

Το άρθρο αυτό έχει δημοσιευθεί στο:

Καψάλης, Α. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

MARIA ΠΛΑΤΣΙΔΟΥ

&

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΓΩΝΙΔΑ

Επίκουρη Καθηγήτρια στο

Λέκτορας στο

Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής

Τμήμα Ψυχολογίας

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο

Θεσσαλονίκης

Διεύθυνση αλληλογραφίας:

Μαρία Πλατσίδου, Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,
54006 Θεσσαλονίκη. Τηλ. 2310 891384 e-mail: platsidu@uom.gr

ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Το κεφάλαιο αυτό στόχο έχει να δείξει τη σημαντικότητα που έχουν τα κίνητρα για την απόδοση αλλά και την ικανοποίηση που έχουν οι άνθρωποι από την εργασία τους. Ειδικότερα, η περιγραφή του θέματος εκτυλίσσεται σε τρεις διαστάσεις: Πρώτα γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια και την φύση των κινήτρων. Ακολουθεί η παρουσίαση των κυριότερων θεωριών για τα κίνητρα και, τέλος, περιγράφονται ενδεικτικά μερικές εφαρμογές των θεωριών κινήτρων στο χώρο της εργασίας και της παραγωγής, γενικά, όσο και στον εκπαιδευτικό χώρο.

1. Η Έννοια και η Φύση των Κινήτρων

1.1. *Τι είναι τα κίνητρα*

Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Επειδή, βεβαίως, δεν μπορούμε να παρατηρήσουμε τα κίνητρα κάποιου, συνάγουμε συμπεράσματα γι' αυτά από τη συμπεριφορά του. Συγκεκριμένα, η διέγερση απαντά στο ερώτημα *γιατί κάποιος κάνει κάτι*; Η κατεύθυνση αναφέρεται στο *γιατί κάποιος κάνει αυτά τα συγκεκριμένα πράγματα και όχι κάτι άλλο*; Τέλος, η διατήρηση προσπαθεί να ερμηνεύσει το *γιατί κάποιος συνεχίζει να κάνει κάτι*;

1.2. *Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα*

Αυτή είναι μια βασική διάκριση των κινήτρων μας που μάλιστα, έχει ιδιαίτερη θέση στην εκπαιδευτική διαδικασία. Εξωτερικά είναι τα κίνητρα τα οποία δραστηριοποιούν τον οργανισμό εξαιτίας εξωτερικών συνεπειών (χρήματα, προνόμια, αύξηση, προαγωγή, κύρος, κοινωνική θέση κτλ.). Συνήθως, παρέχονται από άλλους, π.χ., από το δάσκαλο στο μαθητή προκειμένου να έχει καλή επίδοση στα μαθήματα. Εσωτερικά είναι τα κίνητρα που δραστηριοποιούν τον οργανισμό αυτά καθαυτά, με την απουσία εξωτερικής αμοιβής. Αναφέρονται σε ένα βαθύ ενδιαφέρον και απόλαυση για τη δραστηριότητα που κάνει κάποιος και του προκαλούν αισθήματα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι κάνει κάτι που αξίζει τον κόπο. Έτσι ερμηνεύεται, λ.χ., η απόλαυση για τη λογοτεχνία, τα διάφορα χόμπι (π.χ., συλλογές αντικειμένων) και άλλες παρόμοιες αισθητικές ή διανοητικές απολαύσεις. Η μετατροπή των εξωτερικών κινήτρων, που εξελικτικά εμφανίζονται πρώτα στα παιδιά, σε εσωτερικά, τα οποία θεωρούνται πιο ισχυρά και θεμελιώνουν την αυτόβουλη μάθηση και συμπεριφορά, είναι ένα πρωταρχικό ζητούμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Καψάλης, 1996).

1.3. Η ψυχολογία των κινήτρων στο χώρο της εργασίας

Μερικά συνηθισμένα ερωτήματα που αφορούν στην εργασιακή συμπεριφορά των ανθρώπων είναι τα παρακάτω:

- Γιατί οι άνθρωποι δουλεύουν, καταβάλλοντας τον εαυτό τους μερικές φορές (ή παραμελώντας την οικογένεια, την προσωπική ζωή κτλ.);
- Γιατί κάνουν ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας; Γιατί επιλέγουν μια εργασία επικίνδυνη, χωρίς σίγουρο εισόδημα, με υψηλό ρίσκο, πολύ ανιαρή, κατώτερη των προσόντων τους;
- Γιατί συνεχίζουν να κάνουν την ίδια δουλειά κάθε χρόνο ή γιατί σταματούν;
- Γιατί αλλάζουν εργασία την στιγμή που φαίνεται ότι μπήκε το νερό στο αυλάκι; Ή γιατί φαίνεται να χάνουν το ενδιαφέρον τους αυτήν ακριβώς την στιγμή;
- Πώς αντιμετωπίζουν την ανία, την πλήξη, ή τις διαρκείς προκλήσεις των νέων τεχνολογικών εξελίξεων στο χώρο τους;

Η περιοχή της ψυχολογίας που μελετά τη γένεση των κινήτρων και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξή τους έχει πολλά να προσφέρει στην προσπάθεια ερμηνείας αυτών και άλλων παρόμοιων ερωτημάτων. Για το λόγο αυτό, εδώ και πολλά χρόνια οι ψυχολόγοι ενδιαφέρονται για τη μελέτη των κινήτρων στον εργασιακό χώρο (Κάντας, 1998).

Ειδικότερα, είναι κοινά αποδεκτό ότι η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει στην κατανόηση της συμπεριφοράς. Η κατανόηση της συμπεριφοράς, με τη σειρά της, οδηγεί στη δυνατότητα πρόβλεψης της συμπεριφοράς, πράγμα που, όπως σε κάθε χώρο έτσι και στο χώρο της παραγωγής είναι ένα πρωταρχικό ζητούμενο.

Αν, τώρα, μπορούμε να προβλέψουμε μια μορφή συμπεριφοράς, μπορούμε και να επηρεάσουμε την εκδήλωσή της (να αλλάξουμε τις συνθήκες, να μεταβάλλουμε τα χαρακτηριστικά της). Με βάση αυτό, μπορούμε να πάρουμε αποφάσεις σχετικά με το πώς επιλέγουμε τα κατάλληλα άτομα για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας, ποια θα πρέπει να είναι η (μετ)εκπαίδευση των εργαζομένων, ποιος είναι ο πιο κατάλληλος σχεδιασμός εργασίας καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας, πώς να συντονίσουμε τις προσπάθειες για αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας ή τη βελτίωση ποιότητας του παραγόμενου έργου, κ.ο.κ.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στις παραμέτρους: κίνητρα – απόδοση – ικανοποίηση από την εργασία. Μεταβολή σε μία από αυτές έχει επίδραση και στις υπόλοιπες (Berry & Houston, 1993). Οι επιδράσεις της ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζουν την προσωπική ζωή αλλά και την διάθεση του ανθρώπου απέναντι στην συνταξιοδότηση (όσο πιο

ικανοποιημένος αισθάνεται κανείς από την εργασία που κάνει, τόσο πιο απρόθυμος είναι να συνταξιοδοτηθεί).

2. Θεωρίες Κινήτρων

2.1. Η φύση και η χρήση της θεωρίας

Θεωρία είναι ένα σύστημα από δομημένες αρχές, που αναφέρονται σε μια πραγματικότητα (π.χ., στην εργασία). Οι θεωρίες είναι δημιουργήματα και, όπως τα υλικά αντικείμενα, μπορεί να είναι πολύτιμα δημιουργήματα ή άχρηστα δημιουργήματα. Το κριτήριο για την αξία μιας θεωρίας είναι το αν είναι χρήσιμη, ή πόσο χρήσιμη είναι. Με άλλα λόγια, σε ποιο βαθμό η θεωρία μπορεί να παράγει προβλέψεις που να είναι ελέγξιμες. Η θεωρία δεν μπορεί να κριθεί ως αληθής ή ψευδής, αλλά οι προβλέψεις, στις οποίες οδηγεί, μπορούν.

Κατά συνέπεια, μια θεωρία που αφορά σε μια ψυχολογική έννοια (π.χ. μια θεωρία για την ανάπτυξη της ευφυΐας ή των κινήτρων) βοηθά στο να κάνουμε (νέες) παρατηρήσεις για μια συμπεριφορά. Αυτό, με τη σειρά του, μας οδηγεί στο να κάνουμε (νέες) προβλέψεις σχετικά με την έννοια στην οποία αναφέρεται η θεωρία. Με άλλα λόγια, η θεωρία μας προσφέρει ένα εννοιολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο να μπορούν να ενσωματωθούν οι νέες παρατηρήσεις. Προσφέρει οργάνωση και νόημα στις πληροφορίες. Επιπλέον, μας βοηθά στο να χρησιμοποιούμε ό,τι ξέρουμε ήδη για να μαθαίνουμε περισσότερα. Αυτό συμβαίνει γιατί η θεωρία είναι που μας κατευθύνει ως προς το ποιες άλλες συμπεριφορές θα πρέπει να διερευνήσουμε (Berry & Houston, 1993).

Συμπερασματικά, λοιπόν, πριν περάσουμε στη διεξοδική περιγραφή των θεωριών που αφορούν στη γένεση και την ανάπτυξη των κινήτρων στο χώρο της εργασίας, καλό είναι να έχουμε κατά νου ότι η χρήση μιας θεωρίας είναι να αποτελεί έναν οδηγό για τη διερεύνηση μιας συμπεριφοράς. Αυτό μας οδηγεί σε νέες υποθέσεις και, με τον τρόπο αυτό, η θεωρία συμβάλλει στο να προβλέπουμε μελλοντικές εξελίξεις.

2.2. Κατηγορίες θεωριών

Οι θεωρίες που έχουν προταθεί κατά καιρούς για τη γένεση και την ανάπτυξη των κινήτρων ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες παρουσιάζονται με τη χρονική σειρά κατά την οποία, κατά κύριο λόγο, έχουν εμφανιστεί ή έχουν αποκτήσει προτίμηση (Berry & Houston, 1993):

A. Θεωρίες προσωπικότητας: είναι αυτές που θεωρούν τα κίνητρα ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας (π.χ. κάποιος χαρακτηρίζεται ως άτομο με υψηλό κίνητρο, ενώ κάποιος άλλος ως άτομο με χαμηλό κίνητρο).

Β. Γνωστικές θεωρίες: θεωρούν τα κίνητρα ως μέρος του γνωστικού μας συστήματος, και τους αποδίδουν ένα ρόλο στη διαμόρφωση των απόψεων, των αντιλήψεων κτλ. Οι θεωρίες αυτές παρουσιάζουν τα κίνητρα ως ένα προϊόν της γνωστικής εικόνας για τον εαυτό.

Γ. Συμπεριφορικές θεωρίες: υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα σχετίζονται κάθε φορά με συγκεκριμένες συμπεριφορές και τονίζουν τον προσανατολισμό όχι προς τον εαυτό αλλά προς τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου έργου.

Οι θεωρίες κινήτρων που θα αναφερθούν στη συνέχεια ακολουθούν στην περιγραφή τους αυτήν την ταξινόμηση.

2.3. Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών

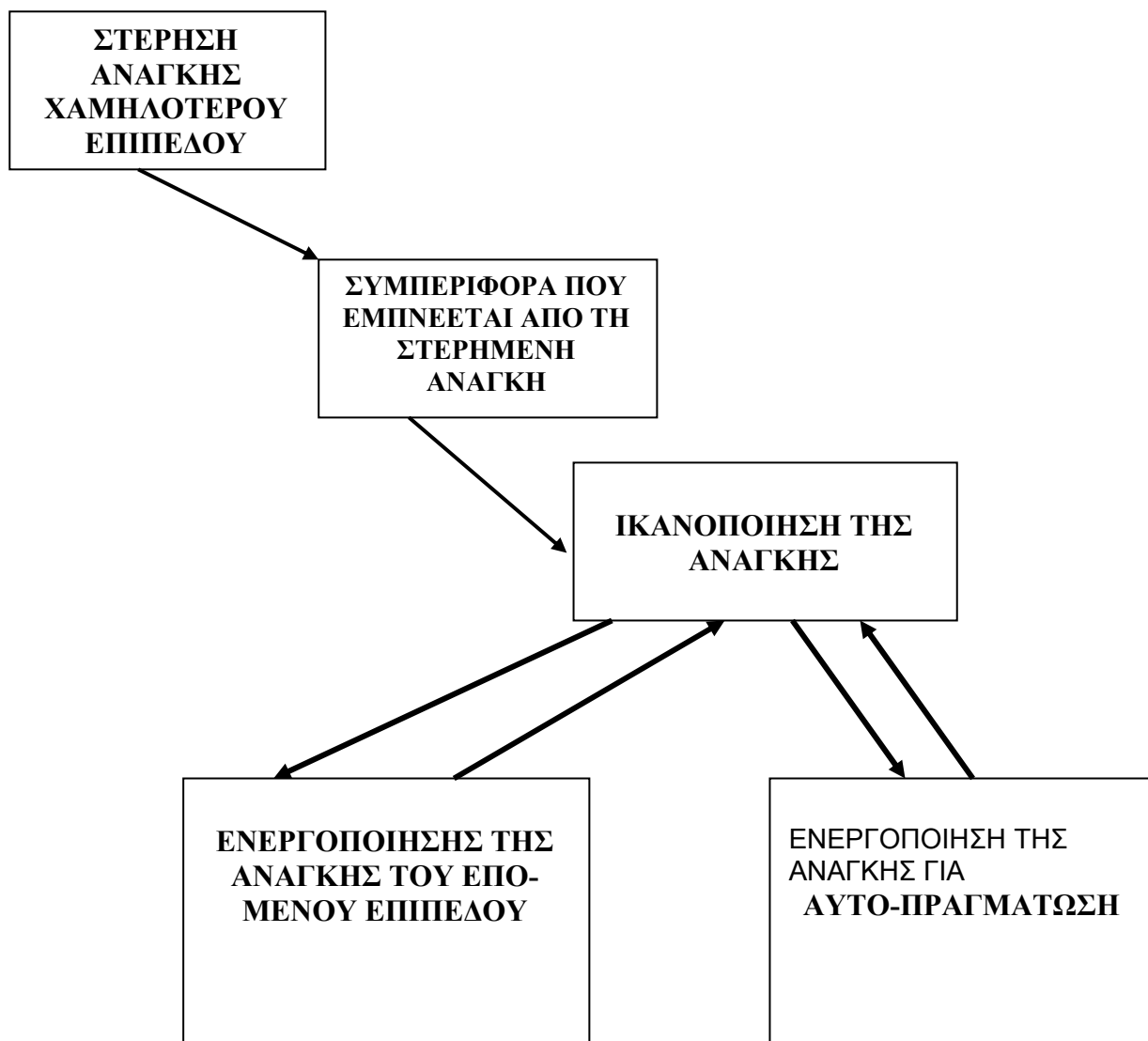
Ανήκει στην κατηγορία των θεωριών προσωπικότητας. Προτάθηκε από τον Abraham Maslow (1970) και προκάλεσε το ενδιαφέρον των διοικητικών και επιχειρησιακών στελεχών και συμβούλων κυρίως κατά τις περασμένες δεκαετίες (1980-90). Η θεωρία προτείνει μια ιεραρχία αναγκών, με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (βλ. Σχήμα 1) (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Συγκεκριμένα, οι φυσιολογικές ανάγκες είναι καθαρά βιολογικές ανάγκες κι αποτελούν το υπόβαθρο για την εκδήλωση κάθε άλλης ανώτερης ανάγκης. Οι ανάγκες για ασφάλεια αναφέρονται σε ψυχολογικό και πνευματικό επίπεδο και περιλαμβάνουν την ανάγκη για σταθερότητα και ελευθερία από φόβο και άγχος. Η ανάγκη για αγάπη αφορά στην επιθυμία να έχει κανείς φίλους, να αγαπά και να τον αγαπούν. Οι ανάγκες για εκτίμηση περιλαμβάνουν τόσο την αυτοεκτίμηση όσο και την εκτίμηση από τους άλλους, την αυτοπεποίθηση και αναγνώριση του ρόλου που έχει κανείς. Τέλος, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκπλήρωση αναφέρεται στην προσωπική αύξηση (ψυχολογική και πνευματική), την υπέρβαση του εαυτού (όπως εκδηλώνεται, π.χ., κατά την αλτρουιστική συμπεριφορά) Berry & Houston, 1993).

το Σχήμα 1 περίπου εδώ

2.3.1. Βασικές ιδέες της θεωρίας

Η ανάγκη για την ικανοποίηση των αναγκών σε κάθε επίπεδο είναι αυτό που δημιουργεί το κίνητρο για την ανάληψη δράσης. Η ικανοποίηση των αναγκών ξεκινά από τη βάση της ιεραρχίας (προφανώς για λόγους επιβίωσης) και προχωρά προς τα υψηλότερα επίπεδα. Προκειμένου η θεωρία να ερμηνεύσει πώς ακριβώς η συμπεριφορά (η δράση) ενεργοποιείται από τις ανάγκες, προτεί-

νει την *Υπόθεση της μείωσης της έντασης*. Σύμφωνα με αυτή (βλ. Σχήμα 2), όταν μια ανάγκη στερείται ικανοποίησης προκαλεί ένταση στο άτομο. Τότε το άτομο καταφεύγει σε μια ορισμένη συμπεριφορά, δηλαδή αναλαμβάνει δράση, με στόχο τη μείωση της έντασης. Η δράση διατηρείται μέχρι τελικά να μειωθεί η ένταση (δηλαδή, ως την ικανοποίηση της ανάγκης). Βασική ιδέα της θεωρίας είναι η *Προτεραιότητα των αναγκών*. Η χαμηλότερη ανάγκη είναι αυτή που ενεργοποιείται (προς ικανοποίηση) πρώτη από τη στέρηση. Κατόπιν, η ικανοποίηση αυτής θα ενεργοποιήσει την αμέσως επόμενη κι αυτό αποτελεί μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Τέλος, όταν ικανοποιηθεί η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, το άτομο δεν σταματά τις προσπάθειές του, αλλά επιχειρεί νέες προσπάθειες αυτοπραγμάτωσης (Berry & Houston, 1993). Σε φιλοσοφική βάση, βέβαια, τίθεται το ερώτημα αν η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης ικανοποιείται ποτέ, καθώς και ποιο είναι το πραγματικό της νόημα. Για τους περισσότερους ανθρώπους αποτελεί συνεχή επιθυμία και επιδίωξη, αποτελώντας έτσι ένα συνεχές κίνητρο (Κάντας, 1998).



2.3.2. Κριτική της θεωρίας

Εστιάζεται στην, κατά γενική ομολογία, περιορισμένη εμπειρική επαλήθευση της θεωρίας των αναγκών. Ωστόσο, η θεωρία αυτή βρήκε μεγάλη απήχηση στους χώρους παραγωγής. Τούτο αποδίδεται σε δύο κυρίως λόγους: Πρώτο, οι όροι και οι έννοιες της θεωρίας είναι πραγματικοί και προσιτοί. Όροι όπως π.χ. η αυτοπραγμάτωση έχουν ενσωματωθεί στο καθημερινό μας λεξιλόγιο. Δεύτερο, η θεωρία έχει έναν ουμανιστικό χαρακτήρα, που την καθιστά ευνοϊκή προς την ανθρώπινη φύση και ελκυστική στους ειδικούς σε θέματα εργασίας. Έτσι, προσφέρει μια πιο ανθρώπινη ερμηνεία στο ερώτημα, λ.χ., γιατί ορισμένα από τα φερόμενα κίνητρα απόδοσης δε λειτουργούν σε ορισμένες ομάδες εργαζομένων όπου, δηλαδή, η έμφαση δε δίδεται στα χρήματα, αλλά και σε άλλα αγαθά (π.χ., στις ανθρώπινες σχέσεις, σε αισθήματα ψυχολογικής ασφάλειας κτλ.) (Berry & Houston, 1993).

2.4. Η θεωρία της επίτευξης

Ανήκει και αυτή στις θεωρίες προσωπικότητας. Ο πρώτος που αναφέρθηκε στο κίνητρο επίτευξης ήταν ο Murray (1938), ο οποίος θεωρούσε, περίπου 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, κ.ά. Η άποψη του Murray ήταν ότι οι ανάγκες αυτές είναι ασυνείδητες, μπορούν, όμως, να διαγνωσθούν μέσα από την εξέταση των σκέψεων του ατόμου, όταν αντιμετωπίζει καταστάσεις που διεγείρουν τις διάφορες ανάγκες. Για το λόγο αυτό, κατασκεύασε ένα διαγνωστικό εργαλείο, το *Thematic Apperception Test* (TAT), το οποίο είναι ένα προβολικό τεστ που χρησιμοποιείται ευρέως μέχρι σήμερα για τη μελέτη της προσωπικότητας (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Ο Murray, λοιπόν, ήταν αυτός που δημιούργησε τις προϋποθέσεις για να ανάγονται επίκτητες ανάγκες, όπως το κίνητρο επίτευξης, σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας και προσέφερε και το εργαλείο, το TAT, για τη μέτρησή του. Πάνω στην υποδομή αυτή, οι McClelland και Atkinson (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953) διαμόρφωσαν τη θεωρία για το κίνητρο επίτευξης.

2.4.1. Βασικές ιδέες της θεωρίας

Το άτομο επιθυμεί να αυξάνει ή να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο τις επιδόσεις του σε συγκεκριμένες δραστηριότητες (οι οποίες ενέχουν υψηλές απαιτήσεις αριστείας) και στις οποίες μπορεί να αποτύχει ή να επιτύχει (Berry & Houston, 1993). Με άλλα λόγια, το άτομο φαίνεται να διαθέτει ένα κίνητρο επίτευξης ως επίκτητο αλλά σταθερό του χαρακτηριστικό, δηλαδή, ένα κίνητρο για να

πετυχαίνει το επιθυμητό αποτέλεσμα και, μάλιστα, η απόδοσή του στο έργο αυτό να έχει υψηλά επίπεδα τελειότητας. Το κίνητρο επίτευξης διαμορφώνεται από την πρώτη παιδική ηλικία. Ρόλο στη διαμόρφωσή του παίζει ο τρόπος ανατροφής και, συγκεκριμένα, ο βαθμός στον οποίο οι γονείς στρέφουν την προσοχή του παιδιού σε νέα, σύνθετα έργα. Η σχετική άσκηση μπορεί να επιφέρει μεταβολές (θετικές ή αρνητικές) στο επίπεδο της ανάγκης για επίτευξη, ακόμη και σε ώριμη ηλικία (McClelland & Boyatzis, 1982).

Η θεωρία της επίτευξης, λοιπόν, διακρίνει τα άτομα ανάλογα με την τάση τους (το κίνητρο) για επίτευξη επιτυχίας. Γενικά, τα άτομα που έχουν **υψηλή τάση προς επίτευξη** έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Goleman, 1988): Είναι προσανατολισμένοι προς τα αποτελέσματα της δράσης, με έντονη τάση να πετύχουν τους στόχους και τα δεδομένα που έχουν θέσει. Θέτουν προκλητικούς στόχους και ρισκάρουν με προσοχή. Αναζητούν πληροφορίες για να μειώσουν την αίσθηση της αβεβαιότητας και ανακαλύπτουν διαρκώς τρόπους για να τα πάνε καλύτερα. Είναι πρόθυμοι στο να μαθαίνουν πώς να βελτιώσουν την επίδοσή τους.

Η μεταγενέστερη έρευνα έδειξε ότι το κίνητρο επίτευξης έχει δύο εκφάνσεις: (α) **ανάγκη για επιτυχία (τάση για επίτευξη)** και (β) **ανάγκη για αποφυγή της αποτυχίας (φόβος αποτυχίας)** (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Οι δύο εκφάνσεις έχουν διαφορετικές επιδράσεις στη συμπεριφορά. Όλοι μας έχουμε και τις δύο εκφάνσεις, η μια όμως είναι κυρίαρχη (αποτελεί το κυρίαρχο για μας χαρακτηριστικό προσωπικότητας). Η κυρίαρχη ανάγκη μας επηρεάζει τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε (1) την πιθανότητα επιτυχίας σε μια δραστηριότητα και (2) την αξία της αμοιβής από την επιτυχία. Με άλλα λόγια, η πιθανότητα επίτευξης ενός έργου εξαρτάται από το πόσο εύκολο ή δύσκολο μας φαίνεται το έργο. Η αξία της αμοιβής εξαρτάται επίσης από τη δυσκολία του έργου. Αν ένα έργο φαίνεται πολύ εύκολο, η πιθανότητα επίτευξης είναι υψηλή. Όμως, η αξία της αμοιβής σε ένα εύκολο έργο δεν είναι μεγάλη, αφού το να κάνεις κάτι που ήδη γνωρίζεις καλά δεν συνιστά επίτευξη. Όταν ένα έργο είναι δύσκολο, η πιθανότητα επίτευξης είναι μικρή. Η αξία της αμοιβής σε ένα τέτοιο έργο είναι πολύ μεγάλη. Ωστόσο, το άτομο δεν θεωρεί πιθανό ότι θα γευθεί αυτή την αμοιβή, γιατί δεν είναι πολύ πιθανό να επιτύχει στο έργο. 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 (Berry & Houston, 1993).

Ακολουθώντας την ίδια λογική, βλέπουμε ότι το **αίσθημα της προσωπικής ευθύνης** για το αποτέλεσμα είναι σημαντικό και στις δύο ανάγκες. Κάποιο άτομο (στην πρώτη περίπτωση) θέλει να θεωρηθεί υπεύθυνος για το επιτυχημένο αποτέλεσμα. Στην δεύτερη, το άτομο δεν θέλει να θεωρηθεί υπεύθυνος για την αποτυχία μιας προσπάθειας. Για το άτομο αυτό, η σχέση ανάμεσα στην πιθανότητα επιτυχίας του έργου και την αξία της αμοιβής λειτουργεί ως εξής:

Ένα εύκολο έργο έχει σίγουρη επιτυχία. Μπορεί αυτό να μην αξίζει πολλά, αλλά για το συγκεκριμένο άτομο η αποφυγή της αποτυχίας είναι πολύ σημαντική. Σε ένα πολύ δύσκολο έργο, η επιτυχία αξίζει πολλά, δεν είναι όμως πιθανό να επιτευχθεί. Για το λόγο αυτό, η αποτυχία, που είναι σχεδόν αναμενόμενη, είναι δικαιολογημένη και δε θεωρείται προσωπική ευθύνη του ατόμου. Ένα άτομο με κυρίαρχο τον φόβο της αποτυχίας δείχνει να προτιμά τα πολύ εύκολα ή τα πολύ δύσκολα έργα. Τα μεν πρώτα ελαχιστοποιούν αυτό τον φόβο, ενώ τα δεύτερα δικαιολογούν την αποτυχία. Εκείνα που αποφεύγει είναι τα μέσης δυσκολίας έργα, γιατί αυτά τον καθιστούν προσωπικά υπεύθυνο για το επιτυχημένο ή μη αποτέλεσμα. Ανάλογο με τα παραπάνω είναι και το *ρίσκο* που παίρνει κάποιος στον προσωπικό ή εργασιακό τομέα.

Τα παραπάνω έχουν διαπιστωθεί εμπειρικά κατά το εξής πείραμα: Οι συμμετέχοντες έπρεπε να προσπαθήσουν να περάσουν όσο το δυνατό περισσότερους κρίκους στο λαιμό μιας σειράς από κορίνες, ένα παιχνίδι που συναντάμε συχνά στα λούνα παρκ. Οι παίκτες είχαν τη δυνατότητα να καθορίζουν οι ίδιοι την απόσταση από την οποία θα εκτελούσαν τις δοκιμές τους, γνωρίζοντας ότι οι μεγαλύτερες αποστάσεις θα τους έδιναν και περισσότερους πόντους. Μέσα από σχετικές μετρήσεις, διαπιστώθηκε ότι τα άτομα που είχαν ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό το φόβο της αποτυχίας προτιμούσαν είτε τις πολύ κοντινές αποστάσεις (ώστε να εξουδετερώσουν τον κίνδυνο να αποτύχουν) είτε τις πολύ μεγάλες αποστάσεις (ώστε, σε περίπτωση αποτυχίας, να έχουν μια προφανή δικαιολογία). Εκείνοι με υψηλό κίνητρο επίτευξης προτιμούσαν τις μέτριου προς υψηλό βαθμό δυσκολίας αποστάσεις, γιατί αυτές αποτελούσαν για εκείνους ένα πραγματικό κίνητρο.

2.4.2.Εφαρμογές της θεωρίας στον εργασιακό χώρο

Σύμφωνα με τον McClelland, ο χώρος των επιχειρήσεων απαιτεί το να έχει κάποιος υψηλό κίνητρο επίτευξης σε μεγάλο βαθμό. Αυτοί που διαθέτουν υψηλό κίνητρο επίτευξης είναι πολύ κατάλληλοι για το χώρο της διοίκησης και των επιχειρήσεων για τρεις λόγους: (α) αρέσκονται σε καταστάσεις που απαιτούν ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων, (β) θέτουν για τον εαυτό τους σχετικά δύσκολους (αλλά εφικτούς) στόχους επίτευξης, (γ) επιζητούν γρήγορη και ξεκάθαρη επανατροφοδότηση (δηλαδή πληροφόρηση για το αποτέλεσμα της επίδοσης) για τις ενέργειές τους, ήδη από την έναρξη της δραστηριότητας ή του έργου τους (Berry & Houston, 1993).

Αυτές οι τρεις συνθήκες προσφέρονται κατεξοχήν στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Εκεί εύκολα βρίσκει κανείς μεγάλο αριθμό προβλημάτων, πολλά από τα οποία είναι σχετικώς δύσκολα. Ένας μάνατζερ δεν έχει πολύ καιρό μέχρι να αποφασίσει αν μια λύση είναι επιτυχής ή όχι. Χρειάζεται να το κάνει το γρηγορότερο δυνατό, άρα η άμεση τροφοδότηση είναι αναγκαία. Επιπλέον, η σχετική έρευνα έδειξε ότι, σε γενικές γραμμές, τα άτομα με χαμηλό κί-

νητρο επίτευξης αποδίδουν καλύτερα σε συνθήκες όπου οι οδηγίες για τη δράση τους είναι χαλαρές, ενώ εκείνα με υψηλό κίνητρο επίτευξης αποδίδουν καλύτερα σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού (McClelland και άλλοι, 1953). Όμως, τι γίνεται με τους επιστήμονες και τους εκπαιδευτικούς; Αν και υπάρχουν και σε αυτούς τους χώρους πολλά προβλήματα, είναι και δύσκολα και παίρνουν πολύ χρόνο για να λυθούν. Συχνά οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να δουλεύουν πολύ πάνω σ' ένα πρόβλημα πριν πλησιάσουν στη λύση, χωρίς επανατροφοδότηση, με μεγάλη υπομονή. Άτομα με υψηλό κίνητρο επίτευξης είναι πιθανό ότι θα έβρισκαν ψυχολογικά δυσβάστακτη αυτή τη δουλειά.

Οι McClelland & Boyatzis (1982) προχώρησαν στη διατύπωση ενός *Μοντέλου Ηγεσίας*. Σύμφωνα με αυτό, τα άτομα που συνιστούν καλά διοικητικά στελέχη δίδουν διαφορετική έμφαση σε τρία χαρακτηριστικά: (α) την ανάγκη για δύναμη και εξουσία, (β) την ανάγκη για καλές διαπροσωπικές σχέσεις και (γ) την ανάγκη για προσωπικό έλεγχο του περιβάλλοντος. Κατά τον McClelland, τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη φαίνεται ότι διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά με τον συνδυασμό που φαίνεται στον Πίνακα 1.

Το μοντέλο αυτό φαίνεται να περιγράφει καλά τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη σε μεγάλους οργανισμούς ιδιαίτερα, γιατί εκεί είναι πιο αποπροσωποποιημένες οι ανθρώπινες σχέσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι ίσως το μοντέλο να μην ισχύει ακριβώς για τα διοικητικά στελέχη που είναι γυναίκες, κυρίως εξαιτίας του έντονου ενδιαφέροντος και προσανατολισμού που από τη φύση και την ανατροφή τους έχουν προς τις διαπροσωπικές σχέσεις (Gilligan, 1982).

Πίνακας 1

Τα χαρακτηριστικά που διέπουν τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη, κατά το μοντέλο ηγεσίας των McClelland & Boyatzis (1982)

<i>Υψηλή έμφαση στο (α)</i>	<i>Χαμηλή έμφαση στο (β)</i>	<i>Υψηλή έμφαση στο (γ)</i>
Το άτομο ενδιαφέρεται/ επιθυμεί να επηρεάζει άλλα άτομα.	Δεν ενδιαφέρεται πολύ αν γίνεται δυσάρεστος στους άλλους. (Εξαιρούνται όσοι ασχολούνται με επαγγέλματα παροχής βοήθειας, διδασκαλία, δημόσιες σχέσεις με πελάτες, κτλ.)	Το άτομο επιδιώκει έντονα το να υπάρχει οργάνωση και τάξη στις διαδικασίες και την οργάνωση της δουλειάς.

2.5. Το άγχος ως παράγοντας κινήτρου

Στην πραγματικότητα αυτό δεν αποτελεί μια θεωρία κινήτρων όπως αυτές που περιγράφηκαν ως τώρα. Επειδή, όμως, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το άγχος επηρεάζει τα κίνητρα επίδοσης, θεωρούμε σκόπιμη μια σύντομη αναφορά στη σχέση αυτή, πριν κλείσουμε την περιγραφή των θεωριών προσωπικότητας για τα κίνητρα.

Το άγχος είναι μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση ή συνθήκη, η οποία χαρακτηρίζεται από υποκειμενικά αισθήματα έντασης, φόβου και ανησυχίας καθώς και από αυξημένη δραστηριότητα του αυτόνομου νευρικού συστήματος (Spielberger & Smith, 1972). Μπορεί να διακρίνει κανείς δύο τύπους άγχους:

- (1) Το άγχος ως **κατάσταση** αναφέρεται στην προσωρινή εμπειρία της έντασης, της ανησυχίας και της ενεργοποίησης του αυτόνομου νευρικού συστήματος στην εκάστοτε ειδική συνθήκη. Για παράδειγμα, αυτό τον τύπο άγχους βιώνει ο μαθητής κατά την περίοδο των εξετάσεων, ο υποψήφιος όταν του παίρνουν συνέντευξη για μια θέση, κτλ.
- (2) Το άγχος ως **γνώρισμα προσωπικότητας** αναφέρεται σε σχετικά σταθερές ατομικές διαφορές, δηλαδή, στην προδιάθεση που έχουν τα άτομα να αντιλαμβάνονται ποικίλες καταστάσεις ως απειλητικές και στην τάση που έχουν να αντιδρούν με εκδηλώσεις άγχους κατάστασης. Π.χ., αυτό είναι που διακρίνει τα άτομα που (αυτό)χαρακτηρίζονται «αγχώδη».

Η **σχέση ανάμεσα στο άγχος και την επίδοση** φαίνεται πως δεν είναι γραμμική. 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). Με άλλα λόγια, ένας μέτριος βαθμός άγχους, η αίσθηση του επείγοντος, είναι στοιχεία που μας κινητοποιούν. Όταν το άγχος και η αίσθηση του επείγοντος είναι χαμηλή, τότε γινόμαστε αδιάφοροι. Αντίθετα, το υπερβολικό άγχος μας συντρίβει.

Αποκαλυπτική είναι και η **νευροχημεία του άγχους** (Goleman, 1998). Το «καλό» άγχος προκαλεί έκκριση των κατεχολαμινών από τα επινεφρίδια. Αυτό συμβάλει στη διατήρηση της εγρήγορσης, της ηρεμίας και της συγκέντρωσης, πράγμα που με τη σειρά του οδηγεί στην έκκριση της αδρεναλίνης, ουσία που πυροδοτεί την έντονη δράση. Το «κακό» άγχος προκαλεί την έκκριση της κορτιζόλης, ουσία που, όταν φτάσει σε υψηλά επίπεδα, προκαλεί στον οργανισμό διάσπαση της προσοχής, πανικό και σύγχυση.

2.5.1 Το άγχος εξέτασης

Το άγχος που βιώνει κάποιος υπό συνθήκες εξέτασης αποτέλεσε ένα ιδιαίτερο πεδίο μελέτης για τους ψυχολόγους. Το άγχος εξέτασης άρχισε να μελετάται συστηματικά από το 1950 και από τότε έχουν προταθεί πολλές θεωρίες για την ερμηνεία του. Οι πιο πρόσφατες ερμηνείες του άγχους εξέτασης βασίζονται στο **μοντέλο της γνωστικής παρεμβολής** (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με αυτό, το άγχος προκαλεί αντιδράσεις άσχετες με τη λύση του συγκεκριμένου έργου (π.χ. υποτιμητικές σκέψεις που αφορούν τον εαυτό και το αποτέλεσμα της δράσης του), οι οποίες παρεμβάλλονται και επηρεάζουν την πορεία της λύσης και, συνακόλουθα, την ποιότητα της επίδοσης. Με άλλα λόγια, το άγχος λειτουργεί ως παράγοντας διάσπασης της προσοχής, καθώς παρεμβαίνει κατά την πορεία της γνωστικής δραστηριότητας και εμποδίζει το άτομο να ανακαλέσει και να χρησιμοποιήσει την πληροφορία, την οποία γνωρίζει καλά. Το άγχος μπορεί να εκδηλωθεί με δύο εκφάνσεις, ως ανησυχία και ως συναισθηματικότητα:

- Η **ανησυχία** αναφέρεται στα γνωστικά συστατικά της εμπειρίας του άγχους, όπως αρνητικές προσδοκίες ή σκέψεις για τον εαυτό στη συγκεκριμένη συνθήκη, καθώς και στις πιθανές συνέπειες της αποτυχίας.
- Η **συναισθηματικότητα** αναφέρεται στην αντίληψη των φυσιολογικών-συγκινησιακών συστατικών της εμπειρίας του άγχους, δηλαδή, ενδείξεις της διέγερσης του αυτόνομου νευρικού συστήματος και δυσάρεστα αισθήματα, όπως νευρικότητα, υπερένταση, φόβος.

Μια εναλλακτική ερμηνεία του μοντέλου της γνωστικής παρεμβολής δίνει την έμφαση στην πιθανότητα τα άτομα να αναγνωρίζουν (να έχουν επίγνωση) ότι, κατά την μελέτη τους, κωδικοποιούν το προς μάθηση υλικό με ανεπαρκείς τρόπους. Κατά συνέπεια, γνωρίζουν ότι είναι πιθανό να αποτύχουν κι αυτό τους προκαλεί άγχος. Το άγχος εξέτασης, δηλαδή, εμφανίζεται ως ένα εκ των υστέρων αποτέλεσμα της «φτωχής» προετοιμασίας των ατόμων, γεγονός για το οποίο μπορεί να οφείλονται, π.χ., οι αναποτελεσματικές δεξιότητες οργάνωσης και μάθησης του υλικού, κ.ά. (Spielberger & Smith, 1972).

2.6. Η θεωρία της προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας είναι μια γνωστική θεωρία κινήτρων, η οποία διατυπώθηκε από τον Vroom (1964), με στόχο να προσφέρει τη δυνατότητα πρόβλεψης για το γιατί ένα άτομο δείχνει να προτιμά ορισμένα έργα, έναντι κάποιων άλλων, καθώς και το βαθμό προσπάθειας που καταβάλλει, προκειμένου να έχει επιτυχημένη απόδοση.

2.6.1. Βασικές ιδέες της θεωρίας

Οι βασικές αρχές της θεωρίας είναι, πρώτον, ότι οι άνθρωποι διαμορφώνουν σκέψεις, συναισθήματα και προσδοκίες σχετικά με τις δραστηριότητές τους και τα αποτελέσματα που αυτές έχουν. Επιπλέον, συχνά οι άνθρωποι χρησιμοποιούν (λαμβάνουν υπ' όψιν τους) τις προσδοκίες τους, πριν λάβουν αποφάσεις για την ανάληψη μιας δραστηριότητας. Δεύτερο, είναι λογικό ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν υψηλότερα κίνητρα, όταν προσδοκούν ότι οι προσπάθειες και η απόδοσή τους θα έχουν θετικά (επιθυμητά) αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, η θεωρία υποστηρίζει ότι οι προσδοκίες των ανθρώπων διαμορφώνουν τα κίνητρά τους.

Ο Vroom έδωσε έμφαση σε τρία στοιχεία που αποτελούν τον κορμό της θεωρίας της προσδοκίας (Berry & Houston, 1993): (α) **Λειτουργικότητα (ή συντελεστικότητα)**: η αντίληψη για το αν η απόδοση κάποιου θα ανταμειφθεί. (β) **Ελκυστικότητα της συνέπειας (ή σθένος)**: ο βαθμός προτίμησης που έχει το άτομο προς κάποιο αποτέλεσμα καθώς και τα αντιλαμβανόμενα θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά συναισθήματα για τις πιθανές συνέπειες (π.χ., *τι θα γίνει αν επιτύχω ή αν αποτύχω*;). (γ) **Προσδοκία**: η αντιλαμβανόμενη πιθανότητα της επιτυχούς απόδοσης σε συνάρτηση με το μέγεθος της προσπάθειας (π.χ., *θα επιτύχω και με πόση προσπάθεια*;). Ο Vroom διατύπωσε μια εξίσωση που, κατά την άποψή του, προσδιορίζει τη **δύναμη κινήτρου** που θα πρέπει να καταβάλει το άτομο. Η εξίσωση αποτελείται από τις τρεις παραπάνω παραμέτρους που έχουν μεταξύ τους πολλαπλασιαστική σχέση:

$$\text{Δύναμη κινήτρου} = \text{Λειτουργικότητα} \times \text{Ελκυστικότητα της συνέπειας} \times \text{Προσδοκία}$$

Μια υψηλή προσδοκία σχηματίζεται από τη λογική εκτίμηση των παραπάνω στοιχείων. Το γεγονός ότι η σχέση είναι πολλαπλασιαστική σχέση υποδηλώνει ότι είναι απαραίτητα και τα τρία στοιχεία για την ενεργοποίηση του οργανισμού. Αν σε κάποιο έργο, για παράδειγμα, η λειτουργικότητα υπολογίζεται στο 0, τότε δεν αναπτύσσεται καμιά προσδοκία. Αυτό εξηγεί γιατί οι άνθρωποι δεν καταπιάνονται με έργα που οδηγούν σε αποτελέσματα που, κατά την γνώμη τους, δεν είναι ενδιαφέροντα ή επιθυμητά.

2.7. Η θεωρία της ισότητας

Είναι μια γνωστική θεωρία που πρότεινε ο Adams (1965), οποία έχει το υπόβαθρό της σε μια θεωρία της Κοινωνικής Ψυχολογίας, τη θεωρία της **γνωστικής ασυμφωνίας** του Festinger (1957). Σύμφωνα με τη γενική αρχή της θεωρίας της γνωστικής ασυμφωνίας (Καψάλης, 1996), όταν υπάρχει ασυμφωνία (δηλαδή κάποιου βαθμού σύγκρουση) ανάμεσα στις σκέψεις (ιδέες, πεποι-

θήσεις, αξίες) κάποιου και τις πράξεις του, τότε δημιουργείται ένταση. Αυτό οδηγεί το άτομο σε ενέργειες, προκειμένου να αποφορτίσει την ένταση και να επανακτήσει την ισορροπία. Ποιες μπορεί να είναι οι πιθανές ενέργειες; Το άτομο έχει δύο επιλογές: (α) να κάνει αλλαγές στη συμπεριφορά (τις πράξεις) του, ή (β) να προβεί σε μεταβολές που θα επιφέρουν σε κάποιο βαθμό διαστρέβλωση στη γνωστική δομή (δηλαδή στις αρχικές του σκέψεις, πεποιθήσεις, κ.ά.). Σε κάθε περίπτωση, επομένως, η συσσώρευση έντασης αποτελεί κίνητρο για ανάληψη δράσης, είτε εξωτερικής (στη συμπεριφορά) είτε εσωτερικής (στη γνωστική δομή).

Ένα παράδειγμα από τον εργασιακό χώρο: Το να απορρίψει κάποιος μια πρόταση για αλλαγή εργασίας, αν είναι ευχαριστημένος με την τωρινή του δουλειά, είναι μια πράξη σύμφωνη με τη γνωστική του δομή. Όμως, το να απορρίψει κανείς μια νέα δουλειά, ενώ δεν είναι ευχαριστημένος με την τωρινή, τον οδηγεί σε γνωστική ασυμφωνία. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να 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).

Επιπλέον, η θεωρία της ισότητας σχετίζεται με τη θεωρία της *κοινωνικής σύγκρισης*. Σύμφωνα με αυτή, τα άτομα εμπλέκονται διαρκώς σε μια διαδικασία σύγκρισης με τους άλλους, προκειμένου να ελέγξουν την ορθότητα των σκέψεων, πεποιθήσεων, αξιών, εκτιμήσεών τους. Οι άλλοι αποτελούν πηγή πληροφόρησης και συμβάλλουν έτσι στη διαμόρφωση γνωστικής συμφωνίας ή ασυμφωνίας για ορισμένα θέματα (Berry & Houston, 1993).

2.7.1. Βασικές αρχές της θεωρίας

Η θεωρία της ισότητας δίδει έμφαση στις συνέπειες της αμοιβής στην απόδοση. Όπως υποστηρίζει, οι εργαζόμενοι επιδίδονται σε κοινωνικές συγκρίσεις στο χώρο της εργασίας τους. Συγκρίνουν το βαθμό συνέπειας ανάμεσα στις σκέψεις, τα συναισθήματα και την αμοιβή, δηλαδή, πόσο δίκαιη ή ικανοποιητική θεωρούν την αμοιβή για την προσφερόμενη εργασία. Με άλλα λόγια, σε μια εργασιακή σχέση, το άτομο συγκρίνει αυτά που βάζει και παίρνει από αυτή τη σχέση, με αυτά που βάζει και παίρνει κάποιο άλλο μέλος της σχέσης ή κάποιο άλλο άτομο που βρίσκεται σε παρόμοια θέση με τη δική του. Αυτό μπορεί να τον οδηγήσει σε αλλαγή στα κίνητρα και την απόδοση (Κάντας, 1998).

Κρίσιμες για τη θεωρία της ισότητας είναι οι παρακάτω έννοιες: (α) Τα εισερχόμενα: είναι αυτά που προσφέρει το άτομο στην εργασία. Για παράδειγμα, στο χώρο της εκπαίδευσης, τα εισερχόμενα μπορεί να είναι οι ειδικές ικανότητες και δεξιότητες, οι μεταπτυχιακές σπουδές, η εμπειρία, κτλ. (β) Τα εξερχόμενα: είναι αυτά που απολαμβάνει το άτομο από την εργασία, για παράδειγμα, οικονομικές αποδοχές, κύρος, αναγνώριση, προαγωγή, μείωση ωραρίου, bonus, κτλ.

Η σύγκριση ανάμεσα στα εισερχόμενα και τα εξερχόμενα μπορεί να εκφραστεί μαθηματικά με το λόγο των πρώτων ως προς τα δεύτερα (εισερχόμενα / εξερχόμενα) (Κάντας, 1998). Αν ο λόγος ισούται με 1, σημαίνει ότι υπάρχει ισότητα ανάμεσα σε αυτά που προσφέρει και σε αυτά που απολαμβάνει κανείς από την εργασία του, άρα θα πρέπει να αισθάνεται δίκαια αμειβόμενος. Αν ο λόγος μικρότερος από το 1, δείχνει ότι τα εισερχόμενα είναι περισσότερα από τα εξερχόμενα. Συνεπώς, ο εργαζόμενος αυτό μπορεί να νιώθει ότι υποαμείβεται. Αν, τέλος, ο λόγος είναι μεγαλύτερος από το 1, δηλώνει ότι παίρνει περισσότερα από όσα προσφέρει και, άρα, έχει κάθε λόγο να νιώθει υπερ-αμειβόμενος.

Αυτή η συνάρτηση μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο σε προσωπικό επίπεδο, όπως παραπάνω, αλλά και σε σχέση με τους άλλους συν-εργαζόμενους, συγκρίνοντας το λόγο των δικών του εισερχόμενων-εξερχόμενα (Λ_1) με εκείνον των άλλων ($\Lambda_2, \Lambda_3 \dots$). Μπορεί έτσι να διαπιστώσει κανείς ότι αμείβεται τόσο όσο και οι άλλοι συνάδελφοι που βρίσκονται σε ανάλογη θέση (όταν $\Lambda_1 = \Lambda_2$). Μπορεί, ακόμη, να συμπεράνει ότι αμείβεται λιγότερο ($\Lambda_1 < \Lambda_2$) ή περισσότερο ($\Lambda_1 > \Lambda_2$) από αυτούς. Αν η σύγκριση με τους άλλους οδηγεί σε ασυμφωνία, με ποιους τρόπους μπορεί ο εργαζόμενος να την αντιμετωπίσει; Σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας, το άτομο έχει δύο επιλογές: (1) να προβεί σε **συμπεριφορική αλλαγή**: μπορεί να είναι μια ποσοτική αλλαγή (π.χ. αύξηση ή ελάττωση του χρόνου απασχόλησης) ή μια ποιοτική αλλαγή (ποιότητα παρεχόμενου έργου). (2) Να επιχειρήσει μια **γνωστική αλλαγή**: αλλάζει τον τρόπο που σκέφτεται για τον εαυτό του, τους άλλους ή την εργασία. Συγκρινόμενος με έναν καλύτερα αμειβόμενο υπάλληλο, ίσως θεωρήσει ότι εκείνος χρησιμοποιεί αθέμιτα μέσα, ή είναι πιο έξυπνος κτλ., γι' αυτό και καταφέρνει να βγάζει περισσότερα. Αν αυτός είναι που αμείβεται καλύτερα από το συνάδελφό του, πιθανόν να προβεί σε σκέψεις του τύπου: «είχα υποτιμήσει τις ικανότητές μου» ή να σκεφτεί ότι μπορεί ο άλλος να έχει μια κρυμμένη αδυναμία που να του κοστίζει σε απόδοση (Berry & Houston, 1993). Ως γενική αρχή, πάντως, ισχύει ότι το άτομο θα υιοθετήσει την γνωστική ή συμπεριφορική αλλαγή που έχει το μικρότερο για αυτόν κόστος (πρακτικό ή ψυχολογικό).

2.7.2. Εφαρμογές της θεωρίας στον χώρο της εργασίας

Η θεωρία της ισότητας δίνει το μήνυμα για το πώς θα πρέπει να ορίζονται οι εργασιακές σχέσεις: Η συμφωνία της απόδοσης-αμοιβής πρέπει να είναι ξεκάθαρη στον κάθε εργαζόμενο, καθώς και η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, έτσι ώστε να μην υπάρχει ασυμφωνία προσδοκιών μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Είναι ευθύνη του manager να ξεκαθαρίσει τα εξής στις εργασιακές σχέσεις: (1) Πρέπει να είναι ξεκάθαρες οι απαιτήσεις της εργασίας και οι υποχρεώσεις του εργαζόμενου (τα εισερχόμενα) και οι συνέπειες (τα εξερχόμενα), καθώς και η σχέση απόδοσης-αμοιβής. (2) Καλό είναι να γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους οι συμφωνίες όλων

των άλλων εργαζομένων με τον εργοδότη, δηλαδή οι αναφορές των προσφερόμενων υπηρεσιών και των αντίστοιχων αμοιβών, ως συνάρτηση των εισερχόμενων προς τα εξερχόμενα, έτσι ώστε να αποφεύγονται λανθασμένες συγκρίσεις και υποθέσεις που πιθανόν να οδηγούσαν σε δυσαρέσκεια ή και σε μείωση της παραγωγικότητας (Berry & Houston, 1993).

2.8. Η θεωρία της στοχοθέτησης

Ανήκει στις συμπεριφορικές θεωρίες κινήτρων. Στη θεωρία αυτή, το κίνητρο αναφέρεται σε συγκεκριμένα έργα που εκτελούνται σε δεδομένη στιγμή της ανθρώπινης δραστηριότητας.

2.8.1. Βασικές ιδέες της θεωρίας

Κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει κάποιο σκοπό. Η προέλευση των στόχων μπορεί να αναζητηθεί στις αξίες, τα κίνητρα και την προσωπικότητα του ατόμου. Για τους εισηγητές της θεωρίας της στοχοθέτησης (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981), περιεχόμενα των κινήτρων είναι οι στόχοι. Η διαδικασία κινητοποίησης του οργανισμού (βλ. Σχήμα 3) περιλαμβάνει φάσεις όπως το να θέτει κανείς στόχους, γνώση των αποτελεσμάτων (μέσα από την επανατροφοδότηση), οικονομικές και άλλου είδους απολαβές (που επηρεάζουν έμμεσα την απόδοση) και προσωπική δέσμευση στο στόχο. Ειδικότερα, ο στόχος θα πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος κι όχι αόριστος και γενικός. Όσο πιο δύσκολος, αλλά εφικτός, είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση, εφόσον ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός από το άτομο. Επιπλέον, οι δύσκολοι στόχοι συνδέουν την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης, από ό,τι οι εύκολοι στόχοι.

το Σχήμα 3 περίπου εδώ

Η θεωρία της στοχοθέτησης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην *προσωπική δέσμευση σε ένα στόχο*, ως ένα στοιχείο που συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη του στόχου. Άτομα με την ικανότητα της προσωπικής δέσμευσης σε ένα στόχο διακρίνονται από χαρακτηριστικά όπως: Κάνουν άμεσα θυσίες για να ανταποκριθούν σε έναν ευρύτερο στόχο του οργανισμού. Έχουν μια αίσθηση σκοπού όσον αφορά την ευρύτερη αποστολή. Χρησιμοποιούν τις βασικές αξίες της ομάδας κατά την λήψη των αποφάσεων και τη διασαφήνιση των επιλογών. Αναζητούν με ενεργητικό τρόπο ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας (Goleman, 1988). Για παράδειγμα, τα μέλη ενός οργανισμού, όταν έχουν την αίσθηση της προσωπικής δέσμευσης με τους σκοπούς που υπη-

ρετεί, αισθάνονται ως κύτταρα αυτού μάλλον παρά ως απλοί εργαζόμενοι. Ενστερνίζονται πλήρως τις ευθύνες και τις προσπάθειες, τις θετικές και τις αρνητικές συνέπειες της απόδοσης, τους κόπους και τις απολαβές από την εκπλήρωση των στόχων.

2.9. Η θεωρία της ενίσχυσης

2.9.1. Βασικές αρχές της θεωρίας

Η θεωρία αυτή ανάγει τις ρίζες της στις έννοιες της ενίσχυσης και του νόμου του αποτελέσματος (Καψάλης, 1996). Σύμφωνα με αυτές, μια εκδήλωση συμπεριφοράς ενισχύεται ή εξασθενεί ανάλογα από τις συνέπειές της (δηλαδή από το αν ικανοποιούν ή όχι τον οργανισμό). Πρέπει, ωστόσο να υπογραμμιστεί ότι το αποτέλεσμα μιας συμπεριφοράς είναι ενισχυτικό (αυξάνει τις πιθανότητες επανεμφάνισής της) μόνον όταν είναι σημαντικό για τον οργανισμό. Πετυχαίνουμε κάτι και, *αν έχει αξία για μας*, τότε μόνο ενισχύεται η συμπεριφορά και υιοθετείται. Αν όχι δεν υιοθετείται, παρά την επιτυχία.

Ειδικότερα, **θετική ενίσχυση** για τον εργαζόμενο αποτελούν αμοιβές όπως χρήματα, ρεπό, θετικές κοινωνικές εμπειρίες (π.χ. αξιόλογες γνωριμίες). **Αρνητική ενίσχυση** αποτελεί κάθε πράξη η οποία προκαλεί τη λήξη ενός αρνητικού ερεθίσματος (π.χ. απαλλαγή από διοικητική γραφική δουλειά). Η **τιμωρία** είναι μια έννοια που διαφέρει από την αρνητική ενίσχυση. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να νιώθει ότι τιμωρείται όταν, ενώ συμμετέχει εθελοντικά σε ένα πρόγραμμα που εκπονείται από τον εργοδότη του, σχολιάζεται αρνητικά από συναδέλφους και, ως συνέπεια, σταματά. **Απόσβεση** (δηλαδή εξαφάνιση) μιας μορφής συμπεριφοράς συμβαίνει όταν παύει εντελώς να εμφανίζεται η ενίσχυση που, κατά περιόδους, συνόδευε τη συμπεριφορά. Αυτό συμβαίνει όταν, π.χ., κάποιος φτάνει πολύ νωρίς στη δουλειά του κάθε μέρα, κανένας όμως δεν το προσέχει (δεν υπάρχει ενίσχυση) ώσπου, στο τέλος, σταματά να το κάνει (Κολλιιάδης, Ε. (1996). Στην εκπαιδευτική πράξη, σύμφωνα με τις απόψεις του Skinner, η απόσβεση θα πρέπει να αντικαταστήσει την τιμωρία. Μάλιστα, η τιμωρία θα πρέπει να μη χρησιμοποιείται καθόλου ως παιδαγωγικό μέσο, γιατί πολύ συχνά ενισχύει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά αντί για το αντίθετο (Salkind, 1980).

Ως προς τη συχνότητα της ενίσχυσης, η συνεχής ενίσχυση (δηλαδή, εκείνη που δίνεται κάθε φορά μετά από την εμφάνιση της επιθυμητής συμπεριφοράς) είναι απαραίτητη στα πρώτα βήματα εκμάθησης μιας συμπεριφοράς. Η διακεκομμένη ενίσχυση (η ενίσχυση που δίνεται κάθε τόσες φορές ή κάθε τόσο χρόνο) είναι, γενικά, πιο αποτελεσματική γιατί διατηρεί τον οργανισμό σε εγρήγορση. Διατηρεί την προσπάθεια και μάλιστα την αυξάνει σε ορισμένες φάσεις (π.χ. η δουλειά του

πωλητή: δεν ξέρει πότε θα πάρει την προμήθειά του και γι' αυτό έχει ένα διαρκώς ανανεωμένο κίνητρο για πωλήσεις) (Κολλιάδης, 1996).

2.9.2. Εφαρμογές της θεωρίας στον εργασιακό χώρο

Πώς η θεωρία της ενίσχυσης μπορεί να προσδιορίσει τη μέλλουσα συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό καθορίζεται από τις παραμέτρους που παρουσιάζονται στο Σχήμα 4. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του έργου Α, η δράση μπορεί να είναι μια συνάντηση με τους γονείς των μαθητών. Αν η συνάντηση αυτή επιφέρει ουδέτερο ή κανένα αποτέλεσμα, και κατά συνέπεια η αξία του αποτελέσματος είναι σχεδόν μηδενική, η δράση έχει χαμηλή πιθανότητα να επαναληφθεί. Στην περίπτωση του έργου Β, η δράση μπορεί να είναι το ανέβασμα ενός θεατρικού έργου. Αν το αποτέλεσμα είναι ευχάριστο για τους συμμετέχοντες, και επομένως η αξία του αποτελέσματος ικανοποιητική, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να επαναληφθεί αυτή ή μια παρόμοια δράση.

Σχήμα 4

3. Εφαρμογές των Θεωριών Κινήτρων στο Χώρο Εργασίας

Οι θεωρίες κινήτρων που παρουσιάστηκαν (όπως και εκείνες που παραλήφθηκαν λόγω περιορισμένης έκτασης) είναι συμπληρωματικές η μια της άλλης. Στο χώρο της εργασίας, όπως και σε κάθε άλλο χώρο, δεν μπορεί να επικαλεστεί κανείς την αποκλειστική εφαρμογή της μιας ή άλλης θεωρίας, προκειμένου να εξηγήσει τις συχνά περίπλοκες μορφές συμπεριφοράς. Παρακάτω θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε, ενδεικτικά, πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά οι θεωρίες αυτές για την αύξηση των κινήτρων στους εργαζόμενους. Αν ένας manager επιθυμεί να εφαρμόσει τις θεωρίες κινήτρων, πρέπει να λάβει υπόψη του τα εξής (Berry & Houston, 1993):

1) *Υπάρχουν μεγάλες ατομικές διαφορές στις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων.* Αυτό φαίνεται να τονίζεται, στον ένα ή στον άλλο βαθμό, από όλες τις θεωρίες:

- Από τη θεωρία της ενίσχυσης γνωρίζουμε ότι το αποτέλεσμα της εργασίας μπορεί να ενισχύσει την απόκτηση της συμπεριφοράς (που σχετίζεται με αυτή την εργασία), αλλά μόνο αν αυτό το αποτέλεσμα είναι επιθυμητό ή σημαντικό για το άτομο.

- Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, τα αποτελέσματα ποικίλουν ως προς το πόσο σημαντικά θεωρούνται από τους εργαζόμενους. (π.χ. άλλος δουλεύει κυρίως για τα λεφτά, άλλος αγαπά αυτό που κάνει).
- Η θεωρία της στοχοθέτησης μας λέει ότι το άτομο θα πρέπει να είναι προσωπικά δεσμευμένο στο στόχο, για να επιτύχει στην εργασία του.
- Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών δείχνει ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες που προσδοκούν να τους καλύψει η εργασία τους.

2) Θα πρέπει να επιτευχθεί μια άμεση σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση στην εργασία και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των κινήτρων.

- Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας και τη θεωρία της ενίσχυσης, η απόδοση θα πρέπει να οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα, για να υιοθετήσει το άτομο την επιθυμητή εργασιακή συμπεριφορά.
- Η θεωρία της στοχοθέτησης επισημαίνει τη σημασία της επανατροφοδότησης.
- Η θεωρία της ισότητας μας κατευθύνει στο να ανταμείβουμε επάξια την εργασία, ανάλογα με τα αποτελέσματά της.

3) Θα πρέπει να δίνονται ευκαιρίες για την ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων εργασίας.

- Αυτό μπορεί να σημαίνει τον εμπλουτισμό της εργασίας ή τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, έτσι ώστε, σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, να ικανοποιείται η ανάγκη για εκτίμηση και η ανάγκη αυτοπραγμάτωση.
- Όταν πρόκειται για έργα τα οποία ήδη έχει αναλάβει ο εργαζόμενος, η έρευνα που έγινε με βάση τη θεωρία της στοχοθέτησης έδειξε ότι είναι δυνατό η συμμετοχή να αυξήσει την αποδοχή στόχων που έχουν αρχικά τεθεί από άλλους.

4) Το περιβάλλον εργασίας θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν. Όλες οι θεωρίες κινήτρων μας λένε πώς να διευκολύνουμε τη δράση. Ο μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για την παραγωγή έργου, να διευκολύνει τις συνθήκες και να μην παρεμποδίζει τη δράση.

- Από τη θεωρία της ενίσχυσης γνωρίζουμε ότι τα πιθανά εμπόδια μπορεί να λειτουργήσουν ως ενισχύσεις μιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς, η οποία παρεμποδίζει την απόδοση στην εργασία.

3.2. Διατυπώνοντας συγκεκριμένες προτάσεις

Επιχειρώντας να διατυπώσει κανείς πιο συγκεκριμένες προτάσεις για την ανάπτυξη των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, θα μπορούσε να πει, ενδεικτικά, τα εξής (Berry & Houston, 1993):

A) Σχέδια κινήτρων ανταμοιβής: Αν κάποιος θέλει να εισάγει ένα νέο σχέδιο ανάπτυξης κινήτρων, πρέπει να πάρει υπόψη του δύο πράγματα:

1. Πρέπει να είναι σίγουρος ότι η ανταμοιβή που θα προτείνει (π.χ. χρήματα, ευέλικτο ωράριο, ευνοϊκή συνταξιοδότηση) θα λειτουργήσει ως κίνητρο ενεργοποίησης για τα συγκεκριμένα άτομα (π.χ. το κίνητρο για ευνοϊκούς όρους συνταξιοδότησης μπορεί να μην είναι αρκετά αποτελεσματικό σε ένα νέο άτομο, ενώ το κίνητρο για ευέλικτο ωράριο πιθανόν να είναι πολύ αποτελεσματικό σε μια νέα μητέρα).
2. Πρέπει να είναι σίγουρος ότι τα κίνητρα που θα δώσει θα προκαλέσουν την επιθυμητή συμπεριφορά-στόχο, και όχι κάτι άλλο (π.χ., είναι πιθανό να παραμένει κάποιος στην εταιρεία όχι επειδή είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του, αλλά εξαιτίας των προγραμμαμάτων διακοπών, ασφάλειας υγείας, οφέλη συνταξιοδότησης κ.ά.. Στην περίπτωση αυτή τα κίνητρα που δίδονται δεν προκαλούν την επιθυμητή συμπεριφορά, που είναι η αύξηση της απόδοσης, αλλά μια παράπλευρη, δηλαδή την παραμονή στη θέση εργασίας, που δεν είναι το πρωταρχικό ζητούμενο).

Καταλήγοντας πρέπει να τονίσουμε ότι στόχος του μάνατζερ θα πρέπει είναι η αύξηση των εξωτερικών κινήτρων, προς τη σωστή κατεύθυνση, με βάση τις παραπάνω επισημάνσεις.

B) Επανασχεδιασμός εργασίας: Στόχος αυτής της δράσης είναι να αυξηθούν οι ευκαιρίες που έχει ο εργαζόμενος για την ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων του, μέσα από την αύξηση της αξίας που έχουν για το άτομο ορισμένες δραστηριότητες εργασίας. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί αν εισάγει κανείς αλλαγές που στοχεύουν στον εμπλουτισμό της εργασίας. Αυτό πραγματοποιείται με δύο τρόπους: (α) **Ο οριζόντιος εμπλουτισμός** αφορά σε νέες αρμοδιότητες οι οποίες αντικαθιστούν ή προστίθενται στις υποχρεώσεις που έχει κανείς, ώστε να μειωθεί η ρουτίνα, αν υπήρχε, η επανάληψη και η πλήξη. (β) **Κάθετος εμπλουτισμός:** ο εργαζόμενος αποκτά, επιπλέον, τη δυνατότητα να σχεδιάζει και να εκτελεί ένα έργο, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία. Αυτό συντελεί στην αύξηση συμμετοχής του σε περισσότερες φάσεις της παραγωγής και κάνει την εργασία του πιο ενδιαφέρουσα και πιο ικανοποιητική και ενισχύει το αίσθημα της προσωπικής δέσμευσης με τους συγκεκριμένους στόχους.

Εξετάζοντας τις πιθανές συνέπειες, ο επανασχεδιασμός της εργασίας μπορεί να επηρεάσει την απόδοση έργου ως εξής: (1) παρέχοντας περισσότερες ευκαιρίες για την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου (σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow), (2) αυξάνοντας την εσωτερική ικανοποίηση από την ίδια τη δουλειά (ικανοποίηση εσωτερικών κινήτρων), (3) αυξάνοντας τα αποτελέσματα της απόδοσης (τα εξερχόμενα), και όχι μόνον τα οικονομικά, (4) παρέχοντας μεγαλύτερη δυνατότητα προσωπικής επιλογής στόχων και (5) κάνοντας την ενίσχυση πιο διαθέσιμη.

Γ) Τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων: Στόχος μιας τέτοιας παρέμβασης είναι η εκμάθηση και υιοθέτηση νέων διαδικασιών εργασίας. Σε αυτό συμβάλλουν πολύ διάφορα προγράμματα αύξησης της παραγωγικότητας τα οποία είναι βασισμένα στην αρχή της ενίσχυσης: Όταν οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν την επιθυμητή συμπεριφορά, ανταμείβονται με μια σειρά από bonus. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεθοδική, σταθερή, αν και πιθανόν κάπως αργή, εκμάθηση συγκεκριμένων επιθυμητών συμπεριφορών που συντελούν στη βελτίωση της απόδοσης και την καλύτερη διεξαγωγή της εργασίας.

Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2. New York: Academic Press.
- Berry, L., M., & Houston, J. P. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Goleman, D. (1988). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καψάλης, Α. (1996). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Γ' έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Κολλιάδης, Ε. (1996). *Θεωρίες μάθησης και εκπαιδευτική πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*. Θεσσαλονίκη: Art of Text.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*, 2nd ed. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Salkind, N. (1980). *Θεωρίες της ανθρώπινης ανάπτυξης*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.
- Spielberger, C. D., & Smith, L. H., (1972). Anxiety (drive), stress, and serial-position effects in serial-verbal learning. *Journal of Experimental Psychology*, 72, 589-595.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.