

Ψυχολογικές προσεγγίσεις της ηγεσίας:

από το προσωπικό κίνητρο στη διαχείριση της εξουσίας

Χριστόφορος Θωμαδάκης, Ψυχολόγος¹

Δημήτριος Κ. Ρούκας, Ψυχίατρος

“Ένα απόγευμα αποφασίζετε επιτέλους να γραφτείτε στο γυμναστήριο και να ξεκινήσετε την άθληση που τόσο καιρό επιζητούσατε. Στο δρόμο, δέχεστε ένα τηλέφωνο από έναν παλιό φίλο σας που είχατε χαθεί και σας προτείνει να ξαναβρεθείτε. Δε θέλετε και πολύ...αναβάλετε την εγγραφή στο γυμναστήριο...”

«Επιτέλους ήρθε η πολυπόθητη καλοκαιρινή άδεια και προγραμματίζετε το που και πως θα την περάσετε. Στο χωρίο στο εξοχικό με φίλους, κάπου αλλού σε κάποιο νέο τόπο ή ανοιχτοί σε νέες προτάσεις; Με γνώμονα κυρίως τα οικονομικά και τη διαθεσιμότητά σας, προσπαθείτε να σας να κάνετε την επιλογή που θα σας ικανοποιήσει περισσότερο...»

«Ο μικρός σας γιος είναι πλέον «υποψήφιο πρωτάκι». Αύριο η πρώτη του μέρα στο δημοτικό σχολείο. Δεν είναι και ο πιο θερμός υποστηρικτής της ιδέας του σχολείου, καθότι πρωτόγνωρο, άγνωστο περιβάλλον. Ερωτήσεις του τύπου: γιατί πάμε σχολείο, τι θα γίνει αν δεν πάμε, γιατί να μη διαβάσουμε μαζί στο σπίτι; Και η προσπάθειά σας να δώσετε πειστικές απαντήσεις...»

Γιατί οι άνθρωποι θέλουμε σε όλα τα «γιατί» μια απάντηση; Πως γίνεται κάποιους να τους απασχολούν κάποια ερωτήματα ενώ κάποιους άλλους τα ίδια ερωτήματα να τους απασχολούν λιγότερο ή να τους αφήνουν αδιάφορους; Πώς εξηγείται το γεγονός κάποιος να αλλάζει εύκολα μια άποψη, ιδέα (ή και) στάση ή και συμπεριφοράς, ενώ άλλος να δυσκολεύεται και για την πιο απλή απόφαση;

Απλές, καθημερινές συμπεριφορές και προσωπικές μας συνήθειες, εκφράσεις και εκφάνσεις που διαμορφώνουν σε ένα βαθμό το ποιοι είμαστε και πώς μας αντιλαμβάνονται οι άλλοι γύρω μας. Καταστάσεις και διαδράσεις που με τον έναν ή τον άλλον τρόπο ζητούν τη συμμετοχή μας, την προσωπική μας σφραγίδα μέσα από την ενεργοποίηση και την ενασχόληση μας. Αυτός ο

¹ Ο Χριστόφορος Θωμαδάκης είναι Οργανωτικός Ψυχολόγος MSc, Υπ. Διδάκτορας του Παν/μίου Κρήτης και εργάζεται στις Ένοπλες Δυνάμεις, στο Διακλαδικό Κέντρο Ψυχικής Υγείας.

διαχρονικός και πάντα επίκαιρος ερωτηματικός συνδυασμός μεταξύ του «τι θέλω και του τι πρέπει», μας έχει απασχολήσει σχεδόν όλους σε όλα τα εξελικτικά στάδια της ζωής μας. Περισσότερο όμως από όλα, φαίνεται να μας τριβελίζει το ερώτημα «γιατί αλλάζουμε τις συνήθειες μας και τα θέλω μας κάθε φορά σε διαφορετικές καταστάσεις και περιβάλλοντα», ή «πόσο φυσιολογικό είναι άλλο να θέλουμε σήμερα και άλλο αύριο», ή «τι μας κάνει να επιθυμούμε κάτι πάρα πολύ και την επόμενη στιγμή να το εγκαταλείπουμε»;

Πολλές επιστημονικές προσεγγίσεις και προσωπικότητες έχουν ασχοληθεί με τα λεγόμενα πυρηνικά ερωτήματα της ανθρώπινης ύπαρξης και εξέλιξης. Διαχρονικά, ακόμα και μεγάλες επιστημονικές οντότητες από ένα πλήθος επιστημών (φιλοσοφία, θεολογία, κοινωνιολογία) έχουν προσπαθήσει να δώσουν απαντήσεις σε τέτοια ερωτήματα, σε μια προσπάθεια να κατευνάσουν ή ακόμα καλύτερα να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη για τη βαθύτερη κατανόηση της ύπαρξης. Και η επιστημονική προσέγγιση της καταγραφής της προσωπικότητας έχει να καταδείξει πλήθος από σημαντικές τέτοιες προσπάθειες. Ενδεικτικά και μόνο, ο εμπειρισμός του Locke (1632-1704) αναφέρει ότι «ο άνθρωπος στη φυσική του κατάσταση υπακούει μονάχα σε έναν απαράβατο και θεμελιώδη νόμο της φύσης, που τον ονομάζει *φυσικό νόμο*, και έχει ως στόχο την αυτοσυντήρηση και διατήρηση του αγαθού της ζωής για τον ίδιο». Η θεωρία του Δαρβίνου (1809-1882) για την επικράτηση των ειδών, σχολιάζει ότι «η εξέλιξη των ειδών της ζωής που προέρχονται από κοινούς προγόνους και διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου, υπόκεινται στον μηχανισμό της φυσικής επιλογής που καθορίζει αυτόν τον τρόπο εξέλιξης τους». Σε μεταγενέστερες εποχές ο Hull (1884-1950) υποστήριξε ότι «μέσω της ιδέας της ομοιόστασης, οι έμβιοι οργανισμοί προσπαθούν να διατηρήσουν την εσωτερική τους κατάσταση σε σταθερά επίπεδα, ενεργοποιώντας ένα πλήθος βιολογικών (πρωτογενών) και ψυχολογικών (δευτερογενών) αναγκών» (π.χ., η πείνα οδηγεί σε συμπεριφορά προς απόκτηση τροφής). Αλλά και πιο σύγχρονοι όπως ο Murray (1893-1988), ο Freud (1856-1939), ο Maslow (1908-1970) ο καθένας από την επιστημονική του θέση και ενασχόληση με τον άνθρωπο, οικοδόμησε και υποστήριξε ένα ολόκληρο θεωρητικό πλαίσιο προσέγγισης και ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Με αυτόν τον τρόπο και σήμερα ένα πλήθος εφαρμοσμένων επιστημών στο χώρο της παρατήρησης και διερεύνησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ασχολείται με τα ανθρώπινα «γιατί», τις παραξενιές, τους τρόπους αλλά και τα συναισθήματα και γενικότερα με καθετί που προσδιορίζει ή αποτυπώνει το πλήθος των λεκτικών ή μη λεκτικών εκφράσεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς και προσπαθεί να αποκωδικοποιήσει τον κλειδάριθμο για την ερμηνεία της ανθρώπινης προσωπικότητας.

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί μια προσέγγιση της πολυπλοκότητας της προσωπικότητας διερευνώντας μια από τις βασικότερες έννοιες στην κατανόσή της, αυτής των κινήτρων. Αρχικά θα γίνει μια αναφορά στους βασικότερους θεωρητικούς της έννοιας των κινήτρων ως πρωταρχική ύλη για την ενεργοποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτό θα αποτελέσει και την πρώτη ερώτηση στον κριτικό αναγνώστη του κεφαλαίου, για τη σχέση μεταξύ βούλησης, κινήτρου και προσωπικότητας. Επίσης, θα αναφερθούμε σε ένα από τα πιο πρόσφατα επιστημονικά ερωτήματα στο χώρο της οργανωτικής και κοινωνικής ψυχολογίας, για την σχέση της προσωπικότητας με τη διάσταση της ηγεσίας και την ηθική ως μια ακόμα διερευνητική συζήτηση για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Θεωρίες κινήτρων και συμπεριφορά

Το παρόν κεφάλαιο ξεκίνησε με την εξιστόρηση καθημερινών σεναρίων και τα συνοδά ερωτήματα τους γύρω από τις εκφάνσεις του «γιατί» σε μια προσπάθεια να ερμηνεύσουμε την πολυμορφία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Εξ' αρχής μπορούμε να αναγνωρίσουμε και να αποδεχθούμε (ανεξάρτητα κοινωνικού, εκπαιδευτικού, θρησκευτικού ή άλλου προσωπικού μας υπόβαθρου) ότι όλοι μας με κάποιον τρόπο και ως ένα βαθμό είμαστε «εκπαιδευμένοι» να αντιδρούμε και να αλληλοεπιδρούμε με το περιβάλλον με διαφορετικό προσωπικό τρόπο και ύφος, γεγονός που μας καθιστά μοναδικούς τον έναν με τον άλλον. Ταυτόχρονα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι δεν είναι όλα τα εξωτερικά (περιβαλλοντικά) ερεθίσματα ίδια, ούτε φυσικά και όλες οι συνθήκες που τα προκαλούν. Επομένως, το να αντιδρά και να συμπεριφέρεται ένα άτομο με διαφορετικό τρόπο από ένα

άλλο είναι πρώτα από όλα αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται το εξωτερικό περιβάλλον και στη συνέχεια αντιδρά και συμπεριφέρεται. Βέβαια, αρκετές φορές οι άνθρωποι αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο ακόμα και αν πρόκειται για τα ίδια εξωτερικά ερεθίσματα (Burne & Ekstrand, 1976) αλλά και αυτό φαίνεται να είναι μάλλον αποδεκτό. Ένα απλό παράδειγμα θα μπορούσε να είναι ο τρόπος που συμπεριφέρεται κάποιος περιμένοντας στην ουρά εξυπηρέτησης μιας υπηρεσίας. Με δεδομένο ότι η σειρά εξυπηρέτησης είναι για να τηρείται η προτεραιότητα και να ικανοποιηθούν τα αιτήματα όλων που βρίσκονται εκεί, μπορεί να διαπιστώσει κανείς δι-ατομικές ποικίλες συμπεριφορές αναμονής, εξυπηρέτησης, διεκπεραίωσης αιτήματος κλπ. Φυσικά ο καθένας μας σε ένα πρακτικό καθημερινό σενάριο δε θα καθίσει να σκεφτεί και να αναλύσει τη συνειρμική αλυσίδα μεταξύ προσωπικής ανάγκης και εξωτερικών παραγόντων, γιατί πολύ απλά ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση του «θέλω» του. Είναι όμως μέσα στην ανθρώπινη φύση, η διακαής ανάγκη για αναζήτηση μιας ερμηνείας και απόδοσης κάποιων αιτιωδών σχέσεων (δράση-αντίδραση) σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τον κόσμο πέρα από την δική μας συμπεριφορά. Μάλιστα αυτή η γνωσιακή μας τοποθέτηση σε συνδυασμό με το νοητικό μηχανισμό της αντίληψης, μας δίνει τη δυνατότητα από πολύ μικρή ηλικία (και με σχεδόν μηδενικό τον εμπειρικό μας χάρτη) να μπορούμε να προβαίνουμε σε συσχετίσεις με αιτιώδεις σχέσεις και εξελικτικά με αυτόν τον τρόπο να νοηματοδοτούμε τον κόσμο μας. Ωστόσο, ξαναδιαβάζοντας τον τρόπο που οι επιστήμες προσπαθούν να αναλύσουν και να προσδιορίσουν τις αιτιώδεις σχέσεις που αναφέραμε, θα αναρωτιόταν κανείς αν ο απλός άνθρωπος θα έπρεπε να έχει και αυτός ένα αντίστοιχο επιστημονικό υπόβαθρο για να μπορεί να εξηγήσει τι συμβαίνει γύρω του. Το αντίθετο όμως. Ο απλός άνθρωπος ενδιαφέρεται για απλές, καθημερινές, βιωματικές αιτιώδεις σχέσεις που έχουν να κάνουν αποκλειστικά με την (πρακτική, βιολογική, ψυχολογική) επιβίωση του, που ελάχιστα ή απλοϊκά έχει στηρίξει σε επιστημονικά δεδομένα. Αντ' αυτού, διαχρονικά, ο άνθρωπος έχει αναπτύξει δικά του μοντέλα ερμηνείας και κατανόησης των αιτιωδών σχέσεων και μάλιστα τα έχει εξελίξει σταδιακά σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, την εξέλιξη των υπόλοιπων όντων ακόμα και των ομοιών του. Με αυτόν τον τρόπο, κατάφερε με εμπειρικούς τρόπους να αποδώσει τις αιτίες των καταστάσεων γύρω του, ενώ

παράλληλα η επιστήμη μελετούσε και αποδείκνυε τις ίδιες σχέσεις με την επιστημονική της μεθοδολογία.

Σε πρακτικό επίπεδο, είτε πρόκειται για έναν απλό άνθρωπο, είτε για έναν επιστήμονα-μελετητή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, μπορεί ο τρόπος ερμηνείας και προσέγγισης της αιτιώδους σχέσης να ερμηνεύεται και να αποδίδεται διαφορετικά, το αποτέλεσμα όμως παραμένει ίδιο: η ανθρώπινη προσωπικότητα δε μπορεί να μείνει με έωλο και αναπάντητο το «γιατί» της συμπεριφοράς της.

Τα κίνητρα: ενέργεια συμπεριφοράς

Είτε πρόκειται για βρέφος, είτε για παιδί, είτε για ενήλικα, η διαχρονική ανάγκη του ανθρώπινου «γιατί» τον ωθεί άλλοτε με εμπειρικούς και άλλοτε με επιστημονικούς τρόπους να επιδιώκει μια κάποια απάντηση. Η επιδίωξη αυτή καταλήγει κάποιες φορές εννοιολογικά αλλά και θεωρητικά στην ενασχόληση, τη γνώση και κατανόηση των κινήτρων. Όχι τόσο από δογματισμό ή άκριτη επιστημοσύνη, αλλά κυρίως επειδή το κίνητρο είναι κάτι που αντιλαμβάνεται πλέον κάθε άνθρωπο (και έλλογο) ον στον πλανήτη Γη, το περιβάλλον όπου εκ του φυσικού περιορισμού μελετούμε και αποφαινόμεστε. Με σκοπό να εξηγηθούν κάθε είδους παράξενες (ατομικές ή συλλογικές) συμπεριφορές, αλλά και στάσεις της καθημερινής ζωής, οι ψυχολόγοι έχουν αναπτύξει την έννοια των κινήτρων σαν μια κοινή γλώσσα του κώδικα ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η ουσία της έννοιας (ύπαρξης) των κινήτρων, εστιάζεται στο ότι, αν θεωρήσουμε ότι οι ψυχικές λειτουργίες είναι βοηθητικά όργανα ή μέσα για να διατηρηθεί κάθε οργανισμός στη ζωή, λογικά θα πρέπει να υπάρχουν και άλλα στοιχεία, που να κινούν τον άνθρωπο ή κάθε οργανισμό γενικά σε μια δράση. Θα μπορούσαμε απλά, αυτή τη δεύτερη κατηγορία στοιχείων τα λεγόμενα αίτια της συμπεριφοράς γενικά, να τα ονοματίσουμε κίνητρα. Αν οι ψυχικές λειτουργίες είναι τα πρότυπα της συμπεριφοράς και των βιωμάτων και αναφέρονται στο πως λειτουργεί η ψυχική ζωή, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι οι προϋποθέσεις και τα κίνητρα της συμπεριφοράς απαντούν στο γιατί λειτουργεί έτσι το ανθρώπινο ψυχικό δυναμικό.

Τι είναι όμως το κίνητρο; Ενδεικτικά και μόνο κατά την Woolfolk (2007), «τα κίνητρα είναι μία εσωτερική κατάσταση που διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί τη συμπεριφορά του ατόμου». Κατά άλλους πάλι, «κίνητρο είναι οτιδήποτε θέτει κάτι σε κίνηση, κάθε τι που δραστηριοποιεί ένα ζωντανό οργανισμό» (Μαριδάκη-Κασσωτάκη, 2009). Ενώ, σύμφωνα με τον Τριλιανό (2002), «τα κίνητρα είναι ορμές ή ενεργοποιημένες ανάγκες, που κατευθύνονται σε κάποιο στόχο ή απομακρύνονται από αυτόν. Τα κίνητρα κινητοποιούν τους ανθρώπους και αποτελούν τις αιτίες για ό, τι αυτοί πράττουν». Γενικά, τα κίνητρα ορίζονται ως οι δυνάμεις ή αιτίες που ενθαρρύνουν ή παρωθούν το άτομο να ασχοληθεί ή να επιδιώξει την επιτυχία κάποιου στόχου (Φιλίππου & Χρίστου, 2001).

Ειδικότερα όμως όταν πρόκειται για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και τις εκδηλώσεις της, είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να διερευνηθούν τα αίτια όπως και οι λόγοι που σχετίζονται με την ενεργοποίηση της. Κίνητρο θα λέγαμε είναι οτιδήποτε ωθεί, κινητοποιεί, θέτει σε εγρήγορση ένα άτομο για δράση. Για τους περισσότερους ειδικούς της μελέτης, κίνητρο είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Ένας πρώτος βασικός διαχωρισμός αναφέρεται στην «πηγή» της ώθησης, εάν δηλαδή το κίνητρο ωθεί το άτομο από μέσα να ενεργήσει ή έλκεται από εξωτερικούς παράγοντες να ενεργήσει. Η βασική αυτή διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων εκτός του ότι έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για την ερμηνεία και την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στα διάφορα πλαίσια (εκπαίδευση, εργασία, ανθρώπινες σχέσεις κλπ), έχει και ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον μελέτης. Με τα εσωτερικά κίνητρα νοούμε όλο το εσωτερικό αιτιολογικό φάσμα των συμπεριφορών. Όπως για παράδειγμα γνωστικά (προσδοκίες, επιθυμίες, προθέσεις), αυτοεκτίμησης (βούληση), αυτοπεποίθηση (συναισθήματα), ένστικτα, ορμές. Με τα εξωτερικά κίνητρα αναφερόμαστε στα θελκτικά ή απωθητικά περιβαλλοντικά ερεθίσματα, θετικά ή αρνητικά (αμοιβές ή ποινές), ευχάριστες ή δυσάρεστες καταστάσεις. Τα ένστικτα και οι σκοποί είναι παραδείγματα εσωτερικών κινήτρων, ενώ η επιδίωξη αμοιβής και ή αποφυγή κάποιου κινδύνου είναι παραδείγματα εξωτερικών κινήτρων. Κατά μια δεύτερη, εξίσου σημαντική διάκριση, τα κίνητρα μπορεί να είναι

εγγενή και να προκύπτουν από κληρονομική διάθεση, ή να είναι επίκτητα, να διαμορφώνονται και να υιοθετούνται κατά τη διαδικασία της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον εξελικτικά (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Τέλος, ένας τρίτος διαχωρισμός τους αναφέρεται στην επιτελική τους λειτουργία και διακρίνονται σε φυσιολογικά κίνητρα που εξυπηρετούν τις βασικές λειτουργίες του οργανισμού, σε βιολογικά κίνητρα που υπηρετούν τις ανάγκες της επιβίωσης, της διαίωσισης και διατήρησης του είδους, και τέλος στα ψυχολογικά που αναφέρονται στο συναισθηματικό φορτίο του ατόμου, την προσωπικότητα και τις συναλλαγές της με το περιβάλλον (Evans, 1975). Ωστόσο, η διάκριση των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά είναι ίσως η πιο σημαντική, καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να προσδιορίσουμε καλύτερα το πώς και το γιατί της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Εάν το αίτιο-κίνητρο προέρχεται από προσωπική εσωτερική ενεργοποίηση, το άτομο θα προβεί σε επανάληψη της συμπεριφοράς, ενώ αν την αποδίδει σε εξωτερικά αίτια-κίνητρα θα την επαναλάβει υπό προϋποθέσεις, κυρίως ενίσχυσης (Ryan & Deci, 2000).

Είναι επίσης ενδιαφέρον, αφού αναλογιστούμε τη σχέση μεταξύ συμπεριφοράς και κινήτρων, να αναρωτηθούμε: η ενεργοποίηση μιας συμπεριφοράς προϋποθέτει ταυτόχρονα και κάποιου είδους έλεγχο των κινήτρων μας; Η αλήθεια είναι πως όχι. Δε είναι εύκολος ένας έλεγχος της συμπεριφοράς μας προκειμένου να κινητοποιηθούμε. Αντιθέτως, το κίνητρο είναι αυτό που έχει τη δυναμική θέση να κατευθύνει τη συμπεριφορά μας προς την κατεύθυνση που υπάρχει συγκεκριμένος στόχος επίτευξης. Για αυτό το λόγο τα κίνητρα αν και έχουν συλλογική βάση ερμηνείας και κατανόησης, είναι κατά ένα μεγάλο βαθμό προσωπικά: ό,τι κινητοποιεί κάποιον μπορεί να αφήνει κάποιον άλλον αδιάφορο, γιατί πολύ απλά οι στόχοι που τίθενται μεταξύ των ατόμων είναι διαφορετικοί αξίας, προτεραιότητας, αξίας και ενδιαφέροντος.

Θεωρίες για τα κίνητρα

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί και αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες γύρω από τα κίνητρα και τη σχέση τους με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι θεωρητικοί

και μελετητές του χώρου από τα μέσα του εικοστού αιώνα περίπου, ανάλογα της επιστήμης που πρέσβευαν ή ακόμα και τις προσωπικές παρατηρήσεις και έρευνες κατάφεραν ώστε σήμερα να μπορούμε να αναφερόμαστε σε μια αρκετά διευρυμένη ομάδα θεωρητικών προσεγγίσεων για την κατανόηση των κινήτρων. Η μελέτη των κινήτρων δεν υπήρξε αρχικά ένα ξεχωριστό ερευνητικό πεδίο, αλλά στην πορεία διαμόρφωσε έναν κλάδο της αναδυόμενης επιστήμης της ψυχολογίας (Schunk, Pintrich, Meece, 2010). Σε μια ενδιαφέρουσα ανασκόπηση του «ρεύματος» των θεωριών των κινήτρων, η απαρχή της θεωρητικής περιελάμβανε ολιστικά, γενικά μοντέλα παρατήρησης και ερμηνείας της συμπεριφοράς, ενώ εξελικτικά, στην πορεία, άρχισε να επικεντρώνεται σε πιο συγκεκριμένους παράγοντες και συνιστώσες της συμπεριφοράς. Και μάλιστα, με αυτό τον τρόπο άρχισε σιγά σιγά και το διακριτό ενδιαφέρον των ψυχολόγων να επικεντρώνεται στη μελέτη και ανάπτυξη θεωριών επίτευξης που θα μπορούσαν να σχετιστούν με το εξελικτικό στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Graham & Weiner, 1996). Παράλληλα, ένα δεύτερο θεωρητικό ρεύμα, άρχισε να εξετάζει και να υιοθετεί ένα διαφορετικό τρόπο αντίληψης των κινήτρων: ο άνθρωπος όχι πλέον σαν μια καλοκουρδισμένη μηχανή που είναι φτιαγμένη να απαντάει σε κάθε λογής εξωτερικά ερεθίσματα, αλλά αντίθετα σαν ένα λογικά σκεπτόμενο ον με ενεργό μνήμη, ικανότητα επεξεργασίας της πληροφορίας, αυτό-ενεργοποιούμενο και με κριτικό νου (Weiner, 1992). Αυτή η μεταστροφή σημάδεψε και την αλλαγή από τη μηχανιστική αντίληψη προς μια γνωσιακή προσέγγιση της δυναμικής των κινήτρων.

Οι πρώτοι ψυχολόγοι χρησιμοποίησαν τις απόψεις του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη για το δυισμό του σώματος και του πνεύματος: με δεδομένο την υπεροχή του λόγου (της γνώσης) έναντι του συναισθήματος και την καθοδήγηση της βούλησης από το λογικό, υποστήριξαν ότι ο ανθρώπινος νους αποτελούνταν από τρία συστατικά στοιχεία: τη γνώση, το συναίσθημα και τη θέληση (κινητοποίηση). Η θέληση αντανakλούσε την επιθυμία του ατόμου ή το σκοπό του. Η βούληση είναι η πράξη χρησιμοποίησης της θέλησης (Schunk, Pintrich, Meece, 2010). Αυτές οι θέσεις αποτέλεσαν και τη βάση της βιο-ψυχολογικής θεωρίας που στο επίκεντρο της είναι η έννοια της βούλησης και του ενστίκτου.

Σε μια προσπάθεια ανασκοπικής ανάγνωσης των θεωριών που έχουν προταθεί κατά καιρούς για τη γένεση και την ανάπτυξη των κινήτρων θα μπορούσαμε να διακρίνουμε κυρίως τρεις κατηγορίες (Berry & Houston, 1993): οι θεωρίες με επίκεντρο την προσωπικότητα και το κίνητρο ως χαρακτηριστικό της (ανθρωπιστικές-φαινομενολογικές προσεγγίσεις). Οι συμπεριφοριστικές θεωρίες που υποστηρίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ κινήτρων και ατομικών συμπεριφορών για την εκτέλεση και επίτευξη ενός έργου. Τέλος, οι γνωστικές θεωρίες όπου τα κίνητρα αποτελούν δομικό στοιχείο του γνωσιακού χάρτη του ατόμου και έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στάσης, συμπεριφοράς, του εαυτού μας.

Οι ανθρωπιστικές θεωρίες των κινήτρων

Οι ανθρωπιστικές θεωρίες των κινήτρων αναπτύχθηκαν στη βάση της μελέτης των ικανοτήτων και της δυναμικής των ανθρώπων. Εστιάζουν στη δύναμη της ανάγκης του ατόμου για ανάπτυξη και αυτονομία. Η μελέτη αυτών των θεωριών είναι ολιστικού τύπου, αφού προσεγγίζουν το άτομο σαν σύνολο (βιολογικό, συναισθηματικό, κοινωνικό, γνωσιακό) σε σχέση με ένα τελικό σκοπό, αυτόν της αυτοπραγμάτωσης (Weiner, 1985b). Οι κυριότερες θεωρίες από αυτή την ομάδα συνοψίζονται: στη θεωρία της αυτοπραγμάτωσης-αναγκών (hierarchy theory) του Abraham Maslow (1908-1970), τη θεωρία του ιδανικού εαυτού (πελατοκεντρική) του Karl Rogers (1902-1987) και τη θεωρία της αναγκών-επίτευξης (need theory) του Henry Murray (1893-1988).

Ο Α. Maslow υποστήριξε ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων διαμορφώνεται και από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά κυρίως από εγγενείς παράγοντες, οι οποίοι είναι κοινοί σε όλους τους ανθρώπους. Προσπάθησε με αυτόν τον τρόπο, να παρουσιάσει μια σύνθεση των έως τότε θεωριών και μελετών για τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στη θεωρία του Maslow (1943) προτείνεται μια ιεραρχία αναγκών με τη μορφή μιας πυραμίδας, με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ξεκινώντας την ανάγνωση της θεωρίας του, στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες που είναι καθαρά βιολογικές ανάγκες κι αποτελούν το προαπαιτούμενο για την εκδήλωση κάθε άλλης επόμενης, ανώτερης ανάγκης. Στο επόμενο επίπεδο

βρίσκονται οι ανάγκες της κοινωνικής διάδρασης και οι ανάγκες για την προσωπική ασφάλεια. Αναφέρονται στο ψυχολογικό και πνευματικό επίπεδο και περιλαμβάνουν την ανάγκη για σταθερότητα και ελευθερία από αρνητικά συναισθήματα (απειλή, φόβος). Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, να αγαπά, να αγαπιέται, να έχει φίλους, να συμμετέχει στον κοινωνικό ιστό με οποιοδήποτε τρόπο το κάνει να νιώθει «ενταγμένο». Στην ανώτερη βαθμίδα της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες της αυτό-εκτίμησης, την αναγνώριση του ατόμου και της σημασίας του από τους άλλους, το αίσθημα της αυτοπεποίθησης. Ενώ στην τελευταία και ανώτατη βαθμίδα, τοποθετούνται οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και αυτό-εκπλήρωσης ή αυτό-ολοκλήρωσης, που ουσιαστικά αναφέρονται στην προσωπική ανάπτυξη (ψυχολογική-πνευματική-εσωτερική), την καταξίωση και ολοκλήρωση του εαυτού (μέσα από την επίτευξη του στόχου του, της αποστολής του) και την εκδήλωση ανάλογων κοινωνικών συμπεριφορών (Berry & Houston, 1993). Κινητήριοις δυνάμεις για την ικανοποίηση των αναγκών σε κάθε επίπεδο της πυραμίδας είναι η ίδια η ανάγκη και αυτή δημιουργεί το κίνητρο για την ανάληψη μιας συγκεκριμένης δράσης προς την επίτευξη. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες χαμηλότερης στάθμης και η ικανοποίηση αυτών των αναγκών, θεωρείται ως αδιαπραγμάτευτη προϋπόθεση προκειμένου το άτομο να μεταβεί στην ικανοποίηση των αναγκών της αμέσως επόμενης ανώτερης βαθμίδας. Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη (σε ένα επίπεδο) τότε αυτή παύει να λειτουργεί ως κίνητρο. Η ικανοποίηση των αναγκών αρχίζει από τη βάση της ιεραρχίας στην πυραμίδα και προχωρά σταδιακά προς τα πιο υψηλά επίπεδα (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2010). Όταν μια ανάγκη δεν ικανοποιείται, τότε αυτή προκαλεί ένταση στο άτομο που οδηγείται σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Δηλαδή αναλαμβάνει δράση με σκοπό τη μείωση της έντασης (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2010). Με αυτόν τον τρόπο ο Α. Maslow ασκεί μια έμμεση κριτική στο πρότυπο ερέθισμα-αντίδραση που είχαν υποστηρίξει οι συμπεριφοριστές. Ενδιαφέρον επίσης είναι, ότι σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, μόνο ένα μικρό μέρος των ανθρώπων μπορεί ή και ενδιαφέρεται να φτάσει στην αυτοπραγμάτωση (το ανώτατο επίπεδο). Ωστόσο, η θεωρία του προκάλεσε το ενδιαφέρον των διοικητικών και επιχειρησιακών στελεχών και συμβούλων κυρίως κατά τις προηγούμενες δεκαετίες (1980-90), χωρίς όμως να καταφέρει να απαντήσει σε

άλλου είδους κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως πχ. στην εκπαίδευση, μάθηση.

Ο Carl Rogers, σαν κύριος εκπρόσωπος της ουμανιστικής σχολής, ανέπτυξε την πελατοκεντρική θεωρία. Πρωτογενής δύναμη στη ζωή ενός ατόμου είναι η εσωτερική τάση για ψυχολογική ανάπτυξη και η συνεχής διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης. Το άτομο στη θεωρία του Rogers βιώνεται ως καλό και ελεύθερο, ικανό να ελέγχει και να κατευθύνει τη δική του εξέλιξη, είναι ένας ζωντανός οργανισμός που διαθέτει το ένστικτο της ανάπτυξης, γι' αυτό και είναι ιδιαίτερα σημαντική η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την ανάπτυξη αυτή. Για τον Rogers, υπάρχει στο άτομο μια τάση για ενεργοποίηση, μια εσωγενής τάση που σκοπό έχει να αναπτύξει όλες τις ικανότητες του ατόμου με τρόπους που εξυπηρετούν τη συντήρηση ή προαγωγή του οργανισμού. Για τον Rogers ο πυρήνας της φύσης μας είναι ουσιαστικά θετικός και στρέφεται προς την αυτοπραγμάτωση. Για αυτό το λόγο έδωσε ιδιαίτερο βάρος όχι στη συμπεριφορά που στοχεύει στη μείωση της έντασης αλλά στην αυτοπραγμάτωση ως κεντρικό ανθρώπινο κίνητρο. Η τάση της πραγμάτωσης είναι έμφυτη και μπορεί να επηρεαστεί από το περιβάλλον. Όλα τα υπόλοιπα κίνητρα, όπως είναι η πείνα, η δίψα, η εύρεση στέγης προκύπτουν από αυτήν. Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να εκτιμώνται θετικά και για το λόγο αυτό συνδέονται με συναισθήματα, όπως ο σεβασμός, η συμπάθεια, η ζεστασιά, η συμπόνια και η αποδοχή. Έχουν επίσης ανάγκη για θετική αυτοεκτίμηση η οποία είναι αποτέλεσμα της δικής τους εμπειρίας. Αυτή αναπτύσσεται όταν οι άνθρωποι βιώνουν θετική εκτίμηση από τους άλλους, πράγμα που στη συνέχεια τους δημιουργεί και μια θετική στάση προς τον εαυτό τους (Rogers, 1969). Οι ατομικές διαφορές αποδίδονται από τον Rogers στην ιδιοσυγκρασία του ατόμου και στην αλληλεπίδραση του με το περιβάλλον. Το άτομο με τη σχέση που αναπτύσσει με το περιβάλλον του, δομεί ταυτόχρονα και τη φαινομενολογική εμπειρία, που δεν είναι τίποτα άλλο από τη συνειδητή ερμηνεία του περιβάλλοντος του και των σχέσεων με τους ανθρώπους. Αυτή η προσωπική εμπειρία θα αποτελέσει τη βάση των φαινομενολογικών κινήτρων (εσωτερικών ή εξωτερικών) που θα του επιτρέψουν την αυτοπραγμάτωση. Άτομα «ανοιχτά» σε εμπειρίες θα είναι πιο ανθεκτικά σε συγκρούσεις και φόβους, ενώ άτομα «κλειστά» θα στέκονται μακριά από τους

προσωπικούς τους στόχους και άρα θα είναι δυστυχισμένα. Φυσικά, η θετική στάση-ενίσχυση του περιβάλλοντος απέναντι στις ανάγκες του ατόμου είναι ένα σημαντικό βήμα για την ανύψωση του ατόμου.

Ο Maslow και ο Rogers ως εκπρόσωποι των ανθρωπιστικών θεωριών υποστηρίζουν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ωθείται από την προσπάθεια του ατόμου να αναπτύξει τις ικανότητες, την αποτελεσματικότητα και τη δημιουργικότητά του. Πρόκειται για ένα κίνητρο για αυτοπραγμάτωση, που είναι εγγενές και έχει άμεσες επιδράσεις στη συμπεριφορά του ατόμου. Οι θεμελιώδεις ανάγκες είναι εγγενείς και έχουν βιολογική προέλευση, αλλά οι συμπεριφορές που συνδέονται με αυτές τις ανάγκες στηρίζονται στη μάθηση (Κωσταρίδου- Ευκλείδη, 1999). Ωστόσο και οι δυο τους επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τη σκέψη και την προβληματική για τα κίνητρα, ώστε επόμενοι όπως ο Alderfer (1969,1972), ο Frederick Herzberg (1959) να προσφέρουν μέσω της κριτικής ή της αναθεώρησης, ακόμα πιο διευρυμένες σκέψεις γύρω από τη δυναμική των κινήτρων.

Ο Henry Murray ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στο κίνητρο επίτευξης, μέσω της θεωρίας των αναγκών. Η ανθρώπινη προσωπικότητα μπορεί να περιγραφεί μέσα από μια σειρά θεμελιωδών αναγκών. Αυτές όμως οι ανάγκες διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο και αυτό έχει επιπτώσεις στην παρατηρούμενη συμπεριφορά. Θεωρούσε όπως και ο Maslow, ότι υπάρχουν διάφορες ανάγκες που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκη για φιλία, ανάγκη για επίθεση, για υποχώρηση- άμυνα, ανάγκη για επίτευξη. Για τον Murray οι ανάγκες αυτές είναι ασυνείδητες, μπορούν, όμως, να αναγνωρισθούν είτε με εξωτερική βοήθεια (καθοδήγηση), είτε με προσωπική εκπαίδευση (εξοικείωση). Οι επίκτητες ανάγκες όπως το κίνητρο επίτευξης, ανάγονται σε στοιχεία προσωπικότητας όταν αυτές οι ανάγκες αποτελέσουν σημαντικές για το άτομο (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Συγκεκριμένα δε, το κίνητρο επίτευξης σχετίζεται με την επιτυχία του αποτελέσματος που επιδιώκει το άτομο στην πραγματοποίηση του στόχου του, για το οποίο απαιτούνται υψηλά επίπεδα τελειότητας όπως υποστηρίζουν οι McClelland και Atkinson (1948). Το κίνητρο επίτευξης διαμορφώνεται κιόλας από τα πρώτα χρόνια της ζωής του ατόμου, ενώ σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του παίζει ο τρόπος και το

είδος ανατροφής και ιδιαίτερα η τάση που διαμορφώνουν οι γονείς στο παιδί να ασχολείται με σύνθετα και δημιουργικά έργα.

Ο Murray επεσήμανε επιπλέον πως η «ανάγκη επίδοσης» ήταν ένα βασικό κίνητρο μεταξύ είκοσι συνολικά κινήτρων. Το κίνητρο αυτό ορίζεται ως «η επιθυμία του ανθρώπου να διενεργήσει κάτι δύσκολο, να κατακτήσει φυσικά αντικείμενα, ανθρώπους ή ιδέες, να τα χειραγωγήσει και να τα οργανώσει, και όλα αυτά όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και πιο αυτόνομα, να ξεπεράσει εμπόδια και να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο επίδοσης, να ξεπεράσει τον ίδιο του τον εαυτό, να συναγωνιστεί τους άλλους και να είναι καλύτερος από αυτούς, να αυξήσει τον αυτοσεβασμό του με την επιτυχή αξιοποίηση των ικανοτήτων του» (Murray, 1938). Η πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του Murray έχει τεράστια σημασία για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η μάθηση, η προσωπική κινητοποίηση, η στοχοθεσία, την επιτυχία ή την αποτυχία. Τα άτομα διακρίνονται ανάλογα με την τάση τους για επίτευξη επιτυχίας: άτομα με υψηλή τάση επίτευξης στόχου είναι πιο προσανατολισμένα στο στόχο τους, πιο ενεργητικά επίμονα, επιδιώκουν προκλητικούς αλλά ρεαλιστικούς στόχους και γενικά είναι διαθέσιμα για εκπαίδευση και μάθηση (Goleman, 1988). Το κίνητρο επίτευξης διεγείρεται ιδιαίτερα όταν υπάρχουν ενδείξεις αμοιβής για την επιτυχία ή σήματα κινδύνου για την αποτυχία. Από την άλλη, η πιθανότητα επίτευξης ενός έργου εξαρτάται από την υποκειμενική εκτίμηση της δυσκολίας ή της ευκολίας του. Η αξία της αμοιβής που επίσης είναι άμεσα συνυφασμένη με το επίπεδο δυσκολίας του έργου επηρεάζει την προσωπική εμπλοκή: εύκολο έργο-υψηλή πιθανότητα επίτευξης-μικρή αξία αμοιβής, δύσκολο έργο-μικρή πιθανότητα επίτευξης-υψηλή αμοιβή. Η υποκειμενική εκτίμηση της εξίσωσης που κάνει το άτομο μεταξύ προσωπικής εμπλοκής και πιθανότητας επιτυχίας και άρα αμοιβής, είναι αυτό που τελικά οδηγεί ή απομακρύνει το άτομο από την κινητοποίηση προς το στόχο του. Για το λόγο αυτό, η ιδανική προτίμηση για ένα άτομο με κυρίαρχη την ανάγκη επιτυχίας είναι ένα σχετικώς δύσκολο έργο. Το κίνητρο για την αμοιβή είναι υψηλό και η πιθανότητα επιτυχίας όχι πολύ χαμηλή (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2010). Οι βασικές αρχές της θεωρίας του Murray πιο σύγχρονα επηρέασαν τη διαμόρφωση άλλων θεωριών στο χώρο της εργασίας και της παρακίνησης των εργαζομένων, μοντέλων

ηγεσίας (McClelland & Boyatzis, 1982). Η θεωρία των κινήτρων επίτευξης που ανέπτυξε ο McClelland (1961), στο έργο του «Η κοινωνία της επίτευξης» υποστήριξε ότι η οικονομική ευημερία ενός έθνους μπορεί να επηρεαστεί από τον βαθμό ανάγκης για επίτευξη που έχει ένα κοινωνικό σύνολο.

Κλείνοντας το κεφάλαιο των πρώτων ανθρωπιστικών σχολών για τα κίνητρα, θα είχε ενδιαφέρον να προσεγγίσουμε ένα σύγχρονο πολιτισμικό φαινόμενο για το ανθρώπινο κίνητρο και να προσπαθήσουμε αναζητήσουμε την ερμηνεία του μέσα από τις θεωρίες που αναφέραμε. Πρόκειται για το καθημερινό βιωματικό ανθρωπιστικό σκηνικό δράμα των προσφύγων και μεταναστών που εκτυλίσσεται στα ανατολικά νερά του αρχιπελάγους του Αιγαίου, στην ελληνική επικράτεια. Άραγε ποιο κίνητρο, για την ικανοποίηση ποιας ανάγκης, αυτοί οι πληθυσμοί δίνουν και τη ζωή τους; Πόσο «ψηλά» αλλά και τι νόημα έχει για αυτούς τους ανθρώπους η έννοια της αυτοπραγμάτωσης και της επιτυχίας;

Συμπεριφοριστικές θεωρίες κινήτρων

Η σχολή του συμπεριφορισμού επηρέασε τη θεωρητική σκέψη και κατ' επέκταση τη δομή της θεωρίας των ψυχολόγων που ασχολήθηκαν με τον εννοιολογικό προσδιορισμό των κινήτρων υπό το πρίσμα του συμπεριφορισμού. Αφετηρία της ανάδειξης των θεωριών του συμπεριφορισμού υπήρξαν οι μελέτες και ιδέες του Watson (1913) για το ότι «ψυχολογική ερμηνεία που δε μπορεί να αποδειχθεί από εμπειρικά στοιχεία, δεν μπορεί να είναι επαρκής». Η συμπεριφορά κατά τον Watson, είναι η μόνη παρατηρήσιμη μεταβλητή για την ψυχολογική έρευνα. Για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η παρατήρηση και το πείραμα είναι η μόνη μέθοδος μελέτης και οι συνειρμοί αποτελέσαν το ερμηνευτικό πλαίσιο της θεωρίας. Με την έννοια «συνειρμός» ορίζεται ο δεσμός που παρατηρείται και πραγματώνεται μεταξύ των βασικών εκφάνσεων της συμπεριφοράς, δηλαδή στη σχέση ανάμεσα στο ερέθισμα (E) και την αντίδραση (A). Οι συμπεριφορικές θεωρίες δίνουν έμφαση στην επίδραση του περιβάλλοντος και των ερεθισμάτων που δέχεται το άτομο, και υποστηρίζουν πως από μόνα τους (τα ερεθίσματα) είναι αρκετά για να διαμορφώσουν την ανάπτυξη του ατόμου σε όλους

τους τομείς. Για το λόγο αυτό σχεδόν όλοι οι εκφραστές του συμπεριφορισμού υποστήριξαν ότι όλες οι σχέσεις που διέπουν το δίπολο ερέθισμα-αντίδραση μπορούν να οδηγήσουν στη μάθηση. Για πολλά χρόνια σε όλες τις συμπεριφοριστικές θεωρίες η άποψη που μονοπώλησε το ενδιαφέρον είναι ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά διαμορφώνεται και ελέγχεται από το περιβάλλον. Κατά συνέπεια, ελάχιστα υπήρξε ενδιαφέρον ή ασχολία με το ρόλο των συναισθημάτων. Τα κίνητρα σχετίζονται κάθε φορά με συγκεκριμένες συμπεριφορές και υποστηρίζουν τον προσανατολισμό όχι προς τον εαυτό, αλλά προς τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου έργου (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2010). Τα κίνητρα στο συμπεριφορισμό νοούνται ως μια αλλαγή στον ρυθμό, στη συχνότητα της εμφάνισης ή τη μορφή της συμπεριφοράς/αντίδρασης σε σχέση πάντα με τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα. Έτσι, μια αντίδραση σε ένα ερέθισμα πιθανότατα εμφανίζεται στο μέλλον ως μια συνάρτηση του πόσες φορές συνδυάστηκε με το ερέθισμα και υπήρξε επιτυχής για το άτομο (Schunk, Pintrich, Meece, 2010). Έτσι ερμηνεύεται το γιατί συμπεριφορές που ενισχύθηκαν είναι πιθανό να επαναληφθούν, σε αντίθεση με άλλες. Αυτή η αρχή συνδέεται με τα κίνητρα, χωρίς, ωστόσο, να ερμηνεύει επαρκώς τα κίνητρα, αφού είναι εξαιρετικά σύνθετα και σχετίζονται με τα πλαίσια αναφοράς. Η ενισχυτική αξία παραγόντων που λειτουργούν ως ενισχυτές καθορίζεται από παράγοντες προσωπικότητας και κατάστασης (Slavin, 2002).

Στις αρχές του 20ου αιώνα επικράτησαν στις ΗΠΑ οι συμπεριφορικές θεωρίες ύστερα από εκτεταμένες έρευνες και μελέτες από ψυχολόγους θεωρητικούς στα μεγάλα πανεπιστημιακά ερευνητικά κέντρα. Εκείνη την περίοδο, η επιστημονική κοινότητα σε απάντηση των κοινωνικών ερωτημάτων για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, επένδυσε πρωτοφανή υλικά αγαθά και πνευματικό κάματο στην τεκμηρίωση της μελέτης του ανθρώπου ως ένα πολύπλοκο, κοινωνικό, διαδραστικό ον σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και γεμάτο προκλήσεις περιβάλλον.

Το θεωρητικό υπόβαθρο που αποτέλεσε τη βάση των συμπεριφοριστικών θεωριών είναι κατά γενική παραδοχή μεγάλο και σε έκταση και σε περιεχόμενο, αφού στις απαρχές τους οι συμπεριφοριστές βασιζόμενοι στον εμπειρισμό

προσπαθούσαν να ερμηνεύσουν κάθε εκδήλωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι θεωρητικές θέσεις διαμορφώθηκαν κυρίως από τους E. Thorndike (1874-1949), B. F. Skinner (1904-1990) και C. L. Hull (1884-1952). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι λόγω της δυναμικής που συνόδευσε το κίνημα του συμπεριφορισμού για πολλά χρόνια, οι θεωρητικές επεκτάσεις που ακολούθησαν υπήρξαν πολυάριθμες και μονοπώλησαν το επιστημονικό ενδιαφέρον. Ενδεικτικά αναφέρουμε τη θεωρία πεδίου (field theory) του Lewin (1940), τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (social learning theory) του Rotter (1960), τη θεωρία της απόδοσης (attribution theory) των Heider, Kelly, Weiner (1970). Ωστόσο, για την παρούσα συζήτηση, θα αναφερθούμε στη θεωρία της στοχοθέτησης (goal setting theory) των Locke, Shaw, Saari και Latham (1981) και στη θεωρία της ενίσχυσης (drive theory) του C. L. Hull (1943), ως τις δυο πιο αντιπροσωπευτικές (όχι όμως και βιβλιογραφικά περιοριστικές) θεωρίες κινήτρων του συμπεριφορισμού.

Βασική αρχή της θεωρίας της στοχοθεσίας που ανέπτυξαν οι Locke & Latham, είναι ότι «κάθε ανθρώπινη ενέργεια έχει σκοπό μόνο όταν κατευθύνεται προς κάποιο στόχο». Οι στόχοι είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τις αξίες, τα κίνητρα, τις επιδιώξεις και την προσωπικότητα του ατόμου. Ο καθορισμός του στόχου είναι κομβικής σημασίας για τη δέσμευση του ατόμου προς την εκπλήρωση του. Επιπλέον, η σημασία και η ένταση ενός στόχου, η δέσμευση του ατόμου για την ικανοποίηση του στόχου και η προσωπική απόφαση του υποκειμένου να φθάσει το στόχο του, είναι παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ τους. Ένας στόχος που ανατίθεται σε ένα άτομο, το κάνει να αναλογίζεται κατά πόσο είναι επαρκές για να το πετύχει και ποια είναι η προσωπική αξία που έχει για αυτό. Όταν ένας στόχος είναι προκλητικός αλλά όχι ακατόρθωτος, το άτομο αισθάνεται επαρκές και δεσμεύεται να τον πετύχει. Με τον τρόπο αυτό η θεωρία της στοχοθέτησης, θέτει και κάποια βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας στόχος προκειμένου να αποτελέσει κίνητρο για ένα άτομο: να είναι σαφής, συγκεκριμένος κι όχι αόριστος και γενικόλογος. Όσο πιο δύσκολος, αλλά εφικτός, είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση, εφόσον βέβαια ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός από το άτομο. Ταυτόχρονα, η θεωρία της στοχοθέτησης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική δέσμευση σε ένα στόχο, ως ένα στοιχείο που συμβάλλει

καθοριστικά στην επίτευξη του στόχου. Επιπλέον, οι δύσκολοι στόχοι, σχετίζονται με την αυτοϊκανοποίηση που παίρνει το άτομο όταν εμπλέκεται σε μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης κάτι το οποίο του προσφέρουν οι εύκολοι στόχοι (Locke & Latham 1990). Από την άλλη βέβαια, τα άτομα πρέπει να έχουν τις ικανότητες εκείνες που απαιτούνται για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου, προκειμένου η στοχοθέτηση να έχει επίδραση στην επίδοση. Σημαντικό ρόλο όμως παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου όσον αφορά τις ικανότητες του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις ενός έργου, χαρακτηριστικό που μπορεί να βελτιωθεί μέσω της εκπαίδευσης (self-efficacy) (Bandura, 1986). Με αυτόν τον τρόπο οι Locke & Latham έκαναν ένα διαχωρισμό μεταξύ των δύο εννοιών: της δέσμευσης για επίτευξη ενός στόχου (goal commitment) και της αποδοχής του στόχου (goal acceptance). Τέλος, για τη σημαντικότητα του στόχου ως κίνητρο για το άτομο θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πέντε στοιχεία που χαρακτηρίζουν το στόχο: η ευκρίνεια του, η πρόκληση, η αφοσίωση, η ανατροφοδότηση και η πολυπλοκότητα του (Locke, 1968). Έτσι, το άτομο τείνει να αποδέχεται με μεγαλύτερη προθυμία τους στόχους που του ανατίθεται, να αισθάνονται ότι θα αποκομίσει και προσωπικά οφέλη και άρα να παραμείνει κινητοποιημένο μέχρι το τέλος του έργου που ανάλαβε (Καντάς, 1998).

Ο C. L. Hull (1943, 1952) και η θεωρία της ενίσχυσης που ανέπτυξε για το ρόλο των κινήτρων στη μάθηση τον καθιέρωσε ως έναν από τους σημαντικότερους θεωρητικούς του συμπεριφορισμού. Για τον Hull, τα ερεθίσματα δε συνδέονται άμεσα και άκριτα με τις αντιδράσεις, αλλά με την ενδιάμεση μεταβλητή του οργανισμού. Μεσολαβεί με τις δικές του νομοτέλειες, ώστε η αντίδραση να θεωρείται συνάρτηση όχι μόνο του ερεθίσματος αλλά και του οργανισμού. Μπορεί μια συμπεριφορά να έχει ως αιτία το ερέθισμα, όμως είναι οι εγγενείς διαδικασίες του οργανισμού εκείνες που ενεργοποιούνται, επιδρούν και τελικά διαμορφώνουν την τελική απαντητική εκδηλωμένη συμπεριφορά. Η εκδηλούμενη συμπεριφορά ή κίνητρο αποτελεί συνάρτηση της ορμής και της συνήθειας. Η ορμή εκλαμβάνεται ως γενικός ενεργοποιός παράγοντας. Μικρής έντασης ορμή δεν κινητοποιεί, ενώ μεγάλης έντασης ορμή μειώνει τις ορθές αντιδράσεις. Με τον όρο ορμή ορίζονται οι βιολογικές ανάγκες, όπως είναι η πείνα και η δίψα. Η αύξηση ή η μείωση της ορμής

ενεργοποιεί τις ατομικές συμπεριφορές. Με τη σειρά τους, οι μεταβλητές αυτές δημιουργούν ανάγκες και η ικανοποίηση τους ενεργεί ως πρωταρχική ενίσχυση. Η ενίσχυση που χαρακτηρίζεται ως πρωταρχική σχετίζεται με οτιδήποτε αφορά τις βασικές ανάγκες του οργανισμού. Η δευτερογενής ενίσχυση σχετίζεται με οτιδήποτε άλλο μπορεί να ικανοποιήσει τον οργανισμό χωρίς όμως να σχετίζεται με τις βασικές ανάγκες. Τα εξωτερικά δηλαδή κίνητρα (περιβαλλοντικά) αποτελούν μια δευτερογενή ενίσχυση. Αυτά κινητοποιούν τον άνθρωπο να πετύχει στόχους που έχουν μεγαλύτερη σημασία για τον οργανισμό του και όχι επειδή θα περιοριστούν οι βιολογικές του ανάγκες. Κατά τον Hull η μάθηση είναι το αποτέλεσμα της προσαρμογής του οργανισμού στο περιβάλλον. Είναι η διαμόρφωση σχέσεων ανάμεσα σε ερεθίσματα και αντιδράσεις οι οποίες μέσω των κατάλληλων ενισχύσεων στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών και στη μείωση των ορμών. Με αυτό το σκεπτικό, η θεωρία του Hull έχει θεμελιώδη σημασία για την έννοια της μάθησης: η ενίσχυση έρχεται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον είτε από εσωτερικές ανάγκες (οι γνώσεις, οι ιδέες, οι στόχοι, αλλά ακόμα και οι αξίες που διαθέτει κάποιο άτομο). Οι ενισχύσεις αυτές έχουν όμως συχνά μια σχετικότητα. Αυτό σημαίνει δηλαδή ότι κάτι το οποίο λειτουργεί ενισχυτικά σε κάποιον ίσως να μην λειτουργεί ενισχυτικά σε κάποιον άλλο. Όμως, όσο πιο ισχυρή γίνεται η συνειρμική σχέση ή ο δεσμός μεταξύ ερεθίσματος και αντίδρασης, τόσο μειώνεται η ένταση της ορμής και το άτομο βιώνει το αίσθημα ικανοποίησης των αναγκών του (Hull, 1952). Επόμενοι μελετητές ανέπτυξαν και άλλο τη θεωρία του Hull, υποστηρίζοντας τη δύναμη της συνήθειας (Spence, 1960), το πρότυπο της μάθησης (D. O. Hebb, 1972), την προσδοκία του στόχου (Tolman, 1930). Επιπλέον όμως και ίσως αυτό να είναι η μεγαλύτερη παρακαταθήκη της θεωρίας του Hull, είναι η διαμόρφωση των πιο σύγχρονων συμπεριφοριστικών θεωριών για το κίνητρο και την ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως τη θεωρία της ορμής και τα πειράματα του Sheffield (1966), τη θεωρία των συγκρούσεων του Miller (1944).

Γνωστικές θεωρίες κινήτρων

Οι γνωστικές θεωρίες εμφανίστηκαν ως αποτέλεσμα του γόνιμου προβληματισμού και της κριτικής προς τις συμπεριφοριστικές θεωρίες, καθώς οι θεωρίες αυτές κρίθηκαν ότι παραγνωρίζουν τις γνωστικές διεργασίες που συμβαίνουν στον ανθρώπινου νου. Η συμπεριφορά του ανθρώπου εξετάζεται σε σχέση με τις ιδέες, τις αντιλήψεις και την κοσμοθεωρία του. Τα κίνητρα για τη γνωστική θεωρία είναι ένα μέρος του γνωστικού ανθρώπινου συστήματος και σε αυτά αποδίδεται ο σημαντικός ρόλος που επιτελούν στη διαμόρφωση απόψεων, αντιλήψεων κ.α. Αυτές οι θεωρίες παρουσιάζουν τα κίνητρα ως ένα προϊόν της γνωστικής εικόνας που έχει κάποιος για τον εαυτό του (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2010). Έτσι, οι γνωστικές θεωρίες ερμηνεύουν τη μάθηση ως προϊόν επεξεργασίας των νοητικών διαδικασιών που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να κατανοήσουν τον κόσμο. Το κίνητρο είναι βασικό ενεργοποιητικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας και η μάθηση αποτελεί τον τρόπο που το άτομο θα υιοθετήσει την εξωτερική γνώση. Για αυτή τη γνωστική επεξεργασία, το άτομο χρησιμοποιεί εσωτερικές νοητικές δομές που περιλαμβάνουν «σχήματα», πεποιθήσεις, σκοπούς, προσδοκίες, οι οποίες αναπτύσσονται αλλά και μεταβάλλονται καθώς το άτομο εξελίσσεται ως αποτέλεσμα βιολογικής ωρίμανσης, αλλά και ως αποτέλεσμα της επίδρασης των εμπειριών που αποκτά. Σημαντικό ρόλο για τις γνωστικές θεωρίες παίζει η δομή και η λειτουργία του γνωστικού συστήματος, σε αντίθεση με τις συμπεριφοριστικές που εστιάζουν στην παρατηρούμενη εξωτερική συμπεριφορά. Στο πλαίσιο των γνωστικών θεωριών εντάσσονται πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις, οι οποίες πάντως «συμφωνούν» στον κεντρικό άξονα κατά τον οποίο η επιστήμη δεν είναι δυνατό να βρει λύσεις στα ανθρώπινα προβλήματα χωρίς τη διαμεσολάβηση της αξιολογικής παρέμβασης των γνωστικών λειτουργιών του ανθρώπου. Γενικά το υπόβαθρο των γνωστικών θεωριών έχει πολλά στοιχεία σκέψης από φιλοσοφικά και παιδαγωγικά ρεύματα, όπως φυσικά και από την κριτική που ασκήθηκε στο συμπεριφορισμό. Οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις όμως αποτέλεσαν επιστημονική τροφή για τις επόμενες με αποτέλεσμα σήμερα να είναι επιστημονικά παρακινδυνευμένο να κατανοήσει κάποιος τη μια γνωστική θεωρία ανεξάρτητα από την άλλη. Για το λόγο αυτό, θα επιλέξουμε να αναφερθούμε συνοπτικά σε δυο

θεωρίες, αντιπροσωπευτικές, κατά την άποψη μας, της γνωστικής κατεύθυνσης: τη θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) του V. H. Vroom (1964) και τη θεωρία της ισότητας (equity theory) του J. S. Adams (1969).

Η θεωρία της προσδοκίας διατυπώθηκε από τον Vroom σε μια προσπάθεια να ερμηνεύσει το γιατί ένα άτομο επιλέγει να κάνει κάποια έργα αντί άλλων καθώς επίσης και το κόστος που καταβάλλει για να έχει μια πετυχημένη απόδοση. Οι άνθρωποι διαμορφώνουν τις σκέψεις τους, τα συναισθήματα τους και τις προσδοκίες τους σε σχέση με τις δραστηριότητες λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα που αυτές έχουν. Πριν λάβουν αποφάσεις χρησιμοποιούν συχνά τις προσδοκίες τους. Όταν προσδοκούν ότι οι προσπάθειες και η απόδοση θα έχουν θετικά αποτελέσματα είναι λογικό ότι τα άτομα θα έχουν πιο υψηλά κίνητρα. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία, οι προσδοκίες είναι εκείνες που διαμορφώνουν τα κίνητρα στο άτομο. Ο κορμός της θεωρίας του Vroom αποτελείται από τρία στοιχεία: τη λειτουργικότητα, που αναφέρεται στην αντίληψη για το αν η απόδοση πρόκειται να ανταμειφθεί, την ελκυστικότητα της συνέπειας, που είναι ο βαθμός της προτίμησης που μπορεί να έχει ένας άνθρωπος προς κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα και τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα για τις πιθανές συνέπειες και την προσδοκία, που αναφέρεται στην αντιλαμβανόμενη πιθανότητα της επιτυχημένης απόδοσης σε σχέση με το μέγεθος της προσπάθειας. Για τον Vroom, μια υψηλή προσδοκία είναι αποτέλεσμα της λογικής σχέσης/εκτίμησης που διέπει αυτά τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την ενεργοποίηση του οργανισμού. Έτσι, σε περίπτωση που η λειτουργικότητα είναι μηδενική τότε δεν αναπτύσσεται κάποια προσδοκία στο άτομο. Με αυτόν τον τρόπο, ερμηνεύεται το γεγονός ότι οι άνθρωποι δεν ασχολούνται με έργα όταν εκτιμούν ότι οδηγούν σε μη επιθυμητά αποτελέσματα. Η θεωρία της προσδοκίας έχει ιδιαίτερα μεγάλη απήχηση στις εφαρμογές της οργανωτικής ψυχολογίας και της κατανόησης των συμπεριφορών του εργαζομένου. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σύμφωνα με τη θεωρία, η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων που έχει σχέση με τη συντελεστικότητα (instrumentality) της εργασίας (δηλαδή την πεποίθηση πως εάν φέρει εις πέρας ορισμένα καθήκοντα τότε θα έρθουν συγκεκριμένα αποτελέσματα) για θετικά προς το άτομο αποτελέσματα. Επομένως

πέρα από τη συντελεστικότητα, για την εργασιακή ικανοποίηση παίζει ρόλο το σθένος ή ελκυστικότητα (valence) της εργασίας, δηλαδή η αξία που έχει για το άτομο το αποτέλεσμα. Αν για παράδειγμα στην εργασία αυξηθεί η συντελεστικότητα αλλά το αποτέλεσμα έχει αρνητικό σθένος, τότε ο εργαζόμενος θα έχει μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Καντάς, 1998). Οι διευθυντές των επιχειρήσεων εάν θέλουν να εξασφαλίσουν την υποκίνηση των υπαλλήλων τους θα πρέπει να ικανοποιήσουν μια σειρά από οργανωτικές/εργασιακές συνθήκες, όπως την ελκυστικότητα της θέσης, το επίπεδο της δυσκολίας της και την ανταμοιβή.

Η θεωρία της ισότητας αναπτύχθηκε από τον Adams (1965) σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί πως και γιατί τα άτομα κινητοποιούνται και αντιδρούν σε συνθήκες όταν αισθάνονται και βιώνουν εκφάνσεις αδικίας και σύγκρουσης γύρω τους (κυρίως στον εργασιακό χώρο). Η θεωρία στηρίχτηκε στη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας του Festinger (1957). Βασική αρχή της θεωρίας της γνωστικής ασυμφωνίας (Καψάλης, 1996) είναι ότι, όταν υπάρχει ασυμφωνία με την οποία νοείται κάποια σύγκρουση ανάμεσα στις σκέψεις, ιδέες και πεποιθήσεις κάποιου και στις πράξεις του, τότε είναι πιθανό να δημιουργηθεί ένταση. Η ένταση αυτή οδηγεί το άτομο σε ενέργειες με σκοπό να αποφορτίσει την ένταση και να επαναφέρει την εσωτερική του ισορροπία. Οι πιθανές επιλογές του ατόμου είναι δύο: στην πρώτη μπορεί να τροποποιήσει τη συμπεριφορά του, ενώ στη δεύτερη να κάνει κάποιες μεταβολές με τις οποίες θα διαστρεβλώσει τη γνωστική δομή, δηλαδή τις αρχικές του ιδέες, σκέψεις. Η συσσώρευση της έντασης αποτελεί ένα κίνητρο για την ανάληψη της δράσης που σχετίζεται είτε με τη συμπεριφορά είτε με τη γνωστική δομή. Μέσα απ' αυτές τις διαδικασίες το άτομο επιχειρεί μείωση της έντασης της γνωστικής σύγκρουσης και υποκινείται το κίνητρο για αλλαγή των υπάρχουσών ιδεών (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Η θεωρία της ισότητας συσχετίζεται με τη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης. Οι άνθρωποι βρίσκονται σε μια διαρκή συνθήκη αξιολόγησης των σκέψεων τους και τις συγκρίνουν με τους γύρω τους για να ελέγξουν την ορθότητα τους. Οι άλλοι άνθρωποι όμως είναι τελικά αυτοί που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της γνωστικής συμφωνίας ή ασυμφωνίας (Berry & Houston, 1993). Πάντως, ανεξαρτήτου αποτελέσματος, το άτομο θα υιοθετήσει την γνωστική ή συμπεριφορική αλλαγή που έχει το μικρότερο

για αυτόν κόστος (πρακτικό ή ψυχολογικό) προκείμενου να μειωθεί η εσωτερική του ένταση. Η θεωρία της ισότητας του Adams, δεν ανέπτυξε μόνο τις προϋπάρχουσες θεωρίες των κινήτρων, όπως τη θεωρία πεδίου του Lewin (1952), τη θεωρία της γνωστικής συνέπειας-ασυμφωνίας του Festinger (1957), τη διπολική θεωρία του McGregor (1960). Έθεσε περαιτέρω τις βάσεις για μια πιο εμπειρισταωμένη προσέγγιση και ερμηνεία της συμπεριφοράς του ανθρώπου σε πιο σύγχρονα πλαίσια (εργασία, αθλητισμό, επίδοση), γεγονός που πολλές πρακτικές βελτίωσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού βασίζονται πάνω στις αρχές της θεωρίας του.

Εφαρμογές των θεωριών των κινήτρων: προσωπικότητα και βούληση

Το θεωρητικό πλαίσιο των προσεγγίσεων για την κατανόηση των κινήτρων και της σχέσης τους με την ανθρώπινη συμπεριφορά που αναπτύχθηκε, είναι μόνο η αρχή της αποκωδικοποίησης του ανθρώπινου «γιατί» που διατρέχει τη συζήτηση στο παρόν κεφάλαιο. Είναι όμως γενικά αποδεκτό ότι, η ανθρώπινη συμπεριφορά δε μπορεί να γίνει κατανοητή αν δεν την παρακολουθήσουμε στο συνεχές της από την έναρξη της μέχρι της στιγμή της ολοκλήρωσης της. Για να γίνει αντιληπτό αυτό το συνεχές, θα προσπαθήσουμε να εντάξουμε στη σχέση του κινήτρου με τη δράση, και μια ακόμα έννοια, τη βούληση. Επομένως, το ερώτημα «γιατί» θα επικεντρωθεί στο πως σχετίζεται η βούληση και το κίνητρο με τη συμπεριφορά και σε πιο βαθμό διαμορφώνουν την τελική απόφαση του ατόμου για δράση.

Πριν απαντήσουμε όμως στο παραπάνω ερώτημα, θεωρούμε ότι θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο για την αφομοίωση της γνώσης των κινήτρων, να συζητήσουμε κάποιες από τις πρακτικές εφαρμογές των θεωριών των κινήτρων. Αν και οι πρώτοι θεωρητικοί των διαφόρων κατευθύνσεων των κινήτρων (ανθρωπιστική, συμπεριφορισμός, γνωστικές) ασχοληθήκαν ουσιαστικά με τη πρωτογενή κατασκευή της θεωρίας που υποστήριζαν, οι μεταγενέστεροι τους, όχι μόνο ανέπτυξαν αυτές τις θεωρητικές σκέψεις, αλλά τις διεύρυναν κιόλας, εντάσσοντας και νέες έννοιες.

Ο βασικός κορμός εφαρμογής των θεωριών αυτός έστρεψε το ενδιαφέρον του στη σχέση των κινήτρων με τη μάθηση. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Atkinson (1953), που επέκτεινε τη θεωρία του Murray, υπάρχουν δυο ειδών κίνητρα επίτευξης, της επιδίωξης επιτυχίας και της αποφυγής αποτυχίας και ανάλογα με το ποιο διατρέχει τη συμπεριφορά, το άτομο αναλαμβάνει δύσκολα ή εύκολα έργα και επηρεάζεται το είδος της προσπάθειας, κόπου και επιμονής για την επίτευξη. Στην εκπαίδευση, η παραπάνω προσέγγιση έχει μεγάλη σημασία στην ερμηνεία του «γιατί» κάποιοι μαθητές επιμένουν και τα καταφέρνουν ακόμα και μετά από μια αποτυχία (διατήρηση κινήτρου), ενώ άλλοι εγκαταλείπουν (έλλειψη κινήτρου).

Μια άλλη εφαρμογή της θεωρίας των κινήτρων είναι στην σχέση μεταξύ άγχους επίδοσης και κινήτρου. Συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι η μέγιστη επίδοση επιτυγχάνεται όταν βιώνουμε άγχος σε ένα μέτριο βαθμό. Αντίθετα, έχει παρατηρηθεί πολύ χαμηλή επίδοση όταν ο βαθμός άγχους που βιώνει κανείς είναι πολύ χαμηλός ή πολύ υψηλός (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Φαίνεται, ότι η σχέση ανάμεσα στο άγχος και την επίδοση δεν είναι γραμμική. Ένας μέτριος, διαχειρίσιμος βαθμός άγχους είναι κινητοποιητικός, αντιθέτως όταν το άγχος έχει την έννοια του χαλαρού, μας αφήνει αδιάφορους. Το υπερβολικό άγχος όμως φαίνεται να είναι αποδιοργανωτικό και να συντελεί σε κακή σχέση μεταξύ στόχου επίτευξης και κινήτρου δράσης (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2010). Οι ιδιαίτερες επεκτάσεις της θεωρίας των κινήτρων και της σχέσης με το άγχος επίδοσης έχουν βρει εφαρμογή στην εκπαιδευτική ψυχολογία και γενικότερα σε περιβάλλοντα μάθησης και ανάπτυξης.

Ένα άλλο ενδιαφέρον πεδίο εφαρμογής της θεωρίας των κινήτρων, είναι η σχέση τους με την εργασία και την παρακίνηση. Οι θεωρίες των κινήτρων εργασίας μπορούν να διαιρεθούν σε δυο κατηγορίες, γεγονός που βοηθά πολύ όλους όσους ασχολούνται με την αιτιολογία της σχέσης εργαζόμενου-εργασιακό περιβάλλον. Στις οντολογικές, δηλαδή αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων (Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer κ.ά) και στις μηχανιστικές ή διαδικαστικές, οι οποίες εστιάζονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Vroom, Locke, Porter/Lawler). Θα πρέπει όμως να σημειώσουμε ότι στο χώρο της

εργασίας, όπως και σε κάθε άλλο χώρο, δεν μπορεί κανείς να επικαλεστεί την αποκλειστική εφαρμογή της μιας ή άλλης θεωρίας, προκειμένου να εξηγήσει τις συχνά περίπλοκες μορφές συμπεριφοράς αλλά τον γόνιμο και πολυμεταβλητό τρόπο συσχέτισης τους. Ως παρακίνηση μπορεί να οριστεί η διαδικασία παρακίνησης ενός ατόμου για ενεργοποίηση, μέσω της οποίας θα επιτευχθεί ένα επιθυμητό για το άτομο αποτέλεσμα (Montana & Charnov, 2000). Η παρακίνηση και η ύπαρξη ικανοποιητικών κινήτρων, πολλές φορές αποδεικνύονται πιο ισχυρά από αυτή την ίδια την εργασία, αφού σε πολλές περιπτώσεις έχει φανεί ότι εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες ήταν πιο αποδοτικοί από πιο ικανούς εργαζόμενους γιατί επιδρούσε πάνω τους η δύναμη των κινήτρων (Κόντης, 1994). Ακόμα, υποστηρίζεται ότι η απόδοση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με τις προσδοκίες που έχουν για την εργασία, τη συμπεριφορά τους, την προσωπική επιτυχία και την επιθυμία για αρμονικές εργασιακές σχέσεις (Κυριαζόπουλος, Κιουλαφάς 1994).

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μερικές ακόμα εφαρμογές της θεωρίας των κινήτρων στον εργασιακό χώρο με βάση τη θεωρία της ισότητας του Adams που αναφέραμε. Ένας εργαζόμενος αντλεί ικανοποίηση όταν οι αντιλήψεις του για αυτό που προσφέρει στην εργασία είναι εναρμονισμένο με την προσδοκώμενη αμοιβή. Όταν αυτό δεν ισχύει και ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αιτιολογήσει την προσπάθεια που καταβάλλει για να ικανοποιήσει τις εργασιακές απαιτήσεις, αρχίζει να αμφιβάλλει για την αξία της αμοιβής του και να ταυτόχρονα να μειώνει την απόδοση του. Ας υποθέσουμε ότι ένας εργαζόμενος απορρίπτει μια πρόταση για αλλαγή εργασίας. Επειδή είναι ευχαριστημένος με την τωρινή του δουλειά, είναι μια πράξη σύμφωνη με τη γνωστική του δομή. Αν όμως απορρίψει τη νέα δουλειά, ενώ δεν είναι ευχαριστημένος με την τωρινή, τον οδηγεί σε γνωστική ασυμφωνία. Για να αντιμετωπίσει αυτή την ασυνέπεια, προσπαθεί βρει τρόπους (να κάνει αλλαγή στη γνωστική του δομή) ώστε να μειώσει την ένταση που προκαλείται από τη γνωστική ασυμφωνία (π.χ., να επικαλεστεί λόγους οι οποίοι δικαιολογούν την παραμονή του στην παρούσα δουλειά) και άρα να μειώσει την εσωτερική του ένταση (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2010). Στον χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας, η θεωρία της ισότητας συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην ανάδειξη του θέματος της

δίκαιης κατανομής των αμοιβών ως έναν από τους πρωταρχικούς παράγοντες του αισθήματος δικαιοσύνης (organizational justice) στην απόδοση των εργαζομένων.

Φαίνεται τελικά ότι η σχέση των θεωριών των κινήτρων με την οργανωτική θεωρία και την εργασιακή ψυχολογία, όχι μόνο αποτελεί ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον επιστημονικό πεδίο έρευνας, αλλά προσφέρει και ιδιαίτερα δυναμικές απαντήσεις στη διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων κατανόησης-απόδοσης των εργαζομένων, αναλύοντας και μελετώντας τους παράγοντες που την διαμορφώνουν. Άλλωστε, θα ήταν δύσκολο να διαφωνήσει κανείς με τον ρόλο που έχει η εργασία στον προσδιορισμό της ζωή του ανθρώπου, αφού καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ζωής του, τον προσδιορίζει και τον διαμορφώνει στην κοινωνία, στον πολιτισμό του.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να επανέλθουμε στην προσέγγιση του ερωτήματος που θέσαμε προηγουμένως: πως σχετίζεται η βούληση και το κίνητρο με τη συμπεριφορά και σε πιο βαθμό διαμορφώνουν την τελική απόφαση του ατόμου για δράση; Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι πρώτες θεωρίες κινήτρων θεωρήθηκαν επαρκείς για να εξηγήσουν την πλήρη συμπεριφορά όμως στη συνέχεια κρίθηκαν ότι παραβλέπουν το γνωστικό συστατικό της ανθρώπινης ύπαρξης. Η αδυναμία ερμηνείας των νοητικών αναπαραστάσεων της πραγματικότητας και οι γνωστικές διεργασίες που συντελούνται και συμβάλλουν στην εκτέλεση της δράσης, κρίθηκε αναγκαία. Κυρίως για τη διάκριση της φάσης της επιλογής στόχων (κίνητρα) και τη φάση της εκτέλεσης (πρόθεση, υλοποίηση). Πρώτος ο Kuhl (1987) μίλησε για κίνητρο επιλογής που αναφέρεται στα κίνητρα και το εκτελεστικό κίνητρο που αναφέρεται στον έλεγχο δράσης. Ο ψυχολόγος Ach (1905, 1910) αναφέρθηκε αναλυτικά στο θέμα της βούλησης, διερευνώντας την έννοια της αποφασιστικότητας. Οι μελέτες του Ach, διερεύνησαν τη συνθήκη της δράσης και της προσπάθειας του ατόμου, και υποστήριξε ότι: βουλευτική ενέργεια υφίσταται μόνο όταν η εκτέλεση της δράσης που ξεκίνησε υπό την επίδραση κάποιων οδηγιών παρεμποδίζεται, και το άτομο καταβάλλει προσπάθεια για την εκτέλεση του έργου. Σημασία για τη δυναμική της βούλησης έχει η ένταση του στόχου, η δυναμική της ενίσχυσης του στόχου, καθώς και η αποφασιστικότητα για

την επίτευξη του. Η βούληση μπορεί να είναι υποκειμενική, αντικειμενική, ή σχετική με το εγώ αίσθηση. Ο νόμος της δυσκολίας ενός έργου και της εκτέλεσής του, συνίσταται στην ίδια τη δυσκολία του έργου. Η οποία όμως, επιδρά στον τρόπο που το άτομο εντατικοποιεί την πρόθεση του και κατ' επέκταση την προσπάθεια του. Μάλιστα, οι Michotte και Prun (1910), αναφέρθηκαν στο στοιχείο της επιλογής που ενυπάρχει στη βούληση και όχι τόσο στην αποφασιστικότητα του Ach. Υποστήριξαν δηλαδή, ότι η βούληση ξεκινά από την επιλογή της δράσης, την ενεργοποίηση της τάσης και την αποφασιστικότητα: η βούληση προηγείται της αποφασιστικότητας (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Ο Lewin (1938) υποστήριξε πως το στοιχείο της επιλογής υφίσταται στη βουλευτική διαδικασία, ενώ υπάρχει και η άποψη που υποστηρίζει πως πυρήνας της βούλησης είναι η απόφαση για δράση και η ενημερότητα για τη δράση. Θέματα που εμπλέκονται στη μελέτη για δράση είναι η δημιουργία τάσης για δράση, που σχετίζεται με τους στόχους, η εμμονή μέχρι την ολοκλήρωση της δράσης και η υπερνίκηση εμποδίων που παρεμβάλλονται στην εκτέλεση της δράσης (Αθανασοπούλου, 2010).

Ωστόσο, η πολύπλοκη φύση των κινήτρων έχει ως αποτέλεσμα να παραμένει δύσκολη η μελέτη τους. Ειδικά όταν αναφερόμαστε και στην έννοια των ενστίκτων. Έτσι, ένας ορισμός ή η διάκρισή τους απ' τα ένστικτα και τις ορμές των υπόλοιπων ζωντανών οργανισμών και διαφοροποιούνται σε επίπεδο βούλησης και πρόθεσης. Τα κίνητρα δεν προϋποθέτουν αναγκαστικά εκούσιο και συνειδητό έλεγχο της συμπεριφοράς. Μπορεί να καθοδηγούν τη συμπεριφορά χωρίς να υπάρχει «σκοπός». Η συμπεριφορά φαίνεται σκόπιμη στον εξωτερικό παρατηρητή γιατί κατευθύνεται προς ορισμένο σκοπό ή επιφέρει ορισμένο αποτέλεσμα. Δεχόμαστε τα ένστικτα ως κίνητρα, παρόλο που είναι συμπεριφορές που ελέγχονται σχεδόν πλήρως από τη γενετική μνήμη του οργανισμού. Τα κίνητρα μπορεί να είναι συνειδητά ή ασυνειδητά (δεν περιορίζεται στα κίνητρα των ζώων). Αποτελούν σύνθετα αντανakλαστικά, όπως κινητικές αντιδράσεις, αισθησιοκινητικά σχήματα νεογέννητου και συμπεριφορές που υπόκεινται στον έλεγχο της ωρίμανσης. Στα ζώα χρησιμοποιούμε τον όρο ένστικτα για να περιγράψει αυτά τα αντανakλαστικά. Μαθημένες και κατ' επέκταση αυτοματοποιημένες ακολουθίες ενεργειών δεν μπορούν να θεωρηθούν ενστικτώδεις. Συμπεριφορές που συνδέονται με

φυσιολογικές ανάγκες του οργανισμού δεν μπορούν να θεωρηθούν ως ενδεικτικές εγγενών φυσιολογικών ή βιολογικών κινήτρων. Συμπεριφορές που συνδέονται με διατήρηση του ατόμου και του είδους οδηγούν στο συμπέρασμα πως τα ένστικτα είναι κληρονομικά προκαθορισμένα. Για τον άνθρωπο αποφεύγεται ο όρος «ένστικτα» και χρησιμοποιούνται οι όροι «ορμή», «ανάγκη», «εσωτερικά κίνητρα» (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Τα ένστικτα είναι κληρονομημένη, στερεότυπη ακολουθία δραστηριοτήτων με δική της ειδική ενέργεια. Κάθε ένστικτο έχει ένα απόθεμα ενέργειας που προορίζεται μόνο γι' αυτό, επιτρέπει την εκδήλωση μόνο της σχετικής με το ένστικτο συμπεριφοράς, όταν υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες. Το ένστικτο αναφέρεται σε μια συμπεριφορά που όσο σύνθετη και σκόπιμη και αν φαίνεται, είναι εγγενώς καθορισμένη, δεν μεταβάλλεται παρά μόνο σε ειδικές συνθήκες. Μια ενστικτώδης συμπεριφορά μπορεί να είναι εγγενής, αμετάβλητη στην πάροδο του χρόνου, να παρουσιάζει μια καθολικότητα στα μέλη του είδους και μια τυπικότητα ανά ζωικό είδος. Το ένστικτο είναι ένας ιεραρχικά οργανωμένος νευρικός μηχανισμός, επιρρεπής σε ορισμένες προτεραιότητες που ελευθερώνει και διευθύνει ώσεις εσωτερικής ή εξωτερικής προέλευσης και αντιδρά σ' αυτές συντονίζοντας κινήσεις που συνεισφέρουν στην συντήρηση του ατόμου και του είδους (Αθανασοπούλου, 2010).

Κίνητρα και προσωπικότητα: έννοια και δομή

Η άποψη ότι η συμπεριφορά μας επηρεάζεται από εμάς τους ίδιους, τον εαυτό μας δηλαδή, είναι μια ιδέα που έχει κομβική θέση σχεδόν σε όλες τις θεωρίες που ασχολούνται με τον άνθρωπο. Εκτός από τις παραδοσιακά λεγόμενες θεωρητικές σχολές (ανθρωπιστικές), ακόμα και στις πιο σύγχρονες θεωρίες η έννοια του εαυτού εκτιμάται ότι παρεμβαίνει ως μεταβλητή και προσδιορίζει τη σχέση μεταξύ της απόφασης μας να εμπλακούμε σε ένα έργο και της συμπεριφοράς που θα επιδείξουμε κατά την εκτέλεση του. Για την έννοια του εαυτού και τη σχέση της ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, έχουν μιλήσει αρκετοί θεωρητικοί και οι μελέτες γύρω από αυτή τη σχέση ποικίλουν από μια πολυπρόσωπη οντότητα (Markus and Wurf, 1987), σε διαφορετικές εκφάνσεις ως πραγματικός, ιδανικός και

υποχρεωτικός εαυτός (Higgins et al., 1985), σε δυνατούς και αποκλίνοντες εαυτούς (Markus and Nurius, 1986), ενώ σε άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις, το κίνητρο είναι καθοριστικής σημασίας στη σχέση μεταξύ εαυτού και επιθυμίας (Oyserman and Markus, 1990). Για παράδειγμα στη θεωρία του κινήτρου επίτευξης, ο βαθμός της δέσμευσης του ατόμου στο στόχο προκαθορίζει και το αποτέλεσμα (επίτευξη). Στην προσπάθεια να καταδειχθεί με επιστημονικό τρόπο πως σχετίζονται μεταξύ τους η έννοια του εαυτού, τα κίνητρα και το μοντέλο σκέψης (γνωστικό σύστημα) και συμπεριφοράς, οι ερευνητές έχουν ασχοληθεί διαχρονικά με την έννοια της προσωπικότητας.

Όμως τι πραγματικά χρειάζεται να περιλαμβάνει ένας ορισμός για την προσωπικότητα ώστε να μπορεί να αποδώσει την έννοια ή και τις διαστάσεις που όλοι οι θεωρητικοί ασχολούνται μέχρι σήμερα; Τι είναι προσωπικότητα και πως ορίζεται; Φυσικά, για μια ολοκληρωμένη απάντηση σε ένα ίσως από τα πιο δομικά ερωτήματα της ύπαρξης και της εξέλιξης της ψυχολογίας ως επιστήμη, θα ήταν πιο πρακτικό να ανατρέξει κάποιος σε «αφιερωμένα» συγγράμματα και εκτενείς μελέτες ακριβώς για αυτό το ερώτημα. Γιατί όσο πολύπλοκα ενδιαφέρον και δημιουργικά ασαφής μπορεί να είναι ένας αποδεκτός (επιστημονικά και κοινωνικά) ορισμός της προσωπικότητας, άλλο τόσο ελκυστικός μπορεί να καταστεί, καθώς η αποδοχή του θα αποτελεί και απάντηση στο ανθρώπινο «γιατί» που διερευνούμε. Για το λόγο αυτό έχουν προκύψει και οι διαχρονικές θεωρίες προσωπικότητας, που αποτελούν μια δομημένη ερμηνεία και πρακτική κατανόηση σχετικών υποθέσεων και ευρημάτων της πολυπλοκότητας της έννοιας της προσωπικότητας. Έτσι, σήμερα, υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία στη χρήση και ανάλυση του όρου, γεγονός που κάνει κάθε μελετητή και κάθε έρευνα να εξετάζουν την προσωπικότητα και τις αλληλεπιδράσεις της διαφορετικά. Σε αυτό όμως που είναι γενικά και διαχρονικά αποδεκτό, είναι ότι η προσωπικότητα μπορεί να νοηθεί ως αποτέλεσμα της δυναμικής οργάνωσης των φυσιολογικών, βουλητικών, συναισθηματικών και διανοητικών διαθέσεων του ατόμου. Μάλιστα, για την κατανόηση αυτής της δυναμικής οργάνωσης, έχουν προταθεί δυο γενικές προσεγγίσεις, η ιδεογραφική προσέγγιση που θεωρεί ότι το κάθε άτομο είναι μοναδικό και η νομοθετική προσέγγιση που υποστηρίζει ότι υπάρχουν συγκεκριμένες βαθύτερες διαστάσεις

στις οποίες όλοι διαφέρουμε. Με απλά λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η προσωπικότητα δεν είναι κάτι που έχει το άτομο, αλλά ο τρόπος που το άτομο σχετίζεται με τα άλλα άτομα και γενικά ο τρόπος που αντιλαμβάνεται και διαδρά με το περιβάλλον του. Ωστόσο, αν και οι περισσότεροι θεωρητικοί συμφωνούν ως προς το πεδίο μελέτης του τρόπου συμπεριφοράς και κατ' επέκταση της προσωπικότητας, θα διαφωνούσαν ως προς τον θεωρητικό τρόπο απόδοσης αυτών των ατομικών διαφορών.

Αρχικά, για την παρούσα συζήτηση, θα μπορούσαμε να υιοθετήσουμε έναν ορισμό, που να ανταποκρίνεται σε ένα ευρύ φάσμα μελετών, που αντιλαμβάνεται την προσωπικότητα ως μια πάγια ενότητα της συμπεριφοράς, ως ένα τυπικό σύνδρομο αντίδρασης, το οποίο διαμορφώνεται κατά την αλληλεπίδραση εγγενών και επίκτητων ατομικών διαθέσεων σε αλληλεξάρτηση με περιβαλλοντικές επιδράσεις και επηρεάζει τις ατομικές συμπεριφορές στις συγκεκριμένες εκδηλώσεις τους (Osterkamp U.H. 1986). Ουσιαστικά, ένας τέτοιος ορισμός αποδίδει την εγγενή ικανότητα του ατόμου να καταγράφει, να αποθηκεύει και να συνθέτει τις εμπειρίες προκειμένου να διαμορφώνονται πιο αποτελεσματικά και προσαρμοστικά σχήματα συμπεριφοράς. Σταδιακά, αυτά τα σχήματα, υπό την επίδραση των εμπειριών και της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον, δομούν ένα σύστημα σταθερών διαθέσεων, πεποιθήσεων, τάσεων, αξιών και επιθυμιών, που είναι μοναδικό για κάθε άτομο και το προσδιορίζουν. Αυτό το εξελικτικό σύνολο, το προσδιορισμένο «όλο» που απαρτίζεται από σχήματα συμπεριφοράς, τάσεις και αντιλήψεις του ατόμου, αναφέρεται στην προσωπικότητα. Στην καθημερινή μας γλώσσα όμως χρησιμοποιούμε αυτό τον όρο είτε για να τονίσουμε την ολοκλήρωση, την συνοχή και τη μοναδικότητα της ύπαρξης μας, είτε για να αναφερθούμε σε διαστάσεις ομοιότητας και διαφοράς μεταξύ ατόμων. Για παράδειγμα, ένας ερευνητής θεωρητικός χρησιμοποιεί τον όρο πολυδιάστατος (για την περιγραφή της προσωπικότητας), ενώ στην καθημερινή γλώσσα από τον απλό άνθρωπο να αποδίδεται με τη λέξη πολυμήχανος. Στην απόπειρα του ορισμού της προσωπικότητας έχουν προταθεί δυο κατηγορίες θεωριών: αυτές που τονίζουν τα επιφανειακά, ορατά χαρακτηριστικά και οι θεωρίες που επικεντρώνονται στα εσωτερικά, υποκειμενικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου. Έτσι, σύμφωνα με τον

Watson που υποστηρίζει την πρώτη κατηγορία, προσωπικότητα είναι «το τελικό προϊόν των συνηθειών μας» (Zucha, 1982). Ενώ σύμφωνα με τον Allport αντιπροσωπευτικός της δεύτερης κατηγορίας, προσωπικότητα είναι «η δυναμική οργάνωση των ψυχοφυσικών συστημάτων, τα οποία καθορίζουν την ξεχωριστή για το κάθε άτομο ικανότητα προσαρμογής στο περιβάλλον» (Allport, 1937). Σε μια άλλη προσέγγιση κατά τον Mayer (2005) η προσωπικότητα είναι το μοτίβο των ψυχολογικών διεργασιών που απορρέουν από τα κίνητρα, τα συναισθήματα, τις σκέψεις, και άλλους σημαντικούς τομείς της ψυχολογικής λειτουργίας. Τονίζει μάλιστα ότι η προσωπικότητα εκφράζεται μέσα από τις επιρροές της στο σώμα, στη ψυχική ζωή, και μέσα από την κοινωνική συμπεριφορά του ατόμου.

Κατά μια έννοια επομένως, η σχέση της προσωπικότητας με τα κίνητρα θα μπορούσε να αναζητηθεί μέσα στον ίδιο τον ορισμό της προσωπικότητας. Οι Pervin και John (1997) πρότειναν ότι για μια ολοκληρωμένη θεωρία προσωπικότητας, απαραίτητη προϋπόθεση είναι πέντε βασικοί τομείς: η δομή, που αναφέρεται στη δομή και τα συστατικά της προσωπικότητας, η διαδικασία, που περιγράφει τα κίνητρα, η ανάπτυξη, η εξέλιξη, η ψυχοπαθολογία, που αναφέρονται στη λειτουργία και τη λειτουργικότητα, και τέλος η αλλαγή, που περιγράφει το πώς συμπεριφέρονται τα άτομα στην αλλαγή (Καραδήμας, 2003). Έτσι, με την έννοια της δομής της προσωπικότητας, γίνεται αντιληπτό ότι τα διαρκή και βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να είναι όχι μόνο γνωρίσματα, αλλά και τρόποι συμπεριφοράς του ατόμου. Οι θεωρίες προσωπικότητας αντιλαμβανόμενες διαφορετικά τα δομικά στοιχεία προσωπικότητας, έχουν σαν αποτέλεσμα να διαφωνούν μεταξύ τους και φυσικά το μοντέλο αιτιώδους σχέσης (δράση-αντίδραση) της ανθρώπινης συμπεριφοράς να ερμηνεύεται ποικίλα. Ιδιαίτερης όμως σημασία στη δομή της προσωπικότητας, έχει η διαδικασία, ο τομέας εκείνος που περιγράφει τον τρόπο που τα κίνητρα ωθούν το άτομο προς δράση. Έτσι, ανεξάρτητα από την «καταγωγή» των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για τα κίνητρα και τον άνθρωπο, η εξέλιξη του ίδιου του ανθρώπου είναι αυτή που κάθε φορά μετατοπίζει το επιστημονικό ενδιαφέρον και άρα την υπεροχή της μιας θεωρίας έναντι της άλλης. Η έννοια του κινήτρου, διαχρονικά από όλες τις θεωρητικές προσεγγίσεις, λαμβάνεται ως ρυθμιστικός παράγοντας όχι μόνο της

εξελικτικής ανάπτυξης και διαμόρφωσης της προσωπικότητας, αλλά και του τρόπου που οι μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές, κληρονομικές, γενετικές αλλά και κοινωνικές συνθήκες και απαιτήσεις επιδρούν και καθορίζουν τις υφιστάμενες αλλά και τις μελλοντικές συμπεριφορές του ατόμου. Ένα σύγχρονο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η εκπαιδευτική συμπεριφορά των σπουδαστών ως προς τις μεταπτυχιακές σπουδές σήμερα και στο παρελθόν: οι σημερινές επαγγελματικές και ανταγωνιστικές συνθήκες εργασίας λειτουργούν για πολλούς φοιτητές και μη, ως κίνητρο για περισσότερη και πιο εξειδικευμένη γνώση ενός αντικειμένου εργασίας που με τη σειρά του κινητοποιεί και αναπτύσσει πιο ιδιαίτερες γνωστικές ικανότητες και συμπεριφορές.

Με το κεντρικό ερώτημα να στρέφεται γύρω από την ερμηνεία, την κατανόηση και την πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η απάντηση τελικά για το τι ορίζεται ως προσωπικότητα, γίνεται ακόμα πιο επιστημονικό, ερευνητικό και κοινωνικό έρεισμα για πολλούς. Στις πιο σύγχρονες επιστημονικές συζητήσεις για τη δομή της προσωπικότητας, έχει αναπτυχθεί η έννοια της ιεραρχικής δομής της προσωπικότητας. Ο λόγος της ανάπτυξης αυτής της προσέγγισης δεν είναι νέος, ούτε άγνωστος στην επιστήμη της ψυχολογίας. Πρώτος ο Sir Francis Galton (1884) διατυπώνοντας τη λεξικολογική υπόθεση, υποστήριξε ότι τα πιο σημαντικά στοιχεία της ανθρώπινης προσωπικότητας μπορούν να ανιχνευθούν μέσα στην ίδια γλώσσα (εννοιολογική κατασκευή) του πληθυσμού που παρατηρούμε. Μάλιστα, προσδιόρισε την κύρια πηγή αυτής της πληροφορίας στη γλώσσα, τους επιθετικούς προσδιορισμούς. Αργότερα, οι Allport και Oldbert (1936), αναπτύσσοντας περαιτέρω τη δουλειά του Galton, δημιούργησαν τον πρώτο κατάλογο επιθετικών προσδιορισμών που θεωρήθηκε ότι περιέγραφε βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Μετέπειτα, ήταν ο Cattell (1943), αυτός που πήρε τη σκυτάλη για να αναπτύξει τη δική του θεωρία για ένα ιεραρχικό μοντέλο προσωπικότητας, παρουσιάζοντας το μοντέλο των δεκαέξι παραγόντων. Στις επόμενες δεκαετίες, οι δεκαέξι παράγοντες της θεωρίας του Cattell αναλύθηκαν πολλές φορές και η συζήτηση κατέληξε στην ανάδειξη ενός νέου, πιο περιεκτικού μοντέλου προσωπικότητας, απαρτιωμένο από πέντε παράγοντες (Norman, 1963; McCrae & Costa, 1985). Σήμερα ωστόσο, μετά από ένα παγκόσμιο ενδιαφέρον γύρω από την

συζήτηση της ιεραρχικής δομής της προσωπικότητας, λίγο ενδιαφέρον έχει η απαρχή του μοντέλου ή η αναζήτηση της δημιουργίας του. Γιατί μεγαλύτερο πλέον ερευνητικό και πρακτικό ενδιαφέρον έχει το κατά πόσο ένα τέτοιο ιεραρχικό μοντέλο (είτε πέντε, είτε έξι παραγόντων) είναι ικανό να περιγράψει, να αποδώσει και τελικά να απαντήσει στο ερώτημα του τι είναι προσωπικότητα. Για τους σκοπούς της θεωρητικής προσέγγισης του παρόντος κεφαλαίου, αλλά και της αναγνωστικής διερεύνησης απλά θα αναφέρουμε τα δυο πιο ευρέως αποδεκτά μοντέλα. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων των R. McCrae και P. Costa (1985) που ουσιαστικά περιλαμβάνει όλες τις προηγούμενες αναπτυγμένες διαστάσεις για την προσωπικότητα στις εξής πέντε: εξωστρέφεια, προσήνεια, συνέπεια, νευρωτισμός και δεκτικότητα στην εμπειρία. Το δεύτερο μοντέλο, προερχόμενο από την λεξικολογική υπόθεση, περιλαμβάνει την ορμητικότητα, την προσήνεια, την συνέπεια, τη συναισθηματική σταθερότητα και την κουλτούρα ή διανόηση. Αν και φαινομενικά ίδια τα δυο μοντέλα, μοιράζονται και αρκετές διαφορές μεταξύ τους, γεγονός που διαχρονικά τα κάνει ανοιχτά σε κριτική ως προς τη δομή τους, τις διαστάσεις που αποτελούνται, αλλά και την ίδια την περιγραφή των διαστάσεων. Η επιστημονική τεκμηρίωση του εκάστοτε μοντέλου για την ιεραρχική δομή της προσωπικότητας και κατ' επέκταση των παραγόντων που υιοθετεί, αξιολογείται σύμφωνα με τους Costa και McCrae (1992) από τέσσερις βασικές προϋποθέσεις: τη διαχρονική σταθερότητα του, την επιβεβαίωση του σε επιστημονικό αλλά και πρακτικό επίπεδο, τη διαπολιτισμικότητα του και τέλος τη βιολογική του βάση (Τσαούσης, 1999).

Ωστόσο, η σημαντικότερη παράμετρος και ταυτόχρονα το πεδίο κριτικής του εκάστοτε μοντέλου προσωπικότητας, από τα πιο ανθρωπιστικά μέχρι τα πιο ιεραρχικά, είναι η ικανότητα του να δίνει τεκμηριωμένες δυνατότητες εφαρμογής του στα διάφορα πεδία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, την εργασία, την υγεία, την εκπαίδευση, τον κλινικό χώρο, την οικογένεια. Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον των ειδικών έχει εστιάσει στη σχέση της προσωπικότητας με τις επαγγελματικές επιλογές (McCrae, Costa & Holland, 1984), με την κλινική ψυχολογία και ψυχοθεραπεία (Widiger, 1993; Krueger, 2012; Widiger 2009), με την εκπαίδευση και τη σχολική-ακαδημαϊκή επίδοση (McCrae, 1987). Σε όλες τις

απόπειρες συσχέτισης και αλληλεπίδρασης της προσωπικότητας με τον εκάστοτε χώρο μελέτης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, το συμπέρασμα φαίνεται τελικά να συγκλίνει στην άποψη ότι η διερεύνηση αυτών των σχέσεων θα είναι ένα διαχρονικό, πολυδιάστατο και πολυμεταβλητό αντικείμενο μελέτης, πριν την απόδοση μιας τελικής απάντησης.

Προσωπικότητα και Ηθική Ηγεσία

Η έννοια και οι διαστάσεις της προσωπικότητας έχουν απασχολήσει ειδικούς θεωρητικούς και μη εδώ και πολλές δεκαετίες σε μια προσπάθεια να διατυπωθεί μια ολοκληρωμένη απάντηση για το ερώτημα «τι είναι προσωπικότητα». Ακόμα περισσότερο όμως έχει απασχολήσει η σχέση της προσωπικότητας με ποικίλες άλλες μεταβλητές και αλληλεπιδράσεις όπως τα κίνητρα, η εργασία, το επάγγελμα. Με δεδομένο βέβαια ότι η προσωπικότητα είναι μια ενεργή έννοια που συνοδεύει την ανθρώπινη συμπεριφορά σε όλες τις εκφάνσεις της, δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από τις εξελισσόμενες και μεταβαλλόμενες συνθήκες γύρω της. Ειδικότερα σε εποχές όπως αυτή που βιώνουμε, με τις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις να μας προσπερνούν σε ικανότητα αφομοίωσης, ο άνθρωπος (με την προσωπικότητα του) βρίσκεται, θα έλεγε κανείς, στο μάτι του κυκλώνα των εξελικτικών αλλαγών. Ενδεικτικά και μόνο να αναλογιστούμε την ολοένα και αυξανόμενη περιέργεια για την εξερεύνηση και αποίκηση εξωπλανητικού περιβάλλοντος ή την εναλλακτική μορφή διαβίωσης σε υποθαλάσσια εδάφη, είναι σίγουρα μια εξαιρετική πρόκληση για την ικανότητα προσαρμογής και επιβίωσης του ανθρώπινου είδους.

Ταυτόχρονα όμως, μεγάλες αλλαγές συντελούνται και στις υπάρχουσες κοινωνικές σχέσεις, στον τρόπο που ολόκληροι λαοί και πολιτισμοί καλούνται να «ενσωματωθούν» μεταξύ τους ή να μετακινηθούν μαζικά (είτε μέσω της εκδίωξης, είτε μέσω της επιβίωσης) σε άλλα πολιτισμικά περιβάλλοντα, τελείως πρωτόγνωρα. Ο κοινός παρονομαστής αυτών των μεταβολών, παραμένει η ανθρώπινη ικανότητα να διαχειρίζεται προς όφελος της τέτοιες αλλαγές, να προσαρμόζεται, να επιβιώνει

και τελικά να διαιωνίζει το είδος της. Τέτοιες προκλήσεις ουσιαστικά θέτουν σε εγρήγορση δυναμικές διαστάσεις της προσωπικότητας, αφού η διατήρηση των χαρακτηριστικών της περνάει μέσα από την διαχείριση αλλά και την αλληλεπίδραση ολόκληρων ομάδων πληθυσμού. Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο η κοινωνική όσο και η οργανωτική ψυχολογία, θέτουν μια σειρά από ερωτήματα, ένα από οποία ενδιαφέρει ιδιαίτερα διαχρονικά: υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα που την κάνουν να ξεχωρίζει, να ηγείται και να διαμορφώνει τις απόψεις, τις συμπεριφορές των άλλων γύρω της; Στα πλαίσια αυτού του ερωτήματος αναπτύχθηκαν μια σειρά από θεωρίες ως απάντηση για την ηγεσία, όλες σε μια προσπάθεια να ερμηνεύσουν και να αποδώσουν κάποια θεμελιώδη χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές στην ανθρώπινη προσωπικότητα. Η θεωρία του πεδίου του Lewin (1939) για το ύφος του ηγέτη, η θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών που έδινε έμφαση στην ιδιοσυγκρασία του ατόμου (House & Baetz, 1979; Lord, DeVader & Alliger 1986; Kouzes & Posner 1993), η θεωρία των συμπεριφοριστικών σχολών (House, 1971; House & Mitchell, 1974) αλλά και πιο σύγχρονες θεωρίες όπως η μετασχηματιστική (Bass, 1985), η συναλλακτική (Waldman et al., 2001), η χαρισματική (House & Aditya 1997), όλες με τον τρόπο τους προσπάθησαν να ερμηνεύσουν και να αποδώσουν το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς του ανθρώπου. Η διευρυμένη συζήτηση μεταξύ ψυχολογίας, προσωπικότητας και ηγεσίας έχει προσπαθήσει να δώσει απάντηση και στη σχέση που διαμορφώθηκε μεταξύ ολόκληρων λαών και ηγετών. Τέτοια παραδείγματα η ιστορία έχει πολλά να επιδείξει. Η δυναμική της εκστρατείας και της δυναμικής προσωπικότητας του Μεγάλου Αλεξάνδρου, η προσωπικότητα του Ναπολέοντα πίσω από τους πολέμους του, η κοινωνική αναδόμηση της προσωπικότητας του Μάο Τσε Τουνγκ στην Κίνα, είναι ελάχιστα από τα ιστορικά παραδείγματα που μπορεί να αναλογιστεί κάποιος. Ιδιαίτερη όμως θέση συζήτησης στο πεδίο της ψυχολογίας τα τελευταία χρόνια, έχει η σχέση της προσωπικότητας με την ηθική και πιο συγκεκριμένα με την ηθική ηγεσία.

Οι Trevino & Brown (2005) σε μια πρόσφατη έρευνα τους έδειξαν ότι, οι ηγέτες ανάλογα με τον τρόπο διοίκησης που ακολουθούν και των μεθόδων που εφαρμόζουν, επηρεάζουν το βαθμό απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Το

συμπέρασμα αυτό έρχεται σαν μια επιπλέον επιβεβαίωση της δυναμικής των σχολών των κινήτρων και της σχέσης τους με την προσωπικότητα (θεωρία στοχοθεσίας) αλλά ακόμα πιο σημαντικό, έρχεται να αναδείξει τη σημασία της προσωπικότητας στη διαχείριση και διοίκηση ατόμων, ομάδων, κοινωνικών συνόλων. Αν και οι διάφορες θεωρίες ηγεσίας έχουν αποφανθεί προ πολλού για τα διάφορα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει ένας ηγέτης, όπως για παράδειγμα το χάρισμα, στην διαπραγματευτική ικανότητα ή στο όραμα (Bass & Steidlmeier, 1999), την ευλικρίνεια και την ακεραιότητα του χαρακτήρα (Avolio, 1999; Trevino, Hartman & Brown, 2000), από την άλλη οι ίδιες θεωρίες δεν είναι επαρκείς στο να ερμηνεύσουν «αρνητικές» συμπεριφορές των ηγετών, όπως πλαστογραφία, υπεξαιρέσεις χρημάτων και γενικότερα αντισυμβατικές με τον εργασιακό χώρο συμπεριφορές (Brown, 2007; Gino & Margolis, 2011). Η αναζήτηση της απάντησης σε αυτήν την αντίφαση, αλλά και το αυξανόμενο ενδιαφέρον των ερευνητών στην ερμηνεία των σύγχρονων πρακτικών ηγεσίας, οδήγησε την επιστήμη στην ενασχόληση και ανάδειξη ενός μοντέλου ηθικής ηγεσίας που δυνητικά θα μπορούσε να περιγράψει και τα χαρακτηριστικά της ηθικής προσωπικότητας του ηγέτη (Brown & Trevino, 2006).

Ωστόσο, ο προσδιορισμός μιας τέτοιας έννοιας δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς οι διαστάσεις που θεωρητικά απαρτίζουν την ηθική προσωπικότητα είναι είτε υπό διερεύνηση, είτε υπό αμφισβήτηση, ενώ παράλληλα δεν υπάρχουν ακόμα επαρκή και εμπειρικά δεδομένα. Ειδικότερα ακόμα, όταν πρόκειται για την κωδικοποίηση χαρακτηριστικών προσωπικότητας που θα μπορούσαν να συνδέονται με την εκδήλωση ηθικών συμπεριφορών και επομένως ηθικής προσωπικότητας. Η έρευνα έχει δείξει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν την επιρροή των ηγετών (Anderson et al., 2008). Από την άλλη όμως δεν είναι ακόμα ξεκάθαρο γιατί κάποιοι άνθρωποι όταν διαχειρίζονται ηγετικές θέσεις επιλέγουν να επηρεάζουν άλλους μέσω ηθικών συμπεριφορών, ενώ άλλοι με μη ηθικές συμπεριφορές. Οι Brown και Trevino (2006) υποστήριξαν ότι οι ατομικές διαφορές παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση και εκδήλωση των ηθικών συμπεριφορών. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει αναδείξει ένα πλήθος διαστάσεων που φαίνεται να σχετίζονται με την έννοια της ηθικής ηγεσίας. Ενδεικτικά αναφέρονται η

τιμιότητα, η ταπεινοφροσύνη, ο αλτρουϊσμός, η ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη, η ηθική καθοδήγηση κ.λπ. Αρκετές έρευνες έχουν εστιάσει στην επικαιροποίηση ή και τεκμηρίωση αυτών των διαστάσεων και άλλων κυρίως γνωστικών διαστάσεων όπως αξιοπιστία, υπευθυνότητα (Bass and Steidlmeier, 1999; Brown et al., 2005; Brown and Trevino, 2006; De Hoogh and Den Hartog, 2008; Turner et al., 2002), ενώ άλλοι καταδεικνύουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ατομικών διαφορών και τρόπου ηγεσίας (Judge and Bono, 2000; Judge et al., 2002). Επίσης η έννοια της ακεραιότητας έχει βρεθεί να έχει υψηλή συσχέτιση με τις έννοιες της ευσυνειδησίας, της συνέπειας και της συναισθηματικής σταθερότητας, έννοιες που θεωρούνται ταυτόχρονα ως σημαντικές για την κατανόηση της ηθικής (Marcus et al., 2006; Ones et al., 2005; Brown and Trevino, 2006). Ακόμα και οι πιο εμπεριστατωμένες ερευνητικές υποθέσεις μεταξύ του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας και της ηθικής ηγεσίας δεν έχουν καταφέρει να τεκμηριώσουν την ολιστική συσχέτιση του μοντέλου (Mayer, Nishii, Schneider and Goldstein, 2007). Το μοντέλο των πέντε παραγόντων (McCrae και Costa, 1985) συνοψίζει πέντε παράγοντες που, μεταξύ άλλων συσχετίσεων, φαίνεται να επηρεάζουν κατά πολύ το πως συμπεριφέρεται κάποιος στη δουλεία του και στις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Κατά μια άποψη, όσοι καλούνται να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες, θα πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες σε κάποιο βαθμό αυτές τις πέντε διαστάσεις προκειμένου να μπορούν να επηρεάζουν και να υποστηρίζουν το ρόλο τους ως ηγέτες σε έναν οργανισμό ή μια ομάδα ατόμων.

Επομένως, για να μπορέσει να υπάρξει μια πρώτη γραμμική σχέση μεταξύ διαστάσεων προσωπικότητας και ηθικής ηγεσίας, θα μπορούσαμε με το σχετικό περιορισμό που επιβάλλει η μέχρι σήμερα βιβλιογραφική ανασκόπηση να εστιάσουμε στη θετική συσχέτιση μεταξύ των τριών από τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου των πέντε παραγόντων: την ευσυνειδησία, που αναφέρεται στο βαθμό της οργάνωσης, της επιμονής και της κινητοποίησης του ατόμου για την επίτευξη των στόχων του. Την προσήνεια, που περιγράφει το είδος και τον τρόπο των διαπροσωπικών σχέσεων που το άτομο προτιμά και αναπτύσσει. Τέλος, την συναισθηματική σταθερότητα, την ικανότητα του ατόμου να διατηρεί την συναισθηματική του επίγνωση σταθερή για μεγάλα χρονικά διαστήματα και να

αντιμετωπίζει λειτουργικά δύσκολες συναισθηματικές καταστάσεις. Επειδή ωστόσο διαφαίνεται ένας βαθμός διαφορετικότητας μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών και της ιδιοσυγκρασίας των ηγετών, προκύπτει η ανάγκη να μπορούμε να κατανοήσουμε πως η κάθε διάσταση της προσωπικότητας σχετίζεται με το αντίστοιχο επίπεδο άσκησης ηγεσίας σε διάφορα περιβάλλοντα. Σύμφωνα με τους Howard και Howard (2001), είναι διαφορετικά τα επίπεδα αυτών των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας που οι εν δυνάμει ηγέτες θα πρέπει να έχουν. Αλλά και πάλι, είναι δύσκολο να υποστηρίξει κάποιος με απόλυτη σιγουριά ποιος από του πέντε παράγοντες είναι ο απόλυτος ρυθμιστής της διάστασης του ηθικού ηγέτη, καθώς για άλλους ο παράγοντας της εξωστρέφειας είναι εξαιρετικά δυνατός (Northouse, 2013), ενώ σε άλλες έρευνες υποστηρίζεται η προβλεπτική δυναμική του παράγοντα της ευσυνειδησίας (Hurtz & Donovan, 2000).

Από τη μεριά της ηθικής ηγεσίας, ένας μικρός σχετικά αριθμός ερευνών καταλήγει στην ανάδειξη δεκαεννέα διαστάσεων ηθικής ηγεσίας (Spangenberg & Theron, 2005), με πλούσιο νοηματικό και εννοιολογικό περιεχόμενο. Ενδεικτικά αναφέρονται, η διευκρίνιση ηθικών ρόλων, ο καταμερισμός της εξουσίας, η ηθική κουλτούρα, η ταπεινοφροσύνη, η ηθική στρατηγική, κλπ. Η συζήτηση ωστόσο γύρω από έναν σαφή και εννοιολογικά περιεκτικό ορισμό της ηθικής ηγεσίας παραμένει υπό διερεύνηση. Η δυσκολία φαίνεται να έγκειται όχι μόνο στην προσπάθεια να προκύψει μια σχέση μεταξύ διαστάσεων προσωπικότητας και ηθικής, αλλά κυρίως στο να δομηθεί και ένα θεωρητικό μοντέλο με όσο το δυνατόν πιο ευρεία αποδοχή και εφαρμογή προκειμένου να αρχίσει να ερμηνεύεται το φαινόμενο της ανήθικης ηγεσίας. Ειδικότερα δε στην προσπάθεια να ερμηνευθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά βάσει των κινήτρων (από οποιαδήποτε θεωρητική βάση) και το αποτέλεσμα της να μπορεί να συσχετισθεί με δομικά στοιχεία της προσωπικότητας, η απάντηση γίνεται εξαιρετικά πιο ενδιαφέρουσα όταν καλούμαστε να λάβουμε υπόψη μας και πιο πολυμορφικές έννοιες, όπως αυτήν της ηθικής.

Φαίνεται τελικά ότι η συζήτηση για την ανάδειξη μιας στιβαρής επιστημονικής σχέσης μεταξύ προσωπικότητας και ηθικής ηγεσίας είναι ακόμα στην αρχή της επιστημονικής τεκμηρίωσης της. Εξάλλου η αξιολόγηση νέων θεωριών

αποτελούσε πάντα μια διαχρονική διαδικασία που μπορεί να τύχει αλληπάλληλες κριτικές και ανατροφοδοτήσεις μέχρι την τελική αποδοχή της. Ωστόσο, δε μπορεί κανείς να μην παρατηρήσει γύρω του ότι ο τρόπος που ασκείται σήμερα η ηγεσία από τον άνθρωπο, είτε σε επίπεδο οργανισμών (δημόσιων και ιδιωτικών), είτε σε επίπεδο κρατών ή διεθνών οργανισμών, επηρεάζεται σε διαφορετικό βαθμό από το ίδιο το ύφος και την ιδιοσυγκρασία του ανθρώπου-ηγέτη. Πολύ δε περισσότερο όταν παρακολουθούμε ή είμαστε μάρτυρες σε έντονα δυναμικά περιβάλλοντα (οικονομικές συγχωνεύσεις φορέων-οργανισμών, μετακινήσεις και αλλαγές πληθυσμών), δε γίνεται να μην αναλογιστούμε ή να αναρωτηθούμε με ένα προσωπικό, εσωτερικό μας: «γιατί» γίνονται έτσι τα πράγματα, «γιατί» όσοι ασκούν εξουσία, την ασκούν με αυτόν τον τρόπο, «γιατί» οι ηγετικές προσωπικότητες διαφέρουν μεταξύ τους. Με δεδομένο ότι σε αυτή τη σχέση μεταξύ προσωπικότητας και ηγεσίας υπάρχει όντως μια άγνωστη δυναμική που περιμένει να αποκαλυφθεί, η συζήτηση γύρω από το «γιατί» θα παραμένει και θα συντηρεί την επιστημονική έρευνα και αναζήτηση της αλήθειας. Αν και μάλλον ο καθένας μας εσωτερικά την αποζητά με τον δικό του προσωπικό τρόπο, αφού μπορεί να είμαστε τόσο ίδιοι εξωτερικά σαν οργανισμοί, αλλά τόσο διαφορετικοί εσωτερικά με την ιδιαίτερη μοναδική προσωπικότητα μας.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Allport W. Gorrdon, (1967), (Personality: Characters and characteristics. (Personality: A psychological interpretation.) Henry Holt (New York), p.588.

Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectation, New York: Free Press

Bauer, T.N., & Green, S.G. (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", Academy of Management Journal, 39/6, 1538-1567

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row

Berry, L., M., & Houston, J. P. (1993). Psychology at work. Madison: Brown & Benchmark.

Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36, 140-155.

Brown, M.E., & Trevino, L.K., (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

Bryman, A. (1993). "Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues", *Leadership Quarterly*, 4, 289-304

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning & Individual Differences*, 8, 165–184.

Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). Meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668.

Elliott, S., Kratochwill, T., Cook, J. & Travers, J. (2008). *Εκπαιδευτική Ψυχολογία: αποτελεσματική διδασκαλία αποτελεσματική μάθηση*. Μ. Σόλμαν & Φ. Καλύβα (μετ.). Α. Λεονταρή & Ε. Συγκολλίτου (επιμ.). Αθήνα: Gutenberg.

Gino, F., & Margolis, J.D. (2011). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (Un)ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 145-156.

Goleman, D. (1988). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, 23/3, 409-473

Howard, P. J., & Howard, J. M. (2001). *The Owner's Manual for Personality at work: how the big five personality traits affect performance, communication, teamwork, leadership, and sales*. Marietta, GA: CentACS.

Hurtz, G, & Donovan, J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of applied Psychology*, 85, 869-879.

Kouzes, J.M, & Posner, B.Z. (1993). *Credibility*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass
Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6/4, 415-430

Kuhl, J. (1987). *Action control: the maintenance of motivational states*. New York: Springer-Verlag

Locke, E .A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Lord, R.G., DeVader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). "A Meta-Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Management*, 14, 453-464

McClelland, D. C., Atkinson, J. W. (1948). The projective expression of needs: The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception. *Journal of experimental psychology*, 38, 643-658.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

Montana P, Charnov B. (2000). *Management*, 3rd edition, New York: Barron's Educational Series

- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P (2013). *Leadership: Theory and practice*, 6th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Osterkamp U.H., "Persoenlichkeit und Selbstverwirklichung in gesellschaftlichen Freiraumen oder gesamtgesellschaftliche Verantwortungsuebernahme des Subjekts?" in: *Marxistische Studien. Jahrbuch des J.M.S.F.*, 10, 1986, σ.69-90. Στο Κανακίδου, Ε. (n.d). Η προσωπικότητα της μουσουλμάνας γυναίκας και η συμβολή της στις παραδοσιακές δομές αγωγής και εκπαίδευσης των μουσουλμάνων της δυτικής Θράκης.
- Rogers, C.R. (1969) *Freedom to learn*. Columbus, OH: Merill
- Ryan, R. & Deci, E. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*: 25, 54-67.
- Schunk, D.H, Pintrich P.R. & Meece J.L, Τα κίνητρα στην εκπαίδευση, Αθήνα: Gutenberg, 2010
- Slavin, R. (2002). *Εκπαιδευτική Ψυχολογία, θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Spangenberg, H, & Theron, C. C. (2005). Promoting follower ethical behavior through leadership of ethics: The development of the ethical leadership theory (ELI). *South African Journal of Business Management*, 36, 1-19.
- Tichy, N. M, & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley
- Trevino, L. K., & Brown, M. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In Kidwell, R. E., & Martin, C. L., (Eds) *Managing organizational deviance*. (p 69-97)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44/1, 134-143
- Weiner, B. (1985). *Human motivation*. New York: Springer –Verlag.
- Woolfolk, A. (2007). *Εκπαιδευτική Ψυχολογία*. Ε. Μακρή- Μπότσαρη (επιμ.). Μ. Μπαρμπάτση (μετ.). Αθήνα: Έλλην.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Κάντας Α., (1998), *“Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία”*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Καψάλης, Α. (1996). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Γ' έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.

Κόντης Θεμιστοκλής (1994). *Διοικητική ψυχολογία*. Εκδόσεις Σύγχρονη εποχή. Αθήνα

Κυριαζόπουλλος Π.Γ. Κιουλάφας Κ. Κ. (1994) *Management 1ης γραμμής* Εκδόσεις σύγχρονη εκδοτική Ε.Π.Ε, Αθήνα.

Κωσταρίδου– Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
Μαριδάκη- Κασσωτάκη, Α. (2009). *Εισαγωγή στην παιδαγωγική ψυχολογία*. Αθήνα: Ατραπός.

Πλατσίδου, Μ. και Γωνιδά, Ε. (2005). *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*. Στο: Καψάλης, Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Συγκολλίτου, Ε. (1998). *Εαυτός, κίνητρα και επίδοση στο σχολείο*. Στο: Αν. Κωσταρίδου- Ευκλείδη (1997) *Τα Κίνητρα στην Εκπαίδευση*. Β' έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Τριλιανός, Α. (2002). *Η παρώθηση του μαθητή για μάθηση. Επιστημονικές θεωρήσεις και τεχνικές παρώθησης του μαθητή κατά τη διδακτική διαδικασία*. Αθήνα.

Φιλίππου, Γ. Ν., & Χρίστου, Κ. (2001). *Συναισθηματικοί παράγοντες και μάθηση των Μαθηματικών*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΤΡΑΠΟΣ.

