. Wskazuje się, że może ona zależeć, w znacznym stopniu, od umiejętności spełniania formalnych kryteriów ustalonych przez biurokrację. Dlatego też instytucje naukowe starają się zatrudniać urzędników, którzy zdobyli biegłość w wypełnianiu kwestionariuszy grantowych.

Krytyka ta zdaje się ukazywać, że zasada kompensacji w nauce bardzo różni się od tej, jaka występuje w rynkowo regulowanej produkcji materialnych dóbr i usług. Ale jest też i drugi bardziej zasadniczy nurt krytyki, który dotyczy samej idei miar. Mówił o tym prof. Karol Modzelewski w wywiadzie dla Gazety Wyborczej (2012).

- Dziennikarz: „Naukowiec jest wart tyle, ile granty, które dostaje: to klarowna reguła”.
- KM: „Ona się bierze z przeświadczenia, że produkcja książki jest takim samym biznesem jak produkcja gwoździ... Nauka to nie biznes”.
- KM „...prawdziwy uczony jest jak jedwabniczek, który snuje nić z siebie nie dlatego, że ktoś stoi nad nim i go pogania, ale dlatego, że on tak musi, to jego wewnętrzny organiczny mus”.

W konkluzji tej wymiany zdań prof. Modzelewski stwierdza: „...mechanizm urzędu i mechanizm biznesu... nie wychodzą na zdrowie nauce”.

To stanowisko można traktować jako zakwestionowanie obu zasad wyróżnionych przez Hechtera – i zasady kompensacji i zasady obligacji. Zwraca ono uwagę na znaczenie motywacji zupełnie innego rodzaju, nie związanej z osobistym interesem. W psychologii jest ona określana jako „motywacja wewnętrzna” lub „immanentna” (*intrinsic*).

„MOTYWACJA WEWNĘTRZNA” (IMMANENTNA)

Cele, które człowiek realizuje mogą mieć dla niego „wartość zewnętrzną” (instrumentalną) lub „wewnętrzną” (immanentną).

Cel może mieć wartość instrumentalną wtedy, gdy jego realizacja jest warunkiem osiągnięcia czegoś innego na czym podmiotowi zależy. Tak np. można powiedzieć, że praca, którą człowiek wykonuje (naukowca, lekarza, mechanika, policjanta, urzędnika itd.), ma wartość instrumentalną, jeśli wykonywana jest wyłącznie dlatego, że dzięki niej może uzyskać pieniądze, sławę, prestiż, środki do życia, albo też uniknie krytyki otoczenia itp.

Cel może mieć wartość immanentną, kiedy jego osiągnięcie jest ważne samo przez się. Można mówić wtedy o działaniu „motywacji wewnętrznej”. Motywacja ta ukierunkowuje działania człowieka na cele wyznaczone przez przyjęte przez niego standardy. Osiągana satysfakcja wynika ze spełnienia tych standardów, w przeciwieństwie do motywacji zewnętrznej, gdy satysfakcja

wynika z uzyskanych zewnętrznych nagród – materialnych lub niematerialnych.

Badania psychologiczne prowadzone w ostatnich kilkudziesięciu latach pokazują, że istnieją rozmaite źródła tej motywacji (King, 1998). Można tu wymienić takie jak potrzeba podmiotowości, system-ja (tożsamość indywidualna), społeczna identyfikacja.

POTRZEBA PODMIOTOWOŚCI

Jest to potrzeba wrodzona, „organizmalna” – jedna z podstawowych potrzeb człowieka. Inicjuje działania nastawione na realizację własnych zainteresowań, na kształtowanie rzeczywistości zgodnie ze swymi, przez siebie stworzonymi programami – takimi, w których wyraża się własna kreatywność i kompetencje (Deci i Ryan, 1985). Wyraża się w takich formach jak osobiste zaangażowanie, pasja, zamiłowanie itp. To dzięki niej uczoney może funkcjonować „jak jedwabniczek”.

Potrzeba podmiotowości może przejawiać się jako „potrzeba skuteczności” (Bandura i Cervone, 2000). Motywacja związana z tą potrzebą powstaje wtedy, kiedy człowiek angażuje się w realizację jakiegoś celu. Zwykle tworzą się wtedy pewne standardy dotyczące jego realizacji. Jeśli człowiekowi nie udaje się spełnienie tych standardów, a więc gdy pojawi się negatywna rozbieżność między tym, co człowiek chciał osiągnąć, a tym co osiąga powstaje stan niezadowolenia, które może pobudzać do zwiększenia wysiłków. Wysiłek może być także pobudzany przez antycypację zadowolenia ze spełnienia standardów danego celu.

Motywacja związana z potrzebą podmiotowości ujawnia się przede wszystkim w sytuacjach, w których jednostka ma zapewniony pewien stopień niezależności od zewnętrznych przymusów i zewnętrznej kontroli, gdy ma poczucie, iż sama może, w jakimś stopniu, decydować o tym co i jak robi. Musi także mieć możliwość uzyskiwania informacji o wynikach własnej działalności, dostrzegania jej sensu. Motywacja ta słabnie lub zanika, kiedy działalność wykonywana jest pod przymusem, ściśle kontrolowana przez nagrody lub kary (Deci i Ryan, 2000).

WAŻNYM ŹRÓDŁEM „MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ” JEST SYSTEM-JA

Jak twierdzą Wicklund and Gollwitzer (1982) obraz własnej osoby zawiera cechy, które mają dla jednostki szczególne znaczenie, stanowią składnik jej „autodefinicji”. Są to cechy odnoszące się do istoty własnego ja. Mogą dotyczyć ról społecznych (np. ojca, córki, obywatela), ról zawodowych (np. lekarza, pisarza, rzemieślnika, górnika, naukowca, studenta), postaw społecznych (np. osoby moralnej, odważnej, zaradnej) i in. Każda z tych cech wyznacza pewną specyficzną klasę zachowań. Innymi słowy ktoś, kto definiuje siebie jako naukowca, ma pewne ustalone wyobrażenia o tym, jak postępuje „prawdziwy naukowiec”. Wyobrażenia te mogą dotyczyć zarówno zadań, które realizuje jak też stylu życia czy postaw społecznych.

Rozwijając teorię „kompletności ja” (*self-completion theory*) Wicklund i Gollwitzer stwierdzają, że bardzo ważnym źródłem ludzkiej motywacji jest dążenie do zachowania zgodności między standardami autodefinicji a postępowaniem. Wiele działań podejmowanych przez człowieka ukierunkowane jest na „samopotwierdzenie”, tzn. otrzymanie informacji, że spełnia jej kryteria. Źródłami takich informacji są własne działania i ich wyniki a także opinie i zachowania innych ludzi. Tak więc potwierdzeniem autodefinicji jako psychologa jest to, że inni ludzie traktują mnie jak psychologa, a także to, że realizuję działania, które roli psychologa odpowiadają.

Jeżeli więc w skład tej autodefinicji wchodzi wyobrażenie o sobie jako o „dobrym pracowniku,” albo „kompetentnym lekarzu”, albo „odpowiedzialnym szefie”, to pojawi się motywacja do podejmowania czynności, które z tymi wyobrażeniami są zgodne. Nie podjęcie tych czynności wywołuje stan „niespełnienia” (*incompleteness*).

INNYM JESZCZE ŹRÓDŁEM „MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ” JEST SPOŁECZNA IDENTYFIKACJA

Człowiek, który odczuwa przynależność do określonej społeczności, traktuje normy i cele tej społeczności jako własne. Realizacja takich celów traktowana jest jako osobiste zadanie. Zadania takie mogą być narzucane przez innych członków społeczności (rodziców, nauczycieli zwierzchników) lub formułowane przez sam podmiot. Zadania otrzymane mogą stać się zadaniami osobistymi, jeżeli pochodzą ze źródła, które jest uznawane za prawomocne i zasługuje na zaufanie (Bargh i in. 2010). Zadania formułowane przez sam podmiot wynikają z osobistego rozpoznania potrzeb danej społeczności. Możemy mówić tu o motywacji zadaniowej.

Podstawą motywacji zadaniowej są osobiste standardy, które powstają w wyniku zinternalizowania i przetworzenia norm i wartości istniejących w społeczności, w szczególności norm związanych z pełnionymi rolami. Występują w takich formach jak: zasady etyki zawodowej, techniczne wymogi zawodu (profesjonalizm), przekonania moralne, obowiązki patriotyczne itp.

Działania kierowane przez motywację zadaniową nie zależą od zewnętrznych nagród, nie są ukierunkowane na maksymalizację osobistych korzyści. Ich autonomicznym celem jest spełnienie postawionych człowiekowi wymagań – postawionych przez innych lub przez siebie. Taki aktywny cel staje się mechanizmem kontroli nad wyższymi procesami umysłowymi. Realizuje swój własny program niezależnie od tego, czy jest to korzystne dla podmiotu czy nie. Niektórzy autorzy porównują go do „samolubnego genu” opisanego przez Dawkinsa. „...cele zaktywizowane działają autonomicznie i niezależnie... realizując swój własny program, można więc mówić o „samolubnym celu”... (Bargh i in., 2010, str. 299).

W życiu społecznym spotykamy wiele przykładów działania tej motywacji wśród naukowców, artystów, oddanych swemu zawodowi rzemieślników czy urzędników, wynalazców, odkrywców, zaangażowanych lekarzy czy wychowawców i in. (Reykowski, 2014).

Moc regulacyjna standardów zadaniowych zależy od różnych czynników, takich jak:

- spójność grupy (stopień wyodrębnienia danej grupy od reszty społeczności i siła więzi między jej członkami – wyrazistość kategorii „my”),
- stopień identyfikacji z grupą i swoją w niej rolę (ukształtowanie społecznej tożsamości),
- klarowność i jednoznaczność norm grupowych (wyraźnie sprecyzowany etos grupy).

W społeczności, w której członkowie są silnie ze sobą związani, którzy utożsamiają się z nią, mają świadomość norm grupowych i potrzeb grupy, motywacja zadaniowa może mieć duże natężenie.

DZIAŁALNOŚĆ PRODUKTYWNA A MOTYWACJA WEWNĘTRZNA

Sprzeczność stanowisk opisywana tu jako opozycja „Balcerowicz vs. Modzelewski” dotyczy ukrytych założeń na temat motywacji do działalności produktywnej.

Stanowisko Leszka Balcerowicza zdaje się opierać na założeniu, że najlepszym sposobem pobudzania ludzi do tej działalności jest powiązanie jej z osobistymi korzyściami – aktywizacja motywacji opartej na własnych interesach.

Stanowisko Karola Modzelewskiego zakłada, że w pewnych dziedzinach działalności produktywnej, np. takiej jak nauka, główną rolę odgrywa motywacja wewnętrzna. Silne pobudzenie motywacji własnego interesu może jej tylko zaszkodzić.

Wyniki badań nad własnościami immanentnej motywacji zdają się potwierdzać to przekonanie. Ale znaczenie motywacji wewnętrznej nie ogranicza się tylko do nauki. W rzeczywistości w różnych dziedzinach działalności produktywnej własny interes nie gwarantuje wysokiej jakości rezultatów. Nie gwarantuje tam, gdzie jakość rezultatów (towaru, usługi) jest trudna lub w ogóle niemożliwa do oceny przez ich odbiorców (klientów, konsumentów, uczniów, pacjentów itp.).

W świecie współczesnym mamy do czynienia z wielką ilością towarów i usług, których jakości nie możemy sami ocenić lub też ich ocena może nastąpić po niewczasie. Zależymy np. od tego, czy lekarz zbadał nas starannie i czy dobrze zapoznał się z lekami i procedurami leczniczymi, które dotyczą naszej choroby, czy producent żywności lub lekarstw, jakie kupujemy nie użył komponentów, które mogą być dla nas szkodliwe, czy informatyk lub inny pracownik serwisu skomplikowanego sprzętu podał nam prawdziwe informacje o jego stanie, czy personel linii lotniczej przestrzegał wszystkich niezbędnych wymogów bezpieczeństwa, czy nauczyciel dobrze przygotował się do lekcji i starannie, obiektywnie ocenił pracę ucznia. Takich uzależnień jest we współczesnym świecie bardzo dużo.

W tych i w setkach innych sytuacji zasada kompensacji okazuje się zawodna, ponieważ nie możemy dobrze ocenić tego, co otrzymujemy. Nasza ocena ogranicza się wtedy tylko do zewnętrznych cech produktu czy usługi.

Dlatego też w systemie rynkowym producenci i sprzedawcy towarów czy usług wykazują wielką troskę o to, aby ich zewnętrzne cechy były dla nas atrakcyjne i wzbudzały nasze zaufanie. Troszczą się o opakowanie, o zachowanie sprzedawców, o wygląd produktu, o nazwę, która się dobrze kojarzy itp.

Zasada kompensacji ma także inne ograniczenia. Np. w takiej dziedzinie jak służba zdrowia może ukierunkować działania pracowników lecznictwa na cele, które dla leczenia chorych nie mają pierwszorzędного znaczenia. Tak np. wg prof. Trojanowskiego, krajowego konsultanta neurochirurgii, na 100 ośrodków neurochirurgicznych w Polsce 70 wykonuje wyłącznie te procedury, które są dobrze finansowane, a pomijają cięższe, trudniejsze w leczeniu przypadki. Dr M. Balicki, dyrektor jednego z warszawskich szpitali zauważa: „w medycynie jest duże pole do decyzji, które trudno zakwestionować. Komerccjalizacja powoduje, że częściej podejmuje się te decyzje, które są korzystne ekonomicznie” (Balicki, 2013).

W Sztokholmie lekarzy rodzinnych karze się, jeśli w ciągu 1,5 półtorej minuty nie podniosą słuchawki. Ale jeśli lekarz przetrzymuje tygodniami wyniki badań *landstinget* (instytucja finansująca pomoc lekarską) nie ma zastrzeżeń. Nic więc dziwnego, że w roku 2011 na większość telefonów do przychodni odpowiadano w ciągu kilku minut. Ale w tym samym roku 200 Szwedów, u których wykryto raka prostaty z przerzutami, czekało na tę informację ponad miesiąc (Zaremba-Bielawski, 2013).

Niezależnie od tego co sami myślimy na temat znaczenia własnych interesów, to w życiu codziennym musimy kierować się założeniem, że ludzie, od działalności których zależy zaspokojenie naszych potrzeb, nie kierują się wyłącznie swym własnym interesem. Wierzymy, że producent czy sprzedawca nie oszukuje nas nawet wtedy, gdy nie możemy sprawdzić prawdziwości podawanych przez niego informacji, że leczący nas lekarz rzeczywiście będzie troszczył się o nasze zdrowie, że rzemieślnik, któremu oddaliśmy do naprawy nasz sprzęt, nie będzie nas oszukiwał na jakości części zamiennych i jakości pracy. Innymi słowy wierzymy, że wszyscy kierują się nie tylko własnym interesem, ale także motywacją związaną ze standardami dobrego wykonania (zadaniowymi), że jakość tego co robią ma znaczenie dla ich dobrego mniemania o sobie. Czasami ta wiara może okazać się błędna. Ale w rozwiniętych cywilizacyjnie krajach błędy takie nie mają masowego charakteru.

Dzieje się tak także dlatego, że państwowe instytucje kontrolne nadzorują jakość różnych trudnych do oceny przez laika cech produktów (żywności, leków, bezpieczeństwa w ruchu lotniczym, operacji bankowych itp.). Ale przecież i w tym wypadku ważna jest motywacja pracowników. Jeżeli „kontrolerzy” kierują się wyłącznie własnym interesem to ich praca nic nie jest warta. Będą podatni na różne pokusy, aby naciągać swoje oceny jeżeli może im to przynieść korzyść, np. w formie łapówki. Jakość ich pracy będzie zależała od tego, czy kierują się wyłącznie własnym interesem czy też innymi motywami.

ZNACZENIE MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ

Obok zasady kompensacji i zasady obligacji ważną rolę w regulowaniu działalności produktywnej może odgrywać motywacja wewnętrzna. Dzięki tej motywacji to sam podmiot kontroluje jakość realizowanych przez siebie działań i ich rezultatów. Przebieg i wynik tej działalności nie zależą wtedy od zewnętrznych nagród lub zależą w ograniczonym stopniu. Jest ona nagradzana wewnętrznie. Tak więc w określonych warunkach ludzie mogą starannie i odpowiedzialnie wykonywać zadania, mimo że ich nikt nie pilnuje lub pilnować nie jest w stanie. Mogą też samodzielnie stawiać sobie zadania, które są ważne dla klienta czy pacjenta, czy dla społeczności, czy dla jakichś określonych sfer życia.

W sytuacjach realnych motywacja do działalności produktywnej może mieć źródła zewnętrzne jak i wewnętrzne. Tak więc ta sama osoba może wykonywać swoją pracę dlatego, że dzięki niej uzyskuje środki do życia i możliwość realizacji swoich celów życiowych, a także dlatego, że ją lubi (satysfakcja z samej działalności), że wykonując ją potwierdza swoją tożsamość, że uważa ją za społecznie ważną i wykonując ją przyczynia się do realizacji jakichś potrzeb społecznych. Dzięki tej motywacji dobre wykonanie zadań nie zależy wyłącznie od tego, czy są one kontrolowane i nagradzane. Wszakże rola tej motywacji może w pewnych warunkach maleć lub zanikać.

Motywacja wewnętrzna może być hamowana i eliminowana pod wpływem różnych czynników. Osłabia ją wysoki poziom deprywacji potrzeb życiowych i wysoki poziom stresu psychologicznego (np. sytuacja nędzy, poczucie krzywdy, poczucie zagrożenia). Mogą ją też osłabiać złe stosunki panujące w miejscu pracy – niesprawiedliwe traktowanie, mobing, nadmierne wymagania, brak autonomii, zadania niejasne lub dla wykonawcy niezrozumiałe (pozbawione sensu) itp.

Szczególną rolę w tłumieniu motywacji wewnętrznej może odgrywać presja kulturowa nadająca wielkie społeczne znaczenie materialnym osiągnięciom i konsumpcji. „Ideologia rynkowa”, która głosi prymat osobistego interesu przyczynia się do tworzenia klimatu psychologicznego, który szkodzi motywacji immanentnej w sferze działalności produktywnej. Wpływ tego rodzaju ideologii obserwujemy w różnych dziedzinach życia.

Konsekwencją „kultury rynkowej” i umacniania roli osobistego interesu są takie zjawiska jak np.: komercjalizacja sztuki – rozwijanie takich form aktywności, które dają nadzieje na największy zysk; prasa bulwarowa, która lekceważy standardy dobrego dziennikarstwa, a za główne czy jedyne kryterium doboru publikowanych treści uznaje spodziewane efekty sprzedaży poszczególnych numerów; komercjalizacja edukacji, której najbardziej drastycznym przejawem jest gotowość do wydawania dyplomu za pieniądze, a także oszczędzanie na wydatkach, od których zależeć może jakość kształcenia; podporządkowanie usług leczniczych kryterium finansowym, co wyraża się w selekcji pacjentów i procedur leczniczych w zależności od tego, jaką mogą przynieść one

korzyść poszczególnym lekarzom czy placówkom (innym przykładem tego zjawiska jest odmowa ubezpieczeń ludziom chorym); upowszechnianie się tzw. nieuczciwych praktyk biznesowych np. w bankach – w ostatnich latach wiele informacji o tych praktykach dotarło do opinii publicznej.

Zjawiska komercjalizacji dają o sobie znać także w nauce, o czym była mowa poprzednich częściach tego artykułu. Pojawia się tu pytanie: jakie odleglejsze konsekwencje dla uprawiania nauki może mieć zastosowanie w niej, w formie radykalnej, zasady kompensacji?

KONKLUZJA

Przeprowadzone przez Profesora Tomaszewskiego 50 lat temu rozróżnienie dwóch źródeł napięcia motywacyjnego – potrzeb i zadań – zwracało uwagę na rolę innych, niż interes osobisty czynników sterujących działalnością człowieka. Badania psychologiczne ostatniego półwiecza bardzo poszerzyły naszą wiedzę o właściwościach obu tych motywacyjnych mechanizmów.

Wszakże równocześnie postępowały procesy społeczne, które nadawały coraz większe znaczenie motywacji jednego rodzaju – związanej z osobistymi potrzebami (z własnym interesem). Do tych potrzeb odwołują się dwa konkurujące ze sobą mechanizmy regulowania działalności produktywnej – mechanizm oparty na zasadzie kompensacji (rynkowy) i mechanizm oparty na zasadzie obligacji (etatowy).

Mamy poważne podstawy, by sądzić, że we współczesnym tak bardzo technologicznie zaawansowanym świecie ani zasada kompensacji ani zasada obligacji nie gwarantują wysokich standardów jakościowych działalności produktywnej, jeżeli uczestnikom działalności produktywnej brakuje motywacji zadaniowej czy innych form motywacji wewnętrznej. Jednakże znaczenie tej motywacji nie jest doceniane. Rozpowszechnia się przekonanie, że głównym czy jedynym sposobem skutecznego pobudzania ludzkiej produktywności jest rozbudowywanie motywacji opartej na osobistym interesie. Grozi to osłabieniem lub eliminacją wewnętrznej motywacji.

Dążąc do polepszania jakości działalności produktywnej nie możemy skupiać się wyłącznie na doskonaleniu mechanizmów opartych na zasadzie kompensacji. W wielu obszarach tej działalności jest równie ważne lub ważniejsze tworzenie sytuacji społecznych, które umacniają etos ról pełnionych przez uczestników tej działalności i stwarzają możliwość realizacji potrzeby podmiotowości. Nagromadzona dotychczas w psychologii wiedza na temat uwarunkowań motywacji wewnętrznej, w tym także jej możliwości i ograniczeń, może dostarczać wskazówek praktycznych o tym, jak może być ona rozwijana i jakie mogą być powiązania między motywacją wewnętrzną i zewnętrzną.

Doceniając znaczenie motywacji pobudzanej przez systemy oparte na zasadzie kompensacji, a więc pobudzające „motywację zewnętrzną”, powinniśmy też troszczyć się o to, aby nie tworzyć sytuacji, które niszczą

motywację wewnętrzną. Bezkrytyczna wiara w skuteczność mechanizmów rynkowych (lub „rynko-podobnych”) sprzyja tworzeniu takich właśnie sytuacji.

To temu przeciwstawia się prof. Modzelewski w swojej krytyce polityki naukowej. Ale rzecz dotyczy nie tylko polityki naukowej. Dotyczy wielu różnych sfer życia.

LITERATURA

- Balcerowicz, L. (2009). Wywiad. *Gazeta Wyborcza*, 6 listopada.
- Balicki, M. (2013). Wywiad. *Gazeta Wyborcza – Duży Format* z 10 października.
- Bandura, A., Cervone, D. (2000). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. W: E. T. Higgins, A. W. Kruglanski (red.), *Motivational science* (s. 202-214). Philadelphia: Psychology Press.
- Bargh, J.A., Gollwitzer, P.M., and Oettingen, G. (2010). Motivation. W: S.F. Fiske, D.T. Gilbert, G. Lindzey (red.), *Handbook of social psychology V.I.* (s. 268-316). Hoboken NJ: Wiley.
- Deci, E.L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The support of autonomy and the control of behavior. W: E.T. Higgins, A.W. Kruglanski (red.), *Motivational science* (s. 128-145). Philadelphia: Psychology Press.
- Hechter, M. (1987). *Principles of group solidarity*. Berkeley: University of California Press.
- King, L. A. (1998). Personal goals and personal agency: Linking everyday goals to future images of the self. W: M. Kofta, G. Weary, G. Sedek (red.), *Personal control in action* (s. 109-132). New York: Plenum Press.
- Latane, B., Williams, K. D. & Harkins, S. G. (1979) Many hands make light the work. The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 823-832.
- Marody, M. (2000). Instytucjonalne ramy negocjacji społecznych. W: M. Marody (red.), *Między rynkiem a etatem*. Warszawa: Scholar.
- Modzelewski, K. (2012). Nauka to nie biznes. Wywiad w *Gazecie Wyborczej*, 2 października.
- Reykowski, J. (2014). System rynkowy jako psychologiczny mechanizm. Perspektywa makropsychologii. *Przegląd Psychologiczny*, 57, 1, 15-34.
- Sandel, M. J. (2012). What isn't for sale? *Atlantic*, April, 62-66.
- Tomaszewski, T. (1963). *Wstęp do psychologii*. Warszawa: PWN
- Wicklund, R. A., Gollwitzer, P. M. (1982). *Symbolic self-completion*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Zaremba-Bielawski, M. (2013). Co zabiło Gustava B.? *Gazeta Wyborcza – Duży Format* z 10 października.

