

Dobrobiti poznavanja filozofije za organizacijske znanosti: Primjer Aristotelove filozofije i teorije samoodređenja

Borna Jalšenjak*, Ivan Šestak**

Sažetak

U članku autori opisuju utjecaj Aristotelove filozofije na razvitak teorije samoodređenja u motivacijskim znanostima te istražuju njezin današnji utjecaj za koji se tvrdi kako ga manjka, pogotovo približavajući se praksi. Na kraju se predlažu moguće dobrobiti ponovnoga povezivanja filozofije i organizacijskih znanosti kako za zaposlenike, tako i za organizacije.

Ključne riječi: Aristotel, filozofija, organizacijske znanosti, teorije motivacije, teorija samoodređenja

Uvod

U posljednjih četrdesetak godina istraživanje u menadžmentu i organizacijskim znanostima proširilo se u velikoj mjeri. Jedan je od razloga tomu činjenica da su menadžment i sve njegove poddiscipline važne za učinkovitost bilo kojega poslovnog pothvata. Kako bi pitanja iz menadžmenta dobila obilježja znanstvenosti, postavljen je zahtjev da se podatci prikupljaju, mjere, razumiju i tumače. Ovo je prvi prepoznao F. Taylor na početku dvadesetoga stoljeća; on je i skovao izraz »znanstveni menadžment«. Jednom kada se menadžment počeo shvaćati kao znanost, istraživanja su se razvila u brojnim pravcima.

Teorije motivacije plijenile su posebnu pozornost jer su bile ključan čimbenik za razumijevanje i poboljšavanje učinkovitosti organizacija. Istraživanje motivacije naposljetku se razvilo u dva smjera: u smjeru procesne teorije (npr. Taylor, Skinner, Thorndike) i sadržajne teorije (npr. Maslow, Herzberg, Koontz, Deci). Ovaj tekst više je usmjeren na teoretičare sadržajnih teorija motivacije

* Dr. sc. Borna Jalšenjak, Zagrebačka škola ekonomije i managementa i Filozofski fakultet Družbe Isusove u Zagrebu. Adresa: Jordanovac 110, 10000 Zagreb, Hrvatska. E-pošta: bjalsen@zsem.hr

** Prof. dr. sc. Ivan Šestak, Filozofski fakultet Družbe Isusove u Zagrebu. Adresa: Jordanovac 110, 10000 Zagreb, Hrvatska. E-pošta: isestak@ffdi.hr

zato što se čini kako oni već imaju intuitivno razumijevanje nečega univerzalno prisutnoga u ljudskim bićima — poput potreba, poticatelja i oznaka. Teoretičari sadržajnih teorija motivacije ističu kako načelno postoje dvije vrste ljudske motivacije — intrinzični i ekstrinzični motivatori za ljudsko djelovanje. Intrinzična je motivacija onaj poticaj za djelovanje koji je nošen unutarnjim zadovoljstvom pukoga djelovanja, a ne nekim izvanjskim odvojivim posljedicama djelovanja. Intrinzična motivacija ponajprije se objašnjava univerzalnim potrebama ljudskih bića kao što su primjerice kompetencija, autonomija i povezanost u sklopu SDT-a.

U ovoj točki postoji preklapanje s istraživanjima filozofske antropologije o ljudskoj naravi. Tijekom povijesti filozofije gotovo svi značajni autori — od antičkih filozofa (npr. Platon, Aristotel), preko crkvenih otaca i razdoblja skolastičke filozofije (npr. Augustin, Toma Akvinski), tijekom novoga vijeka (npr. Descartes, Hume, Kant), pa sve do učenja raznih suvremenih filozofa, ali i evolucijskih znanstvenika (npr. Wilson) i kognitivnih etologa (npr. Bekoff, Allen, Burghardt) — istraživali su što znači biti čovjek.

Općenito govoreći, organizacijske znanosti snažno se oslanjaju na pretpostavljeno razumijevanje koncepta ljudske naravi. Čitajući o motivaciji i sadržajnim teorijama motivacije, vidljivo je prihvaćeno mišljenje, iako nije i objašnjeno, kako neki sadržaji motiviraju svakog čovjeka — što implicira nešto poput *ljudske naravi*. U protivnome, ne bi bilo moguće tvrditi da neke stvari motiviraju svakog čovjeka. Takvom razumijevanju mogu koristiti pojašnjenja koja pružaju daljnje filozofske analize, a koja nisu prisutna već u drugoj generaciji istraživača o motivaciji. Naime, začetnici sadržajnih teorija motivacije bili su pod utjecajem filozofije. To je vidljivo, makar oni i ne pokazivali dubinu koja se očekuje od filozofskoga bavljenja problemom čovjeka. Čini se da ova povezanost prestaje s drugom generacijom istraživanja provedenih unutar konteksta već neke od teorija motivacije. U takvim istraživanjima filozofski utjecaj potpuno je izostavljen.

Ovaj uvodni tekst ima tri cilja: (1) pokazati kako je filozofija, pogotovo Aristotel, utjecala na začetnike teorije samoodređenja koja se koristi kao primjer za sadržajne teorije motivacije; (2) pokazati na primjeru teorije samoodređenja kako se utjecaj filozofije gubi s daljnjim istraživanjima vršenim u kontekstu spomenute teorije motivacije; te (3) ocrtati pozitivne pomake uvažavanja filozofskih promišljanja o čovjeku u sklopu znanosti o motivaciji.

Zbog silnoga broja autora koji su se mogli obradivati po ovome pitanju, moguće je u jednom tekstu pružiti samo nekoliko primjera. Za ovaj tekst odabran je s filozofske strane Aristotel, dok je sa strane sadržajnih teorija motivacije odabrana teorija samoodređenja (engl. *Self-Determination Theory*, SDT). Razlozi za ovaj odabir sljedeći su; Aristotel, jedan od najvećih umova zapadne filozofije, odabran je zato što je njegov utjecaj na osnivače teorije samoodređenja zasigurno vidljiv i zato što su njegova domišljanja o čovjeku u velikoj mjeri oblikovala

način na koji se ljudi danas shvaćaju. Teorija samoodređenja pak odabrana je zbog toga što spada u sadržajne teorije motivacije i time nastavlja tradiciju teorija poput one A. Maslowa i F. Herzberga. Također je relativno nova, razvijajući se proteklih 30–tak godina, te zato postoji pregršt materijala koji su lako dostupni bilo preko službene internetske stranice¹, bilo preko raznih baza podataka.

Općenito govoreći, ova je tema važna jer je učinkovitost poslovanja izrazito važna i brojni se tekstove bave njome. Nažalost, do danas je malo interdisciplinarnoga istraživanja izvršeno na temu ljudske naravi, ljudskoga djelovanja i motivacije za to djelovanje. Ovaj tekst za cilj ima barem djelomično popraviti takvu situaciju. Naime, moguće je da, usprkos postavljenim ekstrinzičnim politikama motivacije, nema očekivanih boljih rezultata. Razlog leži u tome što ekstrinzični čimbenici motivacije ne utječu na »ljudskoga« zaposlenika, nego samo na različite biološke čimbenike. Ako se ova razlika razumije, tada slijede dvije pozitivne posljedice. Zaposlenicima je bolje jer se uzimaju kao cjelovita bića. Drugo, tvrtkama je bolje jer se postižu bolji rezultati.

1. *Aristotel i SDT*

Možda najpoznatiji predstavnici SDT–a Edward L. Deci i Richard M. Ryan kroz svoje obrazovanje iskazuju lijep sklad s osnovnim idejama ovoga teksta. Naime, Deci s doktoratom iz socijalne psihologije i Ryan s diplomom prvostupnika iz filozofije i doktoratom iz kliničke psihologije pokazuju kako mješavina filozofskih temelja i istraživanja u psihologiji mogu iznjedrati teorije koje objašnjavaju ljudsko djelovanje i motivaciju. Nadalje, povezanost između filozofije i psihologije mnogo je puta dokazana i kroz povijesni razvoj obje discipline i kroz pitanja na koja te discipline pokušavaju odgovoriti. Prema Ryanu i Deciju, teoretiziranje u psihologiji i filozofija mogu se skladno nadopunjavati. Njihovim riječima: »[...] filozofija može informirati teoretiziranje u psihologiji, a psihologija empiričkim istraživanjem u filozofiji.«²

Oni nadalje smatraju i ističu kako se, kombinirajući filozofiju i psihologiju, a time neizravno i organizacijske znanosti, mogu postići vrijedni ishodi. »Dakle, usprkos poteškoćama koja proizlaze iz integriranja filozofije i empiričkih metoda u psihologiji, trud se isplati zbog toga što je nužno dotaći se okolnosti ljudskog općeg dobrog stanja, tema koja je od velikog interesa za politiku i praksu.«³

SDT je teorija motivacije jer se bavi pitanjima energizacije i usmjeravanja ponašanja. Pod energijom se obično misli na potrebe, bilo one urodene čovjeku,

1 <http://www.selfdeterminationtheory.org/> (16.10.2014.).

2 Ryan, R.M., Curren, R.R., & Deci, E.L. (2012). *What Humans Need: Flourishing in Aristotelian Philosophy and Self-Determination Theory*, [neobjavljeni rukopis, dobiven od autora], str. 1.

3 *Isto.*

bilo potrebe koje se steknu tijekom života. Pod usmjeravanjem se misli na procese i strukture organizama koje daju značenje unutarnjim i izvanjskim stimulansima i na taj način usmjeravaju djelovanje.⁴

Općenito govoreći, teorije motivacije obično pretpostavljaju da će ljudi započeti i ustrajati u ponašanju u onoj mjeri u kojoj vjeruju da će ih ponašanje o kojem je riječ dovesti do željenoga cilja ili ishoda. Autori poput njemačko-američkoga psihologa Kurta Lewina ili američkoga psihologa Edwarda C. Tolmana započeli su istraživati koju psihološku vrijednost ljudi pridodaju ciljevima. Mnogi drugi autori, primjerice Victor H. Vroom — poznat po svojoj teoriji očekivanja — nastavili su takva istraživanja. Nekako je ovaj pristup istraživanju motivacije krenuo u pravcu kako će dva cilja koja se smatraju jednako vrijednima i koji imaju isti stupanj očekivanoga uspjeha imati i istu kvalitetu izvedbe. Nakon nekog vremena, teorije su počele razlikovati tipove ciljeva.

Kao i spomenute teorije, SDT također čini tu razliku, no ključna je za SDT ideja da su učinci nastojanja ostvarivanja cilja povezani sa stupnjem u kojem će ljudi uspjeti ispuniti svoje osnovne potrebe za kompetencijom, povezanošću i autonomijom.⁵ Prema SDT-u, psihološke su potrebe neophodne za »optimalno funkcioniranje prirodnih sklonosti za rast i integraciju, kao i za konstruktivni društveni razvoj te osobno dobro stanje čovjeka.«⁶

Kada se govori o vrstama teorija motivacije, SDT je dijalektička teorija. Dijalektika se odvija »između ljudskih bića koja su usmjerena na integraciju i dostupnih nutrienata, te raznih prepreka koje postavlja stvarni socijalni kontekst.«⁷ Također, SDT pripada u skupinu organizmičkih teorija u psihologiji. Dvije glavne misli prema autorima su: ponašanje je regulirano djelomično kroz interne strukture koje su rafinirane, dok je druga misao kako su ljudi po prirodni aktivna bića.⁸ U nastavku teksta opisać će se povezanost između SDT-a i filozofije. To se pogotovo odnosi na Aristotelovu filozofiju.

Povezanost Aristotela s teorijama motivacije dosta je jasna. Prvo, autori koji pišu u kontekstu teorije SDT-a, eksplicitno navode Aristotela zbog sličnosti u njihovu poimanju dobrog življenja i Aristotelova shvaćanja eudaimonije. Oni tvrde kako postoje utjecaji i drugih autora poput Alexandra Pfändera i Paula Ricoeura, egzistencijalnih mislilaca o autonomiji koji shvaćaju autonomne čine kao čine koje potpuno podržava jastvo. Dodatno je važno istaknuti kako takvi

4 Usp. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum, str. 3–7.

5 Usp. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). »The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human needs and the Self-determination of Behavior«, *Psychological Inquiry*, 11 (4), str. 227–268.

6 Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). »Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being«, *American Psychologist*, 55 (1), str. 68–78.

7 Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). »The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept«, *Psychological Inquiry*, 11 (4), str. 319–338.

8 Usp. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985), *nav.dj.*, str. 113.

čini nisu jednaki samostalnosti.⁹ Drugo, sličnost postoji i u Aristotelovu isticanju društvenoga karaktera ljudskih bića i načinu shvaćanja utjecaja društva na razvitak čovjeka u kontekstu SDT-a. Uz spomenuto, sličnost se vidi i u tome da je cilj SDT-a promicati razvitak čovjeka uz objašnjavanje psiholoških fenomena.

Primjer za utjecaj Aristotelove filozofije može se pronaći u citatima glavnih djela o SDT-u poput sljedećega: »Ukoliko bi netko proveo kratko vrijeme promatrajući dijete, nesumnjivo bi bio oduševljen djetetovom ispitivalačkom naravi. Djeca stalno uzimaju stvari, mirišu ih, kušaju ih, pipaju ih te pitaju: 'Što je ovo?' Čini se da imaju neutaživu znatiželju. Aristotel (980) ovo je prepoznao kada je ustvrdio, 'Svi ljudi po naravi teže znanju.' U biti, on je postulirao intrinzičnu motivaciju za učenje.«¹⁰ Što se tiče ostalih tvrdnji, potvrda se može naći u, primjerice, navodu: »Kao psiholozi, uvjereni smo kako je naša dužnost ne samo razotkriti osnovne psihološke fenomene, nego i razmotriti relevantnost tih fenomena za unaprjeđivanje ljudskoga stanja.«¹¹ Ili u: »SDT stoga pruža alate za ispitivanje bilo kojih i svih međuljudskih, društvenih i kulturalnih struktura. Pita ista pitanja o kapitalizmu kao i o ekonomijama s centralnim planiranjem i o fašističkim državama; naime, na koje načine ti sustavi doprinose ili sprečavaju ispunjenje psiholoških potreba i kako promoviraju ljudsko dobro?«¹²

Iz navedenih primjera očito je kako se ciljevi koje SDT postavlja mogu komentirati na barem dva načina. U širem smislu, kao svojevrsna filozofska aktivnost i u užem smislu, kao filozofska antropologija, ukoliko se ona shvaća kao filozofska disciplina koja proučava ljudska bića.

Što se tiče daljnjih sličnosti između Aristotela i SDT-a, moguće je reći sljedeće. Aristotel svojom misli cilja na nešto vrlo slično onomu što se događa u sklopu SDT-a. Naime, i teoretičari SDT-a i Aristotel pokušavaju domisliti što je potrebno i na koji način dostići eudaimoniju. Načelno je moguće razlikovati dva različita smisla termina *sreća*. Prvi je način koristiti sreću kao »vrijednosni termin, grubo rečeno, kao sinonim općega dobra čovjeka ili njegova procvata«. Drugi je smisao u kojem se taj termin može koristiti u potpunosti deskriptivan psihološki pojam, sličan »depresiji« ili »mirnoći«. ¹³ U ovom članku termin sreća koristit će se kao u prvome slučaju, zbog toga što istraživači koji rade u sklopu SDT-a na taj način koriste spomenuti izraz. To je i vidljivo iz navoda: »[...] mi poimamo eudaimoniju da se odnosi na način življenja, a ne toliko kao psihološko stanje ili ishod. Specifično, to je način življenja koji je usredotočen na ono što je

9 Usp. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2006), »Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?«, *Journal of Personality*, 74 (6), 1557–85.

10 Deci, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation...*, New York: Plenum, str. 23.

11 Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000a), »The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept«, *Psychological Inquiry*, 11 (4), str. 319–338.

12 *Isto*.

13 Usp. Haybron, D. (2011), *Happiness*, u: Stanford Encyclopedia of Philosophy, URL: <http://www.plato.stanford.edu/entries/happiness> (8.31.2012).

intrinzično vrijedno za ljudska bića. Tvrdeći to, izričemo široku tvrdnju da postoje intrinzične vrijednosti koje su ugrađene u ljudsku narav i da su te vrijednosti univerzalne. Unutar naše formalne teorije o eudaimoniji mi preciziramo barem neke od tih intrinzičnih vrijednosti i istovremeno držimo da popis nikako nije dovršen.«¹⁴ (kurziv dodali autori).

Aristotel u svome opisu građanstva, ljudskoga potencijala i politike ističe dva potencijala ljudskih bića. Ti su potencijali društveni¹⁵ i intelektualni¹⁶. Zajedno s naglaskom na eudaimonističke ideje, to je komplementarno s onim što zastupa SDT i njihovim isticanjem transkulturalno provjerenoga postojanja triju osnovnih psiholoških ljudskih potreba (zajedno s isticanjem potencijala za samoodređenje, dobre odnose i kompetentnu — intelektualnu i fizičku — aktivnost) kao i sa shvaćanjem eudaimonije kao načina življenja koji je ključan za sveukupno zdravlje i dobro stanje ljudskih bića.¹⁷

Iako postoje mnoge sličnosti između Aristotela i SDT–a, također postoje i značajne razlike. Prvo, dok je Aristotelova teorija deduktivne prirode, to nije slučaj sa SDT–om zbog toga što je razvitak teorije u velikoj mjeri ovisio o empirijskome testiranju.¹⁸

Što se tiče načina na koji se SDT razvijao, autori spominju aristotelovski pogled na ljudski razvoj u kojem ljudi imaju sklonost ka psihološkomu rastu i integraciji. Ljudi, koristeći i šireći svoje sposobnosti, aktualiziraju svoj potencijal. Slične ideje mogu se pronaći i u ostalim psihodinamičnim i humanističkim teorijama osobnosti. Primjerice, u poznatoj Maslowljevoj teoriji.¹⁹

14 Ryan, R.M., Huta, V., Deci, E.L. (2008), »Living Well: A Self–Determination Theory Perspective on Eudaimonia«, *Journal of Happiness Studies*, 9, str. 139–170.

15 Primjerice u Pol., I, 2, 1253a7–18.

16 Primjerice u *Metaph I*, 1, 980a1–6.

17 Usp. Ryan, R.M., Curren, R.R., & Deci, E.L. (2012), *nav.dj.*, str. 5–6.

18 Ovdje je prikladno kratko spomenuti povijest organizacijskog paradigmatškog okvira u sklopu kojeg se nalazi SDT. Spomenuti se okvir počeo razvijati kao posljedica sukoba između redukcionista i vitalista o pitanjima prirode života. Ukratko, redukcionisti su željeli svesti cijeli živi svijet ili biologiju na fiziku ili na svršne i materijalne uzroke nižega stupnja. Za primjer, može li se klasična genetika svesti na molekularnu biologiju? (Brigant, Love, 2012). Suprotno tomu, vitalisti su zastupali mišljenje da živa bića imaju posebnu narav zahvaljujući njihovoj sklonosti ka integraciji i djelovanju. Također je shodno spomenuti, u kontekstu ovoga članka, kako su vitalisti govorili o pojmovima poput entelehije koja vodi organizaciju i razvitak potencijala, ili o, kako je uobičajeno poznato, o *élan vital* kako to naziva Bergson. Na koncu vitalisti nisu prevladali, ali su doprinijeli u razvitku okvira u kojem se biološki procesi mogu objasniti izvan redukcionističkoga okruženja (Ryan, Kuhl i Deci, 1997).

19 Takvo shvaćanje ima i protivnika u psihologiji, prvenstveno zastupnike tzv. operativnoga bihevizma (Ryan, Deci, 2002, pp. 3–4). Zastupnici takvog mišljenja smatraju kako ne postoji neko urođeno usmjerenje razvoja ljudskih bića. Umjesto toga, razvoj je određen relevantnim slučajnostima koje ljudi susreću tijekom života. Ideje o intrinzičnoj motivaciji pojavile su se kao odgovor takvom načinu mišljenja (Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006). Kao povijesna informacija, ideja o intrinzičnoj motivaciji prvo je predložena u kontekstu istraživanja ponašanja životinja, kada se primijetilo da ponekad životinje čine stvari zbog pukog užitka toga činjenja (Ryan, Deci, 2002). Može se reći kako je pomalo čudno da se tijekom većega dijela 20. stoljeća u akademskoj psiholo-

Ryan, Curren i Deci²⁰ predlažu mogućnost izvođenja dviju hipoteza iz Aristotelove filozofije koje su u vezi sa stilom života koji podupire zadovoljenje osnovnih potreba i, na taj način, općenito dobro stanje ljudi. Te su hipoteze sljedeće:

1. Ako je Aristotel u pravu, dobar je život onaj koji je dobrovoljan, u kojem pojedinci imaju autonomiju i iskustvo da su vlasnici svojih čina. Stoga, životni ciljevi koji su povezani s time da su kontrolirani ekstrinzičnim nagradama i kaznama ili oni koji se odvijaju u društvenim kontekstima koji su upravljački nastrojani i koji uništavaju autonomiju, trebali bi biti oprečni općenitomu dobru.
2. Druga je aristotelovska hipoteza da će se nastojanje u postizanju intrinzičnih dobara, pogotovo onih koja su dobra kako za pojedinca tako i za zajednicu, najviše poklapati s procvatom čovjeka.

Stvari koje se govore u ove dvije točke svakako su povezane s time što svi teoretičari sadržajnih teorija motivacije tvrde, poput toga da ljudi trebaju iskusiti kreativnost, poštenje, značenje, stvarni razvoj, te da se kompanije trebaju rukovoditi na takav način da podržavaju te karakteristike i potrebe. Tako nešto tvrdit će SDT, kao i njihovi prethodnici, primjerice Maslow²¹ i Herzberg²².

2. Zanimarivanje filozofskoga utjecaja na razvitak teorija motivacije

Kao što se vidjelo, filozofija je utjecala na začetnike SDT-a. No njezin se utjecaj ne proteže samo na SDT. Analizirajući ključna djela, može se vidjeti kako su začetnici i drugih sadržajnih teorija motivacije često citirali filozofe. Taj se trend gubi s drugim naraštajem istraživača koji rade u tradiciji već neke određene teorije motivacije. Čini se kako drugi naraštaj, a svakako praktičari koji primjenjuju teorije, gube povezanost s filozofijom. Za demonstraciju, spomenimo sljedeće bibliografske podatke.

Maslow u svojem djelu *The farther reaches of human nature*²³, citira sljedeće filozofe: Aristotel; H. Bergson; M. Eckhart; R. Hartman; Heraklit; W. James; F. Nietzsche; O. Rudolph; Platon; J.P. Sartre; Sokrat; A. N. Whitehead. Uz ove zapadne filozofe, nadahnjivao se i taoizmom. Herzberg u svojoj knjizi *Work and the nature of man*²⁴ spominje: T. Akvinskog, H. Arrendt, K. Marxa, M. Webera,

giji vjerovalo kako je moguće objasniti ljudsko ponašanje bez obzira na to što ljudi misle i osjećaju (Leary, Tangney, 2003, p. xi).

20 Usp. Ryan, R.M., Curren, R.R., & Deci, E.L. (2012), *nav. dj.*, str. 10.

21 Usp. Maslow, A.H. (1971, 1993), *The Farther Reaches of Human Nature*, Penguin Arkana, str. 228.

22 Usp. Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*, Cleveland and New York: The World Publishing Company, str. 170.

23 Usp. Maslow, A.H. (1971), *nav.dj.*

24 Usp. Herzberg, F. (1966), *nav.dj.*

P. Mirandolu. Naposljetku, začetnici SDT–a, najprije Deci, a potom i Ryan spominju uz Aristotela i: G. Dworkina; M. Friedmana; A. Pfandera; P. Ricoeura; H. Frankfurta, i sl. Ovdje spomenuti autori ne čine zaključan popis, ali su dostatni da se pokaže kako su začetnici teorija u pitanju čitali filozofska djela i nadahnjivali se njihovim idejama.

U svrhu daljnje demonstracije, koristit će se istraživanja u sklopu SDT–a i njihova primjena. SDT izabran je iz dvaju razloga. Prvi je razlog da je SDT kao teorija nastala na temeljima drugih sadržajnih teorija motivacije poput teorija koje su osmislili Maslow ili Herzberg. Drugi je razlog što je literatura za SDT dostupnija od literature za ostale teorije jer je kao teorija novija te su dostignuća strukturirano objavljivana na internetu. U svakom slučaju, ukoliko se istraže dostupni znanstveni izvori o SDT–u u sklopu primjene teorije u poslovnome kontekstu, moguće je vidjeti kako istraživači nemaju isti stupanj upoznatosti s pitanjima o ljudskoj naravi koju su imali začetnici teorija. Ovo je vidljivo i ukoliko su začetnici teorije koautori članaka o primjeni teorije u poslovnome kontekstu.

Kao što je već spomenuto, postoji bogat izvor materijala o SDT–u koji se tiču poslovna konteksta. Ti su materijali dostupni na njihovim mrežnim stranicama te se mogu provizorno kategorizirati primjerice kao tekstovi koji se bave istraživanjima o: međukulturalnim istraživanjima o motivaciji, dobrome životu, potrebama, kao i raznim skalama mjerenja; opći pregledi teorije; istraživanja koja su povezana s traženjem posla i planiranjem karijere; motivacije; potrebe; samoodređenja. U svakom slučaju, izbor tema je širok.²⁵

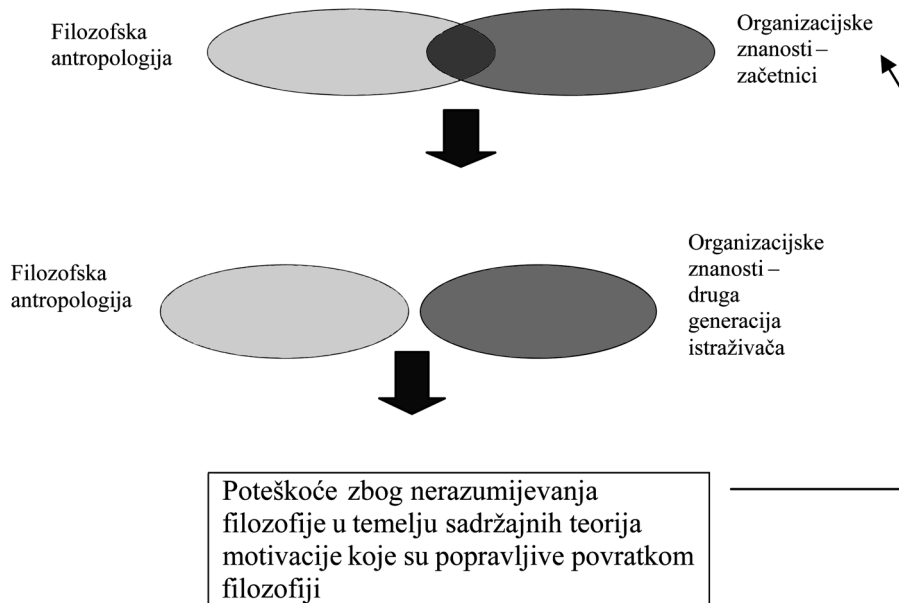
Važno je to da se u radovima koji su ovdje spomenuti ne objašnjava detaljno koji su temelji SDT–a, niti se specifično spominje ljudska narav. U njima se spominju razni koncepti poput potreba, vrijednosti i ciljeva ljudskih bića, ali se ljudska narav ne spominje eksplicitno niti se spominju temelji onoga što se u tim člancima predlaže. Ovo vrijedi čak i za članke koji su kategorizirani kao pregledni.

3. Prednost poznavanja filozofije za organizacijske znanosti

Iz svega do sada iznesenoga moguće je vidjeti kako suvremeni sadržaji teorije motivacije, približavajući se praksi, sve više gube povezanost s filozofijom. Ovaj članak nastoji ukazati na moguće dobrobiti upoznatosti s filozofijom teoretičara i praktičara koji se bave pitanjem motivacije u organizacijskim znanostima. Slikovito bi se sadašnje stanje i predloženi koraci mogli ovako prikazati (Prikaz 1.).

25 http://www.selfdeterminationtheory.org/?option=com_sdt&view=SearchPublications&task=domainSearch&domain=16 (19.10.2014.). Članci koji su preneseni iz raznih časopisa i dostupni na spomenutoj mrežnoj stranici mogu se i drugačije kategorizirati te svakako postoje određena preklapanja među temama koje obrađuju.

Prikaz 1: Odnos između sadržajnih teorija motivacije i filozofije



Uzmimo sljedeći scenarij za daljnji prikaz. Većina današnjih poduzeća ima odjele koji se bave ljudskim resursima. To ukazuje na to kako se, nevažno iz kojega razloga ili samo deklarativno, brinu o svojim zaposlenicima. Uzmimo da je poduzeće A suočeno s nekim problemima povezanim s motivacijom zaposlenika. Kako bi se ti problemi riješili, poduzeće A odluči povećati plaće i oni to uistinu učine. No, usprkos tomu, to ne rješava problem. U velikom broju slučajeva krivnja pada na zaposlenike. Nitko nije zadovoljan.

Kao što je poznato, način na koji se neka karakteristika definira, utjecat će na biće koje ima tu karakteristiku. Primjerice, ako se *debljina* definira kao loša, svatko tko ima tu karakteristiku, tj. tko je debeo, također će se smatrati lošim. Ukoliko se *homo oeconomicus* ističe kao vrhunski vid ljudskoga bića, tada nije čudno kako je odjel ljudskih potencijala u primjeru odlučio djelovati na način koji se brine samo o ekstrinzičnim potrebama ljudi, povećavajući njihove plaće. Suprotno tomu, sadržajni teoretičari motivacije isticat će i ne–materijalne vidove ljudskih bića, kao i potrebe koje iz njih proizlaze.

Vratimo se slučaju. Brnući da se brine samo o materijalnome vidu ljudskih bića, odjel ljudskih potencijala zanemario je nematerijalne vidove, čega su i zaposlenici postali svjesni. Također, prepoznali su i to da poticaji ne podržavaju njihove nematerijalne potrebe, ponekad nazivane »višim« potrebama. To se prvenstveno odnosi na potrebe da okolina u kojoj rade podržava želju za njihovim razvojem. Nažalost, u poduzeću A ne postoji sklad između toga dvoga i time zaposlenici nisu dostatno motivirani; poduzeće je suočeno s istim problemima kao i

prije povećanja plaća. Ukoliko bi cjelovito ljudsko biće bilo uzeto u razmatranje, kao što se to radi u filozofiji, utoliko je moguće uspješno razriješiti taj problem.

Sveukupna važnost vjerovanja da ljudi imaju prirodnu sklonost prema integraciji i povećanju njihova potencijala za praktičare može se ovako opisati. Ukoliko postoji vjerovanje u ljudske sklonosti prema rastu i unapređenju, utoliko će se praktičari usredotočiti na podupiranje tih sklonosti u različitim kontekstima u kojima se ljudi mogu naći. Ukoliko se vjeruje suprotno, tada će se praktičari usredotočiti na treniranje, kontroliranje, usmjeravanje ponašanja prema ciljevima koji se budu smatrali vrijednima.²⁶

Moguće je postaviti pitanje je li uistinu nužno da se u organizacijama vode rasprave eksplicitno usmjerene na pitanje ljudske naravi. Moglo bi se ovako odgovoriti: vjerojatno nije nužno, ljudi jednostavno mogu primjenjivati politike bez znanja ili razumijevanja širih metaantropoloških i filozofskih temelja. Istovremeno, postojanje takvih rasprava poboljšalo bi vjerojatnost uspješne primjene tih *politika* zbog toga što bi ljudi u organizacijama znali zašto su te politike uopće propisane. Ovo bi također koristilo kada se mora brzo odlučivati, u situacijama u kojima ne postoje propisani načini ponašanja.

Za kraj je prikladno spomenuti još jednu podudarnost između klasične grčke filozofije i Aristotelove filozofije te SDT–a koju navode i sami autori. Samo–refleksija naime ima važan položaj u grčkoj filozofiji općenito i u Aristotelovoj filozofiji. Slično tome, u SDT–u se ističe važnost bivanja svjesnim izbora koje netko čini. Biti svjestan izbora ili situacije²⁷ (engl. *mindfull*) definirano je u kontekstu SDT–a kao »receptivna pažnja na trenutačna iskustva«. ²⁸ Ideja je sljedeća. Osoba bi trebala usmjeravati svoju pažnju na trenutačnu situaciju kako bi lakše odabrala djelovanja koja su više u skladu s intrinzičnim stremljenjima i s općim dobrom čovjeka te kako bi izbjegavala odluke koje idu više za prolaznim užicima i odgovorima na prijetnje.²⁹

Zaključak

Na temelju svega dosad rečenoga, treba istaknuti nekoliko stvari. Prvo, teorije upravljanja dobivaju sve veće značenje u modernome poslovnom svijetu te je moguće vidjeti kako su se razvile njihove razne inačice. Njihov posebno istraživan i ključan dio takozvane su teorije motivacije za koje se može reći kako su se načelno razvijale u dva velika smjera. Prvi su smjer procesne teorije motivacije koje nastoje istražiti na koji način nagrađivati, većinom ekstrinzično, zaposlenike

26 Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002), »Overview of Self–determination Theory: An Organismic–Dialect Perspective«, u: Deci, E.L., & Ryan, R.M. (ur.), *Handbook of Self–Determination Research*, The University of Rochester Press, 3–33.

27 Izvorno, ta se ideja u SDT–u pojavila pod utjecajem budističke tradicije i zapravo znači »biti svjestan i pažljiv prema onome što se događa u danom trenutku«.

28 Ryan, R.M., Curren, R.R., & Deci, E.L. (2012), *nav.dj.*, str. 16.

29 Usp. *Isto*.

kako bi uspješnije obavljali svoja zaduženja. Druga su velika grana sadržajne teorije motivacije koje ističu važnost, ne samo materijalnih ljudskih potreba, nego uzimaju u obzir cjelovito ljudsko biće.

Ukoliko se zahvaća cjelovito ljudsko biće, moguće je vidjeti važnost filozofije za takve teorije. U teoriji samoodređenja koja je uzeta za primjer u ovome tekstu, vidljiva su mnoga preklapanja između nje i Aristotelove filozofije. Uz to, pregled ključnih djela koja su napisali začetnici teorija motivacije pokazuje kako su oni koristili filozofska iznašaća kako bi oblikovali svoje teorije. Nažalost, pregledom literature na primjeru SDT-a, također se može uočiti kako se ta povezanost gubi s drugim naraštajem istraživača.

Moguće je da sve to vodi u situacije kada se u praksi ističe isključivo materijalistički način razumijevanja ljudskih bića, a time i zanemarivanje ne-materijalnih karakteristika, što na koncu šteti kako zaposlenicima, jer nisu uzeti u cijelosti, tako i poduzećima jer njihove prakse motivacije ne postižu željene rezultate. Ovdje navedene dobrobiti poznavanja filozofije u temelju znanosti o motivaciji mogu se sažeti u ovih nekoliko točaka:

1. Zaposlenici se uzimaju u cjelovitosti kao ljudska bića.
2. Različito će se usmjeravati prakse motivacije, poduke i upravljanja ovisno o tome kako se zaposlenici shvaćaju, tj. kako se shvaćaju njihove potrebe i ciljevi. Ako se zaposlenici shvaćaju u cijelosti, tj. prepoznaju se i i razlikuju njihove materijalne i »više« potrebe, naglasak neće biti samo na ekstrinzičnim čimbenicima motivacije, nego i na stvaranju organizacijske klime koja podržava razvoj, učenje te razne intrinzične motivacijske čimbenike.
3. Organizacije će evidentirati veću učinkovitost zaposlenika.
4. Povećat će se uspješnost odluka koje su donesene, a za koje ne postoje prije priređeni pravilnici o tome kako se treba ponašati.
5. Filozofija kao disciplina pomaže u razvijanju samosvijesti i svjesnosti o izborima koji se čine, kao i svjesnosti o trenutku.

Upoznatost s filozofskim promišljanjima o čovjeku u cjelini može pripomoći razrješavanju problema s kojima se susreću moderne organizacije. Uostalom, sami su začetnici teorija motivacije koristili filozofiju kao početak svojih promišljanja.

Na kraju je potrebno istaknuti kako je ovaj članak načinjen kao konceptualno istraživanje i kritička analiza dostupnih tekstova o SDT-u i Aristotelovoj teoriji pa je to istovremeno i njegovo ograničenje. No moguće je predložiti i treći stupanj demonstracije, kako se filozofski nauk gubi u praksi i uputiti na izazove koje takvo istraživanje uključuje. Dakle, ako bi se željelo otkriti koja su poduzeća i u kojoj su mjeri upoznata s temeljima SDT-a i njihovom filozofskom podlogom, vjerojatno bi se moglo postupiti na sljedeći način. Prva je poteškoća da poduzeća rijetko eksplicitno objavljuju svoje prakse. Druga poteškoća nalazi se u tome da u poduzećima postoje brojni slojevi rukovođenja, a unutar svakog sloja postoje mnogi pojedinačni rukovoditelji od kojih su neki možda upoznati s filozofijom, a neki možda i nisu, dok su neki možda i upoznati, ali ne slažu se s rečenim.

U svakom slučaju, prvo bi se trebao napraviti svojevrsan popis praksi koje predlaže SDT i usporediti ga s praksama u određenome poduzeću kako bi se vidjelo u kojoj mjeri postoji preklapanje. Nadalje, trebalo bi poduzeti daljnje istraživanje unutar same organizacije o tome kakve se vrste treninga nude zaposlenicima te kako se njihove prakse motiviranja odražavaju na mjerenje učinkovitosti zaposlenika, promaknuća, bonuse, i sl, kao i cijeli niz dubinskih intervjua, kako sa zaposlenicima tako i s rukovoditeljima na svim stupnjevima, o njihovom načinu djelovanja i ponašanja te razumijevanja filozofije u podlozi njihovih praksi.

The Benefits of Knowledge of Philosophy for the Organizational Sciences: Aristotle's Philosophy and Self-Determination Theory as an Example

Borna Jalšenjak, Ivan Šestak***

Summary

In the article the authors describe the effect of Aristotle's philosophy on the development of the self-determination theory in the motivational sciences. They explore its impact today, which seems to be lacking especially in regard to praxis. The authors conclude the article by suggesting the possible benefits for employees as well as organizations of renewing links between philosophy and the organizational sciences.

Key words: Aristotle, philosophy, organizational sciences, motivation theory, self-determination theory

* Borna Jalšenjak, Ph.D., The Zagreb School of Economy and Management and the Faculty of Philosophy of the Society of Jesus in Zagreb, Address: Jordanovac 110, 10000 Zagreb, Croatia, E-mail: bjalsen@zsem.hr

** Prof. Ivan Šestak, Ph.D., The Faculty of Philosophy of the Society of Jesus in Zagreb, Address: Jordanovac 110, 10000 Zagreb, Croatia, E-mail: isestak@ffdi.hr