

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗ ΒΙΩΣΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ.

ΠΡΙΜΠΑ ΕΥΤΥΧΙΑ, ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 0604M033

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΤΜΗΜΑ: ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ: ΣΤΑΛΙΚΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2011

ME7
FLP1

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θέλησε να στρέψει το ενδιαφέρον της στην εξέταση της επίδρασης των εργασιακών κινήτρων στη βίωση θετικών συναισθημάτων. Έτσι, έθεσε ως αφετηρία της την σχετικά πρόσφατη θεωρία των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 1998) και εξέτασε κατά πόσον οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο κινητοποιημένοι, βιώνουν και σε μεγαλύτερο βαθμό θετικά συναισθήματα. Η υπόθεσή αυτή επιβεβαιώθηκε, δηλαδή τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης που βιώνει ένας εργαζόμενος και του βαθμού στον οποίο βιώνει θετικά συναισθήματα υπάρχει στατιστικώς σημαντική ευθέως ανάλογη συσχέτιση, επομένως, πράγματι οι κινητοποιημένοι εργαζόμενοι φαίνεται να βιώνουν και περισσότερα θετικά συναισθήματα.

Λέξεις κλειδιά : Εργασιακά κίνητρα, Θετικά συναισθήματα, Fredrickson, B.

Εισαγωγή.....	σελ.7
Γενικές Θεωρίες Κινήτρων.....	σελ.10
Ιστορική Αναδρομή σχετικά με τα Εργασιακά Κίνητρα.....	σελ.18
Εννοιολογικός προσδιορισμός των εργασιακών κινήτρων.....	σελ.22
Θεωρίες Εργασιακών Κινήτρων.....	σελ.25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

A) Θεωρίες των Αναγκών.....	σελ.25
A1) Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών.....	σελ.25
A2) Η θεωρία του Alderfer-ERG.....	σελ.26
A3) Η θεωρία της ανάγκης για επίτευξη.....	σελ.27
B) Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg.....	σελ.28
Γ) Θεωρία της Ισότητας.....	σελ.30
Δ) Η θεωρία της προσδοκίας.....	σελ.35
Ε) Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας.....	σελ.40
ΣΤ) Εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment).....	σελ.43
Ζ) Η θεωρία της αυτεπάρκειας	σελ.46
Η) Η θεωρία της στοχοθέτησης.....	σελ.49
Θ) Η θεωρία του ελέγχου.....	σελ.52
Ι) Η θεωρία της δράσης.....	σελ.53
Κινητοποίηση και επαγγελματική ικανοποίηση.....	σελ.55
Κινητοποίηση και θετικά συναισθήματα.....	σελ.58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	
Εισαγωγή στη Θεωρία των Θετικών συναισθημάτων.....	σελ.61
Πιθανοί λόγοι εξήγησης της επικέντρωσης της ψυχολογίας	

στα αρνητικά συναισθήματα.....σελ.63	σελ.63
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ (The Broaden & Build Theory of Pos.Emotions).....σελ.69	σελ.69
A) Ορισμός του συναισθήματος.....σελ.70	σελ.70
B) Βασικές έννοιες και υποθέσεις της θεωρίας.	
B1) Οι έννοιες «Διεύρυνση και Δόμηση».....σελ.71	σελ.71
Τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο της προσοχής.....σελ.77	σελ.77
Τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο της σκέψης.....σελ.79	σελ.79
Τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο της δράσης.....σελ.81	σελ.81
Τα θετικά συναισθήματα «χτίζουν» σωματικούς, γνωστικούς, κοινωνικούς πόρους.....σελ.82	σελ.82
B2) Η υπόθεση του αντιδότου (the undoing hypothesis).....σελ.86	σελ.86
B1-B2) Σχετικά εμπειρικά ευρήματα: Τα θετικά συναισθήματα καταπολεμούν τις περιοριστικές συνέπειες των αρνητικών – Η υπόθεση του αντιδότου.....σελ.88	σελ.88
B3) Η έννοια «Ψυχολογική αντοχή»(psychological resilience).....σελ.94	σελ.94
B3) Σχετικά εμπειρικά ευρήματα: Τα θετικά συναισθήματα τροφοδοτούν την ψυχολογική αντοχή.....σελ.95	σελ.95
B4) Η έννοια «ατέρμονη ανελίσσόμενη αλυσίδα»(the upward spiral.).....σελ.98	σελ.98
B4) Σχετικά εμπειρικά ευρήματα : Τα θετικά συναισθήματα «χτίζουν» ψυχολογική αντοχή και κινητοποιούν μηχανισμούς που οδηγούν σε περισσότερη ψυχολογική ευεξία.....σελ.99	σελ.99
Γ) Οι λειτουργίες των θετικών συναισθημάτων από εξελικτική σκοπιά.....σελ.102	σελ.102
Δ) Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει και έχει να αντιμετωπίσει στο μέλλον	

η Θετική Ψυχολογία.....	σελ.104
Ε) Η εξέλιξη της Θεωρίας των Θετικών Συναισθημάτων.....	σελ.106
Ενδοατομικές και διατομικές διαφορές κινητοποίησης.....	σελ.109
Κινητοποίηση και απουσίες από την εργασία.....	σελ.111
Αντί επιλόγου.....	σελ.113
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	σελ.117
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	σελ.120
Δείγμα.....	σελ.120
Εργαλεία.....	σελ.121
Κλίμακα Δημογραφικών Στοιχείων.....	σελ.121
Κλίμακα μέτρησης συναισθημάτων DES.MOD.....	σελ.121
Κλίμακα Κινήτρων GALAMOT (Γαλανακης, Σταλίκας, 2009).....	σελ.122
Διαδικασία.....	σελ.123
ΕΥΡΗΜΑΤΑ / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	σελ.124
Α) Διερεύνηση της επίδρασης διαφόρων δημογραφικών μεταβλητών τόσο στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων όσο και στα επαγγελματικά κίνητρα.....	σελ.124
Διαφορές μεταξύ φύλων.....	σελ.126
Διαφορές ανά ηλικιακή ομάδα.....	σελ.129
Διαφορές ανά τόπο διαμονής.....	σελ.132
Διαφορές επαγγελμάτων.....	σελ.135
Διαφορές ως προς την επαγγελματική εμπειρία.....	σελ.139
Διαφορές ανά επίπεδο θέσης.....	σελ.141
Διαφορές ανά οικογενειακή κατάσταση.....	σελ.144
Διαφορές ανά μορφωτικό επίπεδο.....	σελ.147

Β) Διερεύνηση της επίδρασης του βαθμού βίωσης θετικών ή/και συναισθημάτων αλλά και του βαθμού κινητοποίησης στον αριθμό απουσιών των εργαζομένων.....σελ.151	
Γ) Οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό κινητοποίησης βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό θετικά συναισθήματα.....σελ.155	
Δ) Υπάρχουν παράγοντες κινητοποίησης που προκαλούν την βίωση περισσότερων θετικών συναισθημάτων σε σχέση με άλλους;.....σελ.159	
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....σελ.163	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.188	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'.....σελ.211	

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όταν οποιοσδήποτε από εμάς παρατηρήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, είτε αυτή των άλλων ανθρώπων είτε τη δική του, και τα αποτελέσματα αυτής, αυτομάτως θα συνειδητοποιήσει να έρχονται στο προσκήνιο τα ίδια πάντα ερωτήματα: *Γιατί; Για ποιο λόγο έπραξε αυτό που έπραξε; Τι τον ώθησε σε αυτήν την ενέργεια; Ποιους στόχους επεδίωκε; Τι εξυπηρετούσε η ενέργειά του;* Το ερώτημα που γενικά τίθεται όταν αποπειράται κανείς να ερμηνεύσει την πολυποίκλη ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αυτό του «γιατί». Συνήθως παρατηρούμε ότι το άτομο έχει την ικανότητα να αντιδρά με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους στις πολλές και διαφορετικές καταστάσεις που αντιμετωπίζει, πράγμα κατανοητό αν σκεφτεί κανείς πόσα πολλά και διαφορετικά εξωτερικά ερεθίσματα δέχεται. Συχνά όμως οι αντιδράσεις των ανθρώπων μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους ακόμη και αν οι εξωτερικές συνθήκες είναι κοινές. Με ποιο τρόπο, λοιπόν, θα μπορούσε κανείς να ερμηνεύσει τόσο την ενδοατομική όσο και την διατομική ποικιλομορφία της ανθρώπινης συμπεριφοράς; Στο ερώτημα του τι είναι αυτό που «κινεί» ή «υποκινεί» την ανθρώπινη συμπεριφορά προσπαθούν να δώσουν απάντηση οι διάφορες θεωρίες περί κινήτρων.

Αρχικά, θα πρέπει να δοθεί ένας ορισμός για τα κίνητρα. Έχουν υπάρξει διάφοροι ορισμοί για τα κίνητρα. Ο Baron (1991) αναφέρει ως κίνητρα τις *εσωτερικές διεργασίες που οδηγούν στη διεγερση, κατεύθυνση και διατήρηση μιας συμπεριφοράς, η οποία αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο.*

Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποτελούν ένα αντικείμενο έρευνας με το οποίο ασχολείται επί πολλά έτη η επιστήμη της ψυχολογίας και αποτέλεσμα αυτής της πλούσιας ερευνητικής δραστηριότητας είναι η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών προσεγγίσεων σχετικά με αυτά. Μέσα από τις πολλές θεωρίες που έχουν

αναδυθεί σχετικά με τα κίνητρα, γίνεται απόπειρα να απαντηθούν λιγότερο ή περισσότερο από την καθεμία τα ακόλουθα:

Πρώτον, ποια και πόσα κίνητρα υπάρχουν. Ποιες είναι, δηλαδή, οι δυνάμεις που συνυπάρχουν με τις γνωστικές διεργασίες και προσδιορίζουν την κατεύθυνσή τους, δηλαδή τους επιδιωκόμενους στόχους, αλλά και την ένταση και τη διάρκεια της προσπάθειας για την επίτευξη ενός στόχου.

Δεύτερον, πως αναγνωρίζονται τα διάφορα κίνητρα και πως μπορούμε να μετρήσουμε την έντασή τους.

Τρίτον, αν οι άνθρωποι διαφέρουν στα κίνητρά τους, αν δηλαδή υπάρχουν ατομικές διαφορές και που οφείλονται αυτές. Το ερώτημα αυτό δηλαδή αφορά στο κατά πόσο τα κίνητρα διακρίνονται από μια καθολικότητα, δηλαδή αν υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτως προσωπικών, ιστορικών και πολιτισμικών παραγόντων.

Τέταρτον, ποιος είναι ο μηχανισμός διαμόρφωσης των κινήτρων και μέσα από ποια διαδικασία αυτά επηρεάζουν την εκδήλωση της τελικής συμπεριφοράς.

Πέμπτον, αν τα κίνητρα μπορούν να αλλάξουν και να αντικατασταθούν από νέα.

Στην παρούσα εργασία θα εξεταστούν αποκλειστικά οι θεωρίες που αναφέρονται και προσπαθούν να δώσουν ερμηνείες σε σχέση με τα κίνητρα στον επαγγελματικό τομέα της ζωής του ανθρώπου, αυτά που αφορούν, δηλαδή, στον χώρο εργασίας του, τα λεγόμενα «κίνητρα εργασίας» ή «εργασιακά κίνητρα». Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σε σχέση με τα εργασιακά κίνητρα έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια ενός ιδιαίτερου κλάδου της ψυχολογίας, αυτόν της Βιομηχανικής/Οργανωσιακής ψυχολογίας. Στον κλάδο αυτό τα τελευταία χρόνια το θέμα των εργασιακών κινήτρων έχει κυριαρχήσει. Μάλιστα, πιθανόν κανένα άλλο θέμα να μην έχει τύχει τόσο

εκτεταμένου ενδιαφέροντος και προσοχής από τους Οργανωσιακούς ψυχολόγους και τους ερευνητές της συμπεριφοράς, όπως αυτό μπορεί να γίνει σαφές από τις πλείστες όσες δημοσιεύσεις σε περιοδικά και εγχειρίδια (Cooper & Robertson, 1986). Μάλιστα, αυτή η έντονη ενασχόληση αποδεικνύεται και από πρόσφατες επισκοπήσεις της βιβλιογραφίας σχετικά με την εμπειρική έρευνα που έχει γίνει πάνω σε αυτό το θέμα καθώς και τις θεωρίες που έχουν προκύψει ως συνεπαγωγή αυτής (π.χ. Landy & Becker, 1987; Locke & Henne, 1986; Pinder, 1984).

Θα γίνει μια προσπάθεια παράθεσης των διαφόρων θεωριών που αναπτύχθηκαν όσον αφορά τα εργασιακά κίνητρα μέσα στην πορεία του χρόνου καθώς το ένα θεωρητικό ρεύμα διαδεχόταν το άλλο καθώς αυτές βρίσκονται στο επίκεντρο λόγω της θεματικής της παρούσης διατριβής.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ¹

Οι πρώτες προσπάθειες κατανόησης των κινήτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς χρονολογούνται από την εποχή των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων και υποστηρίζουν ότι η κύρια κινητήριος δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι ο *ηδονισμός*. Βάσει αυτής της αρχής, οι άνθρωποι επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στο να επιδιώκουν την ευχαρίστηση και να αποφεύγουν τον πόνο. Αυτή η αρχή αποσαφηνίστηκε και επεκτάθηκε από μεταγενέστερους φιλοσόφους, όπως ήταν ο Locke, Bentham, Mill, Helvetius κατά τη διάρκεια του 17^{ου} και 18^{ου} αιώνα.

Προς τα τέλη του 19^{ου} αιώνα η εξέταση του θέματος των κινήτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς άρχισε να μεταφέρεται από τον επιστημονικό χώρο της Φιλοσοφίας στο νεοσύστατο τότε χώρο της επιστήμης της Ψυχολογίας. Τότε άρχισε να εγκαταλείπεται η αντιμετώπιση της αρχής του *ηδονισμού* ως η κύρια κινητοποιός δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ως αποτέλεσμα, επιστήμονες που ασχολούντο με τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς άρχισαν να αναζητούν περισσότερο εμπειρικά βασισμένα μοντέλα ερμηνείας των ανθρώπινων κινήτρων.

Στα πλαίσια ανάπτυξης της προβληματικής των επιστημόνων αυτό που άλλαζε κάθε φορά ήταν η μεθοδολογία προσέγγισης του ερωτήματος από διαφορετική σκοπιά κάθε φορά. Από την στιγμή που το εν λόγω ζήτημα των κινήτρων αποτέλεσε αντικείμενο ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς από την επιστήμη της ψυχολογίας, αναπτύχθηκαν διαφορετικές θεωρίες, οι οποίες δεν ήταν αποκλειστικά θεωρίες κινήτρων αλλά περισσότερο ευρύτερες θεωρίες ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίες, ωστόσο, πραγματεύτηκαν το ζήτημα αυτό.

¹ Η παρουσίαση των γενικών θεωριών για τα κίνητρα σε μεγάλο βαθμό στα έργα των : Pinder, C.(1998) *Work motivation in Organizational Behavior* και Porter, Bigler & Steers (2003) *Motivation and Work Behavior*.

Κρίνεται σκόπιμο, δεδομένου ότι για την ανθρώπινη συμπεριφορά και δράση, τα αίτια που την προκαλούν, ή οι λόγοι που την εξηγούν, είναι τα *κίνητρα*, να γίνει αναφορά σε αυτές τις θεωρητικές προσεγγίσεις, προτού προχωρήσουμε στις κατεξοχήν θεωρίες των κινήτρων ή ακόμη περισσότερο, πριν εστιάσουμε στο συγκεκριμένο είδος κινήτρων με το οποίο θα ασχοληθεί η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, δηλαδή τα εργασιακά κίνητρα. Άλλωστε, παρόλο που αυτές οι θεωρητικές συλλήψεις εγκυμονούν τον κίνδυνο της υπεργενίκευσης και την απώλεια της κατανόησης των ειδικών μηχανισμών που λειτουργούν και παράγουν μια συγκεκριμένη αντίδραση σε μια ειδική περίπτωση, έχουν όμως το πλεονέκτημα του να προσφέρουν μια ενιαία θεώρηση του ανθρώπου στην αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον. Ούτως ή άλλως, επειδή δεν αποτελούν τη βάση της παρούσας θα γίνει συνοπτική αναφορά αυτών και όχι πλήρους ανάπτυξη και θα είναι επικεντρωμένη στο ζήτημα των κινήτρων. Γι' αυτούς τους λόγους και, ενώ αποτελούν γενικές θεωρίες της συμπεριφοράς, συγγραφική αδειά θα τις ονομάσουμε εδώ γενικές θεωρίες κινήτρων.

Μεταξύ αυτών των πρώτων μοντέλων ερμηνείας των κινήτρων ήταν *οι θεωρίες των ενστίκτων*, όπως ήταν αυτές του Freud, του James, του Mc Dougall. Αυτοί οι θεωρητικοί αντί να αντιμετωπίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά τόσο ορθολογιστικά, υποστήριξαν πως αυτή είναι απόρροια της ύπαρξης ενστίκτων (έμφυτων προδιαθέσεων), τα οποία ο McDougall όρισε ως εξής:

«είναι η κληρονομημένη ή έμφυτη προδιάθεση, που οδηγεί τον κάτοχό της να αντιληφθεί ή να προσέξει τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, να νιώσει μια ιδιαίτερου είδους συναισθηματική αναταραχή, όταν βλέπει ένα παρόμοιο αντικείμενο και να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο αναφορικά με το αντικείμενο αυτό, ή τουλάχιστον να νιώσει μια παρόρμηση προς μια παρόμοια ενέργεια» (Mc Dougall, 1908, όπως αναφέρεται στο Steers & Porter, 1987, σελ.9, στο

Κάντας, Α. (1998)). Ο James προσδιόρισε μια σειρά από τέτοια ένστικτα, όπως για παράδειγμα, η περιέργεια, η κοινωνικότητα, ο φόβος, η ζήλεια και η συμπάθεια.

Γύρω στα 1920, ωστόσο, καθώς οι περιορισμοί των θεωριών των ενστίκτων στο να ερμηνεύσουν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς αυξάνονταν όλο και περισσότερο, αυτές *άρχισαν να αντικαθίστανται από θεωρίες/μοντέλα που είχαν ως βασικές έννοιες, την ορμή και την ενίσχυση*. Η αδυναμία να ερμηνευθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά με βάση την έμφυτη κληρονομιά του ανθρώπου (ένστικτα και ορμές) οδήγησε σε μια στροφή των θεωρητικών στο να προσπαθήσουν να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά με βάση τη μάθηση. Αποπειράθηκαν, δηλαδή, να απαντήσουν το πώς μπορεί να αποκτηθεί ή να αλλάξει η ανθρώπινη συμπεριφορά ως αποτέλεσμα της εμπειρίας, ποιοι είναι οι μηχανισμοί με τους οποίους το περιβάλλον επιδρά στο άτομο και αλλάζει μια συμπεριφορά ή με δυο λόγια πώς πραγματοποιείται η μάθηση. Αυτή η προσέγγιση που στηρίζεται στη σύνδεση συμπεριφοράς και μάθησης ονομάστηκε *συμπεριφορισμός (ή μιχεβιορισμός)*.

Ως μάθηση μπορεί να οριστεί μια σταθερή αλλαγή στο ρεπερτόριο των συμπεριφορών που επιδεικνύει ένας οργανισμός (άνθρωπος και ζώα), η οποία επέρχεται ως αποτέλεσμα της «ενίσχυσης» μιας νέας συμπεριφοράς, η οποία εκδηλώθηκε μέσω άσκησης ή και τυχαία. Ως «ενίσχυση» ή επιβράβευση μιας συμπεριφοράς ορίζεται κάθε ευχάριστο επακόλουθο αυτής για το άτομο που την εκδηλώνει. Αυτός ο συσχετισμός ανάμεσα σε μια συμπεριφορά και σε ένα ευχάριστο επακόλουθο αυτής μπορεί, υπό προϋποθέσεις, να οδηγήσει σε τάση για επανάληψη της εν λόγω συμπεριφοράς, δηλαδή να οδηγήσει στην λεγόμενη εξάρτηση (conditioning).

Οι συμπεριφοριστές έχουν περιγράψει τρεις μορφές μάθησης: *α) την κλασική εξαρτημένη μάθηση (classical conditioning), β) τη συντελεστική μάθηση (operant conditioning)* και *γ) την κοινωνική μάθηση.*

α) Ο πρώτος που μελέτησε την *κλασική εξαρτημένη μάθηση* είναι ο Ρώσος φυσιολόγος Ivan Pavlov. Ο Pavlov, σε μια σειρά πειραμάτων του με ζώα, διαπίστωσε ότι ορισμένες αντανακλαστικές κινήσεις μπορούν να τεθούν υπό τον έλεγχο νέων ερεθισμάτων. Π.χ. η έκκριση σιέλου, η οποία αποτελεί μια φυσική αντανακλαστική αντίδραση στη θέα της τροφής, μπορεί κάλλιστα να ρυθμιστεί, μέσω κάποιας μαθησιακής διαδικασίας, ώστε να προκαλείται και από εντελώς ουδέτερους ερεθισμούς, όπως είναι ο ήχος ενός κουδουνιού. Η διαδικασία αυτή, που είναι γνωστή ως *κλασική εξαρτημένη μάθηση*, προϋποθέτει την ταυτόχρονη παρουσίαση δυο ερεθισμάτων: το ένα ερέθισμα, το *φυσικό ερέθισμα* (η τροφή), προκαλεί μια αντανακλαστική αντίδραση στον πεινασμένο σκύλο (που χρησιμοποίησε ο Pavlov στα πειράματά του), τη *φυσική αντίδραση* (έκκριση σιέλου). Το άλλο ερέθισμα ενώ αρχικά είναι *ουδέτερο* (π.χ. ο ήχος ενός κουδουνιού), αν παρουσιαστεί πολλές φορές ταυτόχρονα με το φυσικό ερέθισμα, μπορεί τελικά να το υποκαταστήσει και να προκαλεί από μόνο του πια τη φυσική αντίδραση, δηλαδή ο ήχος του κουδουνιού, εν προκειμένω, να προκαλεί την έκκριση σιέλου. Δηλαδή, το ζώο *μαθαίνει* να αντιδρά σε ένα νέο ερέθισμα με μια παλιά αντίδραση. Το πρότυπο της εξαρτημένης αντανακλαστικής μάθησης εισήγαγε στο χώρο της ψυχολογίας ο Αμερικανός ψυχολόγος John Watson. Ο Watson ήταν ένας από τους εγκαθιδρυτές του συμπεριφορισμού, κεντρική ιδέα του οποίου είναι ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου είναι επίκτητη. Χωρίς να παραγνωρίζει τη σπουδαιότητα των βιολογικών λειτουργιών στη διαμόρφωση της ανθρώπινης εμπειρίας, ο συμπεριφορισμός εκκινεί από την άποψη ότι όλη η ψυχική ζωή του ανθρώπου, ακόμα και τα συναισθήματα και οι σκέψεις, είναι αντιδράσεις του οργανισμού σε ανεξάρτητα και εξαρτημένα ερεθίσματα

κατά τον τύπο που αναφέρθηκε και παραπάνω *«Ερέθισμα - Αντίδραση» (Stimulus - Response).*

β) Στην κλασική εξαρτημένη μάθηση αρκούσε η πολλαπλή ταυτόχρονη παρουσία των ερεθισμάτων προκειμένου να δημιουργηθεί η σύνδεση μεταξύ τους από το πειραματόζωο, χωρίς τη μεσολάβηση άλλου παράγοντα. Στη *συντελεστική εξαρτημένη μάθηση*, την οποία πρώτος εισήγαγε ο Αμερικανός ψυχολόγος B.F.Skinner, τα πεινασμένα πειραματόζωά του (ποντίκια ή περιστέρια συνήθως), κλεισμένα σε κλουβί («Skinner's Box») παρουσίαζαν μια επιθυμητή συμπεριφορά (που ήταν το πάτημα ενός μοχλού) εντελώς τυχαία, η οποία συνοδευόταν αμέσως από μια «αμοιβή» (που εν προκειμένω είχε τη μορφή τροφής). Μόλις το πειραματόζωο αντιλαμβανόταν τη διασύνδεση ανάμεσα στην εκδήλωση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς (πάτημα του μοχλού) με την χορήγηση της επιθυμητής αμοιβής, προχωρούσε στην επανάληψη της συμπεριφοράς, επενεργούσε, δηλαδή, στο περιβάλλον, προκειμένου να προκαλέσει τη χορήγηση της αμοιβής. Βέβαια, η διατήρηση αυτής της σύνδεσης ή ακόμα και η γενίκευσή της και μετά την απομάκρυνση από τις πειραματικές συνθήκες υπόκειται σε προϋποθέσεις (όπως ο βαθμός και η συχνότητα με την οποία ενισχύεται η επιθυμητή συμπεριφορά) όπως, άλλωστε, ανέπτυξε και ο ίδιος ο Skinner όταν μίλησε για τους όρους της ενίσχυσης.

γ) Η διαδικασία της συντελεστικής μάθησης προϋποθέτει τη μεσολάβηση κάποιου ενισχυτικού γεγονότος, ενός γεγονότος (παροχής υλικής ή και ηθικής αμοιβής) έχοντας ένα χαρακτήρα ιδιαίτερα μηχανιστικό. Έρχεται, λοιπόν στη συνέχεια, η *κοινωνική μάθηση*, που μελετήθηκε αρχικά από τους Αμερικανούς John Dollard και Neal Miller και αργότερα από τον **Albert Bandura** και τον Richard Walters, να καλύψει κάποια κενά των δυο προηγούμενων θεωριών μάθησης, όπως ήταν η ερμηνεία διαφορετικών συμπεριφορών σε όμοιο περιβάλλον ή κάτω από το ίδιο πλέγμα

ερεθισμάτων, προσδίδοντας στην ενίσχυση ένα χαρακτήρα εναλλακτικό ως προς τη μορφή. *Η κοινωνική μάθηση εμπλέκει περισσότερο το άτομο ως ενεργητικό ον στη διαδικασία της μάθησης* (περισσότερο από τη συντελεστική εξαρτημένη μάθηση και οπωσδήποτε από την κλασική εξαρτημένη μάθηση) *καθώς το άτομο φαίνεται να ερμηνεύει με δικό του τρόπο το περιβάλλον του και τα ερεθίσματα που δέχεται.*

Υποστηρίζοντας πως κάποιες συμπεριφορές μπορούν να αποκτηθούν και μέσω της παρατήρησης προτύπων, προσπάθησαν οι παραπάνω ερευνητές να μελετήσουν τους παράγοντες που καθορίζουν τη *μίμηση προτύπων*. Διαπίστωσαν ότι η μιμητική μάθηση είναι συνάρτηση των χαρακτηριστικών του προτύπου, του είδους των συνεπειών που συνοδεύει την πράξη, του είδους της πράξης, της εκάστοτε διάθεσης του ατόμου που παρατηρεί να προβεί σε μιμητικές ενέργειες, κ.λπ. . Πιο συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προτύπων ότι ιδιαίτερα δημοφιλή είναι τα πρότυπα που φαίνεται να διαθέτουν περισσότερη δύναμη και αυτά που έχουν τα περισσότερα κοινά στοιχεία με αυτόν που τα παρατηρεί. Σχετικά με τις συνέπειες των πράξεων έχει διαπιστωθεί ότι οι ενέργειες ενός προτύπου, οι οποίες αμείβονται γίνονται αντικείμενο μίμησης πιο συχνά και με μεγαλύτερη διάρκεια από εκείνες που τιμωρούνται ή αγνοούνται. Τέλος, έχει παρατηρηθεί και ιδίως σε πειράματα με παιδιά-ότι υπάρχει μεγαλύτερη επιρρέπεια στη μίμηση επιθετικών συμπεριφορών. *Η θεωρία του Bandura στα νεότερα χρόνια μετονομάστηκε σε «κοινωνική γνωστική θεωρία» (social cognitive theory) και επειδή εμπλέκει σε μεγάλο βαθμό το γνωστικό στοιχείο του ανθρώπου* (όπως θα φανεί και στις γνωστικές θεωρίες που θα περιγραφούν παρακάτω) θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι είναι το σημείο σύζευξης των συμπεριφοριστικών και γνωστικών θεωριών και έχει τύχει μεγάλης απήχησης στο χώρο της ψυχολογίας.

Οι γνωστικές θεωρίες ξεκινούν με τον Tolman, ο οποίος ασχολήθηκε καταξοχήν με τη συμπεριφορά των ζώων. *Πρωτοπόρος, ωστόσο, αυτής της προσέγγισης υπήρξε ένας Γερμανός ψυχολόγος, ο Kurt Lewin (1890-1947).* Επιγραμματικά, η θεωρία του σε ότι αφορά τα κίνητρα έχει ως ακολούθως: κάθε στιγμή της ζωής τους οι άνθρωποι έχουν φυσιολογικές αλλά και ψυχολογικές ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές φέρνουν το άτομο σε μια κατάσταση ψυχολογικής έντασης, την οποία το προσπαθεί να αμβλύνει καταφεύγοντας σε κάποια συμπεριφορά ή ενέργεια. Ανάλογα με τη δυνατότητα που παρέχει η κάθε ενέργεια να βγάλει το άτομο από την κατάσταση της έντασης, αποκτά μια ελκυστικότητα γι' αυτό, την οποία ο Lewin ονόμασε «σθένος» (valence). Από τη στιγμή που διαμορφώνεται το «σθένος» μιας συμπεριφοράς ή αντικειμένου, δημιουργείται γύρω από αυτό ένα «πεδίο δυνάμεων», το οποίο κατευθύνει το άτομο προς τον επιθυμητό στόχο. Όσο περισσότερο προσεγγίζει το άτομο τον επιθυμητό στόχο τόσο περισσότερο αυξάνεται η ένταση των δυνάμεων του πεδίου, οι οποίες το ωθούν προς τα εκεί. Μόλις ο στόχος επιτευχθεί, η ένταση μειώνεται και μαζί με αυτή και η ελκυστικότητα του στόχου και οι δυνάμεις που ωθούσαν το άτομο προς τα εκεί.

Αντίθετα προς τις προηγούμενες θεωρίες της ορμής ή της εξάρτησης, οι οποίες θεωρούν την αξία ενός αντικειμένου-στόχου ως προϊόν προηγούμενων εμπειριών, στη γνωστική θεωρία του Lewin η ελκυστικότητα ενός στόχου-αντικειμένου και η αξία του καθορίζονται από την τωρινή επεξεργασία των πληροφοριών που παίρνει το άτομο από το περιβάλλον (χωρίς βέβαια αυτό να αποκλείει και την επίδραση προηγούμενων εμπειριών). Πιο απλά, θα μπορούσε να πει κανείς ότι ένα άτομο κάνει κάτι διότι διαβλέπει ότι αυτό έχει αξία για το ίδιο και μπορεί να το πετύχει εκείνη τη στιγμή και όχι διότι το ώθησαν σε αυτό προηγούμενες εμπειρίες, οι οποίες ήταν ευχάριστες και λειτούργησαν ενισχυτικά (με την ψυχολογική έννοια του όρου) προς την επιδίωξη του

στόχου αυτού. Μια βασική, επίσης, έννοια στη θεωρία του Lewin είναι αυτή του *βιοτικού χώρου (life space)*- όρου που χρησιμοποιεί για να δηλώσει την διάσταση ανάμεσα στη φυσιολογική πραγματικότητα και την ψυχολογική πραγματικότητα, το σύνολο, δηλαδή, των γεγονότων και του περιβάλλοντος όπως τα αντιλαμβάνεται το ίδιο το άτομο. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτό το περιβάλλον από το άτομο επηρεάζεται από τις ανάγκες, τις αξίες και τα κίνητρα του ατόμου αλλά η σχέση αυτή λειτουργεί και αντιστρόφως. Κατά τον Lewin, η συμπεριφορά του ατόμου είναι προϊόν αλληλεπίδρασης ατόμου και περιβάλλοντος και σχηματικά δίνει μια συνάρτηση γι' αυτή τη σχέση:

$B = f(P,E)$ [η συμπεριφορά είναι συνάρτηση του ατόμου (person) και του περιβάλλοντος (Environment)].

Από τη δεκαετία του '60 κι έπειτα οι θεωρίες των κινήτρων γίνονται κατά κύριο λόγο γνωστικές, με την έννοια ότι επικεντρώνονται σε νοητικές και λογικές διεργασίες στο Κάντας, Α.,1998, σελ. 48).

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Όσο, λοιπόν, οι ψυχολόγοι ήταν επικεντρωμένοι στα ένστικτα και τις ορμές του ανθρώπου ως παράγοντες επεξήγησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τα στελέχη των επιχειρήσεων έστρεψαν την προσοχή τους σε πιο απτά και πρακτικά ζητήματα. Ένα σημείο σταθμός στην ιστορία της διερεύνησης των εργασιακών κινήτρων υπήρξε το έργο του Frederick Taylor και των συνεργατών του. Ο Taylor (1911) έχοντας τεχνικό/μηχανολογικό υπόβαθρο, μαζί με αρκετούς συνεργάτες του, έστρεψε την προσοχή του στα σημεία αναποτελεσματικότητας της εργοστασιακής παραγωγής σε μια εποχή ραγδαίας βιομηχανοποίησης. Εισηγάγαν στο τρόπο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μια προσέγγιση βασισμένη στην εκμάθηση κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job training), την διασύνδεση της αμοιβής με την απόδοση με την εισαγωγή αντίστοιχων συστημάτων επιβράβευσης της απόδοσης, βελτίωσαν τις μεθόδους επιλογής προσωπικού και προχώρησαν σε ανασχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος με τρόπο εργονομικό. Χωρίς να υπάρχει πρόθεση εκμετάλλευσης - με την κακώς εννοούμενη ερμηνεία του όρου- ο Taylor και οι συνεργάτες του θέλησαν να ασκήσουν έναν «επιστημονικό τρόπο διοίκησης» καθώς διέβλεπαν μεγάλο όφελος σε αυτό τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις επιχειρήσεις, μέσω της χρήσης βελτιστοποιημένων τεχνικών κατασκευής, αυξημένης αποτελεσματικότητας αλλά και της διανομής των αμοιβών. Βέβαια, η ίδια η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού σε περισσότερο εκλεπτυσμένο, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη επιθυμία των επιχειρήσεων για ολοένα αύξοντα ρυθμό παραγωγικότητας, αμελώντας όμως και την αντίστοιχη αναπροσαρμογή των αμοιβών των εργαζομένων, οδήγησε στην αποτυχία

αυτού του συστήματος καθώς και την εξάπλωση των εργατικών συνδικάτων στη δεκαετία του '30.

Στο μεταξύ οι κοινωνικοί επιστήμονες και τα στελέχη των επιχειρήσεων ξεκίνησαν να λαμβάνουν υπόψη τους τις κοινωνικές παραμέτρους που επιδρούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά την ίδια δεκαετία. Σε αυτή τη δεκαετία το ενδιαφέρον στράφηκε στο σημαντικό ρόλο που φαινόταν να διαδραματίζουν ως προς την παραγωγικότητα τόσο η δυναμική της ομάδας όσο και η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως περισσότερο περίπλοκα όντα που τα κίνητρά τους επηρεάζονται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες και όχι μόνο από την οικονομική επιβράβευση.

Η πρώτη σχολή σκέψης, που αποπειράθηκε να καταρρίψει την απλοϊκή προσέγγιση ερμηνείας των ανθρωπίνων εργασιακών κινήτρων του Taylor, *ήταν η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων με κύριο εκπρόσωπο αυτής τον Elton Mayo (1945)*. Ο Mayo και επιστήμονες της ίδιας λογικής με εκείνον υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν αμιγώς οικονομικά κίνητρα και ότι η εργασιακή τους κινητοποίηση, υπό φυσιολογικές συνθήκες, επηρεάζεται από πολλούς άλλους παράγοντες, όπου τα χρήματα είναι τα λιγότερο σημαντικά. Οι θεωρητικοί αυτοί αμφισβήτησαν την εγκυρότητα της υπόθεσης του «καρότου και του μαστίγιου». Υποστήριξαν ότι η σχολή της επιστημονικής διοίκησης του Taylor και των συνεργατών του, αντιμετώπιζε τον εργαζόμενο ως ον απομονωμένο περισσότερο παρά ως μια ενεργή οντότητα η οποία γίνεται μέρος των αντιδράσεων των άλλων συναδέλφων του και μάλιστα αντλεί ικανοποίηση από αυτό. Έτσι, θα έπρεπε να βρεθούν άλλοι παράγοντες που να ερμηνεύουν τα εργασιακά κίνητρα. *Αυτή η νέα προσέγγιση υποστήριξε ότι ο κύριος παράγοντας κινητοποίησης είναι η ικανοποίηση της ανάγκης του εργαζομένου να είναι μέλος σταθερών εργασιακών ομάδων*. Ο Mayo και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν μια σειρά από πειράματα στο εργοστάσιο Hawthorne της

εταιρείας Western Electric κοντά στο Chicago των Ηνωμένων Πολιτειών. Τα πειράματα αυτά αποτέλεσαν σταθμό στην ιστορία της μελέτης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και έμειναν γνωστά ως τα πειράματα του Hawthorne. Οι πειραματισμοί αυτοί χωρίστηκαν σε 2 φάσεις/περιόδους: Κατά τα έτη 1924-27, οι μελετητές εξέτασαν την επίδραση που είχε η αλλαγή στο επίπεδο φωτισμού στην παραγωγικότητα των εργατών του εργοστασίου και έδειξαν ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι άλλοι παράγοντες, πέραν των φυσιολογικών, οι οποίοι επιδρούσαν στην κινητοποίηση και κατ' επέκταση στο βαθμό παραγωγικότητας των εργατών. Τα πειράματα που διεξήχθησαν κατά τα έτη 1927-32 χρησιμοποίησαν μεταβλητές όσον αφορά στις εργασιακές συνθήκες, το στυλ διοίκησης και τις αμοιβές επιβράβευσης (bonus). Μέσα από αυτά τα πειράματα αναδείχθηκε το λεγόμενο φαινόμενο επίδρασης Hawthorne (Hawthorne effect), βάσει του οποίου αν μια οποιαδήποτε ομάδα απομονωθεί ως αντικείμενο διερεύνησης και προσοχής (στην προκειμένη περίπτωση μια ομάδα 5 εργατριών) αυτό ως συνθήκη από μόνη της δημιουργεί στην ομάδα μια θετική επίδραση που αυξάνει τα επίπεδα παραγωγικότητας. Ο Mayo διεξήγαγε και επιπλέον πειράματα με άντρες αυτή τη φορά κατά τα οποία ασκήθηκαν διάφορα επίπεδα λεκτικής πίεσης στα υποκείμενα προκειμένου να προσαρμόσουν τα επίπεδα παραγωγικότητας στο επιθυμητό κάθε φορά επίπεδο. Μέσα από τα πειράματα αυτά ο Mayo και επηρεασμένος από τα αντι-καταθλιπτικά φιλοσοφικά ρεύματα της Μεταπολεμικής περιόδου, κατέληξε ότι η επιστημονική προσέγγιση του Taylor, όσον αφορά στα εργασιακά κίνητρα και την επίπτωση αυτών στην παραγωγικότητα, ήταν μονοδιάστατη καθώς επικεντρώθηκε στο οικονομικό κίνητρο ως το μόνο που διαμορφώνει την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και παραγνώρισε την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης φύσης. Ο Mayo, συνοψίζοντας, κατέληξε στο ότι η εργασία αποτελεί ομαδική και όχι ατομική υπόθεση, ότι η ανάγκη για αναγνώριση καθώς και της αίσθησης του ανήκειν σε μια ομάδα εργασίας ήταν πολύ

πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρέαζαν τη διαμόρφωση τόσο της εργασιακής ηθικής των εργαζομένων όσο και κατ' επέκταση το επίπεδο παραγωγικότητας τους απ' ότι οι φυσικές συνθήκες εργασίας κάτω από τις οποίες εργάζονται. Κατέληξε ότι οι στάσεις των εργαζομένων όπως και η αποτελεσματικότητά τους διαμορφώνονται βάσει κοινωνικών επιταγών τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών. Φάνηκε από τα πειράματα ότι υπήρχαν άτυπες ομάδες μέσα στο εργοστάσιο που καθόριζαν τις εργασιακές συνήθειες και στάσεις του κάθε εργάτη ξεχωριστά κι έτσι κατέληξε ότι θα πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά και να αναπτύσσεται η συνεργασία, ώστε να διασφαλίζεται ένα επίπεδο συνοχής στις ομάδες, προκειμένου για την βελτίωση της παραγωγικότητας.

Ακόμη και αυτό το κίνημα σκέψης της σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων επικρίθηκε σφοδρά για διάφορους λόγους, μερικοί από τους οποίους ήταν ότι δεν έλαβε υπόψη στα πειράματα τυχόν τρίτους παράγοντες, οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καλύτερη ερμηνεία σχετικά με τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία, όπως για παράδειγμα θα ήταν τυχόν συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας και τον πρωτεύοντα ρόλο που έχει σε κάθε περίπτωση για την κάθε πλευρά η ικανοποίηση αυτών των συμφερόντων. Ωστόσο, αυτή η σχολή σκέψης, παρότι μπορεί να μην έδωσε την πληρέστερη ερμηνεία σε ότι αφορά τα εργασιακά κίνητρα, όμως πήγε ένα βήμα παραπέρα τις απλοϊκές μέχρι εκείνη τη στιγμή προσεγγίσεις σε σχέση με τα εργασιακά κίνητρα προς την κατεύθυνση του να λαμβάνονται υπόψη παράμετροι όπως είναι άλλου τύπου αμοιβές (πέραν των οικονομικών) οι οποίες μπορεί να έχουν θετική επίπτωση στην παραγωγικότητα, οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και πως αυτές μπορούν να βελτιωθούν προς αυτή την κατεύθυνση καθώς και στη σημασία που έχει να παρέχονται ευκαιρίες προκειμένου να ικανοποιούνται οι ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων.

Μέσα από την αδυναμία των θεωρητικών προσεγγίσεων να ερμηνεύσουν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, αναδύθηκαν νέες θεωρίες για τα εργασιακά κίνητρα, όπως αυτές που θα ακολουθήσουν, και οι θεωρητικοί αυτών ανέπτυξαν πολυπλοκότερα μοντέλα λειτουργίας των εργασιακών κινήτρων (Yusuf A. Nzibo, 1988).

Εννοιολογικός προσδιορισμός των εργασιακών κινήτρων

Παρόλο που ο όρος «κίνητρα εργασίας» μπορεί να περιλαμβάνει και αυτή την έννοια, συνήθως δεν χρησιμοποιείται για να γίνει αναφορά στο γιατί οι άνθρωποι γενικά εργάζονται. Ένας απλός άνθρωπος θα μπορούσε να πει ότι κίνητρο εργασίας είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο θέλει και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να εκτελέσει σωστά ένα έργο ή μια δουλειά. Εδώ θα παρατεθούν κάποιοι μόνο από τους πολλούς ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς στην έννοια του «κινήτρου» με το σκεπτικό ότι αποδίδουν σφαιρικότερα και πληρέστερα αυτή την έννοια.

Από ετυμολογικής σκοπιάς, η έννοια των κινήτρων αντιστοιχεί στον αγγλικό όρο *motivation*, που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* (κινώ). Η αδυναμία που φέρει ο ελληνικός όρος «κίνητρα» σε σύγκριση με τον ξενόγλωσσο είναι ότι δε μεταφέρει την έννοια της ενέργειας. Για την απόδοση του όρου *motivation* έχουν προταθεί και άλλοι όροι όπως είναι «κινητήρια δύναμη» (Νασιάκου, 1982), «υποκίνηση», «παρακίνηση», «παρώθηση».

Από τους προτεινόμενους αυτούς όρους ο πιο επιτυχής κρίνεται η «παρώθηση» καθώς αναφέρεται στη δημιουργία των συνθηκών που θα οδηγήσουν τα άτομα να θέλουν να κάνουν κάτι. Αντίθετα, όροι όπως είναι η «υποκίνηση» ή «παρακίνηση»

παραπέμπουν σε άμεσο ή έμμεσο ετεροκαθορισμό της συμπεριφοράς των ατόμων που στον εργασιακό χώρο παίρνει την έννοια της χειραγώγησης (Κάντας, 1998).

Τα κίνητρα σύμφωνα με τον Vroom (1964) είναι οι διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών τύπων εκούσιας δράσης. Τα πρωταρχικά κίνητρα εργασίας θα πρέπει να αναζητηθούν στην αρχή του ηδονισμού. Σύμφωνα με αυτήν το άτομο επιλέγει να εργαστεί και να υιοθετήσει τέτοιες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης (π.χ. αμοιβές, θετικές ενισχύσεις) από τη μία μεριά και την ελαχιστοποίηση του πόνου (π.χ. τιμωρίες, αρνητικές ενισχύσεις) από την άλλη.

Ένας από τους αντιπροσωπευτικότερους ορισμούς των κινήτρων είναι αυτός που δίνεται από τους Steers & Porter (1991). Σύμφωνα με αυτούς τα κίνητρα εκλαμβάνονται ως η δύναμη που εξυπηρετεί τρεις λειτουργίες: ενεργοποιεί ή προκαλεί τα άτομα να δράσουν στον εργασιακό τους χώρο, κατευθύνει τη συμπεριφορά τους στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και διατηρεί την προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξή τους (Riggio, 2003). Οι δυνάμεις αυτές μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές και οδηγούν σε δράση η οποία παίρνει τη μορφή της συμπεριφοράς, των σκέψεων, των αισθημάτων είτε ξεχωριστά είτε συνδυαστικά. Η δράση αυτή αποσκοπεί στην επίτευξη ενός στόχου σε μια μελλοντική κατάσταση. Η ανατροφοδότηση (feedback), τα αποτελέσματα της δράσης και οτιδήποτε συμβαίνει επηρεάζουν με τη σειρά τους τις κινητήριες δυνάμεις, τροφοδοτώντας μια κυκλική διαδικασία.

Μετά τον εννοιολογικό προσδιορισμό της έννοιας των κινήτρων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η βασικότερη διάκριση που γίνεται σε σχέση με τα κίνητρα, σε εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα της συμπεριφοράς, που μάλιστα, έχει ιδιαίτερη θέση στο εργασιακό πλαίσιο. 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 τον εργοδότη στον εργαζόμενο, προκειμένου να έχει καλή απόδοση στην εργασία του. 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 συνθετικότητα της έννοιας των κινήτρων έδωσε το έναυσμα να διατυπωθούν πολλές και διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις στο χώρο της Οργανωσιακής/Βιομηχανικής ψυχολογίας και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος των δημοσιευόμενων ερευνών στα ειδικά επιστημονικά περιοδικά. Τα τελευταία είκοσι χρόνια το ενδιαφέρον έχει στραφεί σχεδόν αποκλειστικά στις γνωστικές θεωρίες κινήτρων, όπως είναι αυτή της στοχοθέτησης, της προσδοκίας, της ισότητας, οι οποίες και θα αναλυθούν παρακάτω. Πρώτα, όμως, θα γίνει αναφορά στις θεωρίες των αναγκών όσον αφορά τα κίνητρα εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

A) Οι Θεωρίες των Αναγκών.

A1) Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών (1970).

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Abraham Maslow είχε καθορίσει ένα **ιεραρχικό** σύστημα των ανθρώπινων αναγκών και κινήτρων καθώς υποστήριζε ότι οι ανάγκες του ανθρώπου βρίσκονται σε μια σειρά **προτεραιότητας: στο κάτω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες** (δίψα, πείνα, ύπνος). Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που πρέπει να ικανοποιηθούν. **Έπονται οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία.** Οι ανάγκες αυτές παίρνουν σειρά για να ικανοποιηθούν μόνο εφόσον έχει εξασφαλιστεί η πλήρης κάλυψη των βιολογικών αναγκών. **Ακολουθούν στο επόμενο ιεραρχικό επίπεδο, οι ανάγκες για αγάπη και κοινωνική αναγνώριση.** Έπονται οι **ανάγκες για σεβασμό προς τον εαυτό και τους άλλους.** Στην κορυφή της ιεραρχίας **βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτοπροσδιορισμό.** Κάθε ανάγκη στο κατώτερο μέρος της κλίμακας έχει **απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μια ανάγκη που βρίσκεται υψηλότερα στην ιεραρχία.** Δεν είναι δυνατό, για παράδειγμα, να προκύψει ανάγκη για ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών προτού ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφάλειας. Βέβαια, ο Maslow δεν αποκλείει τη συνύπαρξη αναγκών ανώτερου και κατώτερου επιπέδου αλλά η γενική τάση του στη θεωρία του είναι αυτή της ευθύγραμμης και ανοδικής πορείας.

Αν μεταφέρει κανείς αυτή τη θεωρία στο χώρο της εργασίας θα μπορούσε να υποθέσει πως αν ένας εργαζόμενος έχει ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες (τροφή, ασφάλεια, κοινωνικές σχέσεις)- αν δηλαδή έχει εξασφαλίσει τα αναγκαία για την επιβίωσή του, δεν απειλείται από απόλυση και οι συναδελφικές σχέσεις είναι ομαλές-τα κίνητρα που αποζητούν ικανοποίηση πια είναι εκείνα που αναφέρονται στην αναγνώριση και την αυτοεκτίμηση, τα κίνητρα, δηλαδή, της ανώτερης κατηγορίας αναγκών. Η θεωρία του Maslow όσον αφορά τα κίνητρα εργασίας στάθηκε ικανή παρά τους περιορισμούς της να στρέψει το ενδιαφέρον της εργοδοσίας στην ικανοποίηση αναγκών όχι μόνο κατώτερου επιπέδου (μισθός, προαγωγές, ωράρια, κ.λπ.) αλλά και ανωτέρου επιπέδου (αυτονομία, δημιουργικότητα, υπευθυνότητα, κ.λπ.).

A2) Η θεωρία του Aldefer-ERG (1969,1972)

Η θεωρία του Aldefer είναι μια τροποποίηση της θεωρίας του Maslow, στην οποία οι κατηγορίες αναγκών περιορίζονται από πέντε σε τρεις που είναι οι ακόλουθες:

α) οι ανάγκες ύπαρξης (existence), όπου εντάσσονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, *β) οι ανάγκες σχέσης (relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον*, όπου εντάσσονται οι αντίστοιχες ανάγκες του Maslow για αγάπη και κοινωνική αναγνώριση και *γ) οι ανάγκες ανάπτυξης (growth)*, όπου υπάγονται οι ανάγκες για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση. Η θεωρία ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence-Relatedness-Growth). Η θεωρία αυτή διαφοροποιήθηκε ως προς τον αριθμό των κατηγοριών, γεγονός που τις κατέστησε ευρύτερες στο περιεχόμενό τους και μείωσε την ακαμψία της ιεραρχίας του Maslow καθώς, επίσης, κατέστησε δυνατή την ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών. Μια ακόμη διαφορά, επέκταση

της πρώτης, είναι το γεγονός ότι μπορεί να υπάρξει «οπισθοδρόμηση» σε προηγούμενα στάδια όταν οι ανάγκες τους δεν έχουν ικανοποιηθεί πλήρως. Τέλος, η θεωρία αυτή δεν αποτελεί εξολοκλήρου θεωρητικό κατασκεύασμα, όπως η αρχική θεωρία του Maslow, αλλά προήλθε από την προσπάθεια να επιβεβαιωθεί εμπειρικά η θεωρία του Maslow μέσω της στατιστικής μεθόδου της ανάλυσης παραγόντων.

A3) Η θεωρία της ανάγκης για επίτευξη (Atkinson, 1966,1974 & McClelland, 1961,1985)²

Η θεωρία αυτή υπάγεται κανονικά στις γνωστικές θεωρίες αλλά καθώς στο ξεκίνημά της στηρίχθηκε στην έννοια της ανάγκης για επίτευξη, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί εδώ. Οι δυο βασικοί δημιουργοί της θεωρίας είναι οι Atkinson και McClelland. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο άνθρωπος έχει μια γενική εκμαθημένη προδιάθεση για επιδίωξη της επιτυχίας, στην ανάπτυξη της οποίας παίζουν σημαντικό ρόλο οι γονείς όσον αφορά στο κατά πόσο εκθέτουν τα παιδιά τους σε έργα σύνθετα. Έχει βρεθεί ότι οι άνθρωποι με έντονη την ανάγκη για επίτευξη θέτουν υψηλότερους στόχους από εκείνους που έχουν σε χαμηλότερο βαθμό αυτή την ανάγκη. Επίσης, όμως, έχει βρεθεί ότι οι άνθρωποι με υψηλή ανάγκη για επίτευξη αναλαμβάνουν έργα δύσκολα μεν στο βαθμό που να αποτελούν πρόκληση γι' αυτούς αλλά τα οποία είναι και στα πλαίσια του εφικτού για τους ίδιους, προκειμένου να μη βιώσουν τη ματαίωση μιας ενδεχόμενης αποτυχίας. Έχει φανεί από έρευνες ότι αποφεύγουν τους πολύ εύκολους αλλά και τους πολύ δύσκολους στόχους και επιδιώκουν να έχουν προσωπική ευθύνη για το έργο και άμεση ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους. Τα άτομα αυτά, όμως, φαίνεται να προτιμούν να εργάζονται μόνα και να

² Η ανάπτυξη της θεωρίας εκτείνεται σε διάστημα 40 ετών, στη διάρκεια των οποίων πολλά γνωστά ονόματα της ψυχολογίας είχαν τη δική τους συνεισφορά, πριν αυτονομηθούν σε ιδιαίτερους αλλά παρεμφερείς τομείς (π.χ. Weiner, Feather, Raynor). Για βιβλιογραφικές παραπομπές όσον αφορά στην εξέλιξη της ιστορίας βλέπε στο Κάντας, Λ., 1998, σελ. 48, υποσημείωση 2.

αποφεύγουν την ομαδική εργασία, κάτι που εγκυμονεί άλλους κινδύνους στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Η θεωρία αυτή δέχθηκε κριτική και δεν έτυχε μεγάλης αποδοχής στην πράξη διότι θεωρήθηκε πως ένα ατομικό χαρακτηριστικό, όπως αυτό του βαθμού της ανάγκης για επίτευξη, δεν επαρκεί για να ερμηνεύσει την εργασιακή συμπεριφορά μέσα σε περιβάλλοντα τόσο πολύπλοκα (στο Κάντας, Α., 1998, σελ. 55-56).

Β) Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966)

«Οι έρευνες του Herzberg (όπου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των «κρίσιμων συμβάντων», δηλαδή της μνημονικής ανάκλησης γεγονότων στην εργασία που προκάλεσαν στους συμμετέχοντες στην έρευνα αυξημένη ή μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση) κατέληξαν σε μια ολοκληρωμένη θεωρία σχετικά με τα κίνητρα, η οποία βασίστηκε στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, δηλαδή της ευχαρίστησης που αντλεί το άτομο από την εργασία του, η οποία έχει επιδράσει πολύ στη διοίκηση και τις προσπάθειές της για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Ο Frederick Herzberg μέσα από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνάς του στο Case Western Reserve University κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δυο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους. Βρήκε, πώς όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στη δουλειά τους αναφέρονταν κυρίως στο περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονταν. Εξάλλου, όταν ένιωθαν καλά με στην εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με τη δουλειά αυτή καθαυτή. Την πρώτη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε *παράγοντες υγιεινής (hygiene factors)*, γιατί περιγράφουν το περιβάλλον του εργαζομένου και υπηρετούν τη λειτουργία της αποτροπής της δυσαρέσκειας από τη

δουλειά. Τη δεύτερη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε *παράγοντες υποκίνησης ή κίνητρα (motivators)* γιατί φάνηκαν αποτελεσματικοί στην υποκίνηση για ανώτερη εκτέλεση-απόδοση.

Παράγοντες υγιεινής: η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση (status) και η σιγουριά μπορούν να θεωρηθούν ως παράγοντες υγιεινής, δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας, αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Ο Herzberg συνδυάζει τη χρήση της λέξης «υγιεινή» με την ιατρική της σημασία (προληπτική). Οι παράγοντες υγιεινής δεν συντελούν σε ανάπτυξη της ικανότητας για απόδοση, όμως εμποδίζουν απώλειες στην εκτέλεση, οφειλόμενες σε περιορισμό της εργασίας.

Παράγοντες υποκίνησης: ως παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται εκείνοι που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα επίτευξης, επαγγελματικής ανάπτυξης και αναγνώρισης που μπορεί να νιώσει κάποιος σε μια δουλειά που προσφέρει πρόκληση και ευκαιρία ή προοπτική. Ο Herzberg χρησιμοποίησε αυτό τον όρο, γιατί αυτοί οι παράγοντες φαίνονται να είναι ικανοί να έχουν μια θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, που συχνά καταλήγει σε μια αύξηση στην ικανότητα κάποιου για την όλη απόδοση.

Οι παράγοντες υγιεινής όταν ικανοποιούνται, τείνουν να εξαφανίζουν τη δυσαρέσκεια και τον περιορισμό της εργασίας, αλλά λίγο συντελούν σε υποκίνηση του ατόμου για υπέρτερη ή αυξημένη δυνατότητα. Ικανοποίηση των παραγόντων κινήτρων, όμως, θα επιτρέψουν σε ένα άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί κατά ένα ώριμο τρόπο που συχνά καταλήγει σε μια αύξηση ικανότητας. Ο Herzberg ενθαρρύνει τα διοικητικά στελέχη να δημιουργούν μέσα στο περιβάλλον της εργασίας ευκαιρίες για ικανοποίηση των παραγόντων κινήτρων» (Κανελλόπουλος, 2003, σελ 358-360).

Η θεωρία του Herzberg βρήκε απήχηση αλλά επικρίθηκε για δυο κυρίως λόγους. Ο πρώτος λόγος ήταν η μεθοδολογία που χρησιμοποίησε, προκειμένου να καταλήξει στα ευρήματά του, καθώς η μνημονική ανάκληση ανέκαθεν θεωρείτο επισφαλής ως μεθοδολογία στο χώρο της ψυχολογίας διότι υπόκειται σε στρεβλώσεις. Ο δεύτερος λόγος ήταν ότι πολλοί παράγοντες αλληλεπικαλύπτονταν, π.χ. παράγοντες όπως η χρηματική αμοιβή, η αναγνώριση και υπευθυνότητα φάνηκε ότι μπορούν να λειτουργήσουν τόσο ως παράγοντες υγιεινής όσο και ως κίνητρα (Maidani, 1991, όπως αναφέρεται στο International Journal of Manpower, 1997).

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί εδώ, δεδομένου ότι η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα πραγματευτεί τη διασύνδεση μεταξύ κινητοποίησης και θετικών συναισθημάτων, ότι ο Herzberg (1966), αρκετά νωρίς σε σχέση με τους πρώτους θεωρητικούς που μίλησαν κατεξοχήν για τα θετικά συναισθήματα, κάνει τη διασύνδεση μεταξύ των κινήτρων και του θετικού συναισθήματος της επαγγελματικής ικανοποίησης με τον συλλογισμό ότι η κινητοποίηση οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, η οποία με την σειρά της οδηγεί στη βίωση αυξημένου βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης (ένα θετικό συναίσθημα το οποίο στη συνέχεια έτυχε ίσως της μεγαλύτερης επιστημονικής διερεύνησης σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο).

Γ) Η Θεωρία της ισότητας του Adams (Stacy J. Adams, 1963, 1965).

Μια σειρά από διαφορετικές θεωρίες που περιλαμβάνουν έννοιες όπως η στέρηση, η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία και η ισότητα έχουν αναπτυχθεί στο χώρο των κοινωνικών επιστημών κατά καιρούς, προκειμένου να ερμηνεύσουν διάφορες πλευρές των κινήτρων (Cook & Hegtvedt, 1983, όπως αναφέρεται στο Miner, J.B., 1992).

Μεταξύ αυτών είναι και η *θεωρία της Ισότητας* του J.Stacy Adams, η οποία είναι και η περισσότερο σχετική με αυτά που θέλει να πραγματευτεί η παρούσα εργασία, εν μέρει διότι είναι αρκετά λεπτομερής και εν μέρει διότι επικεντρώνεται αποκλειστικά στην οργανωσιακή συμπεριφορά και απόδοση (Adams, 1963, 1965, όπως αναφέρεται στο Schultz & Schultz, 1994). Ο Adams ανέπτυξε τη θεωρία του στη δεκαετία του '60 όσο εργαζόταν ως εργασιακός ψυχολόγος στην εταιρεία General Electric.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία τα κίνητρα εργασίας επηρεάζονται από την αντίληψη που έχουν τα άτομα του πόσο δίκαια ή ισότιμα αντιμετωπίζονται στην εργασία (Adams, 1965 στο Schultz & Schultz, 1994). Η αντίληψη αυτή είναι αποτέλεσμα κοινωνικών συγκρίσεων μεταξύ των ίδιων των εργαζόμενων και των «άλλων» ως προς δυο μεταβλητές: τις εκροές και τις εισροές. Οι εκροές αναφέρονται στα οφέλη που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι αποκομίζουν αυτοί και οι άλλοι από την εργασία τους όπως είναι ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές ή η αναγνώριση. Οι εισροές από την άλλη αφορούν στο τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι συνεισφέρουν οι ίδιοι και οι άλλοι στην εργασία τους. Εδώ συμπεριλαμβάνεται ο χρόνος εργασίας, το ποσοστό της προσπάθειας που καταβάλλεται, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η εκπαίδευση και η μόρφωση (Furnham, 1997). Οι «άλλοι» στη θεωρία της ισότητας είναι μια ψυχολογική έννοια. Μπορεί να είναι συνεργάτες, μέλη μιας επαγγελματικής ομάδας, φίλοι που κάνουν μια εντελώς διαφορετική δουλειά ή ακόμη και μια προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία του ατόμου (Jewell & Siegall, 1990). Ο Goodman (1974) αναφέρει και μία άλλη κατηγορία «αναφοράς» ως προς την οποία γίνεται η σύγκριση, τα συστημικά πρότυπα. Πρόκειται για όρους που αναφέρονται γραπτώς, προφορικώς ή υπονοούνται στο συμβόλαιο εργασίας και αποτελούν μέτρο σύγκρισης με αυτό που πραγματικά ισχύει (Κάντας, 1998). Η διαδικασία της σύγκρισης στην ουσία είναι σύγκριση της αναλογίας των

εισροών και των εκροών των εργαζομένων με την αντίστοιχη αναλογία των εισροών και των εκροών των «άλλων». Όταν το αποτέλεσμα της σύγκρισης είναι η ισότητα των αναλογιών, τότε οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια στην εργασία τους και παρουσιάζουν την ίδια επίδοση. Σε περίπτωση ανισότητας, δημιουργείται ψυχολογική ένταση την οποία οι εργαζόμενοι επιχειρούν να μειώσουν, προβαίνοντας τόσο σε συμπεριφορικές όσο και σε ψυχολογικές αντιδράσεις. Οι συμπεριφορικές αντιδράσεις αφορούν τις ενέργειες στις οποίες μπορεί να προβούν έτσι ώστε να αλλάξουν τις υπάρχουσες εισροές και εκροές τόσο των ιδίων όσο και των «άλλων». Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μπορούν:: α) Να μεταβάλλουν τις εισροές, να προσφέρουν δηλαδή λιγότερα προκειμένου να υπάρξει ισότητα με την παράμετρο σύγκρισης, β) να μεταβάλλουν τις εκροές, τις αμοιβές, να προσπαθήσουν δηλαδή να αποκομίσουν περισσότερα για να υπάρξει ισότητα και τέλος, γ) να προβούν σε ενέργειες που θα στοχεύουν στη μεταβολή των εισερχόμενων και των εξερχόμενων του «άλλου». Με αυτή την ενέργεια κάνουν τον «άλλον» να προσφέρει περισσότερα ή να παίρνει λιγότερα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι καταγγελίες που γίνονται στον εργασιακό χώρο.

Από την άλλη πλευρά, οι ψυχολογικές αντιδράσεις αφορούν την αλλαγή στον τρόπο σκέψης σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η γνωστική διαστρέβλωση της αντίληψης του εαυτού τους ή των «άλλων» καθώς και η επιλογή να συγκριθούν με τους «άλλους» σε μια άλλη διάσταση σύγκρισης ή ακόμη και η αλλαγή του προσώπου αναφοράς με το οποίο γίνεται η σύγκριση. Όλες αυτές οι αντιδράσεις έχουν ως στόχο την επίλυση της γνωστικής ασυμφωνίας και την εξασφάλιση της γνωστικής ισορροπίας (Furnham, 1997, & Κάντας, 1998). Σε περιπτώσεις εξαιρετικής ανισότητας όπου τα άτομα δεν μπορούν να τις χειριστούν με

γνωστικές διαστρεβλώσεις, μπορεί να καταλήξουν ακόμη και στο να εγκαταλείψουν την εργασία τους (Adams, 1965 στο Jewell & Siegall, 1990).

Όσον αφορά στις συμπεριφορικές αντιδράσεις απέναντι στην προσλαμβανόμενη ισότητα ή ανισότητα, οι Huseman, Hatfield & Miles (1987) πρότειναν τρεις διαφορετικούς τύπους αντιδράσεων μέσα από μια κλίμακα αυτοαναφοράς, εισάγοντας το στοιχείο των ατομικών διαφορών. Σύμφωνα με τη διάκριση αυτή οι εργαζόμενοι μπορεί: 1) να είναι αλτρουιστές «*benevolent*», 2) να είναι ικανοποιημένοι όταν υποαμείβονται συγκριτικά με τους συνεργάτες τους και 3) να νιώθουν ενοχές όταν αμείβονται το ίδιο ή υπεραμείβονται συγκριτικά με αυτούς. Η άλλη κατηγορία αναφέρεται σε αυτούς που επιθυμούν την ισότητα, «*equity sensitive*». Είναι ο τύπος των εργαζομένων που πιστεύει στη δίκαιη ανταμοιβή όλων, όπως άλλωστε υποστηρίζει και η θεωρία της ισότητας. Νιώθουν ενοχλημένοι όταν υποαμείβονται και ένοχοι όταν υπεραμείβονται. Οι «*entitleds*» είναι εκείνοι που επιθυμούν συνεχώς την υπεραμοιβή ανεξάρτητα από τις εισροές τους (Riggio, 2003, Schultz & Schultz, 1994). Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα σε αυτές τις κατηγορίες από τη μια πλευρά και στην επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση στην οργάνωση και στην αποχώρηση από την άλλη (King & Miles, 1994 στο Levy, 2003).

Όσον αφορά στις χρηματικές αμοιβές γίνεται διάκριση ανάμεσα σε δύο μορφές ανισότητας, την υποαμοιβή και την υπεραμοιβή. Στην περίπτωση της υποαμοιβής ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αμείβεται λιγότερο απ' ότι αξίζει συγκριτικά με αυτά που προσφέρει στην εργασία και σε σχέση με την αμοιβή και τα εισερχόμενα του «άλλου». Για να μειώσει την ανισότητα αυτή, προσπαθεί να μειώσει τα εισερχόμενά του είτε με το να εργάζεται λιγότερο είτε με το να απουσιάζει συχνότερα από την εργασία του. Μπορεί όμως και να αυξήσει τα εισερχόμενά του, αποκομίζοντας κάποια οφέλη. Για

παράδειγμα, μπορεί να παίρνει αυθαίρετα γραφική ύλη, να ζητάει προμήθεια από τους πελάτες, να κάνει περισσότερα διαλείμματα κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

Αντίθετα, στην περίπτωση της υπεραμοιβής το άτομο θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο από όσο αξίζει και συγκριτικά με τους άλλους. Αν και μπορεί να φανεί παράδοξο για τον κοινό νοο, δημιουργείται ένταση στο άτομο. Για να τη μειώσει προσπαθεί είτε να αυξήσει τα εισερχόμενα, την ποιότητα ή ποσότητα της εργασίας του είτε να μειώσει τα εξερχόμενά του, τα οφέλη δηλαδή που εισπράττει από την εργασία του. Η άποψη αυτή περί μείωσης των εξερχομένων έχει αμφισβητηθεί καθώς δε φαίνεται να υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις στον εργασιακό χώρο (Κάντας,1998).

Σε μια κριτική αξιολόγηση της θεωρίας της ισότητας επισημαίνεται ότι εάν και έχει λάβει σημαντική υποστήριξη από εργαστηριακές έρευνες, στις μέρες μας έχει περιορισμένη εφαρμογή σε συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες (Schultz & Schultz,1994). Γενικότερα, η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στην υποκειμενικότητα και αποδέχεται ότι τα κίνητρα εργασίας μπορεί να αυξηθούν ή να μειωθούν ανάλογα με το βαθμό της προσλαμβανόμενης ανισότητας.

Θα πρέπει, τέλος, να αναφερθεί ότι όσον αφορά στην πιθανότητα η κινητοποίηση να αποτελεί μηχανισμό δημιουργίας θετικών συναισθημάτων στο εργασιακό πλαίσιο, ο Adams και οι συνεργάτες του (Adams,1965,Adams & Rosenbaum,1962, Adams & Jacobsen,1964, Adams & Freedman,1976), υποστήριξαν ότι η κινητοποίηση συνδέεται με το θετικό συναίσθημα της ισότητας και της δικαιοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό.

Δ) Η θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964)

Η θεωρία της προσδοκίας πρωτοδιατυπώθηκε από τον Vroom (1964). Στη συνέχεια τροποποιήθηκε από μια σειρά ερευνητών στους οποίους συμπεριλαμβάνονται οι Porter & Lawler (1968) και οι Campbell, Dunette, Lawler & Weick (1970). Σύμφωνα με τον Vroom (1964) τα «κίνητρα συμπεριφοράς» αναφέρονται στις διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές στις οποίες προβαίνει το άτομο, επιλογές ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους εκούσιας δράσης. Οι επιλογές αυτές είναι λογικό-οικονομικού τύπου. Το άτομο δηλαδή εξετάζοντας τις εναλλακτικές επιλογές του, επιλέγει την ενέργεια εκείνη που κατά την κρίση του θα του επιφέρει τα περισσότερα οφέλη. Η απόφαση αυτή προϋποθέτει τη γνωστική εκτίμηση του διαβλεπόμενου κόστους ή ζημίας και της αναμενόμενης πιθανότητας για επιτυχία που φέρει η συγκεκριμένη επιλογή (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της προσδοκίας δίνει έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζουν τα γνωστικά στοιχεία (πεποιθήσεις και σκέψεις) στα κίνητρα. Ειδικότερα, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανός να σημειώσει υψηλή απόδοση και η απόδοσή του μπορεί να ανταμειφθεί. Εάν όμως ο εργαζόμενος δεν πιστεύει ότι μπορεί να κάνει την εργασία ή ότι η εργασία του θα ανταμειφθεί, τότε δε θα κινητοποιηθεί (Northcraft & Neal, 1994).

Στο μοντέλο κινήτρων (VIE) που προτείνει ο Vroom σημαντικό ρόλο παίζουν το σθένος (Valence), η λειτουργικότητα (Instrumentality) και η προσδοκία (Expectancy).

Το σθένος αναφέρεται στην αξία που έχει μια συμπεριφορά για το άτομο, στο βαθμό δηλαδή προτίμησης που εκδηλώνει το άτομο για το αποτέλεσμα της

συμπεριφοράς αυτής. Για παράδειγμα, ένα αποτέλεσμα όπως είναι η απόκτηση χρημάτων έχει θετικό σθένος όταν το άτομο προτιμά περισσότερο να το επιτύχει, αρνητικό σθένος όταν προτιμά να μην το επιτύχει και ουδέτερο σθένος όταν το άτομο είναι αδιάφορο ως προς την απόκτησή του (Κάντας, 1998). Αυτό που πραγματικά χρειάζονται οι εργαζόμενοι είναι το ίδιο σημαντικό για τον καθορισμό της συμπεριφοράς με αυτό που πιστεύουν ότι χρειάζονται. Εάν και αυτό που πιστεύουν ότι χρειάζονται είναι διαφορετικό μερικές φορές από αυτό που πραγματικά χρειάζονται, τους κινητοποιεί για να εργαστούν (Northcraft & Neal, 1994).

Η συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα αναφέρεται στην υποκειμενική πιθανότητα ότι μια συμπεριφορά θα φέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα (Spector, 2000). Πρόκειται για το διαβλεπόμενο βαθμό σύνδεσης ενός αποτελέσματος με ένα άλλο αποτέλεσμα ή αλλιώς για το βαθμό σύνδεσης μέσου και στόχου (Κάντας, 1998). Για παράδειγμα εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχει μια σημαντικά θετική συσχέτιση ανάμεσα στο ποσοστό καταβαλλόμενης προσπάθειας στην εργασία και στα χρήματα, τότε αντιλαμβάνεται ότι η προσωπική του προσπάθεια έχει υψηλή λειτουργικότητα για την επίτευξη ενός πρώτου αποτελέσματος, όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η απόκτηση χρημάτων. Η συσχέτιση μεταξύ δύο αποτελεσμάτων μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Η συντελεστικότητα συνδέεται και με τα δευτερογενή αποτελέσματα της εργασίας, τα επιθυμητά δηλαδή αποτελέσματα που δεν προέρχονται άμεσα από την εργασία αλλά από τα πρώτα αποτελέσματα της εργασιακής συμπεριφοράς. Δευτερογενή αποτελέσματα μπορεί να είναι η προαγωγή, ο έπαινος ή το αίσθημα της ικανοποίησης (Kanfer, 1990). Για παράδειγμα, το bonus που λαμβάνει ένας διευθυντής (πρωτογενές αποτέλεσμα) είναι το μέσο για να ενισχύσει το γόητρο του και να γίνει δεκτός σε ένα φημισμένο club (δευτερογενές αποτέλεσμα). Επειδή το bonus εξαρτάται από την υψηλή απόδοση και η συμμετοχή στο club

εξαρτάται από το bonus, τότε η καταβολή προσπάθειας στην εργασία έχει λειτουργικότητα όχι μόνο για τα άμεσα αποτελέσματα (Jewell & Siegall, 1990).

Κοινό σημείο της λειτουργικότητας και της προσδοκίας είναι η έννοια της πιθανότητας. Η προσδοκία ορίζεται ως η πεποίθηση που έχει το άτομο σχετικά με την πιθανότητα του να πετύχει ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης όταν καταβάλλει συγκεκριμένη προσπάθεια. Ο βαθμός προσδοκίας είναι ο παράγοντας εκείνος που καθορίζει εάν το άτομο θα δουλέψει σκληρά και παίρνει τιμές από 0 έως +1. Για παράδειγμα ένας μαθητής μπορεί να διερωτηθεί πόσο πιθανό είναι μελετώντας τρεις ώρες για ένα τεστ (προσπάθεια) να βαθμολογηθεί άριστα (απόδοση). Στην ίδια λογική είναι και το ακόλουθο παράδειγμα από τον εργασιακό χώρο. Ένας αναλυτής Η/Υ μπορεί να αναρωτηθεί κατά πόσο το να δουλεύει 60 ώρες κάθε βδομάδα για τρεις μήνες (προσπάθεια) μπορεί να συντελέσει σε μια καλή αξιολόγηση απόδοσης (απόδοση). Μέσα από αυτά τα παραδείγματα γίνεται κατανοητό ότι η προσδοκία συνδέει την προσπάθεια με την απόδοση ενώ η συντελεστικότητα συνδέει την απόδοση με το αποτέλεσμα. Έτσι, όσον αφορά στη λειτουργικότητα στο παράδειγμα από το χώρο της εκπαίδευσης η άριστη βαθμολόγηση στο τεστ μπορεί να οδηγήσει σε άλλα επιθυμητά αποτελέσματα όπως είναι ένας πολύ καλός τελικός βαθμός στο συγκεκριμένο μάθημα. Επίσης, στην περίπτωση του εργαζόμενου η πολύ καλή αξιολόγηση μπορεί να συντελέσει στη μισθολογική του αύξηση ή την προαγωγή του (Levy, 2003).

Δεδομένου ότι τα κίνητρα καθορίζονται από τους τρεις αυτούς μετρήσιμους παράγοντες, υψηλές τιμές στο σθένος, τη λειτουργικότητα και την προσδοκία σημαίνει και υψηλότερα επίπεδα υποκίνησης. Στην αντίθετη περίπτωση εάν δηλαδή ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι μηδέν, τότε τα κίνητρα μηδενίζονται (Furnham, 1997).

Στο πλαίσιο της θεωρίας αυτής αναφορά γίνεται και στους εξωτερικούς παράγοντες (externalities) που επηρεάζουν τις πεποιθήσεις της προσδοκίας και της

λειτουργικότητας. Πρόκειται για τα αποτελέσματα εκείνων των συμπεριφορών τα οποία δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον εργαζόμενο. Παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων είναι η συμπεριφορά των συναδέλφων ή η αξιοπιστία μιας μηχανής. Για την καλύτερη κατανόηση της επιρροής που ασκεί η παρουσία των συναδέλφων, δανειζόμαστε ένα παράδειγμα από το χώρο των πωλήσεων. Στην περίπτωση που υπάρχει ομαδικός στόχος πωλήσεων για τη λήψη bonus δεν είναι επαρκής συνθήκη η υψηλή ατομική επίδοση αλλά το υψηλό ποσοστό των πωλήσεων που θα πετύχει όλη η ομάδα των πωλητών. Έτσι, εάν το bonus δίνεται ως ανταμοιβή για την ομαδική απόδοση, είναι πιθανό ο πωλητής που θα εργαστεί σκληρά να μην ανταμειφθεί εάν η υπόλοιπη ομάδα των πωλητών δεν καταβάλλει ισοδύναμη προσπάθεια. Από την άλλη πλευρά, εάν η ομάδα καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια, υπάρχει περίπτωση ένα άτομο να μην εργαστεί σκληρά και παρά ταύτα να πάρει το bonus. Το αποτέλεσμα είναι οι εξωτερικοί αυτοί παράγοντες να εισάγουν αβεβαιότητα στη διαβλεπόμενη αιτιακή σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς και των επιθυμητών αποτελεσμάτων (λειτουργικότητα) και κατ' επέκταση να αποδυναμώνουν το κίνητρο για εργασία.

Για την αποφυγή τέτοιων αποτρεπτικών παραμέτρων, η διοίκηση αναγνωρίζει τη συνδρομή και το βαθμό που συνεισφέρει το κάθε μέλος στην ομαδική απόδοση. Από την πλευρά της η ομάδα μπορεί να ασκήσει πίεση σε εκείνους με τη χαμηλότερη απόδοση. Μια δεύτερη λύση που προτείνεται είναι ότι από τη στιγμή που οι ατομικές συνεισφορές στην ομαδική προσπάθεια μπορούν να μετρηθούν, τότε οι προϊστάμενοι μπορούν να ενισχύσουν καθένα από τους εργαζόμενους ξεχωριστά. Στην περίπτωση όμως αυτή θα πρέπει να διατηρηθούν τα ατομικά και τα ομαδικά συστήματα ανταμοιβής για να μην λειτουργήσει η μονομερής ενίσχυση της ατομικής απόδοσης σε βάρος της ομάδας (Northcraft & Neale, 1994).

Πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας της προσδοκίας που αξιοποιούνται από τη διοίκηση σε μια προσπάθεια παροχής κινήτρων για τους εργαζόμενους είναι οι ακόλουθες (Riggio, 2003 & Κάντας, 1998):

- Οι προϊστάμενοι αποσαφηνίζουν τα αποτελέσματα της εργασίας στους εργαζόμενους και γίνεται σαφές ποιες ενδεχόμενες ανταμοιβές και ζημίες συνδέονται με την επίδοσή τους. Σημαντικό είναι στο σημείο αυτό οι χορηγούμενες αμοιβές να έχουν θετικό σθένος για τους εργαζόμενους, να είναι δηλαδή επιθυμητές.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη σχέση ανάμεσα στην απόδοση και στην ανταμοιβή έτσι ώστε να έχουν την γνώση ότι πετυχαίνοντας συγκεκριμένους στόχους θα ανταμειφθούν.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, η απάντηση στο ερώτημα «γιατί οι άνθρωποι εργάζονται» κατά τη θεωρία της προσδοκίας είναι ότι είναι θέμα επιλογών και αξιολόγησης μιας σειράς εναλλακτικών δράσεων, οι οποίες βασίζονται στα προσδοκώμενα ή μελλοντικά αποτελέσματα (Pinder, 1991 στο Lawson & Shen, 1998). Για να μην έχουν λανθασμένες προσδοκίες οι εργαζόμενοι, σημαντική είναι η ύπαρξη ουσιαστικής επικοινωνίας ανάμεσα σε ανωτέρους και υφισταμένους και η αποσαφήνιση οποιωνδήποτε αποριών. Οι προϊστάμενοι στην περίπτωση αυτή ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να μοιράζονται τις πεποιθήσεις τους σχετικά με τις ικανότητες, τις επιθυμίες τους, τη σύνδεση ανάμεσα στη συμπεριφορά και την επιθυμητή απόδοση, τη σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή. Για την αποφυγή περιπτώσεων όπως είναι η υπερτιμημένη αυτεπάρκεια και η εκμαθημένη αβοηθησία, όπου το άτομο έχει την πεποίθηση ότι είναι ανίκανο (χαμηλή προσδοκία) λόγω προηγούμενων αρνητικών

εμπειριών με αποτέλεσμα να παραιτείται από κάθε προσπάθεια και να έχει σε χαμηλό βαθμό κίνητρα, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να παρακολουθούν την επίδοσή τους. Μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσής τους, τους δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν τα αίτια για τη χαμηλή τους απόδοση και να προταθούν λύσεις προς βελτίωση (Northcraft & Neale, 1994).

Ε) Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham, 1976)

Αυτή η προσέγγιση, η οποία βασίζεται στα χαρακτηριστικά της εργασίας, και την οποία εισηγήθηκαν οι Richard Hackman & Greg Oldham, έχει υποστεί στην πορεία του χρόνου πολλές μεταβολές και έχουν αναπτυχθεί διάφορες εκδοχές της. Ας δούμε όμως την θεωρία αυτή στην αρχική της μορφή καθώς είναι μια θεωρία που υποστηρίζει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εργασίας, τα οποία μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην κινητοποίηση των εργαζομένων.

Πρωτίστως, θα πρέπει να οριστούν κάποιες έννοιες, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό αλληλεπικαλύπτονται, με τις έννοιες στις οποίες κάνει αναφορά ο Herzberg (1966) στην ανάπτυξη της θεωρίας του:

Ποικιλία δεξιοτήτων (*skill variety*): είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία απαιτεί από το άτομο μια ποικιλία δραστηριοτήτων, ικανοτήτων και ταλέντων για την επιτέλεσή της.

Ταυτότητα του έργου (*task identity*): είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία απαιτεί την δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και ξεχωριστού παραγόμενου αποτελέσματος από την αρχή έως το τέλος του και έχει ένα διακριτό αποτέλεσμα.

Σπουδαιότητα του έργου (task significance): είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία έχει σημαντική επίδραση στη ζωή άλλων ανθρώπων είτε γενικά είτε μέσα σε μια οργάνωση.

Αυτονομία (autonomy): είναι ο βαθμός στον οποίο η φύση μιας εργασίας επιτρέπει στο άτομο μια ελευθερία και ανεξαρτησία ως προς την επιλογή του τρόπου και των μέσων επιτέλεσής της καθώς και ως προς τον προγραμματισμό των επιμέρους εργασιών προς την ολοκλήρωσή της.

Ανατροφοδότηση (feedback from job): είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει μια άμεση και σαφή εικόνα σε ότι αφορά τα αποτελέσματά του.

Αυτά τα χαρακτηριστικά μετρώνται με την χρήση ενός σταθμισμένου ερωτηματολογίου και τα σκορ του εργαζομένου σε αυτά μέσω ενός υπολογισμού δίνουν ως αποτέλεσμα τον βαθμό στον οποίο μια εργασία κινητοποιεί προς την επιτέλεσή της. Αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά εργασίας οδηγούν σε συγκεκριμένες κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις συγκεκριμένους τύπους εργαζομένων και υπό συγκεκριμένες συνθήκες:

α) **Βιωμένη σημασία της εργασίας (experienced meaningfulness):** είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία κάνει τον εργαζόμενο να την βιώνει ως κάτι που έχει αξία και νόημα.

β) **Βιωμένο αίσθημα ευθύνης/υπευθυνότητας (responsibility):** είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία κάνει το άτομο να αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνο και υπόλογο για τα αποτελέσματα αυτής και,

γ) **Γνώση των αποτελεσμάτων (knowledge of results):** είναι ο βαθμός στον οποίο μια εργασία του επιτρέπει να γνωρίζει πόσο αποτελεσματικός είναι στην επιτέλεσή της.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα βασικά αυτά χαρακτηριστικά της εργασίας μέσω μιας φόρμουλας υπολογισμού δίνουν ως αποτέλεσμα τον βαθμό στον οποίο μια εργασία ενισχύει ή όχι τα κίνητρά του προς την επιτέλεσή της, το οποίο είναι γνωστό και ως δείκτης παρωθητικής ισχύος (motivating potential score-MPS). Η φόρμουλα αυτού του υπολογισμού σχηματικά έχει ως ακολούθως:

$$MPS = \frac{\left[\begin{array}{ccc} \text{Ποικιλία} & \text{ταυτότητα} & \text{σπουδαιότητα} \\ \text{Δεξιοτήτων} + \text{έργου} & & + \text{έργου} \end{array} \right]}{3} \times \text{Αυτονομία} \times \text{Ανατροφοδότηση}$$

Η ίδια η φόρμουλα υπολογισμού καταδεικνύει τη σημασία των επιμέρους χαρακτηριστικών. Επειδή στον τύπο αυτό, η ανατροφοδότηση και η αυτονομία είναι πολλαπλασιαστές, στην περίπτωση που κάποιο από αυτά τα 2 χαρακτηριστικά ή και ένα από τα τρία χαρακτηριστικά που βρίσκονται στον αριθμητή του κλάσματος έχει μηδενική τιμή, τότε δεν υπάρχει παρωθητική ισχύς μιας εργασίας. Διαφαίνεται, επομένως, ότι ο ρόλος που διαδραματίζουν ως προς την παρωθητική ισχύ μιας εργασίας η αυτονομία και η ανατροφοδότηση είναι σημαντικότερος από τα άλλα χαρακτηριστικά.

Η παρωθητική ισχύς μιας εργασίας είναι εκείνη που μπορεί να προβλέψει ποικίλα θετικά εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι η υψηλή εσωτερική κινητοποίηση

των εργαζομένων, υψηλή παραγωγικότητα, υψηλή εργασιακή ικανοποίηση καθώς και μικρότερο ποσοστό απουσιών από την εργασία και χαμηλότερο ρυθμό αποχωρήσεων.

Ωστόσο, οι Hackman & Oldham, υποστηρίζουν ότι, προκειμένου να ισχύει ένας βαθμός πρόβλεψης της κινητοποίησης του εργαζομένου, με την χρήση αυτού του μοντέλου, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η επίδραση μιας ενδιάμεσης μεταβλητής, που είναι η υψηλή ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη (growth need strength). Προτείνουν, λοιπόν, ότι οιοσδήποτε ανασχεδιασμός με σκοπό την βελτίωση των βασικών αυτών χαρακτηριστικών εργασίας, θα πρέπει, επίσης, να αντιμετωπίζεται σε συνάρτηση με τον βαθμό ανάγκης των εργαζομένων για προσωπική ανάπτυξη, προκειμένου να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Miner, J.B., 1992,p.88-92).

Οι Hackman & Oldham (1976) επίσης διασυνέδεσαν την κινητοποίηση με την βίωση θετικών συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, διαπίστωσαν ότι η κινητοποίηση του εργαζομένου οδηγεί στην βίωση του θετικού συναισθήματος του ενδιαφέροντος και της εύρεσης νοήματος στην εργασία (Hackman & Oldham,1976).

ΣΤ) Εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), (Hackman& Oldham,1980)

Τόσο η θεωρία των 2 παραγόντων του Herzberg (1966) όσο και η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham (1976) οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε μια νέα προσέγγιση που έγινε γνωστή ως *«κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας (Hackman& Oldham,1980)* και σε πρακτικό επίπεδο σήμανε την γενικότερη διεύρυνση της εργασίας αλλά και ειδικότερα τον εμπλουτισμό της εργασίας.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) με τον όρο « διεύρυνση της εργασίας» (job enlargement) εννοούνται όλες οι ενέργειες σχεδιασμού ή ανασχεδιασμού της εργασίας,

προκειμένου αυτή να περιλαμβάνει περισσότερα εργασιακά καθήκοντα στο ίδιο επίπεδο. Από την άλλη μεριά, θα πρέπει αυτή να διαφοροποιείται από τον «εμπλουτισμό εργασίας» (job enrichment), διότι σε αυτή την περίπτωση οι ενέργειες σχεδιασμού ή ανασχεδιασμού της εργασίας προσανατολίζονται στην κάθετη επέκταση μιας θέσης εργασίας, ουντωςώστε να περιλαμβάνει καθήκοντα μεγαλύτερης υπευθυνότητας, τα οποία επιτρέπουν στον εργαζόμενο και μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας.

Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham (1976), υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές που αφορούν στον εμπλουτισμό της εργασίας και είναι οι ακόλουθες (Hackman, 1977):

- *Διαμόρφωση φυσικών μονάδων εργασίας.* Δεδομένης της σημασίας που έχει για την ανθρώπινη εργασία η ανάληψη ενός έργου από τη αρχή έως το τέλος της με την εμπλοκή σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια, προκειμένου να νοιώθει ο εργαζόμενος ότι έχει όλη την εικόνα μιας εργασίας αλλά και την ικανοποίηση της εμπλοκής του σε όλα τα στάδια δημιουργίας ενός τελικού παραγόμενου προϊόντος, θα πρέπει να δημιουργούνται αντιστοίχως μονάδες εργασίας που να καλύπτουν αυτή την προδιαγραφή. Θα πρέπει να υπάρχουν μονάδες εργασίας που παράγουν ένα ολοκληρωμένο έργο και όχι τμήματα αυτού. Έτσι, το παραγόμενο έργο έχει μια *ταυτότητα* και αποκτά αυξημένη *σπουδαιότητα* για τον εργαζόμενο, στοιχεία σημαντικά όσον αφορά στην παρωθητική ισχύ που ασκεί το έργο στον εργαζόμενο.
- *Συνδυασμός καθηκόντων.* Επίσης, κάθε έργο θα πρέπει να μην είναι μονότονο ή μονοδιάστατο και να δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα ανάληψης ποικιλίας καθηκόντων, κάτι το οποίο συνήθως επιτυγχάνεται μέσω της «διεύρυνσης της εργασίας», που περιγράφηκε παραπάνω. Έτσι, ενισχύεται η άλλη μεταβλητή, που αφορά στην παρωθητική που ασκεί το έργο στον εργαζόμενο, αυτή της *ποικιλίας*.

- *Δημιουργία σχέσεων με τον πελάτη.* Στην πλειονηφία των περιπτώσεων οι εργασίες είναι κατά τέτοιον τρόπο σχεδιασμένες, ώστε ο δημιουργός ενός προϊόντος δεν έχει άμεση επαφή με τον αποδέκτη αυτού. Αυτό συνέβη για πλείστους λόγους και κυρίως διότι δεν είναι σε όλες τις περιπτώσεις εργασιών εφικτό ή τουλάχιστον όχι στον ίδιο βαθμό. Η γεφύρωση, ωστόσο, αυτού του επικοινωνιακού χάσματος στην παραγωγική διαδικασία, θα μπορούσε να έχει ωφέλιμα αποτελέσματα και προς τις 2 κατευθύνσεις. Αυτό, όμως, που ενδιαφέρει, εν προκειμένω, είναι ότι θα είχε ευεργετικά αποτελέσματα για αυτόν που επιτελεί την εργασία καθώς μέσω της θετικής ανατροφοδότησης για τα αποτελέσματα της εργασίας του θα μπορούσε να ενισχύεται το κίνητρό του για την επιτέλεση αυτής με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο λόγω της αύξησης της ανατροφοδότησης, της ποικιλίας αλλά και της αυτονομίας που βιώνει.
- *Κάθετη διεύρυνση.* Αυτό σημαίνει εκχώρηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων προς τον εργαζόμενο σχετικά με την επιτέλεση της εργασίας, οι οποίες παραδοσιακά ασκούνται από την διοίκηση, προκειμένου ο εργαζόμενος να βιώνει μεγαλύτερη αυτονομία και να νοιώθει περισσότερο υπεύθυνος όσον αφορά το παραγόμενο αποτέλεσμα.
- *Δημιουργία καναλιών ανατροφοδότησης.* Θα πρέπει να υπάρχουν εκείνα τα κανάλια επικοινωνίας τόσο εσωτερικά (διοίκηση) όσο και εξωτερικά (πελάτης), όπου αυτό είναι εφικτό, προκειμένου ο εργαζόμενος να έχει σαφή εικόνα των αποτελεσμάτων της εργασίας του.

Βεβαίως, όπως αναφέρει ο Κάντας (1998), η όλη προσέγγιση επανασχεδιασμού της εργασίας μέσω τόσο της διεύρυνσης όσο και του εμπλουτισμού της επεκτάθηκε και σε άλλες όψεις της εργασίας, όπως είναι οι αποκαλούμενες «δευτερεύουσες αμοιβές (fringe benefits). Τέτοιες αμοιβές μπορούν σε πρακτικό επίπεδο να είναι είτε κάποιες παροχές της εταιρείας που έχουν επίδραση στη διαχείριση του χρόνου της εργασίας: η εφαρμογή ελαστικού ωραρίου όσον αφορά στην προσέλευση και την αποχώρηση από την εργασία, η κατανομή εργασιών (job sharing) μεταξύ των εργαζομένων, η συμπιεσμένη εβδομάδα (σύμπτυξη των εργασιών σε 4 ημέρες απασχόλησης), η εργασία από το σπίτι, είτε και κάποιες που επιδρούν έμμεσα στις οικονομικές απολαβές του εργαζομένου, όπως είναι η χορήγηση επιδόματος παιδικού σταθμού, η πρόσθετη ιατροφαρμακευτική ασφάλιση ή/και η ασφάλιση ζωής κ.α.), οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου.

Z) Η Θεωρία της αυτεπάρκειας (self-efficacy theory, Bandura, 1982)

«Η θεωρία της αυτεπάρκειας υποστηρίζει ότι η κινητοποίηση των εργαζομένων καθώς και απόδοσή τους καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την άποψη που έχουν τα άτομα για τον εαυτό τους σχετικά με το πόσο αποτελεσματικοί μπορούν να είναι (Bandura, 1982). Με άλλα λόγια, άτομα που έχουν υψηλό αίσθημα αυτεπάρκειας πιστεύουν ότι είναι ικανά να εκτελέσουν επιτυχώς ότι τους ανατεθεί κι έτσι θα έχουν κίνητρο να προσπαθήσουν να πετύχουν πράγματα ενώ, αντιθέτως, άτομα με χαμηλό αίσθημα αυτεπάρκειας πιστεύοντας ότι δεν μπορούν να τα καταφέρουν, δεν θα έχουν κίνητρο να αναλάβουν δραστηριότητες. Κατά μια έννοια, αυτό που περιγράφει είναι ίδιο με την αυτοεκπληρούμενη προφητεία (Eden, D. & al., 1995, όπως

αναφέρεται στο Spector, 2000, σελ.185-186) σύμφωνα με την οποία ένα άτομο συμπεριφέρεται με τρόπο που να επιβεβαιώσει την αρχική του άποψη για κάποιο ζήτημα. Αυτή η θεωρία υποθέτει ότι το άτομο διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και ότι οι περιορισμοί που θα συναντήσει κατά την εκτέλεση της εργασίας του δεν θα είναι ανυπέρβλητοι γι' αυτό. Η ίδια η έννοια της αυτεπάρκειας αναφέρεται σε διαφορετικής φύσεως έργα και τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το βαθμό αυτεπάρκειας που θεωρούν ότι έχουν για καθένα από αυτά. Έτσι, ένας μαθητής μπορεί να πιστεύει ότι έχει υψηλή αυτεπάρκεια στο να δώσει γραπτές εξετάσεις σε ένα θέμα με ανάπτυξη και χαμηλή αυτεπάρκεια αν εξεταστεί στο ίδιο θέμα με τη μέθοδο πολλαπλών επιλογών. Αυτό μπορεί ίσως να εξηγήσει για ποιο λόγο κάποιοι μαθητές είναι καλοί στη μια μορφή εξετάσεων και όχι στην άλλη. Η θεωρία προβλέπει ότι ένας μαθητής θα αποδώσει καλύτερα στη μορφή εκείνη εξέτασης για την οποία θεωρεί ότι έχει την υψηλότερη αυτεπάρκεια.

Η έννοια της αυτεπάρκειας είναι αρκετά συναφής με την έννοια της προσδοκίας. Η κύρια διαφορά τους εστιάζει στο ότι η προσδοκία αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα σε μια δεδομένη χρονική στιγμή ενώ η αυτεπάρκεια αφορά τη γενικότερη αίσθηση του ατόμου σχετικά με το αν είναι ικανό ή όχι σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο της ζωής του, π.χ. στα σπορ. Ένα σημείο στο οποίο συγκλίνουν η θεωρία της αυτεπάρκειας με τη θεωρία της προσδοκίας είναι ότι και οι δυο προβλέπουν πως ένα άτομο θα τα πάει καλύτερα σε έργα στα οποία πιστεύει από πριν ότι μπορεί να επιτύχει. Η θεωρία της προσδοκίας λαμβάνει, επίσης, υπόψη την επίδραση που έχουν τα κίνητρα στις αμοιβές, κάτι το οποίο δεν θίγει η θεωρία της αυτεπάρκειας. Η θεωρία της αυτεπάρκειας έχει ελεγχθεί ερευνητικά και τα ευρήματα την έχουν επιβεβαιώσει σε μεγάλο βαθμό.

Παρόλο που σαφώς ένα μέρος της διασύνδεσης ανάμεσα στην αίσθηση αυτεπάρκειας ενός ανθρώπου και την τελική του επίδοση μπορεί να αποδοθεί στα κίνητρά του, υπάρχει και ένα μέρος αυτής της συσχέτισης που μπορεί να αποδοθεί στην ίδια την ικανότητα. Ένας από τους τρόπους ανάπτυξης του αισθήματος της αυτεπάρκειας είναι μέσω της επιτυχίας. Τα άτομα που έχουν υψηλό αίσθημα αυτεπάρκειας είναι πολύ πιθανό να είχαν στο παρελθόν επιτελέσει επιτυχώς κάποια έργα και επομένως είναι λογικό να έχουν αυτή την αίσθηση. Στην έρευνα των McIntire & Levine (1991), ο βαθμός σε ένα μάθημα εξαμήνου συσχετιζόταν με το αίσθημα αυτεπάρκειας στο τέλος του μαθήματος και όχι στην αρχή, υπονοώντας ότι οι μαθητές που πέτυχαν καλύτερη βαθμολογία ενίσχυσαν με αυτό τον τρόπο το αίσθημα αυτεπάρκειάς τους. Οι Karl, O'Leary-Kelly & Martocchio (1993) βρήκαν ότι η θετική ανατροφοδότηση σε ένα τεστ ταχύτητας ανάγνωσης ενίσχυσε το αίσθημα αυτεπάρκειας σε συμμετέχοντες, οι οποίοι όταν ξεκίνησαν το τεστ είχαν αυτό το αίσθημα σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο.

Ο Don Eden και οι συνεργάτες τους (1995) πραγματοποίησαν μια σειρά από έρευνες σε εργασιακό πλαίσιο στις οποίες χειρίστηκαν τη μεταβλητή της αυτεπάρκειας, προκειμένου να ελέγξουν την επίδρασή της στην εργασιακή επίδοση. Στις πειραματικές αυτές μελέτες φρόντισαν να ελέγξουν τη μεταβλητή της ικανότητας και της αρχικής κινητοποίησης, αυξάνοντας το αίσθημα αυτεπάρκειας ή όχι μέσω πληροφόρησης ή εκπαίδευσης σε κάποιους συμμετέχοντες με τυχαίο τρόπο. Ο Eden αναφέρεται σε αυτό ως «Galatea Effect», όπου η αίσθηση των συμμετεχόντων σχετικά τις ικανότητές τους, τους οδηγούν σε καλύτερη επίδοση, όπως ακριβώς στην αυτοεκπληρούμενη προφητεία.

Η θεωρία της αυτεπάρκειας είναι μια πολύ χρήσιμη θεωρία με εφαρμογές στο χώρο της εργασίας. Υποστηρίζει ότι τα κίνητρα και η εργασιακή απόδοση μπορούν να αυξηθούν αν ενισχυθεί το αίσθημα αυτεπάρκειας των εργαζομένων. Ο Bandura (1982)

είχε εξηγήσει πως μπορεί να αναπτυχθεί το αίσθημα της αυτεπάρκειας μέσα από μια σειρά συνεχών επιτυχιών με την ανάθεση σταδιακά έργων μεγαλύτερης δυσκολίας. Μια επιχείρηση μπορεί να κάνει χρήση αυτού οργανώνοντας την ανάθεση με ένα σύστημα στόχων σταδιακά αυξανόμενης δυσκολίας και πρόκλησης. Αυτό μπορεί να φανεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε νεοπροσληφθέντες, οι οποίοι ούτως ή άλλως χρειάζονται κάποιο χρόνο προσαρμογής, αναθέτοντάς τους αρχικά εύκολα έργα που σταδιακά θα αυξάνουν σε δυσκολία, έτσι ώστε να βιώσουν κατά το δυνατό το μικρότερο βαθμό ματαιώσης από αποτυχίες. Καθώς ο εργαζόμενος θα επιτυγχάνει σε όλο και πιο δύσκολα έργα, το αίσθημα αυτεπάρκειάς του θα αυξάνεται και περισσότερο. Ο Karl και οι συνεργάτες του (1993) πρότειναν να εφαρμοστεί αυτό στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο Don Eden και οι συνεργάτες του έδειξαν πως η εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα αυτεπάρκειας των εργαζομένων» (Spector,2000, σελ.185-186).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί εδώ, ότι ο Bandura (1969) είναι από τους πρώτους θεωρητικούς που θεώρησαν την κινητοποίηση μηχανισμό δημιουργίας θετικών συναισθημάτων, καθώς συνέδεσε την κινητοποίηση με το θετικό συναίσθημα της αυτεπάρκειας.

Η) Η θεωρία της στοχοθέτησης (Latham & Locke, 1975,1979)

Η θεωρία της στοχοθέτησης στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να έχει κάποιο στόχο. Τα πρώτα πειράματα του Locke για τη στοχοθέτηση ανάγονται στη δεκαετία του 1960. Η πρώτη, όμως, εφαρμογή της θεωρίας σε πραγματικό χώρο εργασίας έγινε από τον Latham (Latham & Baldes,1975,Latham & Locke,1979). Σε ένα εργοστάσιο υλοτομίας είχε παρατηρηθεί ότι οι οδηγοί που μετέφεραν τους κομμένους κορμούς δέντρων φόρτωναν τα αυτοκίνητά τους κατά το

60% της νόμιμης χωρητικότητάς τους με κύριο επιχείρημα από τους ίδιους ότι φοβούνταν τα πρόστιμα αν συλλαμβάνονταν να υπερβαίνουν το νόμιμο ωφέλιμο φορτίο τους. Αρχικά, ζητήθηκε από τους οδηγούς να «πετύχουν ένα καλύτερο αποτέλεσμα», θέλοντας οι ερευνητές να αποδείξουν πως μια τόσο γενικόλογη εντολή δε θα έφερνε αισθητά αποτελέσματα, όπως και πράγματι αποδείχθηκε καθώς η αύξηση στο φορτίο ήταν ελάχιστη. Στη συνέχεια, δόθηκε η οδηγία στους οδηγούς να φορτώσουν τα οχήματά τους στο 94% της νόμιμης χωρητικότητάς τους και διευκρινίστηκε ότι δεν θα υπήρχε καμιά συνέπεια από πλευράς της εργοδοσίας λόγω της μη εφαρμογής της εντολής αυτής αλλά ούτε και αμοιβή σε περίπτωση επίτευξης του στόχου. Αρχικά σημειώθηκε μια αύξηση στο φορτίο τόση όση ζητούσαν οι ερευνητές, ενώ στη συνέχεια υπήρξε σαφής κάμψη που ακολουθήθηκε από μια επιστροφή στον αρχικό στόχο. Αυτή η κάμψη που σημειώθηκε, όπως φάνηκε από τις συνεντεύξεις με τους οδηγούς οφειλόταν στο γεγονός ότι οι οδηγοί ήθελαν να βεβαιωθούν για τη μη ύπαρξη συνεπειών αν δεν πετύχαιναν το στόχο που είχε τεθεί. Οι ερευνητές απέδωσαν την αύξηση του παραγωγικού αποτελέσματος αποκλειστικά στην επίδραση της στοχοθέτησης, η οποία ήταν και σαφής αλλά και στα πλαίσια του εφικτού.

Από τις έρευνές τους αυτές οι ερευνητές καταλήγουν στα ακόλουθα κύρια σημεία στη θεωρία τους:

- ***Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος και όχι αόριστος και γενικόλογος***, δηλαδή, για παράδειγμα, «θέλουμε μια αύξηση 10%» αντί για μια οδηγία γενικόλογη όπως «θέλουμε να έχουμε καλύτερο αποτέλεσμα». ***Επίσης, όσο δυσκολότερος είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση, αρκεί βεβαίως ο στόχος να έχει γίνει αποδεκτός.*** Αυτό συμβαίνει, κατά τους ερευνητές, διότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη εμμονή και καταβολή προσπάθειας από

τους εύκολους στόχους και συνδέουν και την αυτοϊκανοποίηση με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης σε σχέση με τους εύκολους στόχους.

- Τα άτομα θα πρέπει να έχουν τις απαιτούμενες πρακτικές ικανότητες για την σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου αλλά επιπλέον να πιστεύουν και οι ίδιοι ότι διαθέτουν αυτές τις ικανότητες (να διαθέτουν δηλαδή ένα βαθμό αυτεπάρκειας, το self-efficacy, όπως το ονόμασε ο Bandura, 1986, όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη θεωρία).

Οι λόγοι για τους οποίους οι Latham & Locke θεωρούν ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση σε σχέση με τους εύκολους στόχους είναι οι ακόλουθοι: α) Συνδέονται με μεγαλύτερο βαθμό αυτεπάρκειας από τους εύκολους στόχους, β) Απαιτούν υψηλότερη επίδοση, προκειμένου το άτομο να νιώσει αυτοϊκανοποίηση, γ) Καθιστούν περισσότερο σαφές το τι θεωρείται καλή επίδοση, δ) Συνήθως συνεπάγονται μεγαλύτερης αξίας αμοιβές/αποτελέσματα, ε) Ωθούν το άτομο στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας και επιμονής., στ) Ενεργοποιούν αυτοματοποιημένες δεξιότητες και κατευθύνουν καλύτερα την προσοχή και δράση, ζ) Παρωθούν τα άτομα στην εφαρμογή στρατηγικών που ήδη γνωρίζουν αλλά και να αναζητήσουν νέες στρατηγικές επιτέλεσης του έργου.

Δύο ήταν τα ζητήματα που συζητήθηκαν ιδιαίτερα, σχετικά με τη θεωρία της στοχοθέτησης: α) ο ρόλος των διαφόρων κινήτρων και ιδίως των οικονομικών και β) ο ρόλος των συμμετοχικών διαδικασιών κατά την ανάθεση και αποδοχή των στόχων.

Ως προς το πρώτο ζήτημα, φάνηκε ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν μπορούν να έχουν επίδραση από μόνα τους στην επίδοση των εργαζομένων ανεξάρτητα από τη δυσκολία του στόχου και άλλωστε ποτέ δε χρησιμοποιήθηκαν στις έρευνες τόσο υψηλά οικονομικά κίνητρα, ώστε κάτι τέτοιο να γίνει απόλυτα ξεκάθαρο, κάτι το οποίο θα μπορούσε να επιδράσει και από μόνο του καταλυτικά στην όλη διαδικασία. Ως προς το

δεύτερο ζήτημα, προέκυψε ότι το θέμα του ρόλου των συμμετοχικών διαδικασιών κατά την ανάθεση του στόχου δε φαίνεται να παίζει ιδιαίτερο ρόλο, αν και υπάρχουν κάποιες επιφυλάξεις ως προς το ρόλο που μπορεί να παίζουν πολιτιστικά στοιχεία (π.χ. η κουλτούρα) σε αυτό (Erez & Early, 1987). (στο Κάντας, 1998, σελ.90-100).

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι σε συμφωνία με την ενωρίτερη διαπίστωση του Herzberg (1966), αναφορικά με τη διασύνδεση κινητοποίησης με την παραγωγικότητα και ως αποτέλεσμα με την ισχυρή βίωση του θετικού συναισθήματος της εργασιακής ικανοποίησης, έχουν κάνει επίσης και αυτοί οι ερευνητές (Locke, 1976, Locke & Latham, 1990b).

Θ) Η θεωρία του ελέγχου (Michael E. Hyland, 1988)

Η θεωρία κινήτρων που ονομάστηκε «θεωρία ελέγχου» είναι κάτι περισσότερο από μια συμβατική θεωρία κινήτρων καθώς κινείται σε ένα θεμελιώδες επίπεδο περιγραφής. Ξεκίνησε ως ένα μετα-αναλυτικό πλαίσιο, προκειμένου να συγκρίνει τις θεωρίες του Atkinson, της στοχοθέτησης, της απόδοσης και άλλων θεωριών κινήτρων. Η ανάλυση αυτή δείχνει πως όλες αυτές οι θεωρίες δεν κάνουν τίποτε άλλο παρά να διατυπώνουν με διαφορετικό τρόπο την ίδια κεντρική ιδέα που υπονοείται σε όλες τους. Η ιδέα αυτή αναφέρεται στο ότι η συμπεριφορά ερμηνεύεται είτε με όρους διαφορετικής ποσότητας ενέργειας που καταναλώνεται στην προσπάθεια επίτευξης ορισμένων στόχων, ή με όρους διαφορετικής φύσεως των ίδιων των στόχων είτε με διαφορετική οργάνωση των στόχων. Γι' αυτό και συνίσταται μια ενοποίηση όλων αυτών των θεωριών, προκειμένου να έχουμε μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τη διαδικασία δημιουργίας κινήτρων.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας του ελέγχου προήλθε από το χώρο της Μηχανικής και είχε αναπτυχθεί αρχικά για να καταστήσει τις μηχανές ικανές να κάνουν ενέργειες που να έχουν εμπρόθετο χαρακτήρα και τις οποίες πριν έκαναν άνθρωποι. Αναμενόταν ότι η μεταφορά αυτής της έννοιας από ένα χώρο τόσο ασύνδετο, όπως η Μηχανική, σε αυτόν της ψυχολογίας θα έφερνε την επανάσταση στον τρόπο ερμηνείας της εμπρόθετης/στοχοκεντρικής συμπεριφοράς. Τελικά, η επανάσταση αυτή δεν ήρθε και η θεωρία του ελέγχου αντιμετωπίστηκε όπως και όλες οι υπόλοιπες, παρά τις σθεναρές αντιρρήσεις του εισηγητή της σχετικά με αυτό, ο οποίος υποστήριζε πως η θεωρία ελέγχου έμπαινε σε ένα μικροσκοπικό επίπεδο ανάλυσης των εννοιών με τις οποίες ασχολούνταν όλες οι υπόλοιπες κοινές θεωρίες κινήτρων (Hyland, 1988, σελ.642-651).

Τα κεντρικά συμπεράσματα της θεωρίας ελέγχου βασίζονται στην λειτουργία ενός «κύκλου αρνητικής ανατροφοδότησης» (*negative feedback loop*), στα πλαίσια του οποίου μια νέα συμπεριφορά ή αποτέλεσμα συγκρίνεται προς ένα πρότυπο που έχει οριστεί από το άτομο ότι έχει αξία γι' αυτό - π.χ., μια προηγούμενη συμπεριφορά ή αποτέλεσμα και εφόσον από τη σύγκριση αυτή κάθε φορά προκύπτει κάποιο ανιχνευμένο σφάλμα απόκλιση από το επιθυμητό, τότε γίνονται διορθωτικές ενέργειες από το άτομο, ώστε το νέο αποτέλεσμα ή συμπεριφορά να προσεγγίζει τη νόρμα που έχει θέσει το ίδιο το άτομο και η συμπεριφορές κινήτρων είναι αυτο-ελεγχόμενες μέσω αυτού του μηχανισμού (Baron, 1991, σελ.2-3)

1) Η θεωρία της δράσης (Freze & Zapf, 1994)

Παρόλο που η θεωρία της στοχοθέτησης, που περιγράψαμε παραπάνω, είναι η πιο γνωστή θεωρία όσον αφορά τη στοχοθέτηση στο χώρο της Βιομηχανικής/οργανωσιακής ψυχολογίας, έχουν αναπτυχθεί διάφορες παραλλαγές της

κατά καιρούς (Farr, Holfmann & Ringenbach,1993),οι οποίες περιγράφουν αναλυτικά τη διαδικασία που ακολουθούν οι άνθρωποι για να συνδέσουν τους στόχους με τις συμπεριφορές. Η περισσότερο παραλλαγή αυτού του τύπου είναι η Γερμανικής προέλευσης «*θεωρία της δράσης*» (Freze & Zapf,1994), η οποία περιγράφει μια διαδικασία διασύνδεσης στόχων-ενεργειών. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι θεωρίες εργασιακών κινήτρων εστιάζουν κυρίως σε συμπεριφορές εμπρόθετες, οι οποίες κατευθύνονται σε κάποιο στόχο και ονομάζονται δράσεις. Αυτές οι δράσεις είναι προϊόν συνειδητής πρόθεσης να επιτύχει το άτομο κάτι, κάτι που μπορεί να κυμαίνεται από την ολοκλήρωση ενός εξαρτήματος ενός προϊόντος σε μια γραμμή παραγωγής μέχρι το να προαχθεί ένας εργαζόμενος στο επόμενο επίπεδο ιεραρχίας. Η θεωρία αυτή εστιάζει κυρίως στις ίδιες τις δράσεις αλλά και στις διεργασίες που οδηγούν σε αυτές τις δράσεις.

Στο χώρο της εργασίας όταν αναλαμβάνουμε διάφορα έργα για να πετύχουμε κάποιους στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί είτε από το ίδιο το άτομο είτε από την εργοδοσία, οι δράσεις δεσπόζουν. Η θεωρία της δράσης περιγράφει μια διαδικασία που περιλαμβάνει μια ιεραρχία γνωσημάτων που εμπλέκονται από την αρχική επιθυμία του εργαζομένου να επιτύχει κάτι μέχρι την τελική υλοποίηση των δράσεων για την απόκτησή του. Σύμφωνα με μια απλή περιγραφή αυτής της διαδικασίας που υποστηρίζει η θεωρία, ένα άτομο επιθυμεί να κάνει κάτι, θέτει αυτό ως στόχο, καταστρώνει ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη του στόχου του και, τέλος, ενεργοποιεί μια σειρά από δράσεις για να θέσει σε εφαρμογή το σχέδιό του (Spector,2000,191-192).

Κινητοποίηση και επαγγελματική ικανοποίηση

Όπως έχει γίνει εμφανές από την πραγμάτευση των θεωριών των κινήτρων εργασίας, υπάρχουν διαφορετικές απόψεις ως προς τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στα κίνητρα εργασίας, την αποτελεσματική επίδοση και τις εργασιακές συμπεριφορές. Παρότι υπάρχουν ακόμη πολλά ζητήματα προς επίλυση, υπάρχουν δυο συμπεράσματα που φαίνεται να έχουν γενικότερη ισχύ. Κατά πρώτον, οι όροι επαγγελματικά κίνητρα, παραγωγικότητα και (εργασιακές) συμπεριφορές αναφέρονται σε ξεχωριστές διαδικασίες και δε θα πρέπει να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά μεταξύ τους. Δεύτερον, οι σχέσεις μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών είναι αρκετά πολύπλοκες.

Ένα κοινό σφάλμα είναι η ταύτιση των κινήτρων εργασίας με τις μορφές συμπεριφοράς που εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, οι υποστηρικτές της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων συχνά χρησιμοποιούν τους όρους « επαγγελματική ικανοποίηση » και « κίνητρα » εναλλακτικά. Είναι σημαντικό να υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός ανάμεσα στις δυο έννοιες. Τα κίνητρα εργασίας έχουν οριστεί σε σχέση με την κατεύθυνση, το σθένος και την επιμονή που διακρίνουν τη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου στο χώρο εργασίας. Αντιθέτως, οι εργασιακές συμπεριφορές αναφέρονται στις υποκειμενικές στάσεις και συναισθήματα του εργαζομένου για άτομα, πράγματα και καταστάσεις που έχουν σχέση με την εργασία. Όχι μόνο διαφέρουν οι δυο έννοιες μεταξύ τους (εργασιακά κίνητρα και εργασιακή συμπεριφορά), αλλά και η σχέση ανάμεσα στις στάσεις και τη συμπεριφορά είναι αρκετά περίπλοκη. Η τεράστια βιβλιογραφία σε σχέση με τις συμπεριφορές στο χώρο εργασίας θα απαιτούσε για την πλήρη συζήτηση και ανάλυση του θέματος αρκετά βιβλία. Θα κάνουμε μια απλή απόπειρα περιγραφής μιας από τις περισσότερο

ερευνηθείσες μορφές συμπεριφοράς που εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας , την επαγγελματική ικανοποίηση.

Ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος συμπαθεί ή αντιπαθεί κάποιες πλευρές της εργασίας του είναι αυτό το οποίο συνήθως ορίζεται ως επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα μείζονα θέματα που απασχολούν τόσο τους οργανωτικούς ψυχολόγους όσο και τους εργοδότες, καθώς θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σταθερό, ικανοποιημένο προσωπικό.

Ο Locke (1976) όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση ενός ατόμου όσον αφορά στην εργασία του ή των εμπειριών τις οποίες βιώνει στην εργασία του (Arnold et al. , 1998). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω πολλές φορές είναι δύσκολο να διακρίνει κανείς μεταξύ κινήτρου και επαγγελματικής ικανοποίησης λόγω του υψηλού βαθμού αλληλο – συσχέτισης που υπάρχει ανάμεσα στις δυο έννοιες.

Μπορούμε να μελετήσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση με δυο προσεγγίσεις : είτε ως συνολική έννοια με μια δηλαδή διάσταση ή ως μια έννοια που απαρτίζεται από διάφορες διαστάσεις. Οι περισσότερες θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης υποστηρίζουν ότι η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται από κάποιο σύνδεσμο των συναισθημάτων στις διάφορες διαστάσεις της ικανοποίησης. Μια εναλλακτική προσέγγιση στο μονοδιάστατο μοντέλο της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η σύνθετη έννοια , η οποία υποθέτει ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου με διάφορες πλευρές μιας κατάστασης στην εργασία , μπορεί να ποικίλει ανεξάρτητα και θα πρέπει να μετράται χωριστά (Jewell & Siegall , 1990). Το καλύτερο δυνατό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι αν και υπάρχουν πολλές πολύ

συγκεκριμένες και διαφορετικές διαστάσεις εργασίας οι οποίες σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, υπάρχει μια ομάδα διαστάσεων κοινή στις περισσότερες εργασίες που αρκεί για να περιγράψει κανείς το μεγαλύτερο μέρος της προβλεπόμενης διακύμανσης στην επαγγελματική ικανοποίηση (Mc Cormick & Ilgen , 1985).

Σε γενικές γραμμές , η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο στάσεων που οι εργαζόμενοι έχουν απέναντι στη δουλειά τους , ή ως μια ψυχολογική προδιάθεση που περιλαμβάνει πολλές επιμέρους στάσεις και συναισθήματα για διάφορες όψεις της εργασίας (Schultz,1982). Η σύγχρονη θεώρηση του ζητήματος συνδυάζει τις δυο παραπάνω απόψεις και υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική και ενιαία στάση, η οποία συγκροτείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Σε αυτή την περίπτωση, το πρόβλημα έγκειται στο να καθοριστούν τα στοιχεία αυτά που είναι κοινά για τα περισσότερα εργασιακά πλαίσια και τα οποία συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο αριθμός και το είδος των στοιχείων που χρησιμοποιούνται από έρευνα σε έρευνα ποικίλλει ανάλογα με τη φύση και το σκοπό της ερευνητικής προσπάθειας.

Κινητοποίηση και Θετικά συναισθήματα

Υπάρχει πληθώρα ερευνών, τα αποτελέσματα των οποίων, συνδέουν την κινητοποίηση με τα θετικά συναισθήματα αλλά και την απουσία κινήτρων με την εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων. Παρά την εκτενή ενασχόληση σε ερευνητικό επίπεδο με αυτή τη διασύνδεση μεταξύ κινητοποίησης και θετικών συναισθημάτων, η οποία, ωστόσο, δεν έχει φτάσει σε μεγάλο βάθος (εν μέρει λόγω της αυξημένης επικέντρωσης των ερευνών στα αρνητικά συναισθήματα, την οποία θα δούμε και στη συνέχεια στο κεφάλαιο για τη Θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων), δεν έχει καταλήξει σε σαφή συμπεράσματα όσον αφορά στο ποιο τελικά είναι το αίτιο και ποιο το αποτέλεσμα μεταξύ των δυο εννοιών. Προτού προχωρήσουμε στην αναλυτικότερη παράθεση της Θεωρίας των Θετικών συναισθημάτων, κρίνεται σκόπιμο για την ομαλή μετάβαση του αναγνώστη σε αυτή αλλά και λόγω του ότι αυτή η σχέση εξετάζεται από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή να γίνουν κάποιες από τις κυριότερες αναφορές όσον αφορά στην ερευνητική διασύνδεση των δυο μεταβλητών μέχρι σήμερα.

Έτσι τα αποτελέσματα των διαφόρων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν διαφορετική αφετηρία και διαφορετικό, κατ' επέκταση, αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα, ο Batson και οι συνεργάτες του (1981, 1991, 1995, 1997, 1998, 2001, 2008) υποστήριξε ότι το άτομο μπορεί να παρακινηθεί σε δράση όταν βιώνει αρνητικά συναισθήματα, όπως είναι ο πόνος, η στεναχώρια και το άγχος, ειδικά όταν αυτά αφορούν αγαπημένα πρόσωπα του περιβάλλοντός του (π.χ. ένα συνάδελφο, ένα προϊστάμενο ή ένα συγγενικό πρόσωπο). Από τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών, μάλιστα, μπορεί να υποστηρίξει κανείς ότι η ελληνική έννοια του «φιλότιμου» (η οποία εμπεριέχει την έννοια του αλτρουϊσμού και της ενσυναίσθησης), μπορεί να προκαλείται

από αρνητικά συναισθήματα. Ωστόσο, βάσει των ευρημάτων αυτών των ερευνών, διαπιστώθηκε ότι αυτό που παρακινεί το άτομο σε αλτρουιστικές-φιλάνθρωπες μορφές συμπεριφοράς είναι περισσότερο η ταύτισή του με τις αξίες, την θέση και τα πιστεύω του ατόμου που φαίνεται να υποφέρει, πιθανώς μέσα από την ενεργοποίηση του θετικού συναισθήματος της συμπάθειας.

Υπάρχουν, ωστόσο, και έρευνες που εκκινούν από την παραδοχή ότι είναι θετικά συναισθήματα αυτά που μπορούν να οδηγήσουν σε κινητοποίηση, ειδικά στο εργασιακό πλαίσιο. Λόγω της σύμφωνης προς αυτές τις έρευνες συλλογιστικής της παρούσης έρευνας, θα γίνει εκτενέστερη αναφορά σε αυτές. Από ερευνητές, όπως οι Goschke (2000), Norman & Shallice (1986), Robinson, Wilkowsky, Kirkebi & Meier (2006), έχει υποστηριχθεί ότι οι επιβραβεύσεις μπορούν να αποτελέσουν κινητοποιό παράγοντα σε εργασιακά πλαίσια, όπου οι στόχοι είναι πολύπλοκοι και διαφορετικοί από την επιβίωση και την αυτοσυντήρηση. Επιπλέον, οι Heimpel, Wood, Marshall & Brown (2002) σε έρευνά τους διαπίστωσαν ότι τα άτομα με αισθάνονται ότι δεν είναι άξια (deservingness) κινητοποιούνται λιγότερο προς δράση η οποία θα αλλάξει τη ζωή και την διάθεσή τους σε σχέση με τα άτομα που νοιώθουν ιδιαίτερα άξια να πετύχουν δύσκολους στόχους. Το εύρημα αυτό μπορεί να μην σχετίζεται άμεσα με τα εργασιακά κίνητρα, σχετίζεται όμως με τη ευρύτερη κινητοποίηση προς δράση ή μη δράση, που είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο στο εργασιακό πλαίσιο, προκειμένου για την επίτευξη επαγγελματικών στόχων.

Επιπροσθέτως, υπάρχει μια μεταβλητή θετικού συναισθήματος, η οποία έχει διασυνδεθεί περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη σε επίπεδο ερευνητικό με την κινητοποίηση, και αυτή είναι η επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Herzberg (1959) διατύπωσε ένα μοντέλο κινητοποίησης 2 παραγόντων στο οποίο τελικό αποτέλεσμα είναι η επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης

ή μη των κινήτρων του εργαζομένου. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964) βασίζει την κατανόηση της διαδικασίας κινητοποίησης του εργαζομένου στην αναμονή θετικής ανταμοιβής, σχετίζοντάς την με τα αισθήματα αισιοδοξίας και ηθικής αναγνώρισης της καταβληθείσας προσπάθειας, τα οποία αποτελούν επίσης βασικά συστατικά στοιχεία της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιπλέον, η θεωρία της ισότητας του Adams (1965) υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος συγκρίνει πάντοτε την απόδοση και αμοιβή του με αυτή των «άλλων» στο εργασιακό του πλαίσιο και κινητοποιείται προς υψηλότερη απόδοση βάσει των θετικών συναισθημάτων της δικαιοσύνης, της ισότητας και της ηθικής τάξης, τα οποία είναι βασικοί πυλώνες της εργασιακής ικανοποίησης.

Τέλος, οι Hackman & Oldham (1975) αντιμετωπίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή, υποστηρίζουν ότι η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε αυξημένη κινητοποίηση υπονοώντας ταυτόχρονα ότι μεταξύ τους υπάρχει μια κυκλική σχέση, δηλαδή ότι με τη σειρά της και η επαγγελματική κινητοποίηση οδηγεί σε νέα κινητοποίηση με τη μορφή της ατέρμονα ανελυσόμενης αλυσίδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Εισαγωγή στη Θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων.

Η επιστήμη της ψυχολογίας, ως ξεχωριστή επιστήμη (έχοντας αφήσει τους φιλοσοφικούς κόλπους) τον τελευταίο αιώνα και πλέον, έχει ασχοληθεί με τη την έρευνα, παρατήρηση, ερμηνεία και διαχείριση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι γεγονός, ωστόσο, ότι στη διάρκεια αυτού του πρώτου αιώνα της ιστορίας της και ιδιαίτερα κατά το δεύτερο μισό αυτού του αιώνα(μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο), ασχολήθηκε κατεξοχήν με την θεραπεία και πρόληψη των ψυχικών ασθενειών. Η ψυχολογία επικεντρώθηκε στην αποκατάσταση παθολογικών ψυχικών καταστάσεων με την χρήση θεραπευτικών μοντέλων της ανθρώπινης ύπαρξης. Αυτό φυσικά είχε αναμφίβολα ευεργετικά αποτελέσματα σε ότι αφορά την κατανόηση και θεραπεία της ψυχικής ασθένειας: πληθώρα ψυχολογικών διαταραχών εντοπίστηκαν και σήμερα για την πλειοψηφία αυτών υπάρχει τρόπος θεραπείας τους ή τουλάχιστον ανακούφισής τους (Seligman,1994).

Το κύριο μειονέκτημα αυτής της εντατικής ενασχόλησης της επιστήμης της ψυχολογίας με τις αρνητικές πλευρές της ανθρώπινης ύπαρξης, είναι ότι αμέλησε τις δυο ακόμη αποστολές που είχε ως επιστήμη (πριν από το Β' Παγκόσμιο πόλεμο) που ήταν, αφενός, η υποστήριξη των ανθρώπων στο να ζουν μια κατά το δυνατόν περισσότερο παραγωγική και ολοκληρωμένη ζωή και, αφετέρου, να προάγουν τον εντοπισμό και την καλλιέργεια των δυνατοτήτων και δυνάμεων της ανθρώπινης ύπαρξης (Seligman,2000).

Όποιοι κι αν ήταν οι πιθανοί λόγοι που οδήγησαν το χώρο της ψυχολογίας σε αυτή την εντατική ενασχόληση με τις αρνητικές πλευρές της ανθρώπινης ύπαρξης, φαίνεται ότι μια μερίδα ψυχολόγων αποφάσισε ότι ήρθε η στιγμή να διευρυνθεί το ενδιαφέρον του κλάδου πέρα από την παθολογία, την αδυναμία και την ασθένεια. Σημειώθηκε μια στροφή στη μελέτη των θετικών χαρακτηριστικών της ανθρώπινης φύσης και στους τρόπους με τους οποίους αυτά μπορούν να αναπτυχθούν, ιδίως όταν μελέτες έχουν δείξει ότι θετικά στοιχεία της ανθρώπινης ύπαρξης, όπως είναι τα θετικά συναισθήματα, μπορούν να θωρακίσουν τον άνθρωπο απέναντι στην ψυχική ασθένεια (Seligman & Chikszentmihalyi, 2000). Έτσι, ξεκίνησε ένα νέο κίνημα στο χώρο της ψυχολογίας, αυτό της Θετικής ψυχολογίας, το οποίο από το 1998 μέχρι και σήμερα έχει γνωρίσει ιδιαίτερη άνθιση και έχει ιδιαίτερη απήχηση στον επιστημονικό κόσμο ακόμη και έξω από τους κόλπους της ψυχολογικής κοινότητας.

Η Θετική ψυχολογία είναι ο τομέας εκείνος της ψυχολογίας που μελετά τις συνθήκες και τις διαδικασίες εκείνες που συνεισφέρουν στην βέλτιστη ανθρώπινη λειτουργία και την ευημερία των ατόμων, των ομάδων, των οργανώσεων. Η Θετική ψυχολογία, όπως προαναφέρθηκε, ήταν το αποτέλεσμα του εντοπισμού αυτής της ανισορροπίας στο χώρο της ψυχολογίας όσον αφορά στην ενασχόληση και με θετικές πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας και όχι μόνο με τις αρνητικές και της προσπάθειας για αποκατάσταση αυτής. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο εδώ να αναφερθεί, ότι η δημιουργία αυτού του νέου κινήματος στην ψυχολογία, της Θετικής Ψυχολογίας, δεν σημαίνει ότι ο υπόλοιπος χώρος της ψυχολογίας ήταν αρνητικός. Παρ' όλη την ύπαρξη αυτής της ανισορροπίας στην ενασχόληση με τις θετικές πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης και λειτουργίας σε σχέση με τις αρνητικές, σκοπός της Θετικής ψυχολογίας δεν είναι η παραγνώριση των οδυνηρών, δυσάρεστων ή αρνητικών εν γένει πτυχών της ανθρώπινης ύπαρξης. Αυτοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της μελέτης και

έρευνας των θετικών συναισθημάτων αναγνωρίζουν πλήρως ότι υπάρχει ανθρώπινη δυστυχία, εγωισμός και αναποτελεσματικές συνήθειες και θεσμοί. Σκοπός της Θετικής ψυχολογίας είναι να μελετήσει τους τρόπους με τους οποίους συναισθήματα και συμπεριφορές όπως ο αλτρουϊσμός, η χαρά, το ενδιαφέρον, οδηγούν σε υγιείς καταστάσεις, δομές και ζωές- αποκτώντας έτσι την πλήρη εικόνα για την ανθρώπινη δραστηριότητα.

Στα πλαίσια αυτού του κινήματος της Θετικής ψυχολογίας, εντάσσονται και οι σχετικές έρευνες της Barbara L. Fredrickson πάνω στα θετικά συναισθήματα. Αποβλέποντας στην καλυτέρευση της ατομικής και συλλογικής λειτουργίας, την προαγωγή της ψυχολογικής ευεξίας και της σωματικής υγείας, η ερευνητική δουλειά της Fredrickson επικεντρώνεται στη μελέτη των λειτουργιών των θετικών συναισθημάτων, στη διάκριση των ευεργετικών επιδράσεών τους, καθώς και την κατανόηση του λόγου για τον οποίο τα ανθρώπινα όντα εξελίχθηκαν έτσι ώστε να είναι ικανά να βιώνουν θετικά συναισθήματα (Fredrickson, 1998, 2001, 2003).

Πιθανοί λόγοι εξήγησης της επικέντρωσης της ψυχολογίας στα αρνητικά συναισθήματα

Με αφορμή την διατύπωση της θεωρίας για τα θετικά συναισθήματα της Barbara Fredrickson το 1998, τη θεωρία «Διεύρυνσης και Δόμησης» (The Broaden- and -Build Theory of Positive Emotions), πολλοί ερευνητές και επαγγελματίες ψυχοθεραπευτές προβληματίστηκαν σε σχέση με το ποιοι ήταν οι λόγοι πίσω από τον παραγκωνισμό των θετικών στοιχείων της ανθρώπινης ύπαρξης, όπως είναι τα θετικά συναισθήματα. Το βέβαιο είναι πως δεν ήταν εσκεμμένο αυτό που συνέβη ή μια απόφαση βασισμένη σε κάποια ιστορικά, φιλοσοφικά ή λογικά επιχειρήματα, όπως διατυπώνουν και κάποιοι από αυτούς (Stalikas & Fitzpatrick, 2008), αλλά απλώς

συνέβη καθώς μέχρι εκείνη τη στιγμή αυτό ήταν το φυσιολογικό, εύλογο και αυταπόδεικτο για τους ερευνητές και επαγγελματίες του χώρου.

Έχουν γίνει, ωστόσο, προσπάθειες ερμηνείας του φαινομένου αυτού, δηλαδή της εντατικής ενασχόλησης της ψυχολογίας με τα αρνητικά συναισθήματα και έχουν διατυπωθεί διάφορες παράμετροι, οι οποίες πιθανόν διαδραμάτισαν ρόλο σε αυτό. Παρακάτω θα παρατεθούν οι κυριότεροι από αυτούς τους λόγους. Σε κάποιους από αυτούς τους λόγους συγκλίνουν αρκετοί θεωρητικοί και ερευνητές ως προς την εκτίμησή τους για το ρόλο που έπαιξαν σε αυτό το φαινόμενο πολυετούς μονόπλευρης ενασχόλησης με τα αρνητικά συναισθήματα στο χώρο της ψυχολογίας.

Οι Gable & Haidt στο άρθρο τους «*What (and why) is Positive Psychology?*» (2005) διατύπωσαν τους ακόλουθους λόγους που πιστεύουν ότι έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην επικέντρωση της ψυχολογίας μόνο στις αρνητικές πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης. Ως πρώτο λόγο αναφέρουν την έννοια της «*συμπόνιας*». Είναι λογικό αυτοί που υποφέρουν να πρέπει να βοηθηθούν πρώτα. Εξάλλου, όπως αναφέρουν, συμφωνώντας ως προς αυτή την ερμηνεία και οι Simonton & Baumeister (2005) η αντιμετώπιση της ασθένειας έχει σαφή προτεραιότητα έναντι της ανάπτυξης θετικών συναισθημάτων.

Η δεύτερη ερμηνεία που έδωσαν οι ίδιοι ερευνητές σε αυτό το φαινόμενο ήταν ότι ήρθε ως φυσική απόρροια πρακτικών και ιστορικών λόγων. Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, η ανάγκη που υπήρχε για να καλύψει ο χώρος της ψυχολογίας, ήταν να βρει τρόπους να υποστηρίξει τους βετεράνους που επέστρεφαν από τον πόλεμο να επουλώσουν τα ψυχικά τους τραύματα και να επανενταχθούν (Seligman, 2002). Την ίδια αιτιολογία αποδίδουν επίσης και οι Stalikas & Fitzpatrick (2008) όταν προσπαθούν να ερμηνεύσουν για ποιους λόγους η ψυχοθεραπεία ως μεθοδολογία ενέπλεξε ελάχιστα ή καθόλου την παράμετρο των θετικών συναισθημάτων στην κατανόηση της

ανθρώπινης συμπεριφοράς αλλά και στην ίδια την θεραπευτική διαδικασία. Υποστηρίζουν, λοιπόν, ότι αυτό οφείλεται στην ίδια την ταυτότητα της ψυχοθεραπείας, που διαμορφώθηκε κατά την περίοδο μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο με αυτόν τον ακριβή σκοπό, δηλαδή να είναι δομημένη ώστε να κατανοεί τον ανθρώπινο ψυχισμό που βρίσκεται σε δυσχερή κατάσταση και να δίνει τα εργαλεία για την απάλυνση του πόνου. Οι ίδιοι αναφέρουν ως προς το φαινόμενο της ανισορροπίας ενασχόλησης της ψυχολογίας (και ειδικότερα της ψυχοθεραπείας) μεταξύ αρνητικών και θετικών συναισθημάτων, ότι πιθανώς να οφείλεται, επίσης, αφενός, στο γεγονός ότι όταν η ψυχανάλυση-η πρώτη ολοκληρωμένη ψυχολογική θεωρία- αναπτύχθηκε δεχόταν έντονη την επιρροή του Ιουδαϊκού-Χριστιανικού δόγματος, βάσει του οποίου τα θετικά συναισθήματα ήταν επιτρεπτό να βιώνονται μόνο μέσα από την πίστη, την ταπεινότητα και την υπακοή στο Θέλημα του Θεού και η βίωση ικανοποίησης ή ευχαρίστησης για οποιοδήποτε άλλο λόγο θεωρείτο ότι απομάκρυνε από την Σωτηρία της ψυχής, ήταν κάτι μεμπτό και αμαρτωλό. Αφετέρου, η καχυποψία και ο σκεπτικισμός όσον αφορά την ένταξη των θετικών συναισθημάτων στην θεραπευτική διαδικασία οφείλετο εν μέρει και στην απόδοση τεράστιας χρηστικής αξίας των αρνητικών συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της θεραπείας. Η θεραπευτική διαδικασία δομείται και περιγράφεται ως μια επίπονη και δύσκολη διαδικασία που μέσα από πολύπλοκες και απαιτητικές διεργασίες μπορεί να οδηγήσει σε θετικά συναισθήματα, τα οποία αντιμετωπίζονται μόνο ως δείκτης της επιτυχίας αυτής της επίπονης διαδικασίας και όχι ως γενεσιουργό αίτιο.

Ο τρίτος λόγος στον οποίο οι Gable & Haidt αποδίδουν τον παραγκωνισμό των θετικών συναισθημάτων στο χώρο της ψυχολογίας είναι η ίδια η φύση των θεωριών της ψυχολογίας όσον αφορά τις ψυχολογικές διεργασίες. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι πίσω από τις θεωρίες αλλά και την μεθοδολογία υπήρχε η άρρητη παραδοχή ότι «Το

κακό είναι ισχυρότερο από το καλό». Τα αρνητικά συναισθήματα (αλλά και γεγονότα) έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην ανθρώπινη ύπαρξη απ' ό,τι έχουν τα θετικά συναισθήματα. Στο ίδιο κάνουν αναφορά και οι Simonton & Baumeister (2005) περιγράφοντας μάλιστα ότι ήταν τέτοια η ισχύς αυτής της παραδοχής ώστε θα μπορούσε κανείς να πει ότι είχε αναχθεί σε παγκόσμια αλήθεια.

Η Fredrickson διατυπώνει τρεις λόγους για τους οποίους υπήρξε αυτός ο παραγκωνισμός ενασχόλησης με τα θετικά συναισθήματα και είναι αυτοί οι ακόλουθοι:

Τα αρνητικά συναισθήματα είναι ενοχοποιημένα για περισσότερες και εντονότερες παθολογικές καταστάσεις. Είναι λογικό η ψυχολογία ως επιστήμη να ασχολείται με τη μελέτη φαινομένων και καταστάσεων που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα άτομα και στην κοινωνία γενικότερα. Υπεύθυνα για τέτοιες δυσμενείς καταστάσεις είναι πολύ περισσότερο τα αρνητικά συναισθήματα, παρά τα θετικά (Fredrickson, 1998). Έρευνες σχετικά με το αίσθημα του θυμού, για παράδειγμα, έχουν δείξει ότι συνδέεται με την εμφάνιση αλλά και εξέλιξη της στεφανιαίας νόσου (Barefoot, Dahlstrom, & Williams, 1983; Fredrickson et al., 1998). Έρευνες σχετικά με άλλα αρνητικά συναισθήματα έχουν δείξει, επίσης, ότι συνδέονται με αρνητικές επιπτώσεις, π.χ. η θλίψη να προκαλεί κατάθλιψη όταν γίνεται παθολογική (Nolen-Hoeksema, Morrow, & Fredrickson, 1993) ή η ζήλεια να σχετίζεται με την ενδο-οικογενειακή βία (Buss, 1994). Κάτι αντίστοιχο δεν συμβαίνει με τα θετικά συναισθήματα και την συσχέτισή τους με ψυχικές διαταραχές παρά σε ελάχιστες εξαιρέσεις (π.χ. στην διπολική διαταραχή όπου η κατάθλιψη εναλλάσσεται με μανία). Αυτή η δυσανάλογη ενοχοποίηση αρνητικών και θετικών συναισθημάτων έχει ως αποτέλεσμα την επικέντρωση των ερευνών στα πρώτα.

Τα θετικά συναισθήματα είναι λιγότερα και δεν είναι εξίσου διακριτά με τα αρνητικά συναισθήματα (Ellsworth & Smith, 1988, De Rivera, Possell, Verette, & Weiner, 1989;). Αυτό που αναφέρει η Fredrickson γίνεται ιδιαίτερα εμφανές τόσο από επιστημονικές ταξινομήσεις των βασικών συναισθημάτων (Ekman, 1992; Izard, 1977; Tomkins, 1982) στις οποίες συνήθως αναγνωρίζεται ένα θετικό συναίσθημα για κάθε 3 ή 4 αρνητικά (Ellsworth & Smith, 1988), όσο και στις σχετικές με τα συναισθήματα λέξεις της αγγλικής γλώσσας (Averill, 1980). Είναι δυσκολότερο να μελετήσει κανείς τα θετικά συναισθήματα, όπως είναι η χαρά, η ευχαρίστηση και η ηρεμία καθώς δεν είναι τόσο ευδιάκριτα μεταξύ τους ως εμπειρίες όσο είναι τα αρνητικά συναισθήματα, όπως ο φόβος, ο θυμός, η θλίψη (Fredrickson, 2003). Παράγοντας που επιπλέον δυσχεραίνει την διάκριση των θετικών συναισθημάτων σε σχέση με τα αρνητικά είναι ότι για τα πρώτα δεν υπάρχει κάποιος διακριτός κώδικας, όπως είναι για παράδειγμα οι εκφράσεις του προσώπου, όπως συμβαίνει με τα αρνητικά συναισθήματα. Ομοίως, σε επίπεδο φυσιολογίας, συνήθως τα αρνητικά συναισθήματα συνδέονται με κάποια σωματική αλλαγή (σε επίπεδο αυτόνομου νευρικού συστήματος) κάτι το οποίο δεν συμβαίνει με τα θετικά συναισθήματα. Εκτός από περιπτώσεις όπου συνυπάρχει έντονη αναπνευστική δραστηριότητα, όπως π.χ. στην περίπτωση έντονου γέλιου, η βίωση θετικών συναισθημάτων γενικά χαρακτηρίζεται από σχετική απουσία δραστηριότητας (Levenson et al., 1990).

Τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την ερμηνεία των θετικών συναισθημάτων δεν επαρκούν. Ο τρίτος σημαντικός λόγος για τον οποίο τα θετικά συναισθήματα δεν έχουν μελετηθεί συστηματικά είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι θεωρητικοί των συναισθημάτων προσπάθησαν να τα εξηγήσουν με μοντέλα που λειτουργούν καλύτερα για τα αρνητικά συναισθήματα (Fredrickson 1998, 2003; Fredrickson & Levenson, 1998). Βασικό χαρακτηριστικό των μοντέλων είναι η εξ ορισμού σύνδεση των

συναίσθημάτων με ωθήσεις (urges) για συγκεκριμένη δράση (όπως για παράδειγμα ο φόβος δημιουργεί την τάση για φυγή ή η αηδία την τάση για εμετό κ.λπ.), που ονομάζονται τάσεις για συγκεκριμένη δράση (specific action tendencies) (Frijda, 1986; Frijda, Kuipers, & Schure, 1989; Lazarus, 1991; Levenson, 1994; Tooby & Cosmides, 1990), είναι ότι αντιμετωπίζουν τις τάσεις αυτές και τα συναισθήματα ως εξελικτικές προσαρμογές (evolved adaptations). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι τάσεις για συγκεκριμένη δράση που τα συναισθήματα προκαλούν αντικατοπτρίζουν τις πράξεις που είχαν φανεί ιδιαίτερα αποτελεσματικές στους πρόγονους μας όταν αυτοί βρίσκονταν σε καταστάσεις κινδύνου, και άρα τα συναισθήματα περιορίζουν το πεδίο σκέψης-δράσης μας προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις (Tooby & Cosmides, 1990), (Fredrickson, 1998, 2003). Η Fredrickson ως προς αυτό υποστήριξε ότι τα μοντέλα αυτά προσιδιάζουν καλύτερα στην ερμηνεία των αρνητικών συναισθημάτων καθώς οι τάσεις προς συγκεκριμένη δράση που σχετίζουν με τα θετικά συναισθήματα φαίνεται να είναι περισσότερο γενικότερες τάσεις προς δράση ή απουσία δράσης (Fredrickson, 1998; Fredrickson & Levenson, 1998). Επιπλέον, από εξελικτικής σκοπιάς, τα θετικά συναισθήματα δεν φαίνεται να έχουν ιδιαίτερη χρηστικότητα όσον αφορά στην επιβίωση του ανθρώπινου είδους σε καταστάσεις κινδύνου όπως φαίνεται να έχουν τα αρνητικά συναισθήματα (Fredrickson, 1998, 2003).

Λόγω της ακαταλληλότητας, λοιπόν, αυτών των ερμηνευτικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται για τα αρνητικά συναισθήματα για την μελέτη και των θετικών συναισθημάτων, η Fredrickson προτείνει την χρήση ξεχωριστών μοντέλων γι' αυτή την περίπτωση, προκειμένου για την προαγωγή της πληρέστερης μελέτης τους. (Fredrickson, 1998; Fredrickson & Levenson, 1998).

Η ΘΕΩΡΙΑ «ΔΙΕΥΡΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣΗΣ» ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

(The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions)

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο που περιγράφηκε η Fredrickson ανέπτυξε εν έτει 1998 την θεωρία της για τα θετικά συναισθήματα, όπου δεν κάνει αναφορά σε συγκεκριμένες προδιαθέσεις προς δράση (specific-action tendencies) αλλά σε προδιαθέσεις προς σκέψη, δράση και μη δράση (thought-action tendencies), υποστηρίζοντας ότι τα θετικά συναισθήματα σε αντίθεση με τα αρνητικά δεν οδηγούν σε τάση προς συγκεκριμένη δράση, η οποία μπορεί να είχε αποδειχθεί αποτελεσματική για το άτομο σε παρελθοντικές εμπειρίες, π.χ. ο φόβος οδηγεί σε τάση για φυγή αλλά διευρύνουν το πεδίο της σκέψης και δράσης (Fredrickson, 1998). Στη συνέχεια, προκειμένου για την καλύτερη μελέτη και κατανόηση της θεωρίας της Fredrickson κρίνονται σκόπιμα τα ακόλουθα: α) Να δοθεί ένας ορισμός του συναισθήματος και να γίνει η διάκρισή του από άλλες συναφείς έννοιες, β) Να παρατεθούν οι βασικές έννοιες της θεωρίας αλλά και μια περιγραφή των 4 συναισθημάτων με τα οποία ασχολήθηκε η Fredrickson. Για καθεμία από τις έννοιες αυτές, κρίνεται ουσιώδες και σκόπιμο να ακολουθεί η παράθεση των εμπειρικών ευρημάτων που υποστηρίζουν έμμεσα ή άμεσα αυτές τις διατυπώσεις της θεωρίας, προκειμένου, αφενός, να είναι καλύτερα κατανοητή η θεωρία στον αναγνώστη αλλά και, αφετέρου, να καταδειχθεί ότι το νέο κύμα ενασχόλησης με τα θετικά συναισθήματα έχει χρησιμοποιήσει πιστά τη μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας για την στήριξη των παραδοχών τις οποίες προωθεί.

Α) Ορισμός του συναισθήματος

Κατά την Fredrickson, τα συναισθήματα είναι *«πολυσύνθετες αντιδραστικές (ως προς κάποια ερεθίσματα) τάσεις που εκδηλώνονται για σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα»* (Fredrickson, 2001, σελ. 218). Ένα συναίσθημα γεννάται με αφορμή την ύπαρξη κάποιου γεγονότος-ερεθίσματος, το οποίο αφού εκληφθεί συνειδητά από το άτομο και λάβει την δική του υποκειμενική ερμηνεία, οδηγεί σε μια σειρά από αντιδράσεις σε όλα τα επίπεδα (γνωστικό, σωματικό, ψυχολογικό, κ.λπ.). Άρα, συναίσθημα = αντίδραση προς κάποιο ερέθισμα. (Fredrickson, 2001). Η Fredrickson, επίσης, κάνει την διάκριση μεταξύ του συναισθήματος και της συναφούς έννοιας της συναισθηματικής διάθεσης (affect), η οποία εμπεριέχεται και σε άλλες παραπλήσιες συναισθηματικές εκφράσεις, όπως αυτή της διάθεσης, των συναισθηματικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (affective traits), των σωματικών αισθήσεων κλπ. Αντίθετα με το συναίσθημα, η συναισθηματική διάθεση δεν αποτελεί απαραίτητα αντίδραση σε κάποιο ερέθισμα / γεγονός (Oatley & Jenkins, 1996; Russell & Feldman Barrett, 1999), ενώ οι καταστάσεις στις οποίες συμπεριλαμβάνεται έχουν μεγαλύτερη διάρκεια αλλά δεν διακρίνονται από μεγάλη ένταση (Ekman, 1994; Rosenberg, 1998; Russell & Feldman Barrett, 1999). Τέλος, σε θεωρητικό επίπεδο, τα συναισθήματα συνήθως κατηγοριοποιούνται σε διακριτές οικογένειες συναισθημάτων, ενώ η συναισθηματική διάθεση (affect) συνήθως κατηγοριοποιείται με ένα γενικότερο διπολικό τρόπο (π.χ. αρνητική – θετική συναισθηματική κατάσταση) (Russell & Feldman Barrett, 1999; Tellegen, Watson, & Clark, 1999).

B) Βασικές έννοιες και υποθέσεις της θεωρίας

(Περιγραφή των εννοιών και των βασικών υποθέσεων της θεωρίας και παράθεση των εμπειρικών ευρημάτων που τις υποστηρίζουν)

B1) Οι έννοιες «Διεύρυνση και Δόμηση».

Οι δυο βασικές έννοιες της θεωρίας της Fredrickson είναι η διεύρυνση (broadening) και η δόμηση (build). Η πρώτη έννοια αναφέρεται στη διεύρυνση του πεδίου σκέψης και δράσης που έρχεται ως αποτέλεσμα της βίωσης των θετικών συναισθημάτων. Αντίθετα με τα αρνητικά συναισθήματα, που έχουν αποδειχθεί περιοριστικά για τη σκέψη και δράση του ατόμου οδηγώντας το σε ένα περιορισμένο και συγκεκριμένο ρεπερτόριο συμπεριφορών / αντιδράσεων (π.χ. η φυγή ως αντίδραση στην αίσθηση φόβου), τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο σκέψης και δράσης του ατόμου, οδηγώντας το στην ανεύρεση και ανάπτυξη νέων ακόμη και πρωτότυπων ιδεών εμπλουτίζοντας κατ' επέκταση και το ρεπερτόριο των εκδηλούμενων συμπεριφορών του με περισσότερο δημιουργικές και πρωτοποριακές συμπεριφορές (Fredrickson,1998).

Η έννοια του χτισίματος, είναι περισσότερο απόρροια της διεύρυνσης που επέρχεται με τη βίωση των θετικών συναισθημάτων και αποτελεί ίσως το βασικότερο πλεονέκτημά της για τον άνθρωπο. Μέσω της διεύρυνσης του πεδίου σκέψης και δράσης του ατόμου, εκείνο αποκτά πλούσιους νοητικούς, ψυχικούς, σωματικούς και κοινωνικούς πόρους, οι οποίοι τείνουν να είναι διαχρονικοί, δηλαδή η ισχύς τους παρατείνεται και μετά την στιγμή αυτή καθαυτή που βιώνεται το θετικό συναίσθημα και έτσι το άτομο μπορεί να τους εκμεταλλευτεί και σε μελλοντικές καταστάσεις. Προκειμένου να μπορέσει ο αναγνώστης να κατανοήσει καλύτερα αυτές τις έννοιες, κρίνεται σκόπιμη εδώ μια σύντομη περιγραφή των τεσσάρων συναισθημάτων μετά

οποία ασχολήθηκε η Fredrickson και τα οποία επέλεξε μεταξύ άλλων θετικών συναισθημάτων για τη μελέτη της λόγω του ότι αυτά είναι περισσότερο διακριτά μεταξύ τους και αναγνωρίσιμα σε όλα τα πολιτισμικά περιβάλλοντα (Fredrickson, 1998). Τα συναισθήματα αυτά είναι: *η χαρά (joy), το ενδιαφέρον (interest), η ικανοποίηση (contentment) και η αγάπη (love)*. Ας σημειωθεί εδώ ότι η Fredrickson βασίστηκε στη θεώρηση του Ekman (1992) αναφορικά με τις οικογένειες συναισθημάτων. Έτσι, κάθε όρος, κάθε συναίσθημα αντιπροσωπεύει όχι μόνο μια δεδομένη συναισθηματική κατάσταση, αλλά και άλλες που, αν και διαφέρουν σε κάποια σημεία από την συγκεκριμένη κατάσταση, έχουν πολλά βασικά κοινά σημεία με αυτή (Fredrickson, 1998).

Πολύ σημαντική, επίσης, σε αυτό το σημείο, ως προς τις συνθήκες εκδήλωσης των τριών πρώτων συναισθημάτων (χαρά, ενδιαφέρον και ικανοποίηση) είναι ότι, προκειμένου για την εκδήλωσή τους, το άτομο πρέπει να αισθάνεται ασφάλεια και οικειότητα (Izard, 1977). Για την εκδήλωση χαράς και ενδιαφέροντος δε, απαιτείται και η συνθήκη του ότι το άτομο πρέπει να αισθάνεται ότι δεν χρειάζεται να καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια ενώ για την εκδήλωση του ενδιαφέροντος ως προς αυτό πρέπει να ισχύει το αντίθετο, δηλαδή εμφανίζεται σε καταστάσεις που το άτομο τείνει να αντιλαμβάνεται ως σημαντικές και να θεωρεί ότι απαιτούν προσοχή καθώς και την καταβολή κάποιας προσπάθειας (Ellsworth & Smith, 1988).

Χαρά.

Ο όρος χαρά συχνά συγχέεται με τον όρο ευτυχία (happiness) (Lazarus, 1991), ενώ γενικότερα το συναίσθημα αυτό μοιάζει με άλλα ισχυρής έντασης συναισθήματα, όπως η διασκέδαση (amusement) (Ruch, 1993), η αγαλλίαση (elation) και η ευφροσύνη (gladness) (de Rivera et al., 1989). Όπως προαναφέρθηκε, χαρά μπορεί να βιώνει ένα άτομο σε συνθήκες και καταστάσεις όπου νοιώθει ότι είναι ασφαλές και οικειότητα καθώς και ότι δεν απαιτείται από την πλευρά του η καταβολή κάποιας ιδιαίτερης προσπάθειας. Επίσης, χαρά μπορεί να αισθανθεί κανείς όταν καταφέρει να εκπληρώσει ένα στόχο του (Izard, 1977; Lazarus, 1991).

Όσον αφορά τη συνδρομή του συναισθήματος της χαράς στη διεύρυνση και την απόκτηση πόρων, κατά τη Frederickson, αυτή συνίσταται στο ότι αυτό το συναίσθημα δημιουργεί την τάση για παιχνίδι πρωτότυπων μορφών που ενθαρρύνουν την εξερεύνηση, τον πειραματισμό και την δημιουργία, και μέσω αυτών :α) διευρύνεται ο ορίζοντας σκέψης και δράσης του ατόμου πέρα από το συνηθισμένο τρόπο σκέψης και δράσης ανοίγοντάς του καινούριες προοπτικές (Fredrickson, 1998, 2000),β) αποκτώνται νέοι πόροι και ικανότητες, τα οποία διαρκούν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν και μετά το πέρας της χαρμόσυνης εμπειρίας, *χαρακτηρίζονται δηλαδή από διαχρονικότητα* (Fredrickson, 1998).

Για να γίνει περισσότερο κατανοητά τα ευεργετικά αποτελέσματα που αποφέρει η βίωση του θετικού συναισθήματος της χαράς μέσω της τάσης για παιχνίδι και εξερεύνηση που προκαλεί, αρκεί να φανταστεί κανείς παιδιά να παίζουν σε μια παιδική χαρά (Fredrickson,2003) και να αναλογιστεί τα οφέλη που αποκομίζουν από αυτή τη δραστηριότητα στα διάφορα επίπεδα. Σε σωματικό επίπεδο, η φυσική δραστηριότητα και η άθληση συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του σώματος και στην διατήρηση καλής φυσικής κατάστασης. Σε νοητικό επίπεδο, το άτομο αποκτά καινούρια γνώση (π.χ. μάθηση των κανόνων ενός παιχνιδιού) και νέες στρατηγικές και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ενώ σε ψυχολογικό επίπεδο αποκτά αισιοδοξία για τις ικανότητες του (όταν π.χ. βλέπει ότι τα πηγαίνει καλά) και προσανατολίζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Τέλος, σε κοινωνικό επίπεδο, η συνεργασία και η εμπλοκή σε μία δραστηριότητα με άλλα άτομα ενδυναμώνουν τους ήδη υπάρχοντες δεσμούς που έχει ένα άτομο με άλλα βοηθώντας το παράλληλα να κάνει καινούριες γνωριμίες και καινούριες φιλίες, οι οποίες ίσως να του είναι χρήσιμες και να του παράσχουν στήριξη σε δύσκολες στιγμές.

Ενδιαφέρον.

Το ενδιαφέρον (interest) και άλλα συναισθήματα, όπως η περιέργεια (curiosity), ο θαυμασμός (wonder), ο ενθουσιασμός (excitement) κ. ά., που σχετίζονται με αυτό, εμφανίζονται επίσης, όπως προαναφέρθηκε, σε συνθήκες κάτω από τις οποίες το άτομο αισθάνεται ασφαλές αλλά και για τις οποίες ταυτόχρονα θεωρεί ότι του παρέχουν κάτι πρωτόγνωρο, μια αλλαγή, την αίσθηση της πιθανότητας να συμβεί κάτι (Izard, 1977) ή του μυστηρίου (Kaplan, 1992). Επίσης, το άτομο τείνει να αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις αυτές ως σημαντικές και να θεωρεί ότι απαιτούν προσοχή καθώς και την καταβολή κάποιας προσπάθειας (Ellsworth & Smith, 1988). Επιπλέον, η Fredrickson (Fredrickson, 1998) θεωρεί πως η έννοια του flow (ροή)³ (βλ. Csikszentmihalyi, 1990) είναι μια μορφή ενδιαφέροντος.

Κατά την Fredrickson (Fredrickson, 1998, 2000) η συμβολή της βίωσης του αισθήματος του ενδιαφέροντος στη διεύρυνση οφείλεται στην τάση εξερεύνησης την οποία δημιουργεί στο άτομο όσον αφορά στο αντικείμενο που του έχει ελκύσει το ενδιαφέρον, αυξάνοντας την επιθυμία του να το γνωρίσει περισσότερο και καλύτερα. Έτσι το άτομο εκτίθεται σε νέες εμπειρίες, ιδέες και γνώσεις εμπλουτίζοντας το οπλοστάσιό του σε σχέση με αυτά. Επιπλέον, η Fredrickson συμπλέει με την άποψη των Csikszentmihalyi και Rathunde (1998), ότι το αίσθημα του ενδιαφέροντος ενισχύει αυτό που αποκαλείται «ψυχολογική πολυπλοκότητα» (psychological complexity), δηλαδή την ικανότητα να ενοποιεί και να διαφοροποιεί κανείς πολύπλοκες σχέσεις με άλλα άτομα και σε διάφορα πλαίσια (Fredrickson, 2000).

Καταληκτικά, υποστηρίζει την άποψη του Izard (1977) ότι το ενδιαφέρον είναι βασικό στοιχείο που επιταχύνει την προσωπική ωρίμανση, αναπτύσσει τη δημιουργική δραστηριότητα

³ Η έννοια του Flow είναι σύμφωνα με τον Mihaly Csikszentmihalyi μια ιδανική εμπειρία (optimal experience), δηλαδή μία εμπειρία κατά την οποία αισθανόμαστε κύριοι και πράξεις και της μοίρας μας και βιώνουμε ιδιαίτερη χαρά και ευχαρίστηση, που μένει στη μνήμη μας ως χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς θέλουμε να είναι η ζωή μας. Η εμπειρία του flow χαρακτηρίζεται από διάθεση για παιχνίδι, την αίσθηση ότι έχουμε τον έλεγχο των πράξεών μας, συγκέντρωση και υψηλά επίπεδα προσοχής, απόλαυση της δραστηριότητας με την οποία ασχολούμαστε τη δεδομένη στιγμή, διαστρεβλωμένη αίσθηση του χρόνου και ένα ταίριασμα μεταξύ της πρόκλησης που παρουσιάζει η συγκεκριμένη δραστηριότητα και των ικανοτήτων μας (Csikszentmihalyi, 1990).

και την νοημοσύνη του ατόμου και, φυσικά, όπως και με το αίσθημα της χαράς έτσι και με το αίσθημα του ενδιαφέροντος τα οφέλη που αποκομίζονται έχουν διαχρονικό χαρακτήρα (Fredrickson, 1998).

Ικανοποίηση.

Η ικανοποίηση (contentment) και τα σχετικά με αυτήν συναισθήματα, όπως η γαλήνη (serenity), η ηρεμία (tranquillity) και η ανακούφιση (relief), επίσης βιώνονται σε καταστάσεις κατά τις οποίες το άτομο αισθάνεται ασφάλεια, βεβαιότητα και δεν χρειάζεται να καταβάλλει προσπάθεια για κάποιο σκοπό (Ellsworth & Smith, 1988). Κατά την Fredrickson, αυτό το συναίσθημα είναι ιδιαίτερα παραγνωρισμένο στις δυτικές κοινωνίες και διευκρινίζει ότι θα πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός μεταξύ αυτής της έννοιας και της έννοιας της απλής ικανοποίησης που μπορεί να προέρχεται, για παράδειγμα, από την κάλυψη μιας βιολογικής ανάγκης (π.χ. τον κορεσμό της πείνας με ένα καλό γεύμα) (Fredrickson, 1998, 2000).

Επιπλέον, η Fredrickson (1998, 2000) διαφωνεί με την διατύπωση κάποιων θεωρητικών των συναισθημάτων ότι η ικανοποίηση (contentment) δεν προκαλεί προδιάθεση προς δράση και συνήθως συνδέεται με αδράνεια, αντιπροτείνοντας ότι οι αλλαγές που προκαλεί η βίωση του συναισθήματος της ικανοποίησης ίσως είναι περισσότερο γνωστικές παρά σωματικές και υποστηρίζει πως η ικανοποίηση οδηγεί σε διεύρυνση και απόκτηση νέων πόρων μέσω της απόλαυσης, της ενοποίησης των εμπειριών που το άτομο έχει βιώσει και της ενσωμάτωσης τους στην ήδη υπάρχουσα αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του και τον κόσμο (Fredrickson, 1998, 2000, 2001), αφού με βάση πολλές σχετικές θεωρητικές δημοσιεύσεις το συναίσθημα αυτό ωθεί τα άτομα να απολαύσουν τη συγκεκριμένη στιγμή ή πρόσφατες εμπειρίες τους βιώνοντας μια ενότητα με το περιβάλλον τους (φυσικό και κοινωνικό) και ενσωματώνοντας τις εμπειρίες αυτές στην συνολική θεώρηση που έχουν για τον εαυτό τους και τον κόσμο (de Rivera et al.,

1989; Izard, 1977). Μάλιστα, η Fredrickson (Fredrickson, 1998) προσομοιάζει την βίωση του συναισθήματος της ικανοποίησης με την κατάσταση του «flow», όπως αυτή ορίζεται από τον Csikszentmihalyi (1990), ο οποίος υποστηρίζει ότι μετά την βίωση αυτής της κατάστασης ο εαυτός γίνεται πολυπλοκότερος λόγω της αίσθησης ότι είναι περισσότερο ενωμένος τόσο με τον εαυτό του όσο και με τον κόσμο γύρω του.

Αγάπη.

Σε ότι αφορά το συναίσθημα της αγάπης, η Frederickson (Fredrickson, 1998), βασισμένη και σε περιγραφές άλλων θεωρητικών, όπως π.χ. του Izard (1977), υποστηρίζει ότι αυτό είναι ένα συναίσθημα που αποτελεί κράμα άλλων συναισθημάτων, μεταξύ των οποίων και αυτά της χαράς, του ενδιαφέροντος και της ικανοποίησης, και ότι στο βαθμό που εμπεριέχει και αυτά τα τρία τελευταία συναισθήματα, οδηγεί σε διεύρυνση του ορίζοντα της σκέψης και της δράσης. Παρόλο που υπάρχουν πολλά είδη αγάπης (π.χ. φιλική-συντροφική, ερωτική, γονική αγάπη κ.λπ.- Hatfield & Rapson, 1993; Oatley & Jenkins, 1996), αυτά έχουν κοινό ότι σε όλες αυτές τις μορφές της βίωσής του, το συναίσθημα απευθύνεται προς ένα συγκεκριμένο πρόσωπο και, κατά συνέπεια, το συναίσθημα αυτό υπάγεται στα πλαίσια της σχέσης αυτής (Oatley & Jenkins, 1996). Όταν βιώνεται αυτό το κράμα θετικών συναισθημάτων, που ονομάζεται αγάπη, από το άτομο, ειδικά στις μακροχρόνιες σχέσεις τα θετικά συναισθήματα που την απαρτίζουν (μεταξύ των οποίων και αυτά της χαράς, του ενδιαφέροντος και της ικανοποίησης) εναλλάσσονται ατέρμονα το ένα με το άλλο, καθώς όσο πιο κοντά έρχεται κανείς με τα φιλικά του πρόσωπα τόσο περισσότερη χαρά εισπράττουμε από την υπόσταση αυτής της σχέσης, τόσο περισσότερο αυξάνεται η επιθυμία μας να τα γνωρίσουμε περισσότερο και καλύτερα. Εκτός από το όφελος της διεύρυνσης που προκύπτει ως διεργασία από την προηγούμενη περιγραφή της βίωσης του αισθήματος της αγάπης (και των συνθετικών αυτής) και την αυτονόητη ευχαρίστηση

που συνεπάγεται η ανάπτυξη σχέσεων με άλλα άτομα, αυτή μπορεί επιπλέον να αποβεί ιδιαίτερα ωφέλιμη καθώς μέσα από την διαπροσωπική επαφή χτίζονται και αναπτύσσονται ισχυροί κοινωνικοί δεσμοί, οι οποίοι μπορεί να φανούν χρήσιμοι στο μέλλον σε περιπτώσεις που το άτομο χρειαστεί κοινωνική υποστήριξη.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα εμπειρικά εκείνα ευρήματα σχετικά με τις βασικές διατυπώσεις της θεωρίας για τη διεύρυνση του πεδίου προσοχής, σκέψης και δράσης καθώς και το χτίσιμο σωματικών, γνωστικών και κοινωνικών πόρων, τα οποία τις υποστηρίζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Τα εμπειρικά ευρήματα που παρέχουν έμμεση στήριξη σε αυτές τις υποθέσεις και παραδοχές προέρχονται από έρευνες πάνω σε συναφή συναισθηματικά φαινόμενα, όπως η θετική διάθεση και τα θετικά συναισθηματικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (affective traits), ενώ υπάρχουν και εμπειρικά ευρήματα από έρευνες της ίδιας της Fredrickson και της ερευνητικής της ομάδας πάνω στις βασικές υποθέσεις της θεωρίας, οι οποίες παρέχουν άμεση στήριξη.

Τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο της προσοχής.

Ευρήματα που στηρίζουν την υπόθεση ότι συγκεκριμένα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το φάσμα της προσοχής των ατόμων προέρχονται κατ' αρχήν από την δημοσίευση των Derryberry και Tucker (Derryberry & Tucker, 1994) . Οι συγγραφείς αυτοί βασιζόμενοι σε κλινικές έρευνες σε άτομα με μανία υποστηρίζουν ότι τα θετικά συναισθήματα, ακόμα και αυτά που προκαλούν υψηλή διέγερση (π.χ. μανία και ενθουσιασμό), επιφέρουν διεύρυνση της προσοχής. Επιπλέον, από έρευνες σε μη κλινικούς πληθυσμούς που χρησιμοποιούν τεστ σφαιρικής-τοπικής οπτικής επεξεργασίας (global & local visual processing tests) για να διακρίνουν εστίαση της προσοχής σε κάποια σημεία του ερεθίσματος ή στο ερέθισμα συνολικά

φαίνεται ότι φυσιολογικά επίπεδα θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) συνδέονται με ένα διευρυμένο πεδίο προσοχής.

Συγκεκριμένα, αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις όπως το άγχος και η κατάθλιψη προβλέπουν επικέντρωση σε τοπικά χαρακτηριστικά του ερεθίσματος, χαρακτηριστικό περιορισμένης σε ορισμένα σημεία προσοχής, ενώ θετικές συναισθηματικές καταστάσεις όπως η ευεξία και η αισιοδοξία προβλέπουν επικέντρωση σε σφαιρικότερα σημεία του ερεθίσματος, χαρακτηριστικό διευρυμένης προσοχής (Basso, Schefft, Ris & Dember, 1996). Τέλος, παρόμοια αποτελέσματα έχουν βρεθεί και από έρευνα στην οποία χρησιμοποιήθηκαν παρόμοια έργα σφαιρικής-τοπικής οπτικής επεξεργασίας και οι μεταβλητές επιτυχία- αποτυχία με την επιτυχία να συνδέεται με διευρυμένη προσοχή και την αποτυχία με περιορισμένη προσοχή (Brandt, Derryberry & Reede, 1992, αναφέρεται από Derryberry & Tucker, 1994). Αν και στην τελευταία έρευνα δεν χρησιμοποιήθηκε ομάδα ελέγχου, τα παραπάνω δεδομένα είναι σύμφωνα με την άποψη ότι καταστάσεις και χαρακτηριστικά που προάγουν τη βίωση θετικών συναισθημάτων διευρύνουν το πεδίο της προσοχής των ατόμων (Fredrickson, 1998).

Σε άρθρο της η Fredrickson (Fredrickson, 2003, σελ. 332), αναφέρεται σε σχετικά πειράματα που έχει διεξάγει με τους φοιτητές της. Μέσω της παρακολούθησης σύντομων αποσπασμάτων ταινιών οι πειραματιστές προκάλεσαν στους συμμετέχοντες χαρά, γαλήνη (serenity), φόβο και λύπη (ανάλογα με τη συνθήκη) και στη συνέχεια με τη χρήση έργων σφαιρικής-τοπικής οπτικής επεξεργασίας μέτρησαν την ικανότητά τους να σκέφτονται διευρυμένα. Υπήρχε επίσης και ομάδα ελέγχου (μη πρόκληση συναισθήματος με τη χρήση ενός ουδέτερου screensaver). Βρέθηκε ότι, σε αντιδιαστολή με τα άτομα στις συνθήκες αρνητικού και ελέγχου, τα άτομα στις ομάδες θετικών συναισθημάτων τείνουν να επιλέγουν σφαιρική επικέντρωση στο ερέθισμα, κάτι που υποδεικνύει διευρυμένο τρόπο σκέψης.

Τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο της σκέψης.

Τα προϋπάρχοντα της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων ερευνητικά ευρήματα που στηρίζουν την υπόθεση της διεύρυνσης του ορίζοντα της σκέψης προέρχονται κατά βάση από τις έρευνες της Alice Isen σχετικά με το ρόλο της θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect)⁴ στη γνώση (cognition). Συγκεντρωτικά οι έρευνες της Isen και των συνεργατών της δείχνουν ότι οι άνθρωποι που βιώνουν θετική συναισθηματική διάθεση (affect) σκέφτονται διαφορετικά από ότι σε ουδέτερες ή σε δυσάρεστες καταστάσεις.

Σε μία σειρά από έρευνες η Isen και οι συνεργάτες της βρήκαν ότι άτομα στα οποία είχε προκληθεί θετική συναισθηματική διάθεση (affect) με ποικίλους απλούς τρόπους (π.χ. δίνοντας τους ένα σακουλάκι καραμέλες, με την παρακολούθηση κινουμένων σχεδίων, με την παρακολούθηση μιας μικρής σε διάρκεια κωμωδίας κ.ά.) δίνουν περισσότερο ασυνήθιστες (συνειρμικές) απαντήσεις σε ουδέτερες λέξεις από ότι τα άτομα σε μια ουδέτερη ομάδα ελέγχου (Isen, Johnson, Mertz & Robinson, 1985). Άλλες έρευνες έδειξαν ότι άτομα σε ανάλογες συνθήκες θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) χρησιμοποιούν πιο ευέλικτους τρόπους σκέψης όταν κατηγοριοποιούν υλικό και βλέπουν περισσότερες ομοιότητες μεταξύ αντικειμένων που δεν είναι άμεσα σχετικά μεταξύ τους (Isen & Daubman, 1984; Kahn & Isen, 1993; Isen, Niedenthal & Cantor, 1992). Επιπλέον, σε άλλες έρευνες όπου χρησιμοποιήθηκε το Mednick's Remote Associates Test (Mednick, Mednick, & Mednick, 1964), ένα τεστ στο οποίο πρέπει κανείς να σκεφτεί μια λέξη που να ταιριάζει με τρεις δοσμένες λέξεις, έχει βρεθεί ότι η θετική συναισθηματική διάθεση (affect) επηρεάζει και τη δημιουργική σκέψη με τα άτομα στις συνθήκες θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) να αποδίδουν καλύτερα από ότι τα άτομα

⁴ Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ο όρος affect αναφέρεται σε κάθε μορφή αίσθησης και συναισθηματικής κατάστασης, είτε αυτή εμφανίζεται ως γενική διάθεση είτε με άλλη πιο συγκεκριμένη μορφή.

στις ουδέτερες συνθήκες (Isen, Daubman & Nowicki, 1987). Επίσης, σε μελέτες σχετικά με τη λήψη περίπλοκων αποφάσεων, στις οποίες ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες είτε να επιλέξουν το καλύτερο από μια σειρά προϊόντων (π.χ. ένα αυτοκίνητο προς αγορά-Isen & Means, 1983) , είτε να λύσουν ένα πολύπλοκο πρόβλημα (π.χ. να βγάλουν μια ιατρική διάγνωση-Isen, Rosenzweig & Young, 1991), η Isen και οι συνεργάτες της βρήκαν ότι τα άτομα στα οποία είχε προκληθεί με πειραματικό τρόπο θετική συναισθηματική διάθεση (affect) ήταν πιο αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων από ότι οι συμμετέχοντες της ομάδας ελέγχου.

Στη δεύτερη έρευνα (Isen, Rosenzweig & Young, 1991) φάνηκε επίσης ότι σε καταστάσεις θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) ενοποιούν περισσότερο τις πληροφορίες που τους δίνονται, κάτι που τους επιτρέπει να δείχνουν λιγότερη σύγχυση αναφορικά με το έργο που πρέπει να επιτελέσουν και δουλεύουν γρηγορότερα. Τέλος, σε μια πρόσφατη έρευνα, στην οποία μελετήθηκε η διαδικασία εξαγωγής διάγνωσης σε γιατρούς, οι πειραματιστές αφού προκάλεσαν μια κατάσταση θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) σε μερικούς από τους γιατρούς διαπίστωσαν οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες ήταν πιο ανοιχτοί στην επεξεργασία των πληροφοριών που είχαν στη διάθεσή τους χωρίς να διαστρεβλώνουν ή να αγνοούν τις πληροφορίες που δεν ταίριαζαν στην διάγνωση που θεωρούσαν πιο πιθανή (Estrada, Isen & Young, 1997).

Από τα προαναφερθέντα ευρήματα φαίνεται ότι όταν οι άνθρωποι αισθάνονται καλά ο τρόπος σκέψης τους γίνεται περισσότερο ευέλικτος, δημιουργικός, ενοποιητικός, ανοικτός και αποτελεσματικός. Η Fredrickson θεωρεί ότι οι έρευνες αυτές, παρά το γεγονός ότι δεν εστιάζονται άμεσα στα θετικά συναισθήματα, προσφέρουν τα σημαντικότερα στοιχεία στο ότι τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν τον ορίζοντα της γνώσης (Fredrickson, 2001, σελ. 221).

Τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο της δράσης.

Σύμφωνα με την Fredrickson (Fredrickson,1998) οι έρευνες, από τις οποίες φαίνεται ότι η θετική συναισθηματική διάθεση (affect) διευρύνει τον ορίζοντα της σκέψης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για την έμμεση στήριξη της υπόθεσης ότι τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το φάσμα της δράσης των ατόμων. Υπάρχουν ωστόσο και άλλες μελέτες που χρησιμοποιούν μετρήσεις συμπεριφορών ή προθέσεων συμπεριφοράς και παρέχουν καλύτερα δεδομένα (Fredrickson,1998). Τέτοιες είναι μερικές έρευνες της Isen και της ερευνητικής της ομάδας πάνω στη δημιουργικότητα (Isen et al., 1987). Στα πειράματα αυτά χρησιμοποιήθηκε το έργο με το κερι του Duncker (1945), στο οποίο οι συμμετέχοντες έχοντας στη διάθεσή τους ένα κερι, ένα κουτί σπίρτα και ένα κουτί καρφάκια καλούνται να στηρίξουν το κερι στον τοίχο με τέτοιο τρόπο ώστε να καεί χωρίς να στάξει κερι στο πάτωμα. Η επίλυση του προβλήματος απαιτεί γνωστική διεύρυνση και δημιουργική δράση, κάτι που όπως φάνηκε από τα συγκεκριμένα πειράματα η θετική συναισθηματική διάθεση (affect) προάγει. Επίσης, από έρευνες όπου χρησιμοποιήθηκαν γλωσσικά τεστ δημιουργικότητας φάνηκε ότι τα άτομα στις συνθήκες θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) έδιναν πιο συχνά τις σωστές δημιουργικές λύσεις από ότι τα άτομα στις συνθήκες ελέγχου (Isen et al., 1987, Experiments 1 και 2). Τέλος, στήριξη παρέχουν και τα δεδομένα ερευνών σχετικά με την αναζήτηση ποικιλίας (Kahn & Isen, 1993) και το παιχνίδι στα παιδιά (Renninger,1992), από τις οποίες φαίνεται ότι θετικές συναισθηματικές καταστάσεις κινητοποιούν ασυνήθιστες και πιο ποικιλόμορφες πράξεις από τις συνηθισμένες (Fredrickson, 1998).

Πείραμα για την εξέταση της υπόθεσης της διεύρυνσης του ορίζοντα σκέψης-δράσης έχει διεξάγει και η Fredrickson με την Christine Branigan (Fredrickson & Branigan, 2000, υπό προετοιμασία, αναφέρεται από την Fredrickson, 2001, σελ. 221). Μέσω της προβολής σύντομων

αποσπασμάτων ταινιών οι πειραματιστές προκάλεσαν στους συμμετέχοντες χαρά, ικανοποίηση (contentment), φόβο και θυμό (ανάλογα με τη συνθήκη). Υπήρχε επίσης και ομάδα ελέγχου (μη πρόκληση συναισθήματος με τη χρήση ενός ουδέτερου αποσπάσματος). Μετά την προβολή των αποσπασμάτων οι πειραματιστές ζήτησαν από τους συμμετέχοντες να φανταστούν τον εαυτό τους σε μία κατάσταση που να τους προκαλεί παρόμοια συναισθήματα με το συναίσθημα που τους προκάλεσε η ταινία και στη συνέχεια να καταγράψουν τι θα τους άρεσε να κάνουν εκείνη τη στιγμή (μέχρι 20 απαντήσεις). Βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες στις συνθήκες χαράς και ικανοποίησης κατονόμασαν περισσότερα πράγματα από τους συμμετέχοντες στη συνθήκη ελέγχου και τους συμμετέχοντες στις συνθήκες φόβου και θυμού, οι οποίοι μάλιστα κατονόμασαν λιγότερα πράγματα από ότι οι συμμετέχοντες στις υπόλοιπες συνθήκες. Τα εν λόγω ευρήματα παρέχουν στήριξη στην υπόθεση ότι διακριτά θετικά συναισθήματα διευρύνουν το φάσμα του ορίζοντα σκέψης και πιθανής δράσης, ενώ παράλληλα δείχνουν ότι τα αρνητικά συναισθήματα περιορίζουν το φάσμα αυτό, όπως τα μοντέλα των «τάσεων για συγκεκριμένη δράση».

Τα θετικά συναισθήματα «χτίζουν» σωματικούς, γνωστικούς, κοινωνικούς πόρους.

Η θεωρία των θετικών συναισθημάτων προτείνει, όπως είδαμε, ότι το συναίσθημα της χαράς δημιουργεί τη διάθεση για παιχνίδι, η οποία όταν όντως γίνει παιχνίδι έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση νέων σωματικών πόρων (Fredrickson, 1998). Σε ότι αφορά την υπόθεση αυτή, σχετικά δεδομένα προέρχονται κυρίως από συσχετιστικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί από ηθολόγους, καθώς και από λίγα πειράματα που εξετάζουν την αιτιώδη σχέση των δύο αυτών μεταβλητών, όπως τα πειράματα των Einon, Morgan, & Kibbler (1978) που έδειξαν ότι ποντίκια που είχαν στερηθεί το παιχνίδι καθυστερούσαν στην εκμάθηση ενός σύνθετου κινητικού έργου, κάτι που δείχνει ότι και το παιχνίδι συντελεί στη συνολική ευελιξία συμπεριφοράς.

Όσον αφορά τις σχετικές έρευνες των ηθολόγων, αυτές επικεντρώνονται στις λειτουργίες του «rough-and-tumble play», μια μορφή παιχνιδιού που περιλαμβάνει πάλη και κυνηγητό. Όπως αναφέρει η Fredrickson (Fredrickson, 1998), αν και οι ηθολόγοι δεν θεωρούν αυτό το είδος παιχνιδιού ως παράγωγο της χαράς, τα χαμόγελα και το γέλιο που τα συνοδεύει επιτρέπουν αυτή τη σύνδεση. Εκτός από το ότι το rough-and-tumble παιχνίδι προάγει τη γενικότερη καλή φυσική (και καρδιαγγειακή) κατάσταση, κάποιοι θεωρητικοί έχουν υποστηρίξει ότι συντελεί και στην ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων σωματικών δεξιοτήτων για το κυνήγι, την αποφυγή αρπακτικών ζώων και την πάλη. Τα σχετικά εμπειρικά δεδομένα βασίζονται στην κατάδειξη ομοιοτήτων μεταξύ συμπεριφορών των νεαρών ζώων ενός είδους κατά το παιχνίδι και των μεγαλύτερων όταν βρίσκονται σε καταστάσεις κινδύνου, και, αν και είναι ελάχιστα στην περίπτωση των δεξιοτήτων στο κυνήγι, είναι αρκετά ενδιαφέροντα για την αποφυγή και την αρπακτικών ζώων πάλη (για ανασκόπηση των συγκεκριμένων ερευνών βλ. Fredrickson, 1998).

Όσον αφορά την απόκτηση γνωστικών πόρων, η Fredrickson (Fredrickson, 1998) αναφέρει ότι σημαντικά στοιχεία για τον ευεργετικό ρόλο του ενδιαφέροντος παρέχουν έρευνες (Matas, Arend, & Sroufe, 1978; Arend, Gove, & Sroufe, 1979; Hazen & Durrett, 1982) από υποστηρικτές της θεωρίας της προσκόλλησης του Bowlby (1969), οι οποίες επαληθεύουν τη βασική υπόθεση της θεωρίας ότι, όταν οι ανάγκες του παιδιού για προσκόλληση είναι ικανοποιημένες, η καλή αυτή σχέση μεταξύ του παιδιού και της μητέρας (ή οποιουδήποτε άλλου ατόμου που είναι υπεύθυνο για τη φροντίδα του) παρέχει στο παιδί μια σταθερή βάση για εξερεύνηση τροφοδοτούμενη από το ενδιαφέρον, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των γνωστικών και νοητικών πόρων του παιδιού, και γενικότερα δείχνουν ότι το ενδιαφέρον είναι ένα εύθραυστο συναίσθημα, το οποίο μπορεί να καταπιεστεί ή και εξαλειφθεί σε περιπτώσεις που οι ανάγκες του παιδιού για προσκόλληση δεν ικανοποιούνται επαρκώς (Fredrickson, 1998).

Επιπλέον, άλλες έρευνες σχετικά με τα εσωτερικά κίνητρα υπογραμμίζουν τη συμβολή του ενδιαφέροντος ως εσωτερικό κίνητρο στη μάθηση κατά την παιδική ηλικία και την ενήλικη

ζωή συνδέοντάς το με αποτελεσματικότητα στη μάθηση, καθώς επίσης και με μεγαλύτερη κατανόηση εννοιών, υψηλότερη ακαδημαϊκή επίδοση, χαμηλότερα ποσοστά εγκατάλειψης της φοίτησης και καλύτερη ψυχολογική προσαρμογή (για ανασκόπηση των συγκεκριμένων ερευνών βλ. Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991; και Renninger, Hidi, & Krapp, 1992).

Η Fredrickson παραθέτει επίσης και πειράματα που συνολικά δείχνουν ότι τα θετικά συναισθήματα διευκολύνουν τη μάθηση και την άρτια εκμάθηση (mastery), οι οποίες προσθέτουν επιπλέον νοητικούς πόρους στα άτομα (Fredrickson, 1998). Έτσι, όταν ζητήθηκε από 4-άχρονα παιδιά να ανακαλέσουν κάποιο γεγονός που τους έκανε να πηδήξουν από χαρά ή να χαμογελάσουν (ανάλογα με τη συνθήκη) και στη συνέχεια να επιτελέσουν κάποιο έργο μάθησης, τα παιδιά αυτά είχαν υψηλότερες επιδόσεις από ότι παιδιά που συμμετείχαν σε συνθήκες πρόκλησης αρνητικής ή ουδέτερης συναισθηματικής διάθεσης (Masters, Barden & Ford, 1979). Παρόμοιες πειραματικές έρευνες έχουν βρει ανάλογα αποτελέσματα σε μαθητές διαφόρων ηλικιών (Bryan & Bryan, 1991; Bryan, Mathur & Sullivan, 1996; Yasutake & Bryan, 1995). Τέλος, ανάλογα συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν και από έρευνες της Isen και των συνεργατών της, που δείχνουν ότι η θετική συναισθηματική διάθεση (affect) συνεισφέρει σε καλύτερη κατανόηση πολύπλοκων καταστάσεων (Isen, 1987).

Τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω παρέχουν στοιχεία για την υπόθεση ότι τα θετικά συναισθήματα επιφέρουν την απόκτηση γνωστικών και νοητικών πόρων. Κλείνοντας την υποενότητα αυτή θα γίνει αναφορά σε δεδομένα που δείχνουν το ρόλο των θετικών συναισθημάτων στην απόκτηση κοινωνικών πόρων και δεξιοτήτων και γενικότερα στη δημιουργία και τη διατήρηση κοινωνικών σχέσεων. Οι μακροχρόνιες κοινωνικές σχέσεις είναι, ως γνωστόν, εξαιρετικής σημασίας για το άτομο. Η Fredrickson (Fredrickson, 1998) υποστηρίζει ότι οι αμοιβαίες εμπειρίες βίωσης θετικών συναισθημάτων δημιουργούν φιλίες και οικογενειακούς δεσμούς που αντέχουν στο χρόνο, από τους οποίους το άτομο μπορεί να επωφεληθεί αργότερα σε δύσκολες στιγμές, και αναφέρεται στο χαμόγελο και τη σημασία του

στη φιλία και τις σχέσεις βρέφους-φροντιστή (caregiver), όπως αυτή έχει καταδειχτεί από ποικίλες έρευνες. Επίσης, έρευνες στο χώρο της κοινωνικής ψυχολογίας δείχνουν ότι η θετική συναισθηματική διάθεση (affect) αυξάνει την πιθανότητα να βοηθήσει κανείς άτομα που το έχουν ανάγκη (Isen, 1987). Ο αλτρουισμός, για παράδειγμα, κάνει το άτομο να αισθάνεται καλά αυξάνοντας την πιθανότητα να προβεί το άτομο ξανά σε ανάλογες πράξεις. Από την άλλη πλευρά το άτομο που δέχεται αυτή τη βοήθεια αισθάνεται ευγνώμων, κάτι που ίσως να του προκαλέσει την ανάγκη να ανταποδώσει. Δημιουργείται έτσι η βάση για μία σχέση συνεργασίας (Oatley & Jenkins, 1996).

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι υπάρχουν αρκετά στοιχεία που δίνουν σημασία τις υποθέσεις τις Fredrickson για τις λειτουργίες της διεύρυνσης και του χτισίματος των θετικών συναισθημάτων. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν. Θα αναφερθούμε σε μερικά από τα οποία παραθέτει η Fredrickson σε σχετικά πρόσφατο άρθρο της (Fredrickson, 2001, σελ. 221). Κατ' αρχήν βασικό είναι το ερώτημα αν τα αποτελέσματα των πειραμάτων της με τη Branigan μπορούν να γενικευτούν σε άλλα θετικά συναισθήματα που δεν έχουν μελετηθεί, ποιοι γνωστικοί μηχανισμοί είναι υπεύθυνοι για το φαινόμενο της διεύρυνσης, και τι αντίκτυπο έχουν τα θετικά συναισθήματα στην εργαζόμενη μνήμη. Επίσης, χρειάζεται να διαπιστωθεί ποιοι νευροψυχολογικοί μηχανισμοί κρύβονται κάτω από τις παρατηρούμενες λειτουργίες, και, τέλος, με ποιον τρόπο ο διευρυμένος τρόπος σκέψης και δράσης μετατρέπεται σε συμπεριφορά (αποφάσεις και δράση).

B2) Η υπόθεση του αντιδότη (the undoing hypothesis)

Έχει πολλές φορές μέχρι στιγμής γίνει αναφορά στην βασική πεποίθηση όσων ασχολούνται στο νέο αυτό κλάδο της Θετικής ψυχολογίας ότι η μελέτη των θετικών συναισθημάτων έχει σημαντικά οφέλη και μάλιστα ότι η ανάπτυξή τους μπορεί να συμβάλλει στη γενικότερη ψυχική και σωματική υγεία του ατόμου διορθώνοντας «βλάβες» και δυσάρεστες καταστάσεις που έχουν προξενήσει τα αρνητικά συναισθήματα ή καταπολεμώντας τις περιοριστικές συνέπειες αυτών, λειτουργώντας ως αντίδοτο. Αυτή είναι μια βασική υπόθεση στη θεωρία της Fredrickson (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson et al., 2000), η οποία θα αναπτυχθεί στη συνέχεια και θα παρατεθούν και τα σχετικά εμπειρικά ευρήματα από έρευνες της Fredrickson και των συνεργατών της που υποστηρίζουν αυτή την υπόθεση.

Προκειμένου να αναπτύξουν αυτή την ιδέα η Fredrickson και οι συνεργάτες της βασίστηκαν σε παλαιότερες έρευνες πάνω στις διαταραχές άγχους (Wolpe, 1958), στα κίνητρα (Solomon & Corbit, 1974) και στην επιθετικότητα (Baron, 1976), οι οποίες είχαν φανερώσει κάποια ασυμβατότητα στις λειτουργίες των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων, καθώς και σε πιο πρόσφατες έρευνες πάνω στη αυτορύθμιση (self-regulation) (Aspinwall, 1998; Reed & Aspinwall, 1998; Trope & Pomerantz, 1998) και στον τρόπο αντιμετώπισης των δυσκολιών (coping) (Folkman, 1997; Folkman & Moskowitz), οι οποίες έδειξαν ότι το θετικό συναίσθημα ίσως να βοηθάει στην αντιμετώπιση του στρες και άλλων απειλών. Πιο συγκεκριμένα, υπέθεσαν ότι μέσω του μηχανισμού της διεύρυνσης της σκέψης και δράσης, που αναπτύσσεται κατά την βίωση των θετικών συναισθημάτων, ίσως να μειώνεται η επιρροή που έχει ασκήσει προηγουμένως το αρνητικό συναίσθημα τόσο σε νοητικό όσο και σε σωματικό επίπεδο, ελατώνοντας έτσι σταδιακά την ψυχολογική και σωματική προετοιμασία για δράση (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson et al., 2000). Σε επίπεδο καρδιαγγειακής

λειτουργίας, υποστηρίχθηκε ότι η βίωση των θετικών συναισθημάτων, μέσω της διεύρυνσης του πεδίου σκέψης-δράσης, την επαναφέρει σε μέτρια επίπεδα δραστηριότητας σε σχέση με τα αυξημένα επίπεδα που είχε δημιουργήσει η βίωση του αρνητικού συναισθήματος, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο τις κατάλληλες συνθήκες για διεύρυνση της σκέψης αλλά και της συμπεριφοράς (Fredrickson et al., 2000). Ωστόσο, σημειώνεται ειδικά, ότι η δράση αυτή των θετικών συναισθημάτων μπορεί να μην ισχύει για όλα τα θετικά συναισθήματα ή στον ίδιο βαθμό και, μάλιστα, φαίνεται να περιορίζεται σε εκείνες τις περιπτώσεις που συγκεκριμένα θετικά συναισθήματα διαδέχονται με μικρή χρονική απόσταση κάποια συγκεκριμένα αρνητικά συναισθήματα (Fredrickson & Levenson, 1998, σελ. 194).

Η βασική υπόθεση στη θεωρία της Fredrickson (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson et al., 2000), η οποία αναπτύχθηκε ελέγχθηκε από μελέτες της Fredrickson και των συνεργατών της, προκειμένου για την επιβεβαίωση της ισχύος της. Επίσης, ελέγχθηκε και η υπόθεση μιας εναλλακτικής ερμηνείας όσον αφορά τη λειτουργία των θετικών συναισθημάτων ως αντιδότης όχι μόνο με όρους ανάρρωσης από τις συνέπειες του αρνητικού συναισθήματος αλλά και με όρους αντικατάστασης αυτών (recovery vs replacement). Ακολουθούν η περιγραφή των σχετικών πειραμάτων και των ευρημάτων τους.

B1-B2) Σχετικά εμπειρικά ευρήματα

Τα θετικά συναισθήματα καταπολεμούν τις περιοριστικές συνέπειες των αρνητικών – Η υπόθεση του αντιδότη.

Η υπόθεση του αντιδότη εξετάστηκε από τη Fredrickson και την ερευνητική της ομάδα σε μία σειρά από μελέτες (Fredrickson & Levenson, 1998 ; Fredrickson et al., 2000). Στην πρώτη από αυτές⁵ (Fredrickson & Levenson, 1998, Study 1) προκλήθηκε πειραματικά στους συμμετέχοντες το συναίσθημα του φόβου μέσω της προβολής ενός αποσπάσματος από ταινία που είχε προ-πειραματικά βρεθεί να γεννά το συναίσθημα του φόβου. Ένα δευτερόλεπτο αργότερα οι συμμετέχοντες ανάλογα με τη συνθήκη έβλεπαν ένα από τα ακόλουθα 4 αποσπάσματα: απόσπασμα που προκαλούσε το μέτριας έντασης θετικό συναίσθημα της ικανοποίησης (contentment), απόσπασμα που προκαλούσε το μέτριας έντασης θετικό συναίσθημα της διασκέδασης (amusement), απόσπασμα που δεν προκαλούσε κάποιο ιδιαίτερο συναίσθημα και χρησιμοποιήθηκε ως συνθήκη ελέγχου, ή απόσπασμα που προκαλούσε λύπη (sadness). Η λύπη προτιμήθηκε από άλλα αρνητικά συναισθήματα, γιατί δεν συνδέεται με τάσεις για δράση υψηλής δραστηριότητας. Μια σύντομη περίοδος κενής οθόνης διαδεχόταν το δεύτερο απόσπασμα.

Κατά τη διάρκεια του πειράματος γίνονταν οι ακόλουθες μετρήσεις: α) υποκειμενικές μετρήσεις με τη χρήση ενός μετρητή-οργάνου ένδειξης από τους ίδιους τους συμμετέχοντες με το οποίο έδειχναν όσο συχνά το θεωρούσαν αναγκαίο πόσο αρνητικά, ουδέτερα ή θετικά ένιωθαν β) βιντεοσκόπηση των συμμετεχόντων εν γνώσει τους προκειμένου να καταγραφούν και να

⁵ Θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στη συγκεκριμένη έρευνα, καθώς οι υπόλοιπες όσον αφορά το σχεδιασμό τους ομοιάζουν σε πολλά σημεία με αυτή.

διαγνωστούν όχι ιδιαίτερα εμφανείς κινήσεις του προσώπου και του πάνω μέρους του σώματός τους και γ) 4 διαφορετικές καρδιαγγειακές μετρήσεις [καρδιακή περίοδος (heart period), χρόνος μετάδοσης σφυγμού στο αυτί (pulse transmission to the ear), χρόνος μετάδοσης σφυγμού στο δάχτυλο (pulse transmission to the finger), χρόνος εξάπλωσης του σφυγμού διαμέσου του δακτύλου στην άκρη του (finger pulse amplitude)] με τη χρήση αισθητήρων πριν την προβολή των αποσπασμάτων για την εκτίμηση του επιπέδου φυσιολογικής καρδιαγγειακής δραστηριότητας και καθ' όλη τη διάρκεια προβολής.

Με βάση την υπόθεση του αντιδότου οι πειραματιστές υπέθεσαν ότι η καρδιαγγειακή δραστηριότητα των ατόμων που είχε προκληθεί από την παρακολούθηση του αποσπάσματος φόβου θα επανερχόταν σε φυσιολογικά επίπεδα πιο γρήγορα στους συμμετέχοντες των δύο συνθήκες «θετικών αποσπασμάτων» από ότι στους συμμετέχοντες στις συνθήκες «ουδέτερο απόσπασμα» και «αρνητικό απόσπασμα». Η λογική πίσω από αυτό το σχεδιασμό ήταν η εξής: Εφόσον, σε σύγκριση με ουδέτερες καταστάσεις, τα αρνητικά συναισθήματα συνοδεύονται από έντονη δραστηριότητα σε επίπεδο αυτόνομου νευρικού συστήματος, κάτι που δεν συμβαίνει κατά τη βίωση θετικών (με μερικές εξαιρέσεις που έχουν ήδη αναφερθεί), συγκρίνοντας τα δεδομένα από τις καρδιαγγειακές μετρήσεις πριν την προβολή του αποσπάσματος «φόβου» με τα δεδομένα που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του, μπορεί να διαπιστωθεί αν όντως το απόσπασμα «φόβου» προκαλεί αρνητικό συναίσθημα. Στη συνέχεια με βάση τις υποκειμενικές μετρήσεις των συμμετεχόντων μπορεί να διαπιστωθεί αν τα δεύτερα αποσπάσματα προκάλεσαν στα άτομα τα αναμενόμενα συναισθήματα. Τέλος, για να εξεταστεί η υπόθεση ότι η παρακολούθηση των αποσπασμάτων «χαράς» και «διασκέδασης» επιταχύνει την ανάρρωση από την καρδιαγγειακή δραστηριότητα που προκάλεσε το απόσπασμα «φόβου», γίνονται συγκρίσεις της διάρκειας της καρδιαγγειακής δραστηριότητας των συμμετεχόντων που παρακολούθησαν τα αποσπάσματα «θετικών συναισθημάτων» με αυτή των συμμετεχόντων που παρακολούθησαν το «ουδέτερο» ή το «αρνητικό απόσπασμα».

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υποστηρίζουν την υπόθεση των πειραματιστών: Οι συμμετέχοντες στις συνθήκες αποσπασμάτων που προκαλούν θετικά συναισθήματα παρουσίασαν γρηγορότερη ανάρρωση από την καρδιαγγειακή δραστηριότητα που είχε προκαλέσει το απόσπασμα φόβου από τους συμμετέχοντες της ουδέτερης και της αρνητικής συνθήκης.

Σε μία δεύτερη μελέτη (Fredrickson & Levenson, 1998, Study 2) οι πειραματιστές επανεξέτασαν και επέκτειναν τα ευρήματα της προηγούμενης χρησιμοποιώντας ένα φυσικότερο σύνδεσμο μεταξύ θετικών και αρνητικών συναισθημάτων (Fredrickson & Levenson, 1998, σελ. 208). Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί ότι συχνά οι άνθρωποι χαμογελούν κατά τη διάρκεια ή ύστερα από αρνητικές συναισθηματικές εμπειρίες (Ekman, 1989). Το χαμόγελο έχει βρεθεί να επιφέρει αλλαγές σε φυσιολογικό επίπεδο. Βασιζόμενοι στα δεδομένα αυτά οι Fredrickson και Levenson εξέτασαν την υπόθεση ότι τα άτομα που χαμογέλασαν αυθόρμητα ενώ παρακολουθούσαν ένα λυπητερό απόσπασμα ταινίας θα παρουσίαζαν γρηγορότερη ανάρρωση από την καρδιαγγειακή δραστηριότητα που προκαλούσε το απόσπασμα από τα άτομα που δεν χαμογέλασαν (Fredrickson & Levenson, 1998, σελ. 208). Οι μετρήσεις έδειξαν ότι, παρόλο που οι συμμετέχοντες που χαμογέλασαν και αυτοί που δεν χαμογέλασαν δεν διέφεραν σχεδόν καθόλου στις υποκειμενικές τους μετρήσεις βίωσης αρνητικού συναισθήματος και την καρδιαγγειακή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια του λυπητερού αποσπάσματος, όταν το απόσπασμα τελείωσε, η καρδιαγγειακή δραστηριότητα αυτών που είχαν χαμογελάσει επέστρεψε σε φυσιολογικά επίπεδα γρηγορότερα από την καρδιαγγειακή δραστηριότητα των ατόμων που δεν χαμογέλασαν καθόλου (Fredrickson & Levenson, 1998, σελ. 213), επιβεβαιώνοντας την υπόθεση των πειραματιστών. Ας σημειωθεί εδώ ότι από τα αποτελέσματα του πειράματος δεν μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι το χαμόγελο αυτό καθ' αυτό ήταν η βασική μεταβλητή που επιτάχυνε την καρδιαγγειακή ανάρρωση, αφού είναι πιθανό άλλες μεταβλητές-χαρακτηριστικά των ατόμων, όπως η αισιοδοξία, χαμηλά σκορ σε μετρήσεις για την κατάθλιψη

κ.ά., να εμπλέκονται στην τάση των ατόμων να χαμογελάνε. Επίσης, είναι πιθανό το χαμόγελο να είναι απλά ένας δείκτης μίας άλλης διαδικασίας που να είναι στην πραγματικότητα υπεύθυνη για την επαναφορά της συναισθηματικής ισορροπίας. Επομένως, περαιτέρω έρευνα είναι αναγκαία για να εξακριβωθεί αν είναι οι εκφράσεις του προσώπου που σχετίζονται με το χαμόγελο αυτές καθαυτές που προάγουν την καρδιαγγειακή ανάρρωση (Fredrickson & Levenson, 1998).

Συνοψίζοντας τα ευρήματα των δύο παραπάνω πειραμάτων οι Fredrickson και Levenson θεωρούν πως οι διαφορές μεταξύ των δύο μελετών (διαφορές στο αρνητικό συναίσθημα που προκλήθηκε και την καρδιαγγειακή δραστηριότητα που αυτό επιφέρει, διαφορές στο χειρισμό του θετικού συναισθήματος, διαφορές στο δείγμα) υποδεικνύουν ότι η λειτουργία του αντίδοτου «δείχνει κάποια επαναληπτικότητα μεταξύ διαφορετικών συναισθηματικών πλαισίων και σε διαφορετικά δείγματα» (Fredrickson & Levenson, 1998, σελ. 215). Θεωρούν επίσης ότι η λειτουργία του αντίδοτου ίσως να συμβάλλει στην κατανόηση της προσαρμοστικής λειτουργίας των θετικών συναισθημάτων προτείνοντας πως αν τα αρνητικά συναισθήματα προάγουν την ενεργοποίηση συγκεκριμένων πράξεων, τότε τα θετικά μπορεί να θεωρηθούν ότι επιτελούν ένα συμπληρωματικό ρόλο επαναφέροντας τη λειτουργία του οργανισμού (σε επίπεδο φυσιολογίας) σε προηγούμενα επίπεδα και επιτρέποντας στο άτομο να είναι πάλι «ψυχολογικά ανοιχτό» στην υιοθέτηση διαφόρων τρόπων δράσης (Fredrickson & Levenson, 1998).

Παρά τα ενθαρρυντικά δεδομένα προς τη στήριξη της υπόθεσης του αντίδοτου, το πρώτο πείραμα των Fredrickson και Levenson (Fredrickson & Levenson, 1998, Study 1) εκτός από το ότι άφηγε ανοιχτή μια δεύτερη εναλλακτική ερμηνεία των ευρημάτων, για την οποία θα γίνει λόγος αργότερα, παρουσίαζε και κάποιους περιορισμούς αναφορικά με το δείγμα και με το μέσο πρόκλησης αρνητικών συναισθημάτων που χρησιμοποιήθηκε. Συγκεκριμένα, το δείγμα που εξετάστηκε περιλάμβανε μόνο γυναίκες, ενώ η παρακολούθηση του αποσπάσματος προκαλούσε

μείωση του καρδιακού ρυθμού, κάτι που δεν συνιστά τυπική αντίδραση του συμπαθητικού νευρικού συστήματος στο φόβο, το άγχος και σε άλλα βλαβερά αρνητικά συναισθήματα.

Για την υπέρβαση αυτών των προβλημάτων η Fredrickson και η ερευνητική της ομάδα διεξήγαγαν ένα νέο πείραμα, στο οποίο χρησιμοποίησαν δύο ανεξάρτητα δείγματα με συμμετέχοντες και των δύο φύλων, το ένα εκ των οποίων περιλάμβανε περισσότερους Αμερικανούς ευρωπαϊκής καταγωγής, έκαναν επιπλέον μετρήσεις της καρδιαγγειακής λειτουργίας και προκάλεσαν το αρνητικό συναίσθημα με πιο φυσικό τρόπο (Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugade, 2000, Study 1).

Όπως αναμενόταν, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η καρδιαγγειακή λειτουργία των συμμετεχόντων στις δύο συνθήκες θετικών συναισθημάτων επανήλθε σε επίπεδα φυσιολογικής λειτουργίας γρηγορότερα από ότι στην περίπτωση των συμμετεχόντων στις άλλες δύο συνθήκες. Οι συμμετέχοντες της συνθήκης «λύπης» παρουσίασαν μάλιστα την πιο καθυστερημένη ανάρρωση. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν την υπόθεση του αντιδότου, επαναλαμβάνοντας τα αρχικά ευρήματα των Fredrickson και Levenson (Fredrickson & Levenson, 1998, Study 1) και επεκτείνοντας τα υπάρχοντα δεδομένα σε ένα ευρύτερο δείγμα (Fredrickson et al., 2000).

Ωστόσο, παρά το συγκεκριμένο πείραμα το ζήτημα της εναλλακτικής ερμηνείας των ευρημάτων παρέμενε ανοιχτό. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Fredrickson και Levenson (Fredrickson & Levenson, 1998) και τους Fredrickson et al. (Fredrickson et al., 2000) τα σχετικά με τη λειτουργία του αντιδότου ευρήματα μπορούν να ερμηνευθούν όχι μόνο με όρους *ανάρρωσης* από τις συνέπειες ενός αρνητικού συναισθήματος, αλλά και με όρους *αντικατάστασης* των συνεπειών αυτών (recovery vs replacement). Η υπόθεση της ανάρρωσης (του αντιδότου) προτείνει ότι τα θετικά συναισθήματα σε ένα πλαίσιο αρνητικών συναισθημάτων έχουν την ικανότητα να επιταχύνουν την ανάρρωση από τις συνέπειες των αρνητικών, ενώ η υπόθεση της αντικατάστασης προτείνει ότι τα θετικά συναισθήματα απλά αντικαθιστούν τις χαρακτηριστικές των αρνητικών συναισθημάτων καρδιαγγειακές αντιδράσεις με τις δικές τους, οι οποίες

χαρακτηρίζονται από χαμηλή δραστηριότητα (Fredrickson et al.,2000).Η διάκριση μεταξύ των δύο υποθέσεων είναι ιδιαίτερα λεπτή (Fredrickson & Levenson, 1998).

Η Fredrickson και η ερευνητική της ομάδα ενδιαφέρθηκαν να εξετάσουν την εναλλακτική υπόθεση της αντικατάστασης (Fredrickson et al.,2000, Study 2) εξετάζοντας την καρδιαγγειακή δραστηριότητα που προκαλούν τα τέσσερα αποσπάσματα (διασκέδαση, ικανοποίηση, ουδέτερο, λύπη) όταν ακολουθούν μια περίοδο φυσιολογικής καρδιαγγειακής δραστηριότητας (δηλαδή χωρίς προϋπάρχουσα πρόκληση αρνητικού συναισθήματος!). Στην περίπτωση αυτή, η υπόθεση της αντικατάστασης θα είχε ισχύ αν η παρακολούθηση των δύο αποσπασμάτων θετικών συναισθημάτων προκαλούσε χαμηλότερη καρδιαγγειακή δραστηριότητα από ότι η παρακολούθηση του ουδέτερου και του αρνητικού αποσπάσματος. Αν όμως τα δύο αποσπάσματα θετικών συναισθημάτων προκαλούσαν ελάχιστη δραστηριότητα και όχι σημαντικά διαφορετική από την καρδιαγγειακή δραστηριότητα που προκαλεί το ουδέτερο απόσπασμα, τότε η υπόθεση της αντικατάστασης δεν ισχύει (Fredrickson et al.,2000).

Τα αποτελέσματα του πειράματος έδειξαν ότι το λυπητερό απόσπασμα προκάλεσε μεγαλύτερη δραστηριότητα του αυτόνομου νευρικού συστήματος από τα υπόλοιπα 3 αποσπάσματα. Επιπλέον, τα αποσπάσματα ουδέτερου και θετικών συναισθημάτων δεν προκάλεσαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην καρδιαγγειακή δραστηριότητα. Επομένως, τα αποσπάσματα της διασκέδασης, της ικανοποίησης και το ουδέτερο απόσπασμα όταν παρακολουθηθούν μετά από μια περίοδο φυσιολογικής καρδιαγγειακής λειτουργίας δεν προκαλούν ουσιαστικά καθόλου καρδιαγγειακή δραστηριότητα, οπότε τα αποσπάσματα που προκαλούν θετικά συναισθήματα είναι αδιαφοροποιήτα από το ουδέτερο απόσπασμα σε ότι αφορά την καρδιαγγειακή δραστηριότητα (Fredrickson et al.,2000). Το εύρημα αυτό απορρίπτει την υπόθεση της αντικατάστασης.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα όλων των ερευνών που παρουσιάστηκαν σε αυτή την υποενότητα βλέπουμε ότι η υπόθεση του αντίδοτου έχει δείξει αξιοπιστία ως ένα βαθμό. Δύο

διακριτά θετικά συναισθήματα έχουν βρεθεί να έχουν την ιδιότητα να ρυθμίζουν την καρδιαγγειακή δραστηριότητα που προκαλούν τα αρνητικά συναισθήματα. Το εύρημα αυτό ίσως είναι χρήσιμο για τα άτομα που κινδυνεύουν από στεφανιαία νόσο (Fredrickson et al.,2000,σελ. 255). Ωστόσο, περαιτέρω έρευνα είναι απαραίτητη για να διαπιστωθεί αν η λειτουργία αυτή μπορεί να γενικευτεί και σε άλλα θετικά συναισθήματα (Fredrickson et al.,2000,σελ. 248-249). Περαιτέρω ερευνητική δουλειά απαιτείται και για την εξακρίβωση των γνωστικών και ψυχοφυσιολογικών μηχανισμών της υπόθεσης του αντιδότη, καθώς και για το αν τα θετικά συναισθήματα μπορούν να αναστείλουν και να αποκαταστήσουν τις περιοριστικές γνωστικές και συμπεριφορικές συνέπειες των αρνητικών συναισθημάτων, υπόθεση που εμμέσως έχει μελετηθεί από συσχετιστικές έρευνες (Fredrickson et al.,2000,σελ. 254-255).

B3) Η έννοια «Ψυχολογική αντοχή» (psychological resilience).

Η ψυχολογική αντοχή (psychological resilience) έχει μελετηθεί και θεωρείται ως ένα σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το οποίο συνίσταται στην ικανότητα του ατόμου να ξεπερνά αρνητικές και στρεσογόνες εμπειρίες με τρόπον γρήγορο και αποτελεσματικό και να προσαρμόζεται με σχετική ευκολία στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της καθημερινότητας (Block & Block, 1980; Block & Kremen, 1996; Lazarus, 1993).

Ως προς αυτό, η θεωρία των θετικών συναισθημάτων προτείνει ότι τα θετικά συναισθήματα είναι ενεργά συστατικά του χαρακτηριστικού της «ψυχολογικής αντοχής», καθιστώντας έτσι τα άτομα που την διαθέτουν ειδήμονες στην χρήση της λειτουργίας του αντιδότη των θετικών συναισθημάτων, τα οποία και χρησιμοποιούν στην πράξη, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες (Fredrickson,2001).

Πιο συγκεκριμένα, η Fredrickson, βασιζόμενη σε αυτή την υπόθεση, διεξήγαγε πειράματα, υποθέτοντας και θέλοντας να αποδείξει ότι άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από

υψηλή ψυχολογική αντοχή, που έχουν βιώσει κάποιο αρνητικό συναίσθημα και ως αποτέλεσμα αυτού έχουν αυξηθεί τα επίπεδα καρδιαγγειακής δραστηριότητάς τους, θα επανέρχονται γρηγορότερα σε φυσιολογικά επίπεδα δραστηριότητας σε σχέση με τα άτομα που έχουν χαμηλότερη ψυχολογική αντοχή (όπως έχουν δείξει και οι Carver, 1998; Lazarus, 1993) κάτι που, όπως υποστηρίζει η ίδια, μπορεί να τροφοδοτείται από τις εμπειρίες θετικών συναισθημάτων που έχουν βιώσει τα πρώτα (Fredrickson, 2001).

B3) Σχετικά εμπειρικά ευρήματα

Τα θετικά συναισθήματα τροφοδοτούν την ψυχολογική αντοχή

Η σχέση ψυχολογικής αντοχής και θετικών συναισθημάτων εξετάστηκε αρχικά από τη Michele Tugade και τη Fredrickson (Tugade & Fredrickson, 2002) και μεταγενέστερα από τη Fredrickson και τους συνεργάτες της (Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003).

Ειδικότερα, η Tugade και τη Fredrickson σε μελέτη τους εξέτασαν τις δύο βασικές υποθέσεις της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων αναφορικά με την ψυχολογική αντοχή⁶ και τα θετικά συναισθήματα κάνοντας αρχικά μετρήσεις τις διάθεσης των συμμετεχόντων και προκαλώντας τους στη συνέχεια ένα μεγάλης έντασης αρνητικό συναίσθημα (άγχος) λέγοντας τους ότι πρέπει να προετοιμάσουν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα μία ομιλία. Η ψυχολογική αντοχή μετρήθηκε με την κλίμακα αυτοαναφοράς των Block και Kremen (1996).

⁶ Δηλ. την υπόθεση ότι τα θετικά συναισθήματα αποτελούν ενεργά συστατικά του χαρακτηριστικού «ψυχολογική αντοχή» και την υπόθεση ότι τα άτομα με υψηλή ψυχολογική αντοχή θα εμφανίζουν γρηγορότερη επαναφορά σε φυσιολογικά επίπεδα καρδιαγγειακής λειτουργίας μετά τη βίωση ενός αρνητικού συναισθήματος από ότι τα άτομα με λιγότερη ψυχολογική αντοχή, κάτι που, ίσως να τροφοδοτείται από τις εμπειρίες θετικού συναισθήματος που τα άτομα αυτά έχουν βιώσει.

Όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα, η ψυχολογική αντοχή, ενώ δεν προέβλεψε το άγχος που βίωσαν οι συμμετέχοντες κατά την προετοιμασία της ομιλίας τους ούτε την προκληθείσα καρδιαγγειακή δραστηριότητα, προέβλεψε τις αναφορές θετικών συναισθημάτων. Τα άτομα που είχαν υψηλά σκορ στην κλίμακα ψυχολογικής αντοχής έδειξαν επίσης και υψηλότερα επίπεδα θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) στις μετρήσεις της διάθεσής τους, ενώ αργότερα όταν ρωτήθηκαν πως ένιωσαν ανέφεραν πως έκτος από άγχος βίωσαν και υψηλότερα επίπεδα χαράς και ενδιαφέροντος (αναφέρεται από Fredrickson, 2001). Γενικότερα, σε σχέση με τα λιγότερο «ανθεκτικά» άτομα, τα άτομα με υψηλή ψυχολογική αντοχή δήλωσαν ότι βίωναν περισσότερα θετικά συναισθήματα και στην καθημερινή ζωή τους, καθώς και ότι έβρισκαν περισσότερο θετικό νόημα σε καθημερινές στρεσογόνες καταστάσεις (αναφέρεται από Fredrickson et al. 2003). Τέλος, τα άτομα με υψηλή ψυχολογική αντοχή παρουσίασαν γρηγορότερη επαναφορά σε φυσιολογικά επίπεδα καρδιαγγειακής λειτουργίας μετά την δραστηριότητα που είχε προκαλέσει το πειραματικό έργο της ομιλίας, διαφορά που αποδόθηκε από τις ερευνήτριες στις διαφορές στη βίωση θετικών συναισθημάτων (αναφέρεται από Fredrickson, 2001). Τα ευρήματα αυτά θεωρήθηκαν ως υποστηρικτικά των δύο βασικών υποθέσεων.

Σε πιο πρόσφατη έρευνα τους οι Fredrickson, Tugade, Waugh και Larkin (Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003) εξέτασαν εκτενέστερα τη σχέση των θετικών συναισθημάτων με την ψυχολογική αντοχή και γενικότερα την αξία των θετικών συναισθημάτων σε περιόδους κρίσης (Fredrickson et al., 2003). Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι ένα υψηλό ποσοστό του δείγματος (72%) εμφάνιζε καταθλιπτικά συμπτώματα και γενικότερα αισθανόταν θυμό, λύπη και φόβο. Ωστόσο, παρά τη δικαιολογημένη δυσφορία και τη γενικότερη αναστάτωση, οι άνθρωποι αυτοί (όπως άλλωστε και ένα μεγάλο μέρος του αμερικάνικου πληθυσμού) βίωσαν και θετικά συναισθήματα, όπως ευγνωμοσύνη που αυτοί και τα κοντινά τους πρόσωπα είναι ζωντανοί, αγάπη για τις οικογένειές τους, ενδιαφέρον για τις επιθέσεις και τις αντιδράσεις του

κόσμου κ.ά. Τα άτομα, που σε πρώτη φάση είχαν βρεθεί να έχουν υψηλή ψυχολογική αντοχή, αν και αισθάνθηκαν ποικίλα αρνητικά συναισθήματα όπως και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες, βίωσαν τα προαναφερθέντα θετικά συναισθήματα σε εντονότερο βαθμό, ενώ εμφάνισαν, επίσης, και λιγότερα καταθλιπτικά συμπτώματα. Επιπλέον, περαιτέρω αναλύσεις έδειξαν ότι τα θετικά συναισθήματα που βιώθηκαν με αφορμή τις επιθέσεις εξηγούσαν πλήρως τη σχέση μεταξύ της ψυχολογικής αντοχής πριν τις επιθέσεις και την μετέπειτα εμφάνιση καταθλιπτικών συμπτωμάτων, όπως επίσης και τη σχέση μεταξύ της ψυχολογικής αντοχής πριν τις επιθέσεις και την αύξηση των ψυχολογικών πόρων μετά τις επιθέσεις, επιβεβαιώνοντας έτσι τις δύο βασικές υποθέσεις των ερευνητών (Fredrickson et al., 2003).

Εντάσσοντας τα ευρήματα αυτά στο ευρύτερο πλαίσιο της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων οι Fredrickson et al. πρότειναν πως τα θετικά συναισθήματα που τα «ανθεκτικά» άτομα βίωσαν συχνότερα διεύρυναν την προσοχή τους και τον τρόπο σκέψης τους και ως αποτέλεσμα της διεύρυνσης κατάφεραν να αντιμετωπίσουν την κατάσταση με πιο αποτελεσματικό τρόπο, γεγονός που τους προστάτευσε από την κατάθλιψη και αύξησε τους ψυχολογικούς πόρους τους. Κατ' επέκταση οι ερευνητές θεώρησαν πως τα άτομα αυτά είναι πιθανό να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα της εμπειρίας του ότι τα έβγαλαν πέρα στη δύσκολη στιγμή χρησιμοποιώντας τα σε μεταγενέστερες χρονικές στιγμές. Τέλος, συνδυάζοντας τα ευρήματα της παρούσας έρευνας με τις έρευνες πάνω στην υπόθεση του αντιδότη και την ατέρμονη ανελίσσόμενη αλυσίδα, υποστήριξαν ότι οι προσπάθειες για την καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων σε περιόδους κρίσης έχει σημαντικά οφέλη τόσο βραχυπρόθεσμα βελτιώνοντας την υποκειμενική εμπειρία, συντελώντας στην ανάρρωση από την ψυχολογική ένταση, και βελτιώνοντας την ικανότητα να αντεπεξέρχεται κανείς στις δύσκολες συνθήκες μέσω του ανοιχτόμυαλου τρόπου σκέψης (broad-minded coping), όσο και μακροπρόθεσμα ελαττώνοντας τα καταθλιπτικά συμπτώματα και συντελώντας στο χτίσιμο διαχρονικών πόρων (Fredrickson et al., 2003).

Επομένως, όπως τα ευρήματα της εν λόγω μελέτης προτείνουν, τα θετικά συναισθήματα που μπορεί να βιωθούν ως επακόλουθο μιας κρίσης προστατεύουν τα άτομα από την κατάθλιψη και τροφοδοτούν την ψυχολογική ευεξία (Fredrickson et al., 2003).

B4) Η έννοια «ατέρμονη ανελίσσόμενη αλυσίδα» (the upward spiral)

Η θεωρία των θετικών συναισθημάτων βασιζόμενη σε αυτό που προαναφέρθηκε σε σχέση με την ψυχολογική αντοχή, ότι δηλαδή αποτελεί έναν διαχρονικό πόρο του ατόμου, υποθέτει ότι τα θετικά συναισθήματα μέσω της διεύρυνσης που προκαλούν στο πεδίο σκέψης και δράσης, θα ενισχύουν και την ψυχολογική αντοχή (Aspinwall, 1998, 2001; Isen, 1990). Επιπλέον, μέσω αυτής της ενίσχυσης της ψυχολογικής αντοχής, θα βελτιώνουν και την γενικότερη συναισθηματική ευεξία που το άτομο αισθάνεται στη ζωή του (Fredrickson, 2001). Έρευνες έχουν, επίσης δείξει, ότι υπάρχει αμοιβαία σχέση μεταξύ των θετικών συναισθημάτων και της απόδοσης από τα άτομα θετικού νοήματος σε διάφορες καταστάσεις. Συνδυάζοντας αυτά τα ευρήματα η Fredrickson καταλήγει ότι η εύρεση και απόδοση θετικού νοήματος σε μια κατάσταση θα προκαλεί θετικά συναισθήματα, τα οποία με τη σειρά τους οδηγώντας σε διεύρυνση της σκέψης και δράσης του ατόμου, θα αυξάνουν την πιθανότητα απόδοσης θετικού νοήματος και σε μελλοντικά γεγονότα (Fredrickson, 2000 a).

Οι Fredrickson & Joiner βασιζόμενοι σε αυτές τις αμοιβαίες σχέσεις που φαίνεται να υπάρχουν μεταξύ θετικών συναισθημάτων, διευρυσμένου τρόπου σκέψης και δράσης και απόδοσης θετικού νοήματος, προτείνουν ότι τα θετικά συναισθήματα κινητοποιούν «ατέρμονες ανελίσσόμενες αλυσίδες» (Fredrickson & Joiner, 2002). Ειδικότερα, η θεωρία προβλέπει ότι ένα θετικό συναίσθημα οδηγεί το άτομο σε διευρυμένη σκέψη και δράση, που το βοηθά να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις, το οδηγούν στη βίωση νέων θετικών συναισθημάτων

λόγω της ικανοποίησης που νοιώθει ότι αντεπεξήλθε, τα οποία με τη σειρά τους διευρύνουν περαιτέρω τον τρόπο σκέψης και δράσης του κ.ο.κ., δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια διαρκώς ανελυσσόμενη αλυσίδα. Απόρροια αυτής της διαδικασίας είναι σταδιακά να αυξάνεται η ψυχολογική αντοχή αλλά και η συναισθηματική ευεξία των ατόμων όχι μόνο την στιγμή της βίωσης των θετικών συναισθημάτων αλλά και στο μέλλον λόγω της διεύρυνσης του τρόπου σκέψης και δράσης και του χτισίματος νέων πόρων που είναι διαχρονικοί (Fredrickson & Joiner, 2002).

B4) Σχετικά Εμπειρικά Ευρήματα

Τα θετικά συναισθήματα «χτίζουν» ψυχολογική αντοχή και κινητοποιούν μηχανισμούς που οδηγούν σε περισσότερη ψυχολογική ευεξία.

Η υπόθεση της ατέρμονης ανελυσσόμενης αλυσίδας εξετάστηκε από τους Fredrickson και Joiner. Προκειμένου να μελετήσουν αν τα θετικά συναισθήματα και η διευρυμένη σκέψη αμοιβαία ενισχύουν το ένα το άλλο, καταλήγοντας σε ανελυσσόμενες αλυσίδες, έκαναν με τη χρήση ψυχολογικών τεστ μετρήσεις θετικής και αρνητικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) και διευρυμένου τρόπου αντιμετώπισης δυσχερειών (broad-minded coping) σε φοιτητές σε μία χρονική στιγμή T1 και σε μία χρονική στιγμή T2 δύο εβδομάδες αργότερα. Η έννοια του broad-minded coping μετρήθηκε από μια κλίμακα (CRI, Moos, 1988) που ζητούσε από τους εξεταζόμενους να σκεφτούν το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετώπισαν την προηγούμενη χρονιά και χρησιμοποιώντας τις προτεινόμενες από το ψυχομετρικό εργαλείο στρατηγικές να επιλέξουν αυτές που

χρησιμοποίησαν και σε ποιο βαθμό. Έτσι, απαντήσεις- επιλογές όπως «σκέψη διαφορετικών τρόπων επίλυσης του προβλήματος» και «προσπάθεια να δω την κατάσταση πιο αντικειμενικά» αντιπροσώπευαν διευρυμένο τρόπο αντιμετώπισης δυσχερειών (Fredrickson & Joiner, 2002).

Οι ερευνητές υπέθεσαν ότι εμπειρίες θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) κατά τη χρονική στιγμή T1 θα προέβλεπαν βελτιωμένο τρόπο διευρυμένο τρόπο αντιμετώπισης δυσχερειών τη χρονική στιγμή T2 και τα επίπεδα διευρυμένου τρόπου αντιμετώπισης δυσχερειών κατά τη χρονική στιγμή T1 περισσότερες εμπειρίες θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) κατά τη χρονική στιγμή T2. Επιπλέον, υπέθεσαν ότι η θετική συναισθηματική διάθεση (affect) τη στιγμή T1 προβλέπει (μεταγενέστερο) θετική συναισθηματική διάθεση (affect) τη στιγμή T2, εν μέρει μέσω αλλαγών στον τρόπο αντιμετώπισης των δυσχερειών, καθώς και ότι διευρυμένος τρόπος σκέψης τη στιγμή T1 προβλέπει διευρυμένο τρόπο σκέψης και τη στιγμή T2 (Fredrickson & Joiner, 2002, σελ. 172). Οι δύο αυτές υποθέσεις εξετάζουν άμεσα την υπόθεση της ατέρμονης ανελυσσόμενης αλυσίδας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις των ερευνητών. Επιπλέον, με τη χρήση στατιστικών αναλύσεων βρέθηκε ότι όντως υπήρχε μία σχέση αμοιβαίας ενίσχυσης μεταξύ της θετικής συναισθηματικής διάθεσης (affect) και του διευρυμένου τρόπου αντιμετώπισης των δυσχερειών. Τα άτομα που είχαν βιώσει περισσότερα θετικά συναισθήματα από ότι άλλα άτομα έγιναν πιο ανθεκτικά στις δυσκολίες, όπως φάνηκε από την αύξηση στον διευρυμένο τρόπο αντιμετώπισης των δυσχερειών. Η απόκτηση περισσότερων και καλύτερων τέτοιων δεξιοτήτων έκανε τα άτομα να βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα (Fredrickson & Joiner, 2002).

Εφόσον ο διευρυμένος τρόπος είναι μία μορφή ψυχολογικής αντοχής, τα ευρήματα των Fredrickson και Joiner επιβεβαιώνουν την υπόθεση της θεωρίας των θετικών

συναισθημάτων ότι η στιγμιαία βίωση θετικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει στο χτίσιμο ισχυρών ψυχολογικών αντοχών και σε κινητοποίηση μηχανισμών που οδηγούν σταδιακά σε περισσότερη και βελτιωμένη ψυχολογική ευεξία (Fredrickson, 2001). Οι Fredrickson και Joiner αναφερόμενοι στην κλινική σημασία των ευρημάτων τους προτείνουν ότι οι θεραπευτές που προκαλούν με διάφορες τεχνικές θετικά συναισθήματα στους θεραπευόμενους τους ή πραγματοποιούν τις παρεμβάσεις μάθησης καινούριων ικανοτήτων σε χρονικές στιγμές που οι θεραπευόμενοι βρίσκονται σε καλή διάθεση ίσως βοηθήσουν στην αύξηση τόσο της πιθανότητας να μάθουν οι θεραπευόμενοι καινούριες δεξιότητες αλλά και το χρόνο στον οποίο το κάνουν αυτό (Fredrickson & Joiner, 2002) (Rudd, Joiner & Rajab, 2001). Τέλος, προτείνουν ότι η έννοια της ατέρμονης ανελίσσόμενης αλυσίδας ίσως εξηγεί τη σύνδεση των θετικών συναισθημάτων με τη μακροζωία, όπως αυτή φάνηκε από την έρευνα των Danner et al. (Danner, Snowdown, & Friesen, 2001)⁷, αφού, παρόλο που μία μεμονωμένη εμπειρία βίωσης θετικού συναισθήματος δεν φαίνεται να συντελεί σημαντικά στην αύξηση της συναισθηματικής ευεξίας του ατόμου ή να προάγει τη μακροζωία, τα αποτελέσματα της βίωσης θετικών συναισθημάτων συσσωρεύονται και αυξάνουν την πιθανότητα να βρει κανείς θετικό νόημα σε μεταγενέστερες εμπειρίες και να βιώσει περισσότερα θετικά συναισθήματα (Fredrickson & Joiner, 2002).

Παρά τα ενθαρρυντικά δεδομένα κάποια ερωτήματα παραμένουν. Μερικά από αυτά, όπως αναφέρονται από τη Fredrickson (Fredrickson, 2001, σελ. 224) είναι: ποιοι είναι η μηχανισμοί της ατέρμονης ανελίσσόμενης αλυσίδας; Τα θετικά συναισθήματα οδηγούν στη μελλοντική βίωση περισσότερων θετικών συναισθημάτων επειδή η λειτουργία της διεύρυνσης βοηθά τα άτομα να λύσουν τα αρχικά προβλήματά τους, ή επειδή λόγω της διεύρυνσης τα

⁷ Οι Danner, Snowdown και Friesen, διεξάγοντας σχετική με τη γήρανση και τη Alzheimer έρευνα, , από κάποια χειρόγραφα-αυτοβιογραφικές περιγραφές που είχαν γραφτεί από νεαρές καθολικές μοναχές τη δεκαετία του 1930, διαπίστωσαν ότι οι μοναχές των οποίων τα γραπτά ήταν πλουσιότερα σε έκφραση θετικών συναισθημάτων έζησαν ως και 10 χρόνια περισσότερο από τις μοναχές που είχαν εκφράσει τα λιγότερα θετικά συναισθήματα. Το θετικό συναισθηματικό περιεχόμενο των αυτογραφιών νεαρής ηλικίας βρέθηκε, δηλαδή, να είναι ισχυρά συνδεδεμένο με τη μακροζωία 6 δεκαετίες αργότερα, εύρημα που είναι σχετικό με ευρήματα άλλων μελετών που έχουν δείξει σχέσεις μεταξύ μακροζωίας και συναισθημάτων (Danner, Snowdown, & Friesen, 2001).

άτομα βρίσκουν θετικό νόημα σε άλλες καταστάσεις της ζωής τους και κατά συνέπεια βιώνουν και άλλα θετικά συναισθήματα;

Γ) Οι λειτουργίες των θετικών συναισθημάτων από εξελικτική σκοπιά.

Η Fredrickson χωρίς να θέλει να αποδείξει ότι τα θετικά συναισθήματα παρέχουν στο άτομο ανάλογα προσαρμοστικά πλεονεκτήματα που παρείχαν στους προγόνους μας τα αρνητικά όσον αφορά τις πιθανότητες επιβίωσης και αναπαραγωγής τους, θέλει να δείξει ότι τα θετικά συναισθήματα που βιώνει ο σύγχρονος άνθρωπος έχουν προέλθει στα πλαίσια της ανθρώπινης εξέλιξης μέσα από τις επαναλαμβανόμενες καταστάσεις που αντιμετώπιζαν οι πρόγονοί μας καθώς και αυτά αποδείχθηκαν λειτουργικά και χρηστικά σε κάποιο βαθμό γι' αυτούς (Fredrickson,1998).

Για να το κάνει αυτό, προσπαθεί να αναλύσει λειτουργικά αυτό το ψυχολογικό φαινόμενο της βίωσης των θετικών συναισθημάτων, παρατηρώντας επαρκώς τη μορφή τους και τα χαρακτηριστικά τους και προσπαθώντας να σκεφτεί τι είδους προσαρμοστικό πρόβλημα της ζωής του κυνηγού-συλλέκτη ανθρώπου (hunter-gatherer) μπορεί να είχαν επιλύσει, όταν αυτά δεν γεννιούνταν σε απειλητικές καταστάσεις για τη ζωή του και ούτε προκαλούσαν σαφώς καθορισμένες τάσεις προς ορισμένη δράση, όπως συμβαίνει με τα αρνητικά συναισθήματα (Fredrickson,1998).

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα βρίσκεται σύμφωνα με την Fredrickson στην λειτουργία του χιτσίματος νέων γνωστικών, σωματικών, ψυχολογικών και κοινωνικών πόρων με διαχρονικό χαρακτήρα, που έρχονται ως το φυσικό επακόλουθο του διευρυμένου τρόπου σκέψης και δράσης στον οποίο οδηγεί η βίωση των θετικών συναισθημάτων. Η Fredrickson, λοιπόν υποστηρίζει ότι

ο άνθρωπος κυνηγός-συλλέκτης μέσω της βίωσης θετικών συναισθημάτων παίζοντας, εξερευνώντας το περιβάλλον του, απολαμβάνοντας τα οφέλη των εμπειριών του και πλησιάζοντας άλλα άτομα (Fredrickson, 1998), αποκτούσε νέους πόρους σωματικούς, αποκτούσε νέους πόρους και ικανότητες τόσο σωματικούς όπως κινήσεις απαραίτητες για την αποφυγή κάποιου επικίνδυνου ζώου, όσο και γνωστικούς όπως η δημιουργία ενός γνωστικού χάρτη της περιοχής στην οποία κινείται, καθώς και κοινωνικούς, όπως η συνεργασία με άτομα που θα μπορούσαν να τον βοηθήσουν στο κυνήγι ή σε άλλες δύσκολες καταστάσεις. Όλες αυτές τις καινούριες γνώσεις και ικανότητες θα μπορούσε να τις χρησιμοποιήσει αργότερα σε επικίνδυνες καταστάσεις, έχοντας συνεπώς περισσότερες πιθανότητες να επιβιώσει και κατ' επέκταση περισσότερες πιθανότητες να ζήσει αρκετά ώστε να αναπαραχθεί (Fredrickson, 1998).

Επομένως, το προσαρμοστικό πρόβλημα που αντιμετώπιζαν οι προγονοί μας και το οποίο φαίνεται να επέλυαν τα θετικά συναισθήματα είναι το πότε και το πώς τα άτομα αυτά θα αποκτούσαν τους απαραίτητους για την επιβίωσή τους πόρους και η απάντηση σε αυτό, όπως δίνεται από τη θεωρία των θετικών συναισθημάτων, είναι ότι η απόκτηση νέων πόρων και ικανοτήτων γινόταν μέσω του παιχνιδιού, της εξερεύνησης, ή της απόλαυσης και της ενοποίησης αποκτημένων εμπειριών σε στιγμές που οι άνθρωποι αυτοί και είχαν ικανοποιημένες τις βιολογικές τους ανάγκες και ένιωθαν ασφάλεια (Fredrickson, 1998).

Δ) Οι προκλήσεις που αντιμετώπισε και έχει να αντιμετωπίσει στο μέλλον η Θετική Ψυχολογία.

Το κίνημα της ενασχόλησης με τη μελέτη των θετικών συναισθημάτων και της επίδρασης αυτών στην ανθρώπινη ύπαρξη, έχει αντιμετωπίσει αρκετές προκλήσεις και έχει δεχθεί έντονη κριτική. Ένα πρώτο σημείο ως προς το οποίο βλήθηκε η θετική ψυχολογία ήταν η ίδια της η ονομασία και η ερμηνεία που αποδίδουν κάποιοι σε αυτήν. Πολλοί πιστεύουν ότι με τον όρο «θετική ψυχολογία» υπονοείται ότι η υπόλοιπη ενασχόληση με την ψυχολογία είναι αρνητική και- στην ακραία εκδοχή της- ότι δεν έχει προσφέρει τίποτα. Οι Gable & Haidt, διαφωνούν με αυτό και προσπαθούν μέσα από το άρθρο τους «*What (and why) is Positive Psychology?*» (2005) να αποδείξουν ότι αυτή η άποψη είναι πολύ μακριά από αυτό που ισχύει. Σκοπός της μελέτης των θετικών συναισθημάτων και της επιρροής τους στην ανθρώπινη ζωή δεν είναι άλλος παρά να συμπληρώσει την ήδη υπάρχουσα και πολύ χρήσιμη γνώση που έχει αποκτηθεί σχετικά με την ψυχική ασθένεια και τη θεραπεία αυτής, προκειμένου οι ψυχολόγοι να έχουν την πλήρη εικόνα για τη λειτουργία της ανθρώπινης ύπαρξης.

Μια δεύτερη κριτική που έχει γίνει σχετικά με αυτή τη νέα προσέγγιση, είναι ότι όσοι ασχολούνται και εμπλέκονται με αυτή, υποτιμούν και παραγνωρίζουν τις αρνητικές πτυχές της ζωής και προάγουν μια οπτική της ζωής ιδωμένη μέσα από «ροζ γυαλιά». Και πάλι, οι Gable & Haidt στο ίδιο άρθρο, και ως επιστήμονες, οι οποίοι ασχολούνται με αυτό το χώρο της θετικής ψυχολογίας, προκαλούν όσους το πιστεύουν να κάνουν μια επισκόπηση σχετικά με τη σύνθεση της επιστημονικής ομάδας που ασχολείται με αυτά τα ζητήματα. Εκεί θα διαπιστώσουν ότι όλοι οι επιστήμονες που ασχολούνται με τη διερεύνηση των θετικών συναισθημάτων, συμπεριλαμβανομένων και των ιδίων, προέρχονται από τον παραδοσιακό χώρο της ψυχολογίας, διδάσκουν σε πανεπιστήμια και συγγράφουν σε διακεκριμένα επιστημονικά περιοδικά και, στις περισσότερες των περιπτώσεων, δεν χρησιμοποιούν τον όρο «Θετικοί ψυχολόγοι» όταν

περιγράφουν τους εαυτούς τους. Αυτοί οι επιστήμονες διέκριναν την αναγκαιότητα αλλά και χρησιμότητα της ενασχόλησης με την μελέτη των θετικών συναισθημάτων και της επίδρασής τους στην ανθρώπινη ύπαρξη, επειδή αντιλήφθηκαν ότι αυτή μπορεί να τους βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση και αντιμετώπιση των ζητημάτων που ήδη χειρίζονταν.

Μια τελευταία κριτική που έχει δεχθεί ο χώρος αυτός και η οποία αποτελεί ίσως και την μεγαλύτερη πρόκληση για το μέλλον της θετικής ψυχολογίας είναι η λεπτή διάκριση που υπάρχει ανάμεσα στο να περιγράφει κανείς και να προτείνει ότι κάτι είναι καλό και στο να φαίνεται σαν να το «συνταγογραφεί». Στο χώρο της ιατρικής τα πράγματα μπορεί να είναι περισσότερο απλά σε σχέση με το να περιγράφει κανείς τι είναι καλό και τι όχι για την υγεία, κάτι το οποίο δεν είναι το ίδιο εύκολο για τον χώρο της ψυχολογίας (Held, 2004). Οι Diener & Suh (1997) πρότειναν τρεις βασικές αρχές σε σχέση με το τι εκλαμβάνει το άτομο ως θετικό ή τι έχει αξία γι' αυτό. Η πρώτη αρχή είναι ότι οι επιλογές που κάνουν τα άτομα είναι ένας δείκτης σε σχέση με το ποια είναι εκείνα τα πράγματα στα οποία αποδίδουν αξία. Δηλαδή, αν μια επιλογή σκέψης ή δράσης τείνει να επαναλαμβάνεται, αυτό μάλλον σημαίνει ότι το άτομο πιστεύει στην προστιθέμενη αξία αυτής της επιλογής. Η δεύτερη αρχή που περιέγραψαν ήταν ότι οι άνθρωποι αξιολογούν αν κάτι (γεγονός, διαδικασία ή αποτέλεσμα) τους είναι ευχάριστο ως εμπειρία ή όχι. Κατά τρίτον, οι αξιολογήσεις αυτές των ατόμων σε σχέση με το αν κάτι είναι καλό ή ευχάριστο μπορεί να βασίζονται είτε σε κάποιο αξιακό σύστημα είτε σε κοινωνικές επιταγές. Η κοινή αντίληψη που υπάρχει σε σχέση με το τι είναι αποδεκτό ή όχι, ευχάριστο ή μη, σωστό ή λάθος, μπορούν να οδηγήσουν τις αποφάσεις των ατόμων στο τι θα επιδιώξουν στη ζωή τους. Αυτές οι τρεις αρχές σε ψυχολογικό και νοητικό επίπεδο μπορεί κάποιες φορές να συμφωνούν μεταξύ τους ενώ πράξη έξω από τα πλαίσια μιας σταθερής σχέσης μπορεί να εκλαμβάνεται και να βιώνεται ως επιθυμητή και ευχάριστη αλλά να μην είναι αποδεκτή με όρους κοινωνικούς ή και θρησκευτικούς. Έτσι, λοιπόν, καταφαίνεται ότι για τον χώρο της ψυχολογίας δεν είναι και τόσο απλό να πει κανείς τι είναι καλό και τι όχι και πολύ περισσότερο εάν γίνει αντιληπτό ως υπόδειξη

προς κάποια κατεύθυνση, είναι βέβαιο ότι θα εγείρει μεγάλες αντιστάσεις ακόμη και αν στην βάση του είναι ορθό.

Το ερώτημα που γεννάται στο τέλος της ημέρας είναι «προς ποια κατεύθυνση πρέπει να “βαδίζει” ο χώρος της θετικής ψυχολογίας ;», ποιο είναι το μέλλον της;. Ο σκοπός που πρέπει να επιτελέσει ο νέος αυτός τομέας είναι να κατανοήσει εκείνους τους παράγοντες που οδηγούν την ανθρώπινη ύπαρξη στην βελτιστοποίηση της μέσω διερεύνησης και καταγραφής των παραγόντων που αναπτύσσουν το δυναμικό του ατόμου, ενισχύουν την ψυχολογική του ανθεκτικότητα, διευκολύνουν την ομαλή σχέση του με τους άλλους ανθρώπους και τον οδηγούν σε μια υγιή ψυχική ζωή. Επίσης, πρέπει να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο όλα τα παραπάνω λειτουργούν ώστε να οδηγήσουν στην καλυτέρευση της ατομικής και συλλογικής λειτουργίας, την προαγωγή της ψυχολογικής ευεξίας και της σωματικής υγείας, την ομαλή λειτουργία οργανισμών και να εφεύρει εκείνες τις παρεμβάσεις που θα τα διασφαλίσουν.

Ε) Η εξέλιξη της Θεωρίας των Θετικών Συναισθημάτων

Από την στιγμή που η Fredrickson (1998) διατύπωσε για πρώτη φορά τη θεωρία της για τα θετικά συναισθήματα γεννώντας σε θεωρητικούς και ερευνητές του χώρου τον προβληματισμό σχετικά με τον παραγκωνισμό της μελέτης των θετικών συναισθημάτων στην προσπάθεια κατανόησης, διαχείρισης και υποστήριξης της ανθρώπινης ύπαρξης στην πορεία της προς μια ψυχικά υγιή ζωή και την αφιέρωση από τους Seligman, M. E. P., Chikszentmihalyi, M. (2000) ενός ειδικού τεύχους του περιοδικού «*American Psychologist*» στο νέο κίνημα/κλάδο της Θετικής ψυχολογίας, η εξέλιξη υπήρξε ραγδαία. Εκατοντάδες βιβλία, άρθρα σε περιοδικά και εγχειρίδια έχουν εκδοθεί⁸.

⁸ Παρατίθενται εδώ όπως αυτά αναφέρονται από την βιβλιογραφική επισκόπηση των Seligman, M. E. P., Steen, A. Tracy, Nansook, P., Peterson, C. (2005) ως μέρος του άρθρου τους: *Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. American Psychologist*, Vol .60, No.5, 410-421.

Βιβλία

- *The Handbook of Positive Psychology* (Snyder & Lopez, 2002),
- *A psychology of Human Strengths* (Aspinwall & Staudinger, 2003),
- *Flourishing* (Keyes & Haidt, 2003),
- *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures* (Lopez & Snyder, 2004),
- *Positive Psychology in Practice* (Linley & Joseph, 2004),
- *Handbook of Methods in Positive Psychology* (Ong & van Dulmen, υπό έκδοση)
- Καθώς και το *Character Strengths & Virtues: A Handbook and Classification* (CSV: Peterson & Seligman, 2004).

Συναντήσεις, συνέδρια και μαθήματα

- Οκτώβριος 2004. 390 ψυχολόγοι από 23 χώρες λαμβάνουν μέρος στο «*Third Annual International Positive Psychology Summit*» στην Ουάσιγκτον.
- Ιούλιος 2004. 300 άτομα από όλο τον κόσμο λαμβάνουν μέρος στο συνέδριο που οργάνωσε στην Ιταλία το «*European Network of Positive Psychology*».
- Ολοένα και περισσότεροι νέοι ερευνητές παρακολουθούν το καλοκαιρινό πρόγραμμα εκπαίδευσης διάρκειας μιας εβδομάδας του *Positive Psychology Institute*.
- Από τις 15/5 έως τις 30/6 των ετών 2005-2007 το Medici II, πραγματοποιείται στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβανίας, όπου επιστήμονες συναντώνται με τα ακόλουθα 5 θέματα: α) η υγεία και η παραγωγικότητα ως λειτουργίες της ευτυχισμένης ζωής, β) δείκτες ευεξίας ε επίπεδο εθνικό, γ) πνευματικότητα και ομαλή ωρίμανση, δ) ψυχολογικό κεφάλαιο και ε) διαδικτυακοί τόποι στην Κίνα και

την Ισπανία, που ασχολούνται με τα θετικά συναισθήματα και τελικά πως αυτά θα απευθύνονται σε κάθε γλώσσα.

- Το *Positive Psychology Network* χρηματοδοτεί πάνω από 50 προγράμματα με πάνω από 15 επιστήμονες να εμπλέκονται με την έρευνα των θετικών συναισθημάτων από Πανεπιστήμια όλου του κόσμου.

- Έχουν ιδρυθεί *Positive Psychology Centers* στα Πανεπιστήμια της Πενσυλβανίας, του Μίσιγκαν, της Ιλλινόις και στο *Claremont Graduate University*.

- Μαθήματα και σεμινάρια σχετικά με τα θετικά συναισθήματα τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο διαρκώς και περισσότερο προσφέρονται από Πανεπιστήμια της Ευρώπης. Ο Martin Seligman & Ben Dean προσφέρουν ένα 48-ωρο σεμινάριο μέσω τηλεφώνου, το *Authentic Happiness Coaching* όπου πραγματεύονται τις αρχές της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων, εργαλεία μέτρησης αλλά και τις παρεμβάσεις που έχουν αναπτυχθεί.

-Από τον Σεπτέμβριο του 2005 λειτούργησε το πρώτο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Εφαρμοσμένης Θετικής ψυχολογίας (*Master in Applied Positive Psychology*) στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβανίας με πάνω από 200 αιτήσεις συμμετοχής την πρώτη χρονιά που ανακοινώθηκε η λειτουργία του.

Διαδικτυακοί τόποι (Websites)

Επίσης, έχουν αναπτυχθεί ιστοσελίδες που ασχολούνται με τα θέματα της θετικής ψυχολογίας, όπως είναι τα ακόλουθα:

- www.apa.org/science/positivepsy.html
- www.bus.umich.edu/Positive
- www.reflectivehappiness.com
- www.positivepsychology.org
- www.positiveemotions.gr

Επιπλέον, έντονο ενδιαφέρον έχουν δείξει γι' αυτό το νέο κλάδο της ψυχολογίας τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, εκατοντάδες άρθρα δημοσιεύονται τόσο σε εφημερίδες όσο και σε περιοδικά ενώ στις 17/1/2005 το *Time Magazine* αφιέρωσε το εξώφυλλό του αλλά και σχεδόν ολόκληρο το τεύχος του στην πρακτική αξία αυτού του νέου ρεύματος στην ψυχολογία. Τέλος, πολλές παρεμβάσεις δοκιμάζονται, οι οποίες, προκειμένου για τη γρήγορη συλλογή δεδομένων (χωρίς να μειώνεται η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους, για σχόλια σε σχέση με αυτό βλ. Seligman, M. E. P., Steen, A. Tracy, Nansook, P., Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, Vol.60, No.5, 410-421.) δοκιμάζονται παρεμβάσεις με τη χρήση εξ' ολοκλήρου του διαδικτύου (internet-based interventions).

Ενδοατομικές και διατομικές διαφορές κινητοποίησης

Είναι γεγονός ότι ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, έχει διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές επιθυμίες σε όλες τα επίπεδα της ζωής του (προσωπικό, επαγγελματικό, κοινωνικό). Για να φέρουμε αυτή την παραδοχή στο εργασιακό πλαίσιο που μας ενδιαφέρει περισσότερο στην προκειμένη περίπτωση, αυτή η διαφορετικότητα των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψων σοβαρά και να συνυπολογίζεται σε κάθε πρόθεση σχεδιασμού ή/και επανασχεδιασμού του εργασιακού πλαισίου και στην προσπάθεια ερμηνείας της εργασιακής συμπεριφοράς εν γένει.

Είναι πιθανό τα στοιχεία που ενεργοποιούν έναν εργαζόμενο για εργασία να μην κινητοποιούν καθόλου κάποιον άλλο εργαζόμενο (North craft & Neal, 1994). Επιπλέον, λόγω της ίδιας της εξέλιξης, της αλλαγής αναγκών και της διαφοροποίησης που μπορεί να απέλθει

στους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων, ενδέχεται αυτό που ισχύει σήμερα ως παράγοντας κινητοποίησης, να μην λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο τον επόμενο χρόνο, μήνα, μέρα ή και ώρα ακόμη (Northcraft & Neal, 1994). Τα κίνητρα εργασίας θεωρούνται μια παράμετρος διαρκώς μεταβαλλόμενη και ευαίσθητη στην επίδραση πολλών και διαφορετικών παραγόντων.

Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή κινητοποίηση μπορεί να μην είναι μόνο ενδοατομικοί αλλά και διατομικού χαρακτήρα. Παραδείγματος χάριν, διαφορετικά άτομα αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο τη σημασία της εργασίας. Μπορεί για κάποιους η εργασία να αποτελεί μέσο αυτοπραγμάτωσης και προσωπικής ικανοποίησης (Stanton, 1982) ενώ για άλλους να αποτελεί απλώς το μέσο διασφάλισης των προς το ζην ή της αποκόμισης ενός εισοδήματος που θα διευκολύνει την επίτευξη άλλων στόχων, όπως είναι η διασκέδαση κατά τον ελεύθερο χρόνο, οι οικογενειακές δραστηριότητες, κ.λπ. Αυτή η διαφορετικότητα μεταξύ των ατόμων πιθανώς να οφείλεται όχι μόνο σε ενδοατομικά χαρακτηριστικά αλλά και σε παραμέτρους δημογραφικού χαρακτήρα, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση ή ακόμη και σε παραμέτρους επαγγελματικές ή και γεωγραφικές, όπως είναι ο τύπος επαγγέλματος, η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, το ιεραρχικό επίπεδο θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος, ο τόπος διαμονής του, κ.λπ. Αυτή την παραδοχή θα προσπαθήσουμε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή να την εξετάσουμε ως προς την ισχύ της συσχετίζοντάς τις δημογραφικού χαρακτήρα μεταβλητές με το συνολικό βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων του δείγματος. Επιπροσθέτως, και δεδομένης, της συλλογιστικής της παρούσης ότι η αυξημένη κινητοποίηση οδηγεί στη βίωση περισσότερων θετικών συναισθημάτων, ενδιαφέρον έχει να εξεταστεί και η απευθείας σχέση των παραμέτρων αυτών απευθείας στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Κινητοποίηση και απουσίες από την εργασία

Επίσης, σε ότι αφορά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ θετικών συναισθημάτων και αριθμού απουσιών από την εργασία, και πάλι το θετικό συναίσθημα ότι οποίο έχει τύχει της μεγαλύτερης διερεύνησης είναι αυτό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ως προς τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τις απουσίες του εργαζομένου έχει βρεθεί ότι είναι στατιστικώς σημαντική και μάλιστα αρνητική αλλά είναι χαμηλή και αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η σχέση αυτή αναφέρεται μόνο στις εκούσιες απουσίες του εργαζόμενου παρά στις συνολικές απουσίες του (Steers & Porter, 1983) καθώς οι απουσίες μπορεί να προκαλούνται από ένα πλήθος καταστάσεων που να είναι έξω από τον έλεγχο του ατόμου όπως μια ασθένεια, οι κακές καιρικές συνθήκες ή κάποιο ατύχημα. Η ύπαρξη αρνητικής σχέσης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τις εκούσιες απουσίες σημαίνει ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος τόσο λιγότερες απουσίες θα κάνει. Η αρνητική αυτή σχέση μπορεί, σε μερικές περιπτώσεις, να μην υφίσταται καθόλου καθώς μπορεί να μην εξαρτάται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά από την πολιτική που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση (Ilgen & Hollenback, 1977), σύμφωνα με την οποία μπορεί οι εργαζόμενοι να πιστεύουν πως οι απουσίες τους δε θα έχουν κανένα κόστος για την καριέρα τους (καμία επιρροή στο εισόδημα και τις δυνατότητες προαγωγής τους) ή αν οι προϊστάμενοι έχουν αποδεχθεί τις απουσίες ως μια συνήθη και καθημερινή πραγματικότητα, οπότε η ικανοποίηση δε θα συνδέεται αρνητικά με τις απουσίες⁹. Πρέπει να σημειωθεί ένα πολύ σημαντικό εύρημα του Clegg (1983), στο οποίο κατέληξε μετά την ανασκόπηση 17 σχετικών ερευνών και αφορά στο ότι η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών μπορεί να λειτουργεί αντίστροφα, δηλαδή όσο περισσότερο απουσιάζει ένας

⁹ McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1985). Industrial and Organizational Psychology. 8th Edition. Englewood Cliffs, New Jersey.

εργαζόμενος τόσο αυξάνεται και η επαγγελματική του δυσαρέσκεια. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του έδειξαν ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει όταν οι απουσίες ακολουθούνται από δυσάρεστες συνέπειες (αποδοκιμασία του εργαζομένου από προϊσταμένους και συνεργάτες, περικοπή μισθού και κάλυψη της εργασίας με υπερωρίες).¹⁰

Είναι γεγονός, ωστόσο, ότι δεν έχει διερευνηθεί η επίδραση άλλων θετικών συναισθημάτων στον ρυθμό απουσιών από την εργασία των εργαζομένων. Με αφορμή αυτή την έλλειψη, η παρούσα διατριβή θα αποπειραθεί τη διερεύνηση της επίδρασης και άλλων θετικών συναισθημάτων στις απουσίες που σημειώνει ένας εργαζόμενος από την εργασία του και μάλιστα με συγκεκριμένη κατεύθυνση, δηλαδή θα διερευνηθεί το κατά πόσον η αυξημένη βίωση θετικών συναισθημάτων οδηγεί σε μειωμένο αριθμό απουσιών.

¹⁰ Jewell, L.N. & Siegal, M (1990). Contemporary industrial and organizational psychology. 2nd edition. West Publishing Company

Αντί επιλόγου

Στην παρούσα εργασία μέχρι στιγμής παρατέθηκαν οι γνωστότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σε σχέση με τα ανθρώπινα κίνητρα γενικότερα αλλά και τα κίνητρα εργασίας ειδικότερα, καθώς αυτά αποτελούν και το θέμα ενασχόλησης της συγγραφούσης. Υπάρχει μια σειρά από μελέτες που έγιναν τα τελευταία 40 χρόνια (όπως αναφέρονται και στο International Journal of Manpower, Vol. 18 No. 3, 1997, pp. 263-280. © MCB University Press, 0143-7720), και οι οποίες εξέτασαν ποια είναι τα στοιχεία εκείνα του εξωτερικού εργασιακού περιβάλλοντος, στοιχεία, που είναι έξω από τον έλεγχο του ίδιου του ατόμου (*εξωτερικά κίνητρα*) και στον απευθείας έλεγχο της εργοδοσίας, που μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένα κίνητρα για την επίτευξη καλύτερου παραγωγικού αποτελέσματος. Φάνηκε πως οι πέντε παράγοντες που ξεχώρισαν ανάμεσα στα κριτήρια των εργαζομένων σχετικά με το τι τους ευχαριστεί από την εργασία τους ήταν : οι υψηλοί μισθοί, η εκτίμηση από την εργοδοσία της εργασίας που κάνει ένας εργαζόμενος, η εργασιακή ασφάλεια, η δυνατότητα εξέλιξης και ανέλιξης μέσα στην επιχείρηση καθώς και το να είναι μια εργασία ενδιαφέρουσα.

Λογικά, λοιπόν, εφόσον κατά καιρούς έχουν εξεταστεί τόσο οι παράγοντες που κινητοποιούν το άτομο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, το ερώτημα, το οποίο διακαώς απασχολεί τις περισσότερες επιχειρήσεις, δηλαδή το τι πρέπει να λάβουν υπόψη τους και τι μπορούν να αλλάξουν προκειμένου να πετύχουν αύξηση των κινήτρων, της εργασιακής ικανοποίησης και, κατ' επέκταση, της παραγωγικότητας, θα έπρεπε να έχει ήδη απαντηθεί. Κάτι τέτοιο δεν συνέβη ποτέ. Όσον αφορά τις θεωρίες των κινήτρων, όλες φάνηκαν να ερμηνεύουν εν μέρει τα ανθρώπινα εργασιακά κίνητρα και ακόμη και κάποιοι συνδυασμοί που έγιναν με τον ίδιο σκοπό, δεν μπόρεσαν να πετύχουν κάτι περισσότερο. Από την άλλη μεριά, τα *εξωτερικά κίνητρα*, φαίνεται να είναι μια καθαρά υποκειμενική αλλά και περιστασιακή υπόθεση. Κάθε άτομο

κινητοποιείται από διαφορετικά εξωτερικά ερεθίσματα γιατί είναι *μοναδικό* ως προς τις ανάγκες, ικανότητες, επιθυμίες, προτιμήσεις κ.λπ., αλλά και αλλάζει το ίδιο μέσα από την εξέλιξή του χρόνου. Έτσι, δεν είναι απαραίτητο ότι θα θεωρούν όλοι έναν υψηλό μισθό ως κίνητρο αρκετό για να είναι περισσότερο παραγωγικοί, όταν, για παράδειγμα, ο άμεσος προϊστάμενος δε φαίνεται να δίνει καμία αξία σε αυτό που κάνουν οι υφιστάμενοί του και το υποτιμά ή αν το έργο που έχουν αναλάβει οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά βαρετό και δεν αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητές τους και τη δημιουργικότητά τους. Επίσης, δεν είναι απαραίτητο ότι αν ένας εργαζόμενος θεωρεί ύψιστο κίνητρο τη χρηματική αμοιβή σε μια στιγμή της ζωής του, θα συνεχίσει αυτό να κατέχει την πρωτιά στα στοιχεία που τον κινητοποιούν δια βίου. Άρα, ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι οι ενδοατομικές διαφορές σε ότι αφορά στην κινητοποίηση των εργαζομένων.

Με λίγα λόγια αυτό που υποστηρίζεται εδώ από τη συγγράφουσα είναι ότι δεν υπάρχει για τις επιχειρήσεις πανάκεια σχετικά με το πώς θα κινητοποιήσουν το εργατικό δυναμικό τους. Υπάρχουν κάποιες γενικές γραμμές που μπορούν να εφαρμοστούν, κάποιο επιστημονικό παρελθόν και θεωρίες, οι οποίες μπορούν να σταθούν αρωγοί στην προσπάθεια ερμηνείας ενεργοποίησης αλλά και διατήρησης των εργασιακών κινήτρων αλλά είναι πολύ σημαντική η χρήση που θα τους κάνει κανείς. Αυτά τα εργαλεία δεν πρέπει να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα, είναι απαραίτητο να εξετάζεται κάθε περίπτωση ξεχωριστά και κάθε φορά απαιτείται συνδυασμός εργαλείων και θεωριών αλλά και σαφής προσπάθεια εντοπισμού παραγόντων που μπορεί να παρεμβάλλονται στη διαδικασία κινητοποίησης των εργαζομένων. Η παρούσα διατριβή επιχειρεί να εξετάσει την εργασιακή κινητοποίηση ως διαμεσολαβητικό παράγοντα προς αυξημένη βίωση θετικών συναισθημάτων και κατ' επέκταση μέσω της αυξημένης βιωμένης θετικής συναισθηματικής διάθεσης προς αύξηση της γενικότερης ευημερίας αλλά και πιο συγκεκριμένα της παραγωγικότητας στο εργασιακό πλαίσιο, η οποία εκτιμάται ότι αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την επιβίωση των οργανώσεων, αλλά και των εθνικών οικονομιών.

Γι' αυτό τον λόγο παρατέθηκε στην παρούσα διατριβή και η θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Frederickson (1998) αλλά και έγινε ιδιαίτερη μνεία σε αυτή την στροφή της ψυχολογίας στην ενασχόλησή της και με τις θετικές πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης, μετά από μισό περίπου αιώνα και πλέον ενασχόλησης με τα αρνητικά συναισθήματα, τις επιπτώσεις αυτών και τη θεραπεία τους. Υπάρχει πληθώρα ερευνών που έχουν συνδέσει την κινητοποίηση με τα θετικά συναισθήματα και την απουσία της με τα αρνητικά συναισθήματα.¹¹ Η σχέση αυτή, ωστόσο, δεν έχει ακόμη αποσαφηνιστεί ως προς το αίτιο και αιτιατό της, με συνέπεια κάποιες έρευνες να εμφανίζουν τα θετικά συναισθήματα ως απόρροια της κινητοποίησης την στιγμή που άλλες εμφανίζουν τα θετικά συναισθήματα ως προϋπόθεσή της.

Παραμένει, ωστόσο, γεγονός ότι η σχέση μεταξύ θετικών συναισθημάτων και κινητοποίησης δεν έχει διερευνηθεί σε βάθος, εν μέρει και λόγω του γεγονότος της επικέντρωσης των ερευνών της ψυχολογίας στα αρνητικά συναισθήματα. Το ενδιαφέρον των σύγχρονων ερευνητών για τα θετικά συναισθήματα είναι αυτό που δίνει το έναυσμα για την ενασχόληση με αυτό το ζήτημα. Για τους ερευνητές με γόνιμο ενδιαφέρον προς αυτή την κατεύθυνση οι ιδέες των διαφόρων ζητημάτων προς διερεύνηση σχετικά με τα θετικά συναισθήματα γεννώνται από τον έναν στον άλλο. Έτσι και η παρούσα διατριβή είναι εμπνευσμένη από τη διδακτορική διατριβή ενός εξέχοντος επιστήμονα, του Μ.Δ. Γαλανάκη (2009), ο οποίος ασχολήθηκε εν μέρει και με το ζήτημα της σχέσης ανάμεσα στα εργασιακά κίνητρα και τα θετικά συναισθήματα, στα πλαίσια της διδακτορικής του διατριβής στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτιστικών Επιστημών, η οποία συνολικά πραγματοποιήθηκε τον «Ρόλο της βίωσης των Θετικών Συναισθημάτων στην αντιμετώπιση του Εργασιακού Στρες».

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να εξετάσει περαιτέρω την σχέση μεταξύ της βίωσης Θετικών Συναισθημάτων και Κινητοποίησης διατυπώνοντας ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις σχετικά με το ποιες δημογραφικές μεταβλητές μπορεί να επηρεάζουν

¹¹ Βλέπε Van Lange(2008), Batson et al.(1981,1991,1995,1997,1998,2001,2008), Rothermund, Voss & Wentura(2008) καθώς και Herzberg(1959), Adams(1965), Vroom(1964) Hackman & Oldham(1975) για έρευνες υποστηρικτικές και των δυο κατευθύνσεων.

τα κίνητρα καθώς και το κατά πόσον η αύξηση της κινητοποίησης μπορεί να οδηγήσει στη βίωση θετικών συναισθημάτων, η οποία με τη σειρά της θα μπορούσε να οδηγεί σε εργαζόμενους που είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και, κατ' επέκταση, περισσότερο παραγωγικοί. Επιπλέον, εξετάζεται ποια ακριβώς θετικά συναισθήματα παράγονται μέσω της κινητοποίησης και σε ποιο βαθμό αλλά και το αν υπάρχουν κάποια κίνητρα που είναι πιο ισχυρά στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων. Ο χρηστικός χαρακτήρας αυτής της μελέτης καθώς και άλλων που έχουν ήδη γίνει, όπως η προαναφερθείσα, σε σχέση με ζητήματα που αφορούν στην εργασιακή ζωή, είναι το όφελος που έχουν οι επιχειρήσεις μέσω της αυξημένης κατανόησης για τα σχετικά αυτά ζητήματα στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν καθημερινές προκλήσεις που μπορεί να σταθούν εμπόδιο στην ανάπτυξή τους ή , ακόμη χειρότερα, στην ίδια τους την επιβίωση.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Συνοπτικά, με βάση το βιβλιογραφικό μέρος που προηγήθηκε παρατέθηκαν οι κυριότερες θεωρίες που αφορούν στα εργασιακά κίνητρα και περιγράφηκε αναλυτικά η Θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων. Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση του ρόλου των εργασιακών κινήτρων στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων, η σπουδαιότητα των οποίων διαφαίνεται από την επιβεβαίωση βασικών υποθέσεων της θεωρίας που παρατέθηκαν παραπάνω αλλά και συνοψίζονται εδώ:

- Διευρύνουν την αντίληψη και την προσοχή (Fredrickson & Branigan, 2002).
- Καταπολεμούν τις αρνητικές ψυχολογικές συνέπειες των αρνητικών συναισθημάτων (Fredrickson & Levenson, 1998, Fredrickson, Mancuso, Branigan & Tugade, 2000).
- Ενισχύουν την ενεργητική αντιμετώπιση δυσκολιών (Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2002, Tugade & Fredrickson, 2002).
- Λειτουργούν προληπτικά στην αντιμετώπιση της κατάθλιψης (Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2002).
- Οδηγούν μέσω μηχανισμών κλιμακωτής ανέλιξης στην ψυχολογική ευημερία (Fredrickson & Joiner, 2002, Tugade & Fredrickson, 2002).
- Συντελούν στην αύξηση των επιπέδων αισιοδοξίας, ηρεμίας και ψυχολογικής ανθεκτικότητας (Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2002).

Επίσης, ως προς την πιθανότητα η κινητοποίηση να αποτελεί μηχανισμό δημιουργίας θετικών συναισθημάτων στο εργασιακό πλαίσιο έχουν υποστηριχθεί τα ακόλουθα:

- Η κινητοποίηση οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, η οποία συντελεί στη βίωση ισχυρού βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης (Herzberg,1966,Locke,1976,Locke & Latham, 1990b).
- Η κινητοποίηση οδηγεί στη βίωση συμπάθειας για τους άλλους και στην εμφάνιση αυξημένων επιπέδων ενσυναίσθησης στο εργασιακό πλαίσιο (Van Lange,2008).
- Η κινητοποίηση του εργαζομένου οδηγεί στην βίωση του θετικού συναισθήματος του ενδιαφέροντος και της εύρεσης νοήματος στην εργασία (Hackman & Oldham,1976).
- Κατά μια σύγχρονη προσέγγιση, η κινητοποίηση ενδέχεται να αποτελεί αυτόνομο και διακριτό θετικό συναίσθημα (Goschke,2000,Robinson, Wilkowski,Kirkeby & Meier,2000).
- Ο Bandura (1969) συνέδεσε την κινητοποίηση με το θετικό συναίσθημα της αυτεπάρκειας.
- Ο Murray (1938) συνέδεσε την κινητοποίηση με την ανάγκη για νίκη και το συναίσθημα επίτευξης-επιτυχίας.
- Οι Hackman & Oldham (1976) συνέδεσαν την κινητοποίηση με την εύρεση θετικού νοήματος στην εργασία.
- Σύμφωνα με άλλους ερευνητές (Adams,1965,Adams & Rosenbaum,1962, Adams & Jacobsen,1964, Adams & Freedman,1976), η κινητοποίηση συνδέεται με το συναίσθημα της ισότητας και της δικαιοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό.

Με την επισκόπηση των παραπάνω ερευνητικών πορισμάτων δημιουργούνται σκέψεις σχετικά με τον ρόλο της εργασιακής κινητοποίησης στην δημιουργία θετικών συναισθημάτων. Υπό το πρίσμα των παραπάνω διατυπώνονται εδώ τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής:

1^ο ερευνητικό ερώτημα: Επηρεάζουν δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, τόπος διαμονής, οικογενειακή κατάσταση) τον βαθμό κινητοποίησης ή/και το βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων;

2^ο ερευνητικό ερώτημα: Ο βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων αλλά και ο βαθμός κινητοποίησης και οι επιμέρους παράγοντες επηρεάζουν το αριθμό απουσιών των εργαζομένων;

3^ο ερευνητικό ερώτημα: Οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό κινητοποίησης βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό θετικά συναισθήματα;

4^ο ερευνητικό ερώτημα: Υπάρχουν παράγοντες κινητοποίησης που προκαλούν την βίωση περισσότερων θετικών συναισθημάτων σε σχέση με άλλους;

Μέθοδος

Δείγμα

Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης διατριβής σε σχέση με τα εργασιακά κίνητρα και τα θετικά συναισθήματα συγκεντρώθηκε δείγμα 1080 εργαζομένων από όλη την Ελλάδα. Εξ' αυτών 398 ήταν άνδρες (37,30%) και 669 ήταν γυναίκες (62,70%). Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν $M = 33.85$ έτη και η τυπική απόκλιση $SD = 10.92$. Το 68,50% των συμμετεχόντων διέμενε μόνιμα στην Αθήνα ή την Θεσσαλονίκη (μεγάλα αστικά κέντρα > 1.000.000 κάτοικοι) και το 31.5% στην υπόλοιπη Ελλάδα. Το 55.90% απασχολούνταν ως ιδιωτικός υπάλληλος, το 22.60% ως δημόσιος υπάλληλος, το 6.10% ως ελεύθερος επαγγελματίας, το 5.10% σε σώματα ασφαλείας ή στρατού και το 10.30% ως επαγγελματίας υγείας. Ως προς τα έτη στην θέση ο μέσος όρος των εργαζομένων του δείγματος ήταν $M = 8.64$ και η τυπική απόκλιση $SD = 8.78$. 559 ήταν άγαμοι (52,60%), 464 ήταν παντρεμένοι (43,70%) και 39 ήταν διαζευγμένοι (3.70%). Τέλος, ως προς το μορφωτικό επίπεδο 4.90% ήταν απόφοιτοι γυμνασίου, 31.70% ήταν απόφοιτοι λυκείου, 10,60% ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ ή τεχνικής σχολής, 45.50% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, 6.40% είχαν μεταπτυχιακό τίτλο Κι 1.10% είχαν διδακτορικό τίτλο.

Εργαλεία

Κλίμακα Δημογραφικών Στοιχείων

Συγκεκριμένα σε αυτή την κλίμακα οι συμμετέχοντες δήλωναν: α) *το φύλο τους* (άνδρας/ γυναίκα), β) *την ηλικία τους* (17-20 ετών, 21-30 ετών, 31-40 ετών, 41+ ετών), γ) *τον τόπο διαμονής τους* (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος, Υπόλοιπη Μακεδονία/Ηπειρος & Θράκη, Νησιωτική Ελλάδα), δ) *το επάγγελμα* (Ιδιωτικός υπάλληλος, Δημόσιος Υπάλληλος, Ιατρός, Δικηγόρος, Στρατός/Αστυνομία/Σώματα ασφαλείας, Έμπορος, Ψυχολόγος/Κοινωνικές Επιστήμες, Άλλο), ε) *τα χρόνια στη θέση/εμπειρία* (0-1 έτη, 2-3 έτη, 4-10 έτη, 11+ έτη), ε) *το επίπεδο εργασίας-βαθμίδα* (1^η βαθμίδα, Μεσαίο επίπεδο, Διευθυντικό επίπεδο), στ) *το αν είναι καπνιστές*, ζ) *την οικογενειακή τους κατάσταση* (άγαμος, έγγαμος, διαζευγμένος), η) *προηγούμενα σοβαρά προβλήματα υγείας*, θ) *το μορφωτικό επίπεδο* (Γυμνάσιο, Λύκειο, ΙΕΚ/Τεχνική σχολή, ΑΕΙ/ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό), ι) *αριθμό απουσιών από την εργασία κατά τον προηγούμενο μήνα*, κ) *αισιόδοξη-απαισιόδοξη στάση ζωής*.

Κλίμακα μέτρησης συναισθημάτων DES.MOD.

Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελεί τροποποίηση της παλαιότερης κλίμακας DES (Differential Emotions Scale) του Izard (1977) και χρησιμοποιείται από την Fredrickson για να αξιολογήσει την βίωση συγκεκριμένων-διακριτών θετικών και αρνητικών συναισθημάτων (βλέπε Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003). Συνοπτικά, η κλίμακα περιλαμβάνει 11 θετικά συναισθήματα και 9 αρνητικά συναισθήματα. Στους συμμετέχοντες ζητήθηκε να υποδείξουν τον

βαθμό βίωσης των 20 συναισθημάτων της κλίμακας κατά τις 2 προηγούμενες εβδομάδες, χρησιμοποιώντας μια 5-βάθμια κλίμακα Likert (1=καθόλου, 5= πάρα πολύ). Στις αναλύσεις, προκειμένου να διαπιστώσουμε το βαθμό βίωσης θετικών και αρνητικών συναισθημάτων για τον κάθε συμμετέχοντα, υπολογίστηκαν διαφορετικά αθροίσματα για την υποκλίμακα με τα 9 αρνητικά συναισθήματα ($\alpha=0.72$) και για την υποκλίμακα με τα 11 θετικά συναισθήματα ($\alpha=0.81$). Τα αποτελέσματα αυτά σχετικά με την αξιοπιστία των υποκλιμάκων και ο χειρισμός των συνολικών σκορ είναι σύμφωνος με αυτόν της Fredrickson (Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003). Επιπλέον, η κλίμακα περιλαμβάνει ένα επιπρόσθετο ερώτημα στο οποίο οι συμμετέχοντες δηλώνουν ποιο συναίσθημα βίωσαν στον μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με τα υπόλοιπα για το ίδιο χρονικό διάστημα.

Κλίμακα Κινήτρων GALAMOT (Γαλανακης, Σταλίκας, 2009)

Η κλίμακα GALAMOT αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης των κινήτρων στην εργασία το οποίο βασίζεται στην διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων (Locke, 1968, 1978, Latham & Locke, 1979, Locke & Latham, 1990) καθώς και στη θεώρηση του Herzberg (1966) σχετικά με τη σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την κινητοποίηση. Η κλίμακα περιλαμβάνει 2 υποκλίμακες. Η 1^η υποκλίμακα αποτελείται από 56 ερωτήματα που αξιολογούν το είδος των κινήτρων που επιφέρει την υψηλότερη κινητοποίηση σε έναν εργαζόμενο και περιλαμβάνει 8 διαστάσεις: Οικονομικές Απολαβές, Ηγεσία, Περιβάλλον Εργασίας, Ομαδικό Πνεύμα, Ευκολία Επίτευξης Έργου, Πρόκληση, Δυνατότητες Εξέλιξης και Φιλότιμο¹². Η 2^η υποκλίμακα αποτελείται από 9 ερωτήματα και αξιολογεί τον βαθμό κινητοποίησης του εργαζομένου τη δεδομένη χρονική στιγμή που συμπληρώνει το τεστ. Η συμπλήρωσή του γίνεται μέσω αυτοαναφοράς με την χρήση μιας 5-βάθμιας κλίμακα Likert. Η

¹² Για τους λειτουργικούς προσδιορισμούς των παραγόντων κινητοποίησης βλ. Παράρτημα.

κλίμακα κινήτρων έχει σταθμιστεί σε δείγμα 1080 εργαζομένων πανελλαδικά σε διάφορα επαγγέλματα και διαθέτει ικανοποιητική αξιοπιστία ($\alpha=0.85$) και εγκυρότητα (φαινομενική, συγχρονική, εννοιολογική, περιεχομένου, κριτηρίου). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας της κλίμακας στο δείγμα της έρευνάς μας ήταν παρόμοια με αυτήν της στάθμισης ($\alpha=0.85$).

Διαδικασία

Για την υλοποίηση της έρευνας συγκροτήθηκε δείγμα Ελλήνων επαγγελματιών από όλη την Ελλάδα και από ποικίλους κλάδους. Η ερευνήτρια επισκέπτονταν τους συμμετέχοντες στον χώρο εργασίας τους και υλοποιούσαν την χορήγηση των τεστ μετά από τη σύμφωνη γνώμη και έγκριση της διοίκησης ή των ιδίων, εφόσον η επιχείρηση ήταν ιδιόκτητη. Σε ένα πρώτο αρχικό στάδιο οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τον σκοπό υλοποίησης της έρευνας. Εν συνεχεία διαβεβαιώνονταν για τον εμπιστευτικό χαρακτήρα των απαντήσεών τους και για την αποκλειστική χρήση των δεδομένων μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Η συμπλήρωση όλων των τεστ πραγματοποιήθηκε εντός του επαγγελματικού πλαισίου των συμμετεχόντων και παρουσία της ερευνήτριας, προκειμένου να μπορούν να παρέχουν πρόσθετες διευκρινίσεις, εφόσον αυτό ήταν απαραίτητο. Για την συμπλήρωση των τεστ δεν απαιτούνταν χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 40 λεπτών. Ως επιπλέον κίνητρο για την συμμετοχή στην έρευνα όλοι οι επαγγελματίες του δείγματος μπορούσαν μέσω e-mail να πληροφορηθούν τα αποτελέσματά τους.

Η συμπλήρωση των τεστ πραγματοποιούνταν ανώνυμα για την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

Όλη η διαδικασία της συλλογής δεδομένων ολοκληρώθηκε εντός του τριμήνου Οκτώβριος 2007-Φεβρουάριος 2008.

ΕΥΡΗΜΑΤΑ / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**1^ο ερευνητικό ερώτημα:**

Διερεύνηση της επίδρασης διαφόρων δημογραφικών μεταβλητών τόσο στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων όσο και στα επαγγελματικά κίνητρα.

Προτού προχωρήσουμε στις επιμέρους αναλύσεις, προκειμένου για τη διερεύνηση και απάντηση των τριών ερευνητικών ερωτημάτων που έχει θέσει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, ας δούμε κάποια περιγραφικά στοιχεία και ποια στοιχεία διαφαίνονται μέσα από την επισκόπησή τους με μια πρώτη ματιά.

Πίνακας 1. Μέσοι Όροι και τυπικές αποκλίσεις στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων.			
A' Υποκλίμακα			
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N
Οικονομικές Απολαβές	28,34	6,97	1023
Ηγεσία	20,23	4,94	1024
Περιβάλλον Εργασίας	23,92	5,03	1045
Ομαδικό Πνεύμα	18,10	3,70	1039
Φιλότιμο	27,50	4,79	1040
Πρόκληση	20,41	5,05	1026
Ευκολία Έργου	15,80	5,07	1038
Προοπτικές εξέλιξης	16,94	5,53	1026
B' Υποκλίμακα			
Βαθμός κινητοποίησης	13,31	3,05	816

Καθώς μπορεί να διακρίνει κανείς από την επισκόπηση των Μέσων Όρων του δείγματος στις διάφορες υποκλίμακες κινήτρων, διαφαίνεται ότι ο ελληνικός πληθυσμός κινητοποιείται πρωτίστως από τις οικονομικές απολαβές ($M=28,34$) και το φιλότιμο ($M=27,50$). Ενώ αυτό που κινητοποιεί λιγότερο τους Έλληνες φαίνεται να είναι η ευκολία του έργου ($M=15,80$).

Πίνακας 2α. Μέσοι Όροι και τυπικές αποκλίσεις στις υποκλίμακες του τεστ συναισθημάτων.			
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N
Συνολικός βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων	36,10	7,06	1003
Συνολικός βαθμός βίωσης αρνητικών συναισθημάτων	17,41	5,55	949

Πίνακας 2β. Μέσοι Όροι και τυπικές αποκλίσεις στα επιμέρους συναισθήματα του τεστ συναισθημάτων.			
	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N
Διασκέδαση	3,01	1,09	1073
Θυμός	2,85	1,39	1070
Ντροπή	1,39	0,86	1006
Ενθουσιασμός	2,42	1,19	1052
Περιφρόνηση	1,57	0,93	1074
Ευχαρίστηση	3,47	1,00	1061
Αηδία	1,78	1,18	1070
Σε δύσκολη θέση	2,35	1,17	1069
Χαρά/ευδιαθεσία	3,55	1,00	1072
Ευγνωμοσύνη	3,24	1,26	1070
Ελπίδα	3,60	1,13	1077
Ενδιαφέρον	3,52	1,11	1075
Αγάπη	3,87	1,07	1076
Υπερηφάνεια	3,38	1,05	1074
Ενοχή	1,38	0,79	1066
Θλίψη	2,40	1,24	1073
Φόβος	1,65	1,00	1071
Σέξι / ελκυστικός	2,96	1,26	1073
Εκπληξη/ Ξάφνιασμα	2,13	1,13	1063
Συμπάθεια/οίκτο	3,00	1,23	1074

Επίσης, η επισκόπηση των πινάκων 2α και 2β καταδεικνύει ότι ο ελληνικός πληθυσμός βιώνει περισσότερα θετικά συναισθήματα παρά αρνητικά και, μάλιστα, σε αναλογία 2 προς 1. Επίσης, διαφαίνεται ότι τα θετικά συναισθήματα που βιώνονται περισσότερο είναι η αγάπη, η ελπίδα, η χαρά/ευδιαθεσία, το ενδιαφέρον και η ευχαρίστηση.

Προχωρώντας θα εξετάσουμε την επίδραση διαφόρων δημογραφικών μεταβλητών τόσο στο βαθμό βίωσης κινητοποίησης αλλά και τυχόν επιδράσεις αυτών στους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης όσο και στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων στην προσπάθειά μας να απαντήσουμε το πρώτο μας ερευνητικό ερώτημα.

Διαφορές μεταξύ Φύλων

Προκειμένου για την διερεύνηση της επίδρασης του φύλου στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων, πραγματοποιήθηκε σύγκριση μέσων όρων ανεξάρτητων δειγμάτων (t-test independent samples).

Πίνακας 3α. Συσχέτιση φύλου με βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων										
		Ισότητα Διασπορών		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	of the Difference	
Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων	Equal variances assumed	3,284	,070	,046	989	,963	,02153	,46375	-,88852	,93159
	Equal variances not assumed			,047	832,789	,962	,02153	,45481	-,87118	,91423
Πίνακας 3β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ανα φύλο στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων.										
	Φύλο	N	M.O.	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό σφάλμα M.O.					
Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων	Ανδρες	373	36,10	6,72	0,35					
	Γυναίκες	618	36,08	7,28	0,29					

Όπως διαφαίνεται από τους πίνακα 3α και 3β, δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ των δυο φύλων. Εφόσον $\text{sig} > 0,05$ δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση και

υπορρίπτουμε την εναλλακτική. Το φύλο δεν επιδρά στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Το εύρημα αυτό υποστηρίζεται και από την θεωρία της B. Fredrickson.

Στη συνέχεια, προκειμένου για την διερεύνηση της επίδρασης του φύλου, αφενός, στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης και, αφετέρου, στους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης, πραγματοποιήθηκε επίσης σύγκριση μέσω των όρων ανεξάρτητων δειγμάτων (t-test independent samples).

Πίνακας 4α. Συσχέτιση φύλου με τα επιμέρους εργασιακά κίνητρα και τον βαθμό κινητοποίησης.										
		Ισότητα Διοσπορών		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	of the Difference	
									Lower	Upper
Οικονομικές Απολαβές	Equal variances assumed	1,422	,233	5,332	1012	,000	2,37170	,44484	1,49878	3,24462
	Equal variances not assumed			5,298	783,685	,000	2,37170	,44781	1,49264	3,25075
Ηγεσία	Equal variances assumed	6,636	,010	-3,219	1011	,001	-1,02851	,31953	-1,65553	-,40149
	Equal variances not assumed			-3,149	748,591	,002	-1,02851	,32660	-1,68967	-,38735
Περιβάλλον Εργασίας	Equal variances assumed	,277	,599	-5,347	1031	,000	-1,71032	,31988	-2,33801	-1,08262
	Equal variances not assumed			-5,322	808,894	,000	-1,71032	,32137	-2,34112	-1,07951
Ομαδικό Πνεύμα	Equal variances assumed	,647	,421	-5,024	1026	,000	-1,18583	,23608	-1,64804	-,72263
	Equal variances not assumed			-4,949	765,531	,000	-1,18583	,23958	-1,65617	-,71549
Φιλότιμο	Equal variances assumed	2,981	,085	-2,534	1027	,011	-,78021	,30793	-1,38445	-,17597
	Equal variances not assumed			-2,479	755,217	,013	-,78021	,31478	-1,39817	-,16226
Πρόκληση	Equal variances assumed	1,107	,293	1,473	1012	,141	,48340	,32822	-,16068	1,12748
	Equal variances not assumed			1,458	772,920	,145	,48340	,33151	-,16737	1,13417
Ευκολία Έργου	Equal variances assumed	,215	,643	,076	1024	,940	,02471	,32071	-,61039	,66581
	Equal variances not assumed			,076	831,425	,939	,02471	,32494	-,61309	,66250
Προοπτικές εξέλιξης	Equal variances assumed	2,041	,153	3,689	1013	,000	1,31343	,35693	,61302	2,01385
	Equal variances not assumed			3,613	759,862	,000	1,31343	,36349	,59988	2,02699
Βαθμός κινητοποίησης	Equal variances assumed	1,372	,242	2,256	806	,024	,50417	,22349	,06548	,94285
	Equal variances not assumed			2,228	581,612	,028	,50417	,22633	,05964	,94869
Πίνακας 4β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα φύλο										
Α' Υποκλίμακα										
	Φύλο	N	M.O.	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικά σφάλμα M.O.					
Οικονομικές Απολαβές	Ανδρες	381	29,86	8,97	0,38					
	Γυναίκες	633	27,49	8,79	0,27					
Ηγεσία	Ανδρες	382	19,59	5,20	0,27					
	Γυναίκες	631	20,61	4,76	0,19					
Περιβάλλον Εργασίας	Ανδρες	390	22,87	5,04	0,28					
	Γυναίκες	643	24,58	4,95	0,20					
Ομαδικό Πνεύμα	Ανδρες	383	17,37	3,79	0,19					
	Γυναίκες	645	18,56	3,58	0,14					
Φιλότιμο	Ανδρες	386	27,03	5,04	0,26					
	Γυναίκες	643	27,81	4,62	0,18					
Πρόκληση	Ανδρες	380	20,71	5,18	0,27					
	Γυναίκες	634	20,23	4,98	0,20					
Ευκολία Έργου	Ανδρες	388	15,84	5,00	0,25					
	Γυναίκες	638	15,81	5,12	0,20					
Προοπτικές εξέλιξης	Ανδρες	383	17,78	5,77	0,29					
	Γυναίκες	632	18,46	5,35	0,21					
Β' Υποκλίμακα										
Βαθμός κινητοποίησης	Ανδρες	292	13,83	3,14	0,18					
	Γυναίκες	516	13,13	3,00	0,13					

Όπως διαφαίνεται από τους πίνακες 4α και 4β, υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση του φύλου στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Επομένως, αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση έναντι της μηδενικής.

Περαιτέρω επισκόπηση των Μ.Ο. καταδεικνύει ότι οι άνδρες διαφαίνεται να είναι ελαφρώς περισσότερο κινητοποιημένοι σε σχέση με τις γυναίκες από την εργασία τους. Ομοίως, σε επίπεδο 0,05, φαίνεται να υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση του φύλου στον παράγοντα κινητοποίησης του φιλότιμου, με τις γυναίκες να λειτουργούν ελαφρώς περισσότερο με βάση αυτό τον παράγοντα κινητοποίησης.

Ισχυρότερες διαφοροποιήσεις μεταξύ των δυο φύλων, ωστόσο, σημειώνονται σε άλλους επιμέρους παράγοντες, οι οποίοι φαίνεται να προτιμώνται από το κάθε φύλο και έχουν ως ακολούθως:

Σημειώνεται στατιστικώς σημαντική διαφορά σε επίπεδο 0,001 υπάρχει μεταξύ φύλου και οικονομικών απολαβών. Η επισκόπηση των Μ.Ο. καταδεικνύει, μάλιστα, ότι οι άνδρες κινητοποιούνται περισσότερο από τις οικονομικές απολαβές σε σχέση με τις γυναίκες.

Στατιστικώς σημαντική διαφορά σε επίπεδο 0,01 υπάρχει επίσης μεταξύ φύλου και ηγεσίας. Η επισκόπηση των Μ.Ο. καταδεικνύει ότι οι γυναίκες κινητοποιούνται περισσότερο από άντρες σε σχέση με τα ζητήματα που αφορούν στην ηγεσία/προϊστάμενο απ' ότι οι άνδρες.

Επιπλέον, παρατηρείται ***στατιστικώς σημαντική διαφορά σε επίπεδο 0,001 μεταξύ φύλου και περιβάλλοντος εργασίας.*** Φαίνεται ότι οι γυναίκες κινητοποιούνται περισσότερο από άντρες σε σχέση με τα ζητήματα που αφορούν τον περιβάλλοντα χώρο/αισθητική απ' ότι οι άνδρες.

Στατιστικώς σημαντική διαφορά σε επίπεδο 0,001 υπάρχει επίσης μεταξύ φύλου και ομαδικού πνεύματος. Φαίνεται ότι οι γυναίκες κινητοποιούνται περισσότερο από άντρες σε σχέση με τα ζητήματα που αφορούν στην ομαδικότητα απ' ότι οι άνδρες.

Τέλος, **στατιστικώς σημαντική διαφορά σε επίπεδο 0,001 υπάρχει μεταξύ φύλου και προοπτικών εξέλιξης**. Φαίνεται ότι οι άνδρες κινητοποιούνται περισσότερο από τις προοπτικές εξέλιξης σε σχέση με τις γυναίκες.

Διαφορές ανά ηλικιακή ομάδα

Για να απαντήσουμε το ερώτημα του κατά πόσον η ηλικία έχει επίδραση στο βαθμό βίωσης των θετικών συναισθημάτων, διεξήχθη ανάλυση συνάφειας χρησιμοποιώντας τον δείκτη Pearson r.

Πίνακας 5α. Συσχέτιση ηλικίας με τον βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.			
		Ηλικία	Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων
Ηλικία	Pearson Correlation	1	-,076
	Sig. (2-tailed)		,018
	N	1059	983
Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων	Pearson Correlation	-,076	1
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	983	1003
Πίνακας 5β. Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις της ηλικίας στην υποκλίμακα των Θετικών συναισθημάτων.			
	Mean	Std. Deviation	N
Ηλικία	33,85	10,92	1059,00
Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων	36,10	7,06	1003,00

Η ανάλυση έδειξε, όπως μπορούμε να δούμε από τους πίνακες 5α και 5β, ότι πράγματι υπάρχει αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού βίωσης θετικών συναισθημάτων $r = -0.76$ σε επίπεδο 0,05. Το αρνητικό πρόσημο του δείκτη καταδεικνύει την αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Επομένως, όσο ο εργαζόμενος μεγαλώνει τόσο λιγότερα θετικά συναισθήματα βιώνει.

Πίνακας 6α. Συσχέτιση ηλικίας με τα απιμέρους εργασιακά κίνητρα και το συνολικό βαθμό κινητοποίησης.

		Ηλικία	Βαθμός κινητοποίησης	Οικονομικές απολαβές	Ηγεσία	Περιβάλλον εργασίας	Ομαδικό πνεύμα	Φιλοτίμιο	Πρόκληση	Ευκολία έργου	Προσ
Ηλικία	Pearson Correlation	1	-.017	-.059	-.039	.048	.034	.256	.031	.040	
	Sig. (2-tailed)		.621	.063	.092	.128	.275	.000	.332	.204	
	N	1059	806	1008	1006	1025	1020	1021	1007	1019	
Βαθμός κινητοποίησης	Pearson Correlation	-.017	1	.159	.271	.300	.159	.355	.257	-.074	
	Sig. (2-tailed)	.621		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.036	
	N	806	816	784	780	796	796	796	776	790	
Οικονομικές Απολαβές	Pearson Correlation	-.059	.159	1	.046	.031	.005	.047	.177	.292	
	Sig. (2-tailed)	.063	.000		.145	.333	.881	.136	.000	.000	
	N	1008	784	1023	990	1004	1001	1001	989	999	
Ηγεσία	Pearson Correlation	-.039	.271	.046	1	.436	.404	.260	.360	.092	
	Sig. (2-tailed)	.092	.000	.145		.000	.000	.000	.000	.004	
	N	1006	780	990	1024	1006	1006	1005	992	997	
Περιβάλλον Εργασίας	Pearson Correlation	.048	.300	.031	.436	1	.504	.379	.243	.002	
	Sig. (2-tailed)	.128	.000	.333	.000		.000	.000	.000	.963	
	N	1025	796	1004	1008	1045	1020	1020	1006	1018	
Ομαδικό πνεύμα	Pearson Correlation	.034	.159	.005	.404	.504	1	.410	.186	.031	
	Sig. (2-tailed)	.275	.000	.881	.000	.000		.000	.000	.319	
	N	1020	796	1001	1006	1020	1035	1015	1009	1010	
Φιλοτίμιο	Pearson Correlation	.256	.355	.047	.250	.379	.410	1	.236	-.050	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.136	.000	.000	.000		.000	.113	
	N	1021	796	1001	1005	1020	1015	1040	1003	1014	
Πρόκληση	Pearson Correlation	.031	.257	.177	.360	.243	.186	.236	1	.083	
	Sig. (2-tailed)	.332	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.009	
	N	1007	776	989	992	1006	1009	1009	1026	1001	
Ευκολία Έργου	Pearson Correlation	.040	-.074	.292	.092	.002	.031	-.050	.083	1	
	Sig. (2-tailed)	.204	.036	.000	.004	.963	.319	.113	.009		
	N	1019	790	999	997	1016	1010	1014	1001	1038	
Προσωπικές εξελίξεις	Pearson Correlation	-.192	.404	.326	.346	.199	.057	-.014	.341	.111	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.071	.880	.000	.000	
	N	1007	783	992	995	1008	1006	1007	993	1004	

Πίνακας 6β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις κάθε ηλικιακής ομάδας στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων.

Α' Υποκλίμακα				
	Ηλικιακή Ομάδα	N	Μ.Ο.	Τυπ.Απόκλιση
Οικονομικές Απολαβές	17-20	112	28,59	6,74
	21-30	355	29,02	6,15
	31-40	245	27,89	7,41
	41 +	290	27,83	7,59
Ηγεσία	17-20	107	20,46	4,39
	21-30	362	20,59	4,96
	31-40	236	20,00	4,70
	41 +	293	19,81	5,29
Περιβάλλον Εργασίας	17-20	113	23,91	4,70
	21-30	361	23,90	5,03
	31-40	248	23,68	5,01
	41 +	297	24,12	5,24
Ομαδικό Πνεύμα	17-20	111	18,06	3,59
	21-30	367	17,98	3,86
	31-40	242	18,21	3,64
	41 +	294	18,22	3,60
Φιλοτίμιο	17-20	108	25,12	4,52
	21-30	382	25,69	4,86
	31-40	247	26,14	4,31
	41 +	298	26,76	4,72
Πρόκληση	17-20	109	20,99	4,45
	21-30	362	20,12	5,05
	31-40	247	20,17	5,19
	41 +	298	20,85	5,11
Ευκολία Έργου	17-20	114	15,14	4,99
	21-30	359	15,98	5,00
	31-40	248	15,57	5,21
	41 +	294	16,10	5,10
Προσωπικές εξελίξεις	17-20	110	16,77	4,76
	21-30	358	17,81	5,41
	31-40	239	16,30	6,70
	41 +	294	15,73	5,46
Β' Υποκλίμακα				
Βαθμός κινητοποίησης	17-20	86	13,62	2,83
	21-30	275	13,30	2,85
	31-40	196	12,94	3,09
	41 +	244	13,46	3,32

Για την εξέταση της επίδρασης της μεταβλητής της ηλικίας στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης αλλά και στους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης, διεξήχθη ανάλυση συνάφειας χρησιμοποιώντας τον δείκτη Pearson r . Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης φαίνονται στους πίνακες 6α και 6β.

Όσον αφορά στην μεταβλητή της ηλικίας το δείγμα χωρίστηκε σε 4 ηλικιακές ομάδες: Ομάδα 1= 17-20 ετών, Ομάδα 2= 21-30 ετών, Ομάδα 3= 31-40 ετών και Ομάδα 4= 41 + ετών. Όπως διαφαίνεται από την επισκόπηση του πίνακα 6α, στο βαθμό συνολικής κινητοποίησης η ηλικία δεν επιδρά στατιστικώς σημαντικά.

Ωστόσο, σε κάποιους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης σημειώνονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Πιο συγκεκριμένα, η επισκόπηση των πινάκων 6^α και 6β, μας δείχνει ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική συνάφεια της ηλικιακής κατηγορίας με την υποκλίμακα του φιλότιμου ($p < 0.001$) και, μάλιστα, φαίνεται ότι η ηλικιακή Ομάδα 4= 41+ ετών, είναι αυτή που κινητοποιείται περισσότερο από αυτόν τον παράγοντα κινητοποίησης. Επιπλέον, φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική συνάφεια της ηλικιακής κατηγορίας με την υποκλίμακα των προοπτικών εξέλιξης ($p < 0.001$) και ότι η ηλικιακή Ομάδα 1=17-20 ετών είναι αυτή που κινητοποιείται περισσότερο από αυτό τον παράγοντα.

Διαφορές ανά τόπο διαμονής

Για να απαντήσουμε το ερώτημα του κατά πόσον ο τόπος κατοικίας έχει επίδραση στο βαθμό βίωσης των θετικών συναισθημάτων, διεξήχθη ανάλυση συνάφειας χρησιμοποιώντας τον δείκτη Pearson r.

Πίνακας 7α. Ανάλυση διακύμανσης του μέσου όρου βίωσης Θετικών Συναισθημάτων ανα τόπο διαμονής					
Βαθμός βίωσης Θετικών συναισθημάτων.					
	Άρθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Μεταξύ Ομάδων	143,39	4	35,85	,722	,577
Εντός των Ομάδων	48800,47	983	49,64		
Total	48943,87	987			
Πίνακας 7β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων ανα τόπο διαμονής					
	N	Μέσος Όρος	Τυπ. Απόκλιση	Τυπικό Σφάλμα Μ.Ο.	
Αθήνα	679	36,05	7,18	0,28	
Θεσσαλονίκη	7	32,14	7,63	2,88	
Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	144	36,35	6,73	0,56	
Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	30	36,97	6,07	1,11	
Νησιωτική Ελλάδα	128	36,08	6,83	0,60	

Η ανάλυση έδειξε, όπως διαφαίνεται από τους πίνακες 7α και 7β, ότι ο τόπος διαμονής δεν φαίνεται να επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά το βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Όσον αφορά στην επίδραση της μεταβλητής του τόπου διαμονής των εργαζομένων στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνουν αλλά και στα επιμέρους κίνητρα, για την διερεύνηση της οποίας επίσης έγινε ανάλυση συνάφειας με το δείκτη συνάφειας Pearson r , προέκυψε στατιστικώς σημαντική επίδραση της μεταβλητής του τόπου διαμονής στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης.

Πίνακας 8α. Ανάλυση διακύμανσης του μέσου όρου στις υπακλίμακες του τεστ κινήτρων ανα τόπο διαμονής.						
		Αριθμός Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Βαθμός Κινητοποίησης	Μεταξύ Ομάδων	84,83	4	21,21	2,277	,059
	Εντός των Ομάδων	7443,05	799	9,32		
	Σύνολο	7527,88	803			
Οικονομικές Απολαβές	Μεταξύ Ομάδων	528,13	4	132,03	2,733	,028
	Εντός των Ομάδων	48550,82	1005	48,31		
	Σύνολο	49078,95	1009			
Ηγεσία	Μεταξύ Ομάδων	59,28	4	14,58	,596	,685
	Εντός των Ομάδων	24527,12	1004	24,43		
	Σύνολο	24586,38	1008			
Περιβάλλον Εργασίας	Μεταξύ Ομάδων	40,62	4	10,16	,400	,809
	Εντός των Ομάδων	26016,06	1024	25,41		
	Σύνολο	26056,68	1028			
Ομαδικό Πνεύμα	Μεταξύ Ομάδων	35,98	4	9,00	,660	,620
	Εντός των Ομάδων	13892,99	1019	13,63		
	Σύνολο	13928,97	1023			
Φιλότιμο	Μεταξύ Ομάδων	310,33	4	77,58	3,407	,009
	Εντός των Ομάδων	23223,91	1020	22,77		
	Σύνολο	23534,24	1024			
Πρόκληση	Μεταξύ Ομάδων	318,18	4	79,55	3,145	,014
	Εντός των Ομάδων	25445,08	1006	25,29		
	Σύνολο	25763,26	1010			
Ευκολία Έργου	Μεταξύ Ομάδων	140,25	4	35,06	1,364	,245
	Εντός των Ομάδων	26151,05	1017	25,71		
	Σύνολο	26291,30	1021			
Προοπτικές Εξέλιξης	Μεταξύ Ομάδων	701,98	4	175,49	5,811	,000
	Εντός των Ομάδων	30409,35	1007	30,20		
	Σύνολο	31111,33	1011			

Πίνακας 8β. Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα τόπο διαμονής.					
		N	Μέσος Όρος	Τυπ. Απόκλιση	Τυπικό Σφάλμα Μ.Ο.
Βαθμός κινητοποίησης	Αθήνα	505	13,27	3,04	,13514
	Θεσσαλονίκη	7	15,00	2,45	,92582
	Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	124	13,74	2,94	,26384
	Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	32	12,19	3,23	,57051
	Νησιωτική Ελλάδα	136	13,26	3,19	,27356
Οικονομικές απολαβές	Αθήνα	688	28,68	6,70	,25551
	Θεσσαλονίκη	7	31,14	7,24	2,73799
	Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	145	26,81	7,26	,60262
	Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	31	27,29	6,60	1,18611
	Νησιωτική Ελλάδα	139	28,72	7,84	,66521
Ηγεσία	Αθήνα	688	20,06	4,93	,18783
	Θεσσαλονίκη	8	20,63	5,68	2,00835
	Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	143	20,46	4,69	,39233
	Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	32	20,66	5,17	,91318
	Νησιωτική Ελλάδα	138	20,65	5,18	,44079
Περιβάλλον Εργασίας	Αθήνα	702	23,82	5,17	,19495
	Θεσσαλονίκη	8	24,38	2,26	,80039
	Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	148	24,21	4,90	,40318
	Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	32	23,53	3,65	,64443
	Νησιωτική Ελλάδα	139	24,24	4,91	,41663
Ομαδικό Πνεύμα	Αθήνα	699	17,99	3,76	,14221
	Θεσσαλονίκη	8	17,63	1,51	,53243
	Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	145	18,44	3,53	,29294
	Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	31	18,48	3,42	,61499
	Νησιωτική Ελλάδα	141	18,28	3,65	,30751
Φιλότιμο	Athens	698	27,21	4,87	,18443
	Thessaloniki	8	28,25	3,99	1,41105
	Ypoloji Sterea Eliada & Peloponisos	145	28,79	3,94	,32694
	Ypoloji Makedonia, Ipeiros & Traki	32	27,28	4,46	,78831
	Nisiotiki Ellada	142	27,64	5,13	,43085
Πρόκληση	Αθήνα	688	20,12	4,87	,18548
	Θεσσαλονίκη	8	22,50	7,41	2,81861
	Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	145	21,59	4,96	,41216
	Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	31	19,87	5,39	,96803
	Νησιωτική Ελλάδα	139	20,73	5,63	,47794
Ευκολία Έργου	Αθήνα	697	15,96	4,95	,18738
	Θεσσαλονίκη	8	18,38	5,26	1,86066
	Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	146	15,14	4,99	,41294
	Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	32	15,34	5,05	,89195
	Νησιωτική Ελλάδα	139	15,75	5,73	,48565
Προοπτικές εξέλιξης	Αθήνα	694	17,11	5,49	,20824
	Θεσσαλονίκη	8	23,75	5,67	1,97077
	Υπόλοιπη Στερεά & Πελοπόννησος	140	15,89	5,26	,44418
	Υπόλοιπη Μακεδονία, Ήπειρος & Θράκη	31	14,81	4,69	,84296
	Νησιωτική Ελλάδα	139	17,27	5,92	,50209

Από την άλλη μεριά, φαίνεται ότι ο τόπος διαμονής επιδρά στατιστικώς σημαντικά σε κάποιους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης, όσον αφορά στη σημασία που αποδίδεται σε αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, στον παράγοντα των προοπτικών εξέλιξης παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά σε επίπεδο 0,001. Φαίνεται ότι ο τόπος διαμονής επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι το ζήτημα των προοπτικών εξέλιξης και πόσο τους κινητοποιεί. Μια περαιτέρω επισκόπηση των Μ.Ο. δείχνει ότι οι κάτοικοι της Θεσσαλονίκης φαίνεται να κινητοποιούνται αρκετά περισσότερο από άλλους από αυτό τον παράγοντα.

Επιπλέον, στατιστικώς σημαντική διαφορά σε επίπεδο 0,05 παρατηρείται μεταξύ τόπου διαμονής και αντιμετώπισης των οικονομικών αμοιβών/κινήτρων, με τους Θεσσαλονικείς κατοίκους να έχουν και πάλι την πρωτιά.

Συμπληρωματικά στα δυο προηγούμενα ευρήματα, υπάρχει και στατιστικώς σημαντική σχέση σε επίπεδο 0,05 και στον παράγοντα της πρόκλησης. Τέλος, σε επίπεδο 0,05 ο τόπος διαμονής φαίνεται να επηρεάζει την έννοια του φιλότιμου.

Διαφορές επαγγελματιών

Επιπλέον, προκειμένου για την διερεύνηση της επίδρασης του τύπου επαγγέλματος στο οποίο δραστηριοποιείται ένας εργαζόμενος στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συνάφειας χρησιμοποιώντας τον δείκτη Pearson r. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση του τύπου επαγγέλματος στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Πίνακας 9α. Συσχέτιση του τύπου επαγγέλματος με το βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.					
Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μεταξύ των Ομάδων	540,651	7	77,236	1,536	,151
Εντός των Ομάδων	48084,514	956	50,298		
Total	48625,165	963			

Πίνακας 9β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ανα επάγγελμα στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων.				
	N	M.O.	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό σφάλμα M.O.
Ιδιωτικός Υπάλληλος	549	35,90	7,10	0,30
Δημόσιος Υπάλληλος	216	35,94	6,80	0,46
Ιατρός	15	39,40	7,86	2,03
Δικηγόρος	9	33,00	7,66	2,55
Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	50	37,08	7,43	1,05
Εμπόρος	55	35,15	6,72	0,91
Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	36,00	2,00	1,15
Άλλο	67	37,67	7,85	0,96
Total	964	36,08	7,11	0,23

Επίσης, θελήσαμε να διερευνήσουμε την επίπτωση που μπορεί να έχει στην προτίμηση παραγόντων που κινητοποιούν τους εργαζομένους, ο τύπος επαγγέλματος στον οποίο δραστηριοποιούνται. Γι' αυτόν το σκοπό υπολογίστηκαν και παρατίθενται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις σε κάθε μια από τις διαστάσεις και υποκλίμακες του τεστ κινήτρων και πραγματοποιήθηκε και ανάλυση διακύμανσης του μέσου όρου των διαφόρων επαγγελμάτων στις διάφορες υποκλίμακες του τεστ.

Πίνακας 10α. Ανάλυση Διακύμανσης του μέσου όρου στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα επάγγελμα.						
Α' Υποκλίμακα		Αριθμός τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Οικονομικές Απολαβές	Between Groups	1588,68	7	226,95	4,73	,000
	Within Groups	46862,65	977	47,97		
	Total	48451,33	984			
Ηγεσία	Between Groups	281,76	7	40,25	1,64	,121
	Within Groups	23926,69	974	24,57		
	Total	24208,46	981			
Περιβάλλον Εργασίας	Between Groups	139,37	7	19,91	0,79	,598
	Within Groups	25153,34	994	25,31		
	Total	25292,71	1001			
Ομαδικό πνεύμα	Between Groups	46,18	7	6,60	0,48	,852
	Within Groups	13698,58	989	13,85		
	Total	13744,76	996			
Φιλότιμο	Between Groups	232,74	7	33,25	1,48	,170
	Within Groups	22251,52	991	22,45		
	Total	22484,27	998			
Πρόκληση	Between Groups	398,80	7	56,97	2,23	,029
	Within Groups	24932,73	978	25,49		
	Total	25331,53	985			
Ευκολία Εργου	Between Groups	107,37	7	15,34	0,60	,758
	Within Groups	25414,06	991	25,64		
	Total	25521,42	998			
Προοπτικές Εξέλιξης	Between Groups	1583,52	7	226,22	7,66	,000
	Within Groups	28884,06	978	29,53		
	Total	30467,58	985			
Β' Υποκλίμακα						
Βαθμός κινήτωσης	Between Groups	151,69	7	21,67	2,33	,023
	Within Groups	7241,39	779	9,30		
	Total	7393,07	786			

Πίνακας 10β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ανα επάγγελμα στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων.					
Α' Υποκλίμακα		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Οικονομικές Απολαβές	Ιδιωτικός Υπάλληλος	552	29,13	6,63	0,29
	Δημόσιος Υπάλληλος	223	26,33	7,51	0,50
	Ιατρός	15	25,60	8,28	2,14
	Δικηγόρος	10	26,30	5,19	1,64
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	50	27,44	7,30	1,03
	Έμπορος	58	29,48	7,24	0,95
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	30,67	5,86	3,38
	Άλλο	74	29,20	6,67	0,78
Ηγεσία	Ιδιωτικός Υπάλληλος	547	20,32	4,92	0,21
	Δημόσιος Υπάλληλος	225	19,45	4,89	0,33
	Ιατρός	15	21,00	4,86	1,25
	Δικηγόρος	10	22,60	4,95	1,56
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	52	19,56	5,00	0,69
	Έμπορος	57	20,44	5,34	0,71
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	21,00	4,58	2,65
	Άλλο	73	21,07	5,12	0,60
Περιβάλλον Εργασίας	Ιδιωτικός Υπάλληλος	562	23,89	4,94	0,21
	Δημόσιος Υπάλληλος	224	23,78	5,24	0,35
	Ιατρός	14	24,86	4,72	1,26
	Δικηγόρος	10	24,50	4,90	1,55
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	52	23,15	4,78	0,66
	Έμπορος	61	24,67	4,86	0,62
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	25,00	3,61	2,08
	Άλλο	76	24,75	5,47	0,63
Ομαδικό πνεύμα	Ιδιωτικός Υπάλληλος	560	18,16	3,75	0,16
	Δημόσιος Υπάλληλος	226	18,08	3,78	0,25
	Ιατρός	14	18,21	3,98	1,06
	Δικηγόρος	10	17,50	4,09	1,29
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	52	17,79	3,44	0,48
	Έμπορος	57	17,93	3,45	0,46
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	21,33	2,08	1,20
	Άλλο	75	17,89	3,62	0,42
Φιλότιμο	Ιδιωτικός Υπάλληλος	555	27,28	4,90	0,21
	Δημόσιος Υπάλληλος	228	28,06	4,44	0,30
	Ιατρός	15	27,07	5,11	1,32
	Δικηγόρος	10	29,60	3,60	1,14
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	52	27,44	4,16	0,58
	Έμπορος	63	28,51	4,55	0,57
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	28,00	6,08	3,51
	Άλλο	75	26,91	4,96	0,57
Πρόκληση	Ιδιωτικός Υπάλληλος	555	20,34	4,99	0,21
	Δημόσιος Υπάλληλος	221	19,71	5,03	0,34
	Ιατρός	14	22,71	3,91	1,05
	Δικηγόρος	10	20,20	4,34	1,37
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	51	21,35	5,36	0,75
	Έμπορος	57	22,11	5,84	0,77
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	19,67	5,51	3,18
	Άλλο	75	20,52	4,90	0,57
Ευκολία Έργου	Ιδιωτικός Υπάλληλος	558	15,90	5,00	0,21
	Δημόσιος Υπάλληλος	228	15,47	5,27	0,36
	Ιατρός	15	15,27	4,50	1,16
	Δικηγόρος	10	15,60	4,50	1,42
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	52	15,87	4,75	0,66
	Έμπορος	58	15,36	5,53	0,73
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	20,33	7,51	4,33
	Άλλο	75	15,68	4,80	0,55
Προοπτικές εξέλιξης	Ιδιωτικός Υπάλληλος	554	17,26	5,43	0,23
	Δημόσιος Υπάλληλος	225	15,19	5,75	0,38
	Ιατρός	14	19,36	4,94	1,32
	Δικηγόρος	10	18,30	4,52	1,43
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	52	15,12	4,60	0,64
	Έμπορος	56	18,45	5,69	0,76
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	2	23,50	12,02	6,50
	Άλλο	73	19,12	4,79	0,56
Β' Υποκλίμακα					
Βαθμός κινητοποίησης	Ιδιωτικός Υπάλληλος	432	13,37	3,07	0,15
	Δημόσιος Υπάλληλος	201	12,73	2,93	0,21
	Ιατρός	11	14,09	2,81	0,85
	Δικηγόρος	9	13,33	3,64	1,21
	Στρατός, Αστυνομία, Σώματα Ασφαλείας	24	14,00	2,95	0,60
	Έμπορος	40	14,00	2,87	0,45
	Ψυχολόγος, Κοινωνικές Επιστήμες	3	15,67	2,52	1,45
	Άλλο	67	13,96	3,37	0,41

Όπως διαφαίνεται από την επισκόπηση των πινάκων 10α και 10β, υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση του τύπου επαγγέλματος στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνει ένας εργαζόμενος. Περαιτέρω επισκόπηση των Μ.Ο. σε αυτή την υποκλίμακα καταδεικνύει ότι στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης οι εργαζόμενοι σε κοινωνικά επαγγέλματα εν γένει αλλά και όσοι εργάζονται ως ψυχολόγοι είναι περισσότερο κινητοποιημένοι.

Επίσης, στατιστικώς σημαντική επίδραση της μεταβλητής του τύπου επαγγέλματος στους παράγοντες κινήτρων διαφαίνεται τόσο όσον αφορά στις οικονομικές απολαβές, σε επίπεδο στατ.σημαντικότητας 0,001 όσο και στον παράγοντα των προοπτικών εξέλιξης και πάλι σε επίπεδο 0,001. Η επισκόπηση των Μ.Ο. δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, όσοι ασχολούνται με το εμπόριο και ελεύθερα επαγγέλματα αλλά και οι εργαζόμενοι σε κοινωνικά επαγγέλματα εν γένει αλλά και όσοι εργάζονται ως ψυχολόγοι κινητοποιούνται περισσότερο από τα οικονομικά κίνητρα. Ομοίως, διαφαίνεται ότι ο παράγοντας των προοπτικών εξέλιξης κινητοποιεί περισσότερο απ' όλους αυτούς οι οποίοι εργάζονται σε κοινωνικά επαγγέλματα εν γένει αλλά και όσους εργάζονται ως ψυχολόγοι.

Διαφορές ως προς την επαγγελματική εμπειρία

Η παρούσα μελέτη θέλησε να εξετάσει επίσης την επίδραση του παράγοντα της επαγγελματικής εμπειρίας τόσο στον βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων όσο και τις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων. Η επαγγελματική εμπειρία των εργαζομένων του δείγματος χωρίστηκε στις ακόλουθες υπο-ομάδες : 0-1 έτος = μηδαμινή εμπειρία, 2-3 έτη = μικρή εμπειρία, 4-10 έτη= σημαντική εμπειρία και 11+ έτη= πολύ μεγάλη εμπειρία).

Στους πίνακες 11 α και 11β μπορεί να δει κανείς την επίδραση της επαγγελματικής εμπειρίας στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων. Η μεταβλητή των ετών εμπειρίας εξετάστηκε τόσο ως ποσοτική όσο και ως κατηγορική μεταβλητή. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση της μεταβλητής των ετών εργασιακής εμπειρίας, όπως και η επισκόπηση των Μ.Ο. των επιβεβαιώνει.

Πίνακας 11α. Συσχέτιση ετών εργασιακής εμπειρίας με το βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

		Έτη εμπειρίας	Βαθμός βίωσης θετικών Συναισθημάτων
Έτη εμπειρίας	Pearson Correlation	1	-,059
	Sig. (2-tailed)		,089
	N	1008	937
Βαθμός βίωσης θετικών Συναισθημάτων	Pearson Correlation	-,059	1
	Sig. (2-tailed)	,089	
	N	937	1003

Πίνακας 11β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων ανα έτη εργασιακής εμπειρίας.

	N	Μέσος Όρος	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό σφάλμα Μ.Ο.
0-1 έτη	197	36,71	7,14	0,51
2-3 έτη	190	36,65	7,37	0,53
4-10 έτη	263	36,11	6,82	0,42
11+ έτη	281	35,19	7,05	0,42

Πίνακας 11γ. Ανάλυση διακύμανσης του μέσου όρου βίωσης θετικών συναισθημάτων ανα έτη εργασιακής εμπειρίας..

Βαθμός βίωσης Θετικών Συναισθημάτων

	Άθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Between Groups	362,24	3	120,75	2,414	,065
Within Groups	46372,22	927	50,02		

Όπως θα δούμε παρακάτω στους πίνακες 12 α και 12β, τα έτη που εργάζεται κάποιος δεν επιδρούν στατιστικώς σημαντικά στο συνολικό βαθμό κινητοποίησής του. Ωστόσο, υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές επιδράσεις της μεταβλητής των ετών εργασιακής εμπειρίας σε επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζεται στατιστικώς σημαντική επίδραση των ετών που εργάζεται κάποιος στον παράγοντα των οικονομικών απολαβών σε επίπεδο 0,05. Μάλιστα, από την επισκόπηση των Μ.Ο. φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που είναι 2-3 έτη σε μια εταιρεία, έχουν δηλαδή μικρή εμπειρία, φαίνεται ότι κινητοποιούνται περισσότερο από οικονομικά κίνητρα.

Επίσης, διαφαίνεται στατιστικώς σημαντική σχέση αυτής της παραμέτρου με τον παράγοντα του φιλότιμου και μάλιστα σε επίπεδο 0,001. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι όσα περισσότερα χρόνια είναι οι εργαζόμενοι σε μια θέση τόσο περισσότερο μπορεί να τους κινητοποιήσει το φιλότιμό τους.

Τέλος, σε επίπεδο 0,001 είναι στατιστικώς σημαντική και η επίδραση στις προοπτικές εξέλιξης.

Πίνακας 12α. Ανάλυση διακύμανσης των μέσων όρων στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα έτη εμπειρίας.

		Αρθροίσμα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Οικονομικές Απολαβές	Between Groups	440,38	3	146,79	3,030	,029
	Within Groups	46125,84	952	48,45		
Ηγεσία	Between Groups	178,77	3	59,59	2,456	,062
	Within Groups	22972,40	947	24,26		
Περιβάλλον Εργασίας	Between Groups	17,50	3	5,83	,227	,878
	Within Groups	24857,57	966	25,73		
Ομαδικό Πνεύμα	Between Groups	17,73	3	5,91	,423	,736
	Within Groups	13421,90	961	13,97		
Φιλότιμο	Between Groups	1248,27	3	416,09	19,044	,000
	Within Groups	21040,46	963	21,85		
Πρόκληση	Between Groups	56,41	3	18,80	,734	,532
	Within Groups	24387,02	952	25,62		
Ευκολία Έργου	Between Groups	34,91	3	11,64	,459	,711
	Within Groups	24456,96	964	25,37		
Προοπτικές εξέλιξης	Between Groups	970,03	3	323,34	10,832	,000
	Within Groups	28448,64	953	29,85		
Β' Υποκλίμακα						
Βαθμός Κινητοποίησης	Between Groups	7,21	3	2,40	,258	,856
	Within Groups	7042,10	756	9,31		

Πίνακας 12β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανά έτη εμπειρίας.

Α' Υποκλίμακα		N	Μέσος Όρος	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό Σφάλμα Μ.Ο.
Οικονομικές απολαβές	0-1 έτη	199	28,18	6,70	0,47
	2-3 έτη	195	29,35	5,98	0,43
	4-10 έτη	272	28,62	6,96	0,42
	11+ έτη	290	27,48	7,71	0,45
Ηγεσία	0-1 έτη	201	20,65	4,56	0,32
	2-3 έτη	197	20,58	4,56	0,32
	4-10 έτη	266	20,21	5,00	0,31
	11+ έτη	287	19,58	5,32	0,31
Περιβάλλον εργασίας	0-1 έτη	203	24,00	5,09	0,36
	2-3 έτη	198	23,72	4,64	0,33
	4-10 έτη	275	24,11	5,03	0,30
	11+ έτη	294	23,98	5,37	0,31
Οροδικό πνεύμα	0-1 έτη	205	17,88	3,94	0,28
	2-3 έτη	200	18,19	3,55	0,25
	4-10 έτη	273	18,25	3,76	0,23
	11+ έτη	287	18,06	3,70	0,22
Φιλότιμο	0-1 έτη	203	25,55	4,90	0,34
	2-3 έτη	197	27,13	4,62	0,33
	4-10 έτη	271	28,25	4,66	0,28
	11+ έτη	290	28,51	4,56	0,26
Πρόκληση	0-1 έτη	200	20,19	5,05	0,36
	2-3 έτη	198	20,39	5,08	0,36
	4-10 έτη	274	20,25	4,98	0,30
	11+ έτη	284	20,78	5,13	0,30
Ευκολία Έργου	0-1 έτη	202	15,56	4,77	0,34
	2-3 έτη	196	15,66	5,13	0,37
	4-10 έτη	274	16,05	4,87	0,29
	11+ έτη	296	15,69	5,30	0,31
Προοπτικές εξέλιξης	0-1 έτη	202	17,96	5,34	0,38
	2-3 έτη	195	17,96	5,56	0,40
	4-10 έτη	266	18,66	5,41	0,33
	11+ έτη	292	15,58	5,53	0,32
Β' Υποκλίμακα					
Βαθμός κινητοποίησης	0-1 έτη	155	13,3290	2,88775	,23195
	2-3 έτη	159	13,4277	3,01570	,23916
	4-10 έτη	221	13,3801	2,90460	,19538
	11+ έτη	225	13,1778	3,31722	,22115

Διαφορές ανά επίπεδο θέσης.

Μια ακόμη παράμετρος που εξετάστηκε, όχι τόσο δημογραφικού χαρακτήρα, όπως οι υπόλοιπες μεταβλητές, είναι αυτή του επιπέδου θέσης που κατέχουν στην ιεραρχία του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα διαχωρίστηκαν ως προς αυτή σε τρεις κατηγορίες: 1= 1^η βαθμίδα, 2= Μεσαία Βαθμίδα, 3= Διευθυντική. Εξετάστηκε αν αυτή η μεταβλητή επιδρά στο βαθμό βίωσης των θετικών συναισθημάτων αλλά και στους παράγοντες κινητοποίησης συνολικά ή επιμέρους, όπως και με τις υπόλοιπες μεταβλητές.

Πίνακας 13α. Ανάλυση διακύμανσης των μέσων όρων στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων ανα επίπεδο θέσης.					
Βαθμός βίωσης Θετικών Συναισθημάτων					
	Άθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Μεταξύ των Ομάδων	109,286	2	54,643	1,100	,333
Εντός των Ομάδων	43427,576	874	49,688		

Πίνακας 13β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων ανα επίπεδο θέσης.				
Βαθμός βίωσης Θετικών Συναισθημάτων				
	N	Μέσος Όρος	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό σφάλμα Μ.Ο.
1η βαθμίδα	434	35,88	7,15	0,34
Μεσαίο επίπεδο	351	35,90	7,06	0,38
Διευθυντικό επίπεδο	92	37,04	6,49	0,68

Όπως φαίνεται και από τους πίνακες 13 α και 13β, δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση της μεταβλητής του επιπέδου θέσης στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Παρ'όλ' αυτά, αν δει κανείς τους Μ.Ο. , διαπιστώνει ότι όσο υψηλότερα βρίσκεται κανείς στην ιεραρχική βαθμίδα του πλαισίου στο οποίο εργάζεται τόσο περισσότερα θετικά συναισθήματα βιώνει.

Πίνακας 14α. Ανάλυση διακύμανσης των μέσων όρων στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα επίπεδο θέσης.						
Α' Υποκλίμακα		Άθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Οικονομικές Απολαβές	Μεταξύ των Ομάδων	3,01	2	1,51	,031	,969
	Εντός των Ομάδων	43453,40	897	48,44		
Ηγεσία	Μεταξύ των Ομάδων	1,53	2	0,77	,031	,969
	Εντός των Ομάδων	22096,79	896	24,66		
Περιβάλλον εργασίας	Μεταξύ των Ομάδων	92,38	2	46,19	1,805	,165
	Εντός των Ομάδων	23340,57	912	25,59		
Ομαδικό πνεύμα	Μεταξύ των Ομάδων	12,08	2	6,04	,433	,649
	Εντός των Ομάδων	12710,18	910	13,97		
Φιλότιμο	Μεταξύ των Ομάδων	721,54	2	360,77	16,683	,000
	Εντός των Ομάδων	19613,53	907	21,62		
Πρόκληση	Μεταξύ των Ομάδων	143,74	2	71,87	2,772	,063
	Εντός των Ομάδων	23311,88	899	25,93		
Ευκολία Έργου	Μεταξύ των Ομάδων	434,48	2	217,24	8,634	,000
	Εντός των Ομάδων	22820,22	907	25,16		
Προοπτικές εξέλιξης	Μεταξύ των Ομάδων	307,25	2	153,63	6,044	,007
	Εντός των Ομάδων	27413,85	900	30,46		
Β' Υποκλίμακα						
Βαθμός κινητοποίησης	Μεταξύ των Ομάδων	194,03	2	97,02	10,569	,000
	Εντός των Ομάδων	6526,18	711	9,18		

Πίνακας 14β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα επίπεδο θέσης.					
Α' Υποκλίμακα		N	Μέσος Όρος	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό Σφάλμα Μ.Ο.
Οικονομικές Απολαβές	1η βαθμίδα	444	28,36	6,67	0,33
	Μεσαίο επίπεδο	360	28,48	7,06	0,37
	Διευθυντικό επίπεδο	96	28,41	7,01	0,72
Ηγεσία	1η βαθμίδα	444	20,16	4,93	0,23
	Μεσαίο επίπεδο	361	20,24	4,96	0,26
	Διευθυντικό επίπεδο	94	20,15	5,14	0,53
Περιβάλλον εργασίας	1η βαθμίδα	452	23,76	4,90	0,23
	Μεσαίο επίπεδο	361	24,06	5,17	0,27
	Διευθυντικό επίπεδο	102	24,79	5,36	0,53
Ομαδικό πνεύμα	1η βαθμίδα	448	18,05	3,77	0,18
	Μεσαίο επίπεδο	365	18,24	3,70	0,19
	Διευθυντικό επίπεδο	100	17,90	3,71	0,37
Φιλότιμο	1η βαθμίδα	442	26,77	4,91	0,23
	Μεσαίο επίπεδο	367	27,96	4,48	0,23
	Διευθυντικό επίπεδο	101	29,51	4,08	0,41
Πρόκληση	1η βαθμίδα	441	20,07	5,02	0,24
	Μεσαίο επίπεδο	364	20,44	5,06	0,27
	Διευθυντικό επίπεδο	97	21,39	5,54	0,56
Ευκολία έργου	1η βαθμίδα	444	15,64	4,87	0,23
	Μεσαίο επίπεδο	364	16,59	5,27	0,28
	Διευθυντικό επίπεδο	102	14,38	4,69	0,46
Προοπτικές εξέλιξης	1η βαθμίδα	442	16,69	5,41	0,26
	Μεσαίο επίπεδο	364	16,76	5,59	0,29
	Διευθυντικό επίπεδο	97	18,60	5,71	0,58
Β' Υποκλίμακα					
Βαθμός κινητοποίησης	1η βαθμίδα	320	13,18	3,05	0,17
	Μεσαίο επίπεδο	309	13,16	3,03	0,17
	Διευθυντικό επίπεδο	85	14,78	2,97	0,32

Αντίθετα, η επισκόπηση των πινάκων 14α και 14β, καταδεικνύουν στατιστικώς σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο 0,001 ανάμεσα στο επίπεδο θέσης του εργαζομένου και τον συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνει. Εξετάζοντας τους Μ.Ο. διαφαίνεται ότι τα διευθυντικά στελέχη είναι περισσότερο κινητοποιημένα.

Επίσης, κοιτάζοντας κανείς τους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης, διαπιστώνει την ύπαρξη και εκεί στατιστικώς σημαντικών συσχετίσεων, όπως είναι οι ακόλουθες: Ο βαθμός στην ιεραρχία φαίνεται να επηρεάζει στατιστικώς σημαντικά σε επίπεδο 0,001 τον παράγοντα του φιλότιμου. Επίσης, τα διευθυντικά στελέχη διαφαίνεται να λειτουργούν στην καθημερινότητά τους περισσότερο με το φιλότιμο απ' ότι οι εργαζόμενοι στις υπόλοιπες βαθμίδες ιεραρχίας. Επίσης, φαίνεται στατιστικώς σημαντική επίδραση της βαθμίδας ιεραρχίας που κατέχει ο εργαζόμενος στον παράγοντα της ευκολίας ενός έργου σε επίπεδο 0,001. Μάλιστα, παρατηρείται

ότι τα στελέχη μεσαίας βαθμίδας είναι αυτά που κινητοποιούνται περισσότερο από την ευκολία ενός στόχου. Τέλος, διαφαίνεται στατιστικώς σημαντική επίδραση αυτής της παραμέτρου σε επίπεδο 0,05 και στην αντίληψη όσον αφορά στις προοπτικές εξέλιξης. Τα διευθυντικά στελέχη είναι αυτά που κινητοποιούνται περισσότερο από τους εργαζόμενους σε άλλες βαθμίδες από την ύπαρξη προοπτικών εξέλιξης.

Διαφορές ανά οικογενειακή κατάσταση

Η μεταβλητή της οικογενειακής κατάστασης του εργαζομένου, όπως φαίνεται και από τους πίνακες 15α και 15β, επιδρά στατιστικώς σημαντικά σε επίπεδο 0,05, στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι άγαμοι βιώνουν τα περισσότερα θετικά συναισθήματα ενώ οι διαζευγμένοι βιώνουν τα λιγότερα.

Πίνακας 15β. Ανάλυση διακύμανσης των μέσων όρων στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων ανα οικογενειακή κατάσταση.				
Βαθμός βίωσης Θετικών Συναισθημάτων				
	N	Μέσος Όρος	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό σφάλμα Μ.Ο.
Άγαμος/η	523	36,41	7,17	0,31
Έγγαμος/η	429	35,84	6,76	0,33
Διαζευγμένος/η	36	33,47	8,52	1,42

Πίνακας 15α. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων ανα οικογενειακή κατάσταση.					
Βαθμός βίωσης Θετικών Συναισθημάτων					
	Άθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Μεταξύ των Ομάδων	323,48	2	161,74	3,259	,039
Εντός των Ομάδων	48887,57	985	49,63		

Δεν φαίνεται να συμβαίνει το ίδιο με την οικογενειακή κατάσταση και το συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι, όπου δεν παρατηρείται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση. Ωστόσο, παρατηρούνται στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις της οικογενειακής κατάστασης με επιμέρους παράγοντες κινήτρων, όπου σημειώνονται κάποιες διαφοροποιήσεις στην προτίμηση κινητοποιιών παραγόντων ανάλογα με αυτήν, όπως μπορούμε να δούμε άλλωστε και στους πίνακες 16α και 16β που ακολουθούν. Πιο συγκεκριμένα, διαφαίνεται να υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση σε επίπεδο 0,001 της οικογενειακής κατάστασης του εργαζομένου στο φιλότιμο που επιδεικνύει. Μάλιστα, φαίνεται ότι οι άγαμοι είναι αυτοί που κινητοποιούνται λιγότερο με το φιλότιμο. Επίσης, στο ίδιο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (0,001) επιδρά η οικογενειακή κατάσταση και στην αντίληψη σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης. Φαίνεται ότι οι άγαμοι εργαζόμενοι κινητοποιούνται περισσότερο από την ύπαρξη προοπτικών εξέλιξης.

Πίνακας 16α. Ανάλυση διακύμανσης των μέσων όρων στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα οικογενειακή κατάσταση.						
Α' Υποκλίμακα		Αρθροίσημα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Οικονομικές Απολαβές	Μεταξύ των Ομάδων	130,35	2	65,18	1,338	,263
	Εντός των Ομάδων	49046,89	1007	48,71		
Υγεία	Μεταξύ των Ομάδων	42,54	2	21,27	,874	,418
	Εντός των Ομάδων	24460,20	1005	24,34		
Περιβάλλον εργασίας	Μεταξύ των Ομάδων	41,70	2	20,85	,817	,442
	Εντός των Ομάδων	26171,23	1025	25,53		
Ομαδικό πνεύμα	Μεταξύ των Ομάδων	1,13	2	0,56	,041	,960
	Εντός των Ομάδων	13981,10	1020	13,71		
Φιλότιμο	Μεταξύ των Ομάδων	921,54	2	460,77	20,969	,000
	Εντός των Ομάδων	22434,90	1021	21,97		
Πρόκληση	Μεταξύ των Ομάδων	104,81	2	52,40	2,062	,128
	Εντός των Ομάδων	25590,41	1007	25,41		
Ευκολία Έργου	Μεταξύ των Ομάδων	27,61	2	13,80	,537	,585
	Εντός των Ομάδων	26196,95	1019	25,71		
Προοπτικές εξέλιξης	Μεταξύ των Ομάδων	480,82	2	240,41	7,927	,000
	Εντός των Ομάδων	30541,12	1007	30,33		
Β' Υποκλίμακα						
Βαθμός κινητοποίησης	Μεταξύ των Ομάδων	1,82	2	0,91	,097	,908
	Εντός των Ομάδων	7511,30	802	9,37		

Πίνακας 16β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα οικογενειακή κατάσταση.

Α' Υποκλίμακα		N	Μέσος Όρος	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό Σφάλμα Μ.Ο
Οικονομικές Απολαβές	Άγαμος/η	530	28,63	6,57	0,27
	Έγγαμος/η	444	27,98	7,42	0,24
	Διαζευγμένος/η	36	29,25	7,24	1,21
Ηγεσία	Άγαμος/η	532	20,33	4,83	0,24
	Έγγαμος/η	439	20,05	5,00	0,24
	Διαζευγμένος/η	37	21,03	5,57	0,27
Περιβάλλον εργασίας	Άγαμος/η	541	23,80	4,90	0,24
	Έγγαμος/η	449	23,99	5,25	0,24
	Διαζευγμένος/η	38	24,84	4,69	0,24
Ομαδικό πνεύμα	Άγαμος/η	542	18,13	3,80	0,24
	Έγγαμος/η	443	18,11	3,61	0,24
	Διαζευγμένος/η	38	18,29	3,38	0,24
Φιλότιμο	Άγαμος/η	536	26,64	4,93	0,24
	Έγγαμος/η	450	28,50	4,41	0,24
	Διαζευγμένος/η	38	28,87	4,27	0,24
Πρόκληση	Άγαμος/η	535	20,20	5,08	0,24
	Έγγαμος/η	437	20,78	5,01	0,24
	Διαζευγμένος/η	38	19,66	4,83	0,24
Ευκολία έργου	Άγαμος/η	539	15,85	5,02	0,24
	Έγγαμος/η	446	15,70	5,02	0,24
	Διαζευγμένος/η	37	16,57	6,28	1,21
Προοπτικές εξέλιξης	Άγαμος/η	534	17,58	5,63	0,24
	Έγγαμος/η	439	16,25	5,37	0,24
	Διαζευγμένος/η	37	15,76	5,20	0,24
Β' Υποκλίμακα					
Βαθμός κινητοποίησης	Άγαμος/η	420	13,30	2,97	0,24
	Έγγαμος/η	356	13,35	3,11	0,24
	Διαζευγμένος/η	29	13,10	3,74	0,24

Διαφορές ανά μορφωτικό επίπεδο

Προκειμένου για τη διερεύνηση της επίδρασης του μορφωτικού επιπέδου, μιας ακόμη μεταβλητής που εμπίπτει στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης μέσω χ^2 όρων.

Πίνακας 17α. Ανάλυση διακύμανσης των μέσων όρων στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων ανα μορφωτικό επίπεδο.					
Βαθμός βίωσης Θετικών Συναισθημάτων					
	Άρθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Μεταξύ των Ομάδων	164,28	5	32,86	,652	,660
Εντός των Ομάδων	47635,96	945	50,41		

Πίνακας 17β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων ανα μορφωτικό επίπεδο.				
Βαθμός βίωσης Θετικών Συναισθημάτων				
	N	Μέσος Όρος	Τυπ.Απόκλιση	Τυπικό σφάλμα Μ.Ο.
Γυμνάσιο	41	35,05	8,23	1,29
Λύκειο	296	36,14	7,01	0,41
ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	101	35,13	7,26	0,72
ΑΕΙ,ΤΕΙ.	441	36,32	7,09	0,34
Μεταπτυχιακό	62	36,29	6,48	0,82
Διδακτορικό	10	36,00	7,02	2,22

Όπως διαφαίνεται από την επισκόπηση των πινάκων 17α και 17β, η μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου δεν επιδρά στατιστικώς σημαντικά στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Πίνακας 18α. Ανάλυση διακύμανσης των μέσων όρων στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα μορφωτικό επίπεδο.

Α' Υποκλίμακα		Άρθροισμα τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Οικονομικές Απολαβές	Μεταξύ των Ομάδων	1549,20	5	309,84	6,575	,0
	Εντος των Ομάδων	45524,18	966	47,13		
Ηγεσία	Μεταξύ των Ομάδων	164,21	5	32,84	1,365	,2
	Εντος των Ομάδων	23213,23	965	24,06		
Περιβάλλον εργασίας	Μεταξύ των Ομάδων	61,82	5	12,36	,486	,7
	Εντος των Ομάδων	25006,33	982	25,46		
Ομαδικό πνεύμα	Μεταξύ των Ομάδων	137,51	5	27,50	1,997	,0
	Εντος των Ομάδων	13452,72	977	13,77		
Φιλότιμο	Μεταξύ των Ομάδων	193,03	5	38,61	1,689	,1
	Εντος των Ομάδων	22423,12	981	22,86		
Πρόκληση	Μεταξύ των Ομάδων	117,82	5	23,56	,932	,4
	Εντος των Ομάδων	24428,14	966	25,29		
Ευκολία Έργου	Μεταξύ των Ομάδων	151,34	5	30,27	1,189	,3
	Εντος των Ομάδων	24863,08	977	25,45		
Προοπτικές εξέλιξης	Μεταξύ των Ομάδων	314,95	5	62,99	2,060	,0
	Εντος των Ομάδων	29563,06	967	30,57		
Β' Υποκλίμακα						
Βαθμός κινήτοποίησης	Μεταξύ των Ομάδων	82,44	5	16,49	1,756	,1
	Εντος των Ομάδων	7230,75	770	9,39		

Πίνακας 18β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ανα μορφωτικό επίπεδο στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων.					
Α' Υποκλίμακα		N	Μέσος Όρος	Τυπ. Απόκλιση	Τυπικό Σφάλμα Μ.Ο.
Οικονομικές Απολαβές	Γυμνάσιο	45	31,96	6,48	0,97
	Λύκειο	306	29,20	6,84	0,39
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	99	29,22	7,11	0,71
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	449	27,19	6,93	0,33
	Μεταπτυχιακό	62	27,31	6,52	0,83
	Διδακτορικό	11	28,18	6,16	1,86
Ηγεσία	Γυμνάσιο	46	21,41	5,31	0,78
	Λύκειο	307	20,55	4,81	0,27
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	100	19,99	5,10	0,51
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	445	19,87	4,90	0,23
	Μεταπτυχιακό	63	20,51	4,97	0,63
	Διδακτορικό	10	20,30	3,37	1,07
Περιβάλλον Εργασίας	Γυμνάσιο	47	25,00	5,09	0,74
	Λύκειο	316	23,96	5,06	0,28
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	103	23,79	4,88	0,48
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	451	23,85	4,97	0,23
	Μεταπτυχιακό	61	23,74	5,86	0,75
	Διδακτορικό	10	23,70	4,16	1,32
Ομαδικό πνεύμα	Γυμνάσιο	44	18,41	3,70	0,56
	Λύκειο	314	18,46	3,57	0,20
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	103	18,39	3,83	0,38
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	449	17,86	3,77	0,18
	Μεταπτυχιακό	62	17,71	3,86	0,49
	Διδακτορικό	11	16,00	3,55	1,07
Φιλότιμο	Γυμνάσιο	45	27,56	5,13	0,77
	Λύκειο	312	27,93	4,50	0,25
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	103	27,03	5,26	0,52
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	454	27,15	4,93	0,23
	Μεταπτυχιακό	62	28,39	4,22	0,54
	Διδακτορικό	11	28,55	2,58	0,78
Πρόκληση	Γυμνάσιο	44	21,70	5,10	0,77
	Λύκειο	307	20,41	5,05	0,29
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	103	20,37	4,59	0,45
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	445	20,23	5,10	0,24
	Μεταπτυχιακό	62	19,77	5,00	0,64
	Διδακτορικό	11	21,27	5,48	1,65
Ευκολία Έργου	Γυμνάσιο	45	16,60	5,78	0,86
	Λύκειο	306	15,90	5,05	0,29
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	106	16,06	5,21	0,51
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	453	15,61	4,96	0,23
	Μεταπτυχιακό	62	15,47	5,05	0,64
	Διδακτορικό	11	12,91	3,42	1,03
Προοπτικές εξέλιξης	Γυμνάσιο	43	17,67	6,44	0,98
	Λύκειο	307	16,77	5,58	0,32
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	104	17,01	5,15	0,50
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	445	16,70	5,51	0,26
	Μεταπτυχιακό	63,00	18,51	5,62	0,71
	Διδακτορικό	11	20,00	3,79	1,14
Β' Υποκλίμακα					
Βαθμός κινητοποίησης	Γυμνάσιο	41	12,56	3,87	0,60
	Λύκειο	252	13,39	3,06	0,19
	ΙΕΚ, Τεχνική Σχολή	80	12,74	3,03	0,34
	ΑΕΙ,ΤΕΙ	339	13,28	2,89	0,16
	Μεταπτυχιακό	54	14,00	3,51	0,48
	Διδακτορικό	10	14,10	2,88	0,91

Επιπλέον όπως φαίνεται στους πίνακες 18α και 18β, που ακολουθούν, δεν φαίνεται να υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνει ένας εργαζόμενος. Υπάρχει, όμως, ένας επιμέρους παράγοντας, ο οποίος επηρεάζεται στατιστικώς σημαντικά από το μορφωτικό επίπεδο, σε επίπεδο 0,001 και είναι αυτός των οικονομικών απολαβών. Μάλιστα, από την επισκόπηση των Μ.Ο., μπορεί να δει κανείς ότι όσο χαμηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου τόσο περισσότερο κινητοποιείται από τις οικονομικές απολαβές.

2^ο ερευνητικό ερώτημα:

Διερεύνηση της επίδρασης του βαθμού βίωσης θετικών ή/και συναισθημάτων αλλά και του βαθμού κινητοποίησης στον αριθμό απουσιών των εργαζομένων.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα με το οποίο θέλησε να ασχοληθεί η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, ήταν ένα ζήτημα που απασχολεί, τουλάχιστον ως προς το δεύτερο σκέλος του, αυτό των κινήτρων (διότι αυτό είναι ευρύτερα διαδεδομένο) και είναι αυτό του αριθμού των αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία και κατά πόσο αυτός επηρεάζεται από το αν ένας εργαζόμενος είναι κινητοποιημένος ή όχι. Στην διερεύνηση αυτού του ερωτήματος, εμείς θα το προεκτείνουμε, βάσει και της βασικής μας υπόθεσης, που θα εξεταστεί στη συνέχεια, ότι δηλαδή ο κινητοποιημένος εργαζόμενος βιώνει περισσότερα θετικά συναισθήματα (και άρα απουσιάζει και λιγότερο από την εργασία του), ενώ, αντίθετα, όταν βιώνει περισσότερα αρνητικά συναισθήματα αυτό σημαίνει ότι είναι αποκινητοποιημένος και αυτό τον οδηγεί σε συχνότερες απουσίες από την εργασία του.

Πίνακας 19α. Συσχέτιση βίωσης θετικών συναισθημάτων με τον αριθμό απουσιών από την εργασία			
		Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων.	Αριθμός απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα
Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων.	Pearson Correlation	1	-,072 [*]
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	1003	898
Αριθμός απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα	Pearson Correlation	-,072 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	898	960

Πίνακας 19β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στην υποκλίμακα των θετικών συναισθημάτων σε σχέση με τον αριθμό απουσιών.			
	M.O.	Τυπ.Αποκλίση	N
Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων.	36,10	7,06	1003
Αριθμός απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα	0,68	1,81	960

Πίνακας 19γ. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στην υποκλίμακα των αρνητικών συναισθημάτων σε σχέση με τον αριθμό απουσιών.				Πίνακας 19δ. Συσχέτιση βίωσης αρνητικών συναισθημάτων με το αριθμό απουσιών από την εργασία			
						Αριθμός απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα	Βαθμός βίωση αρνητικών συναισθημάτων
	M.O.	Τυπ. Αποκλίση	N	Αριθμός απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα	Pearson Correlation		
Βαθμός βίωσης θετικών συναισθημάτων.	,6813	1,81422	960		Sig. (2-tailed)		,01
Αριθμός απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα	17,4067	5,54508	949	Βαθμός βίωσης αρνητικών συναισθημάτων.	Pearson Correlation	,088	
					Sig. (2-tailed)	,010	
					N	960	
					N	856	

Τα ευρήματα των αναλύσεων συσχέτισης, που φαίνονται στους πίνακες 19α & 19β, επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις μας, ότι δηλαδή όσο περισσότερα θετικά συναισθήματα βιώνει ο εργαζόμενος, τόσο λιγότερο απουσιάζει από την εργασία του, καθώς βλέπουμε το βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων να έχει στατιστικώς σημαντική επίδραση, σε επίπεδο 0,05, στον αριθμό των απουσιών από την εργασία κατά τον τελευταίο μήνα. Η σχέση αυτή είναι αντιστρόφως ανάλογη, δηλαδή όσο λιγότερα θετικά συναισθήματα βιώνουν οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο απουσιάζουν από την εργασία τους και αντίστροφα.

Επιπλέον, αποδείχθηκε και το αντίστροφο, όπως φαίνεται στους πίνακες 19γ & 19δ, ότι δηλαδή υπάρχει στατιστικώς σημαντική ευθέως ανάλογη σχέση μεταξύ απουσιών από την εργασία και του βαθμού βίωσης αρνητικών συναισθημάτων. Επομένως, όσο περισσότερα αρνητικά συναισθήματα βιώνει ο εργαζόμενος, τόσο συχνότερα απουσιάζει από την εργασία του και αντίστροφα.

Όσον αφορά στην επίδραση του βαθμού στον οποίο νοιώθει κινητοποιημένος ένας εργαζόμενος και τον αριθμό απουσιών από την εργασία του ή/και την επίδραση συγκεκριμένων παραγόντων κινητοποίησης στον αριθμό απουσιών, τα αποτελέσματα απεικονίζονται στους πίνακες 20α & 20β.

Πίνακας 20β. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις στις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων ανα αριθμό απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα.

Α' Υποκλίμακα	Μέσος Όρος	Τυπ. Απόκλιση	N
Οικονομικές Απολαβές	28,34	6,97	1023
Ηγεσία	20,23	4,94	1024
Περιβάλλον Εργασίας	23,92	5,03	1045
Ομαδικό πνεύμα	18,10	3,70	1039
Φιλότιμο	27,50	4,79	1040
Πρόκληση	20,41	5,05	1026
Ευκολία έργου	15,80	5,07	1038
Προοπτικές εξέλιξης	16,94	5,53	1026
Β' Υποκλίμακα			
Συνολικός Βαθμός Κινητοποίησης	13,31	3,05	816
Αριθμός Απουσιών	0,68	1,81	960

Πίνακας 20α. Συσχέτιση Αριθμού Απουσιών με τις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων

		Βαθμός κινήτοποίησης	Αριθμός απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα	Οικονομικές απολαβές	Ηγεσία	Περιβάλλον εργασίας	Ομαδικό πνεύμα	Φιλότιμο	Πρόκληση	Ευκολία έργου	Προοπτικές εξέλιξης
Βαθμός κινήτοποίησης	Pearson Correlation	1	-.052	,159	,271	,300	,159	,355	,257	-,074	,404
	Sig. (2-tailed)		,163	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,038	,000
	N	816	722	784	780	796	796	776	790	783	
Αριθμός απουσιών κατά τον τελευταίο μήνα	Pearson Correlation	-.052	1	,037	,017	-,011	-,003	-,072	-,076	,106	,026
	Sig. (2-tailed)	,163		,258	,607	,743	,928	,027	,022	,001	,426
	N	722	960	915	913	929	926	926	914	926	915
Οικονομικές απολαβές	Pearson Correlation	,159	,037	1	,046	,031	,005	,047	,177	,292	,326
	Sig. (2-tailed)	,000	,258		,145	,333	,881	,138	,000	,000	,000
	N	784	915	1023	990	1004	1001	1001	989	999	992
Ηγεσία	Pearson Correlation	,271	,017	,046	1	,438	,404	,250	,380	,092	,348
	Sig. (2-tailed)	,000	,607	,145		,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	780	913	990	1024	1008	1006	1006	992	997	995
Περιβάλλον εργασίας	Pearson Correlation	,300	-,011	,031	,438	1	,504	,379	,243	,002	,199
	Sig. (2-tailed)	,000	,743	,333	,000		,000	,000	,000	,953	,000
	N	796	929	1004	1008	1045	1020	1020	1006	1018	1008
Ομαδικό πνεύμα	Pearson Correlation	,159	-,003	,005	,404	,504	1	,410	,186	,031	,057
	Sig. (2-tailed)	,000	,928	,881	,000	,000		,000	,000	,319	,071
	N	796	926	1001	1006	1020	1039	1015	1009	1010	1006
Φιλότιμο	Pearson Correlation	,355	-,072	,047	,250	,379	,410	1	,236	-,050	-,014
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,138	,000	,000	,000		,000	,113	,650
	N	766	928	1001	1005	1020	1015	1040	1003	1014	1007
Πρόκληση	Pearson Correlation	,257	-,076	,177	,380	,243	,186	,236	1	,083	,341
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,000	,000	,000	,000	,000		,009	,000
	N	776	914	989	992	1006	1009	1009	1026	1001	993
Ευκολία έργου	Pearson Correlation	-,074	,106	,292	,092	,002	,031	-,060	,083	1	,111
	Sig. (2-tailed)	,038	,001	,000	,004	,953	,319	,113	,009		,000
	N	790	926	999	997	1018	1010	1014	1001	1038	1004
Προοπτικές εξέλιξης	Pearson Correlation	,404	,026	,326	,348	,199	,057	-,014	,341	,111	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,426	,000	,000	,000	,071	,660	,000	,000	
	N	783	915	992	995	1008	1006	1007	993	1004	1026

Δεν διαφαίνεται να υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση του συνολικού βαθμού κινητοποίησης στον αριθμό απουσιών. Υπάρχει όμως αντιστρόφως ανάλογη συσχέτιση μεταξύ τους που θα μπορούσε να αναγνωστεί ως ότι όσο λιγότερο κινητοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερο τείνει να απουσιάζει από την εργασία του.

Επιμέρους, διαφαίνονται τα ακόλουθα: Υπάρχει στατιστικώς σημαντική αντιστρόφως ανάλογη επίδραση του παράγοντα κινητοποίησης «φιλότιμο» στον βαθμό απουσιών, η οποία όμως είναι κοντά στο μηδέν. Αυτό καταδεικνύει ότι όσο περισσότερο φιλότιμο βιώνουν οι εργαζόμενοι, τόσο λιγότερο απουσιάζουν από την εργασία τους. Επίσης, μιας ίδιας μορφής οριακώς στατιστικώς σημαντική συσχέτισης εμφανίζεται μεταξύ του αριθμού απουσιών και του παράγοντα κινητοποίησης «πρόκληση», η οποία καταδεικνύει ότι όσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν είναι πρωτότυπο, καινοτόμο και καινούριο σε σχέση με αυτά που συνήθως κάνουν, τόσο περισσότερο θέλουν να ασχολούνται με αυτό και άρα τείνουν να απουσιάζουν λιγότερο από την εργασία τους.

3^ο ερευνητικό ερώτημα:

Οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό κινητοποίησης βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό θετικά συναισθήματα.

Μηδενική υπόθεση: Ο βαθμός κινητοποίησης που βιώνει ο εργαζόμενος δεν αλληλεπιδρά με τον βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Εναλλακτική υπόθεση: Ο βαθμός κινητοποίησης του εργαζομένου επηρεάζει το βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων. Και, μάλιστα, με ευθέως ανάλογο τρόπο, δηλαδή όσο περισσότερο κινητοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο περισσότερα θετικά συναισθήματα βιώνει.

Πίνακας 21. Συσχέτιση βαθμού βίωσης θετικών συναισθημάτων με τις υποκλίμακες του τεστ κινήτρων.

		Βαθμός Βίωσης Θετικών Συναισθημάτων	Βαθμός κινητοποίησης	Οικονομικές Απολαβές	Ηγεσία	Περιβάλλον Εργασίας	Ομαδικό Πνεύμα	Φιλότιμο	Πρόκληση	Ευκολία Έργου	Προοπτικές Εξέλιξης
Βαθμός Βίωσης Θετικών Συναισθημάτων	Pearson Correlation	1	,224"	-,018	,080	,107"	,067"	,062	,038	-,261"	,072
	Sig. (2-tailed)		,000	,581	,014	,001	,038	,052	,260	,000	,026
	N	1003	754	955	951	972	966	970	953	957	955
Βαθμός κινητοποίησης	Pearson Correlation	,224"	1	,159"	,271"	,300"	,159"	,355"	,257"	-,074"	,404"
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,038	,000
	N	754	816	784	780	796	796	796	776	790	783
Οικονομικές Απολαβές	Pearson Correlation	-,018	,159"	1	,046	,031	,005	,047	,177"	,292"	,326"
	Sig. (2-tailed)	,581	,000		,145	,333	,881	,138	,000	,000	,000
	N	955	784	1023	990	1004	1001	1001	989	999	992
Ηγεσία	Pearson Correlation	,014	,271"	,046	1	,438"	,404"	,250"	,380"	,082"	,346"
	Sig. (2-tailed)	,014	,000	,145		,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	951	780	980	1024	1008	1006	1005	992	997	995
Περιβάλλον Εργασίας	Pearson Correlation	,107"	,300"	,031	,438"	1	,504"	,379"	,243"	,002	,199"
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,333	,000		,000	,000	,000	,953	,000
	N	972	796	1004	1008	1045	1020	1020	1006	1018	1008
Ομαδικό πνεύμα	Pearson Correlation	,067"	,159"	,005	,404"	,504"	1	,410"	,186"	,031	,057"
	Sig. (2-tailed)	,038	,000	,881	,000	,000		,000	,000	,319	,071
	N	966	796	1001	1008	1020	1039	1015	1009	1010	1006
Φιλότιμο	Pearson Correlation	,062	,355"	,047	,250"	,379"	,410"	1	,236"	-,050	-,014
	Sig. (2-tailed)	,052	,000	,138	,000	,000	,000		,000	,113	,660
	N	970	796	1001	1005	1020	1015	1040	1003	1014	1007
Πρόκληση	Pearson Correlation	,038	,257"	,177"	,380"	,243"	,186"	,236"	1	,083"	,341"
	Sig. (2-tailed)	,260	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,009	,000
	N	953	776	999	992	1006	1009	1003	1026	1001	993
Ευκολία Έργου	Pearson Correlation	-,261"	-,074"	,292"	,092"	,002	,031	-,050	,093"	1	,111"
	Sig. (2-tailed)	,000	,038	,000	,004	,953	,319	,113	,009		,000
	N	967	790	999	997	1018	1010	1014	1001	1038	1004
Προοπτικές Εξέλιξης	Pearson Correlation	,404"	,326"	,346"	,199"	,199"	,057"	-,014	,341"	,111"	1
	Sig. (2-tailed)	,026	,000	,000	,000	,000	,071	,660	,000	,000	
	N	955	783	992	995	1008	1006	1007	993	1004	1026

Από την επισκόπηση του πίνακα 20, διαφαίνεται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ συνολικού βαθμού κινητοποίησης και θετικών συναισθημάτων σε επίπεδο 0,01. Αυτό σημαίνει ότι επιβεβαιώνεται η υπόθεσή μας ότι οι περισσότεροι κινητοποιημένοι εργαζόμενοι βιώνουν και περισσότερα θετικά συναισθήματα.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες κινητοποίησης που οδηγούν περισσότερο σε θετικά συναισθήματα από άλλους.

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,001 φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων και των ακόλουθων παραγόντων: Περιβάλλον εργασίας: Διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα όταν η εργασία τους δεν απέχει πάρα πολύ από τον τόπο διαμονής τους αλλά και όταν ο φυσικός περιβάλλον χώρος τους είναι άνετος και εργονομικός, παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την εκτέλεση των εργασιών τους, είναι ευάερος και ευήλιος αλλά και αισθητικά όμορφος. Ευκολία έργου: Διαφαίνεται, τέλος, να υπάρχει στατιστικώς σημαντική αντιστρόφως ανάλογη συσχέτιση του βαθμού βίωσης θετικών συναισθημάτων με την ευκολία επιτέλεσης των εργασιών και στόχων του εργαζομένου.

Προκειμένου για την πληρότητα της εικόνας όσον αφορά την επίδραση που έχει η αποκινητοποίηση των εργαζομένων συνολικά ή από επιμέρους παράγοντες κινήτρων στο συναίσθημά τους, αποφασίσαμε να δούμε τη συσχέτισή τους και με τον βαθμό βίωσης αρνητικών συναισθημάτων.

Πίνακας 22. Συσχέτιση βαθμού βίωσης αρνητικών συναισθημάτων με τις υποκλίμακες του test κινήτρων.

		Βαθμός Βίωσης Αρνητικών Συναισθημάτων	Βαθμός Κινητοποίησης	Οικονομικές Απαιτήσεις	Ηγεσία	Περιβάλλον Εργασίας	Ομαδικό Πνεύμα	Φιλικότητα	Πρόκληση	Ευκολία Έργου	Προοπτικές Εξέλιξης
Βαθμός βίωσης Αρνητικών συναισθημάτων	Pearson Correlation	1	,073	,105	,163	,092	,054	,004	,070	,293	
	Sig. (2-tailed)		,052	,001	,000	,005	,101	,904	,036	,000	
	N	949	712	911	903	923	915	917	903	921	
Βαθμός Κινητοποίησης	Pearson Correlation	,073	1	,159	,271	,300	,159	,355	,257	-,074	
	Sig. (2-tailed)	,052		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,036	
	N	712	816	784	780	795	796	796	776	799	
Οικονομικές Απαιτήσεις	Pearson Correlation	,105	,159	1	,046	,031	,005	,047	,177	,292	
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,145	,333	,881	,138	,000	,000	
	N	911	784	1023	990	1004	1001	1001	989	999	
Ηγεσία	Pearson Correlation	,163	,271	,046	1	,438	,404	,250	,380	,092	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,145		,000	,000	,000	,000	,004	
	N	903	780	990	1024	1008	1006	1005	992	997	
Περιβάλλον Εργασίας	Pearson Correlation	,092	,300	,031	,438	1	,504	,379	,243	,002	
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,333	,000		,000	,000	,000	,953	
	N	923	796	1004	1008	1045	1020	1020	1006	1016	
Ομαδικό πνεύμα	Pearson Correlation	,054	,159	,005	,404	,504	1	,410	,186	,031	
	Sig. (2-tailed)	,101	,000	,881	,000	,000		,000	,000	,319	
	N	915	786	1001	1008	1020	1039	1015	1009	1010	
Φιλικότητα	Pearson Correlation	,004	,355	,047	,250	,379	,410	1	,236	-,050	
	Sig. (2-tailed)	,904	,000	,138	,000	,000	,000		,000	,113	
	N	917	796	1001	1005	1020	1015	1040	1003	1014	
Πρόκληση	Pearson Correlation	,070	,257	,177	,380	,243	,186	,236	1	,083	
	Sig. (2-tailed)	,036	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,009	
	N	903	776	989	992	1006	1009	1003	1026	1001	
Ευκολία Έργου	Pearson Correlation	,293	-,074	,292	,092	,002	,031	-,050	,083	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,036	,000	,004	,863	,319	,113	,009		
	N	921	790	999	997	1018	1010	1014	1001	1036	
Προοπτικές Εξέλιξης	Pearson Correlation	,141	,404	,326	,346	,159	,057	-,014	,341	,111	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,071	,660	,000	,000	
	N	907	763	992	996	1008	1006	1007	993	1004	

Η επισκόπηση του πίνακα 22 καταδεικνύει ότι δεν υφίσταται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ συνολικού βαθμού κινητοποίησης και βίωσης αρνητικών συναισθημάτων, αντίθετα απ' ό τι συμβαίνει με τα θετικά συναισθήματα.

Ωστόσο, υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες κινητοποίησης, οι οποίοι φαίνεται να οδηγούν περισσότερο σε αρνητικά συναισθήματα από άλλους. Πιο συγκεκριμένα, **σε επίπεδο στατιστημικής σημαντικότητας 0,001** φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό βίωσης αρνητικών συναισθημάτων και των ακόλουθων παραγόντων κινητοποίησης: **Οικονομικές απαιτήσεις**: αυτό που διαφαίνεται να ισχύει είναι ότι οι εργαζόμενοι που δεν αμείβονται συνολικά

όπως θα ήθελαν ή θα προσδοκούσαν βιώνουν περισσότερα αρνητικά συναισθήματα, Ευκολία έργου: διαφαίνεται, τέλος, να υπάρχει στατιστικώς σημαντική ανάλογη συσχέτιση του βαθμού βίωσης αρνητικών συναισθημάτων με την ευκολία επιτέλεσης των εργασιών και στόχων του εργαζομένου.

Επιπλέον, *σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01* φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό βίωσης αρνητικών συναισθημάτων και του παράγοντα κινητοποίησης «*περιβάλλον εργασίας*». Διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν περισσότερα αρνητικά συναισθήματα όταν η εργασία τους απέχει πάρα πολύ από τον τόπο διαμονής τους αλλά και όταν ο φυσικός περιβάλλον χώρος τους δεν είναι άνετος και εργονομικός, δεν παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την εκτέλεση των εργασιών τους, δεν φωτίζεται, θερμαίνεται ή αερίζεται σωστά αλλά και δεν είναι αισθητικά όμορφος.

Τέλος, *σε επίπεδο στατ.σημαντικότητας 0,05* φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό βίωσης *αρνητικών συναισθημάτων* και του παράγοντα κινητοποίησης «*πρόκληση*». Καθώς φαίνεται, η ανάθεση πρωτότυπων, καινοτομικών και απαιτητικών στόχων επιδρά αρνητικά στους εργαζόμενους, πιθανώς λόγω της βίωσης εργασιακού στρες όταν νοιώθουν ότι αυτά που τους ανατίθενται είναι έξω από τις δυνατότητές τους.

4ο ερευνητικό ερώτημα:

Υπάρχουν παράγοντες κινητοποίησης που προκαλούν την βίωση περισσότερων θετικών συναισθημάτων σε σχέση με άλλους;

Το τελευταίο ερώτημα που προσπαθήσαμε να απαντήσουμε μέσα από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι το κατά πόσον υπάρχουν συγκεκριμένα εργασιακά κίνητρα, τα οποία να οδηγούν σε περισσότερα θετικά συναισθήματα σε σχέση με άλλα.

Συγκεντρωτικός πίνακας συσχετίσεων παραγόντων κινητοποίησης με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα.										
Βαθμός κινητοποίησης	Διασκέδαση	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ευδαθεία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τόση για φλεργ
Οικονομικές απολαβές										
Ηγεσία										
Περιβάλλον εργασίας										
Ομαδικό πνεύμα										
Φιλότιμο										
Πρόκληση										
Ευκολία έργου										
Προοπτικές εξέλιξης										

Προκειμένου για την διερεύνηση αυτού του ερευνητικού ερωτήματος, έγιναν αναλύσεις συσχετίσεις καθενός από τους παράγοντες κινητοποίησης με κάθε ένα από τα επιμέρους συναισθήματα της υποκλίμακας των θετικών συναισθημάτων, οι οποίες είναι διαθέσιμες στο Παράρτημα Α'. Ο λόγος που δεν εντάσσονται στο κύριο μέρος αυτής της διατριβής, είναι διότι κρίθηκε σκόπιμο για ευκολία του αναγνώστη, αντι να παρατεθούν αρκετές αναλύσεις, να δημιουργηθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας αυτών των ευρημάτων, ο οποίος θα δίνει μια

συνολική απάντηση στο ερώτημα αυτό με εύληπτο τρόπο και για τον μη εξοικειωμένο αναγνώστη. Για να μπορεί να αναγνωστεί ο πίνακας αυτός, διευκρινίζεται πως όποια συσχέτιση φέρει το σύμβολο ▲, σηματοδοτεί ευθέως ανάλογη στατιστικώς σημαντική σχέση (ήτοι όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή, αυξάνεται και η άλλη), ενώ όποια συσχέτιση φέρει το σύμβολο ▼, σηματοδοτεί αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική σχέση (ήτοι όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή, μειώνεται και η άλλη και αντιστρόφως).

Ας συνοψίσουμε τώρα τα ευρήματα αυτού του πίνακα, τα οποία θα δώσουν απάντηση στο ερευνητικό μας ερώτημα και θα δώσουν πολύτιμες πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους (κατεξοχήν τους εργοδότες) σε σχέση με το ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που μπορούν να διατηρήσουν, μεταβάλλουν ή βελτιώσουν στα συστήματα κινητοποίησης που χρησιμοποιούν, όπου αυτό είναι εφικτό, ώστε να έχουν ένα υγιές, ευχαριστημένο και δεσμευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Τα κύρια ευρήματα των αναλύσεων σχετικά με το ερώτημα του αν υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες κινητοποίησης που γεννούν περισσότερα θετικά συναισθήματα σε σχέση με άλλους, μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

Ο συνολικά περισσότερο κινητοποιημένος εργαζόμενος βιώνει και τα περισσότερα θετικά συναισθήματα. Από την επισκόπηση του παραπάνω συγκεντρωτικού πίνακα, όπως βλέπουμε υπάρχει ευθέως ανάλογη στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τα περισσότερα από τα θετικά συναισθήματα (πιο συγκεκριμένα για τα συναισθήματα του ενθουσιασμού ($r=0.122$, $p<0,001$), της ευχαρίστησης ($r=0.085$, $p<0.05$), της ευγνωμοσύνης ($r=0.069$, $p<0.05$), της ελπίδας ($r=0.124$, $p<0,001$), του ενδιαφέροντος ($r=0.272$, $p<0,001$), της υπερηφάνειας ($r=0.245$, $p<0,001$), της τάσης για φλερτ ($r=0.121$, $p<0,001$) και της συμπόνιας ($r=0.105$, $p<0,01$). Μάλιστα, όπως μπορεί να δει κανείς η αυξημένη κινητοποίηση οδηγεί στη βίωση των περισσότερων θετικών συναισθημάτων από οποιονδήποτε άλλο μεμονωμένο παράγοντα κινητοποίησης, γεγονός που επιβεβαιώνει την υπόθεσή μας όσον αφορά αυτή τη σχέση.

Επίσης, κατά τον κοινό νου, αυτό που θεωρείται το πιο ισχυρό κίνητρο για εργασία είναι οι οικονομικές απολαβές. Το παρόν εύρημα, επιβεβαιώνει έμμεσα ότι συμβαίνει αυτό καθώς βλέπουμε ότι οι οικονομικές απολαβές σε σχέση με άλλους παράγοντες κινητοποίησης γεννούν ελάχιστα θετικά συναισθήματα, όπως είναι η διασκέδαση ($r=0.075$, $p<0,05$), η ευγνωμοσύνη ($r=-0.095$, $p<0,01$), η τάση για φλερτ ($r=0.100$, $p<0,001$) ενώ όταν αυξάνονται μειώνουν την αγάπη ($r=-0.066$, $p<0,05$) και την ελπίδα ($r=-0.066$, $p<0,05$).

Ένα πολύ σημαντικό εύρημα όσον αφορά αυτές τις αναλύσεις, είναι ότι δείχνουν τη σημαντικότητα που έχει ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε μια ομάδα αλλά και ατομικά. Διαφαίνεται ότι ένας προϊστάμενος, ο οποίος αποτελεί έμπνευση και πρότυπο συμπεριφοράς, κάνει σωστή κατανομή των εργασιών και δεν είναι υπερβολικά τεχνοκρατικός και λειτουργεί αξιοκρατικά, μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε ένα αυξημένο αίσθημα ευγνωμοσύνης ($r=0.126$, $p<0,001$) και ενθουσιασμού ($r=0.125$, $p<0,001$), ενώ κρατά ζωντανό και το ενδιαφέρον ($r=0.153$, $p<0,001$),

Όπως μπορεί να δει κανείς, φαίνεται ότι το φιλότιμο είναι ένας κινητοποιός παράγοντας, ο οποίος αυξάνει τα αισθήματα της ευγνωμοσύνης ($r=0.094$, $p<0,01$), του ενδιαφέροντος ($r=0.164$, $p<0,001$), της αγάπης ($r=0.121$, $p<0,001$) και της υπερηφάνειας ($r=0.132$, $p<0,001$), λόγω της αίσθησης της προσφοράς που βιώνει ο εργαζόμενος. Επίσης, όμως, διαφαίνεται να οδηγεί σε μείωση της διασκέδασης ($r=-0.109$, $p<0,001$) και του ενθουσιασμού ($r=-0.077$, $p<0,05$).

Σημαντικότατο, επίσης, εύρημα και πολύ χρήσιμο για τον κόσμο των επιχειρήσεων είναι και αυτό της επίδρασης του περιβάλλοντος εργασίας (φυσικού χώρου) στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι από τους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης, το περιβάλλον εργασίας είναι εκείνο που γεννά τα περισσότερα θετικά συναισθήματα. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάστηκαν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις με τα συναισθήματα: ενθουσιασμός ($r=0.079$, $p<0,05$), αγάπη ($r=0.070$, $p<0,05$), υπερηφάνεια ($r=0.078$, $p<0,05$),

συμπόνια ($r=0.087$, $p<0,01$), ευγνωμοσύνη ($r=0.144$, $p<0,001$) και ενδιαφέρον ($r=0.168$, $p<0,001$).

Ένα ακόμη εύρημα που απορρέει από τις αναλύσεις που έγιναν για την συσχέτιση των επιμέρους παραγόντων κινητοποίησης με τα θετικά συναισθήματα που βιώνει ο εργαζόμενος, είναι η σημασία που έχει για εκείνον να συνεργάζεται με ανθρώπους που εκτιμά και συμπαθεί. Η εργασία σε ένα κοινωνικό-εργασιακό περιβάλλον, το οποίο λειτουργεί υποστηρικτικά φαίνεται ότι οδηγεί τους εργαζόμενους στη βίωση θετικών συναισθημάτων, όπως είναι η ευγνωμοσύνη ($r=0.091$, $p<0,01$), το ενδιαφέρον ($r=0.162$, $p<0,001$), η αγάπη ($r=0.091$, $p<0,01$) και η συμπόνια ($r=0.146$, $p<0,001$).

Η επισκόπηση του συγκεντρωτικού πίνακα, μας δείχνει επίσης, ότι ο παράγοντας κινητοποίησης «προοπτικές εξέλιξης» εμφανίζει μια αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με το θετικό συναισθήμα της αγάπης ($r=-0.065$, $p<0,05$). Από την άλλη μεριά, σημειώνεται μια ευθέως ανάλογη στατιστικώς σημαντική σχέση με τα θετικά συναισθήματα της χαράς ($r=0.066$, $p<0,05$), του ενθουσιασμού ($r=0.100$, $p<0,001$) και του ενδιαφέροντος ($r=0.081$, $p<0,01$), της υπερηφάνειας ($r=0.100$, $p<0,001$) και της τάσης για φλερτ ($r=0.145$, $p<0,001$).

Το σημαντικότερο, ωστόσο, εύρημα αυτής της ανάλυσης, είναι ότι ο παράγοντας «Ευκολία στόχων» παρουσιάζει αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με όλα τα θετικά συναισθήματα. Πιο συγκεκριμένα εμφανίστηκαν στατιστικώς σημαντικές αντιστρόφως ανάλογες συσχετίσεις του παράγοντα αυτού κινητοποίησης με τα ακόλουθα θετικά συναισθήματα: χαρά ($r=-0.073$, $p<0,05$), ενθουσιασμός ($r=-0.079$, $p<0,05$), ευχαρίστηση ($r=-0.210$, $p<0,001$), ευδιαθεσία ($r=-0.232$, $p<0,001$), ευγνωμοσύνη ($r=-0.152$, $p<0,001$), ελπίδα ($r=-0.242$, $p<0,001$), ενδιαφέρον ($r=-0.142$, $p<0,001$), αγάπη ($r=-0.196$, $p<0,001$), υπερηφάνεια ($r=-0.171$, $p<0,001$), τάση για φλερτ ($r=-0.100$, $p<0,001$) και συμπόνια ($r=-0.061$, $p<0,05$).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θέλησε να στρέψει το ενδιαφέρον της σε μια πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας, η οποία για πολλά χρόνια είχε παραγκωνιστεί από τον χώρο της ψυχολογίας, αυτή της προαγωγής της ψυχικής υγείας και την διασφάλιση της ευημερίας των ανθρώπων ειδικά τώρα πλέον που η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα μέτρο για την ποιότητα της ζωής στις επιχειρήσεις και αξίζει κανείς να την κατανοήσει και να την αυξήσει ακόμα και αν δε συνδέεται με την παραγωγικότητα (Lawler , 1967). Έτσι, έθεσε ως αφετηρία της την σχετικά πρόσφατη θεωρία των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 1998) και ορμώμενη και από άλλους σύγχρονους ερευνητές που ασχολούνται στην Ελλάδα με την ίδια θεωρία, εξετάζοντας διάφορες πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας και ερμηνεύοντάς τις μέσα από αυτό το πρίσμα (Γαλανάκης (2009), «*Ο Ρόλος της βίωσης των θετικών Συναισθημάτων στην αντιμετώπιση του Εργασιακού Στρες*»). Επεδίωξε μέσα από αυτή την σκοπιά να εξετάσει μια πολυμελετημένη μεταβλητή, αυτή των εργασιακών κινήτρων και να δει τυχόν συσχετίσεις που μπορεί να υπάρχουν.

Έθεσε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα σε σχέση με: α) το κατά πόσο παράγοντες δημογραφικού χαρακτήρα επιδρούν τόσο στον παράγοντα της εργασιακής κινητοποίησης όσο και στον βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων, β) θέλησε να ελέγξει την επίδραση της μεταβλητής βίωσης θετικών συναισθημάτων (και για λόγους επιβεβαίωσης και των αρνητικών συναισθημάτων) σε ένα φαινόμενο που ταλανίζει τους επαγγελματίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αυτό των αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία, γ) εξέτασε την υπόθεση της συσχέτισης του αυξημένου βαθμού εργασιακής κινητοποίησης με την αυξημένη βίωση θετικών συναισθημάτων και, τέλος, εφόσον επιβεβαιωνόταν η υπόθεσή της ερευνήτριας, δηλαδή ότι η αυξημένη κινητοποίηση οδηγεί στην αυξημένη βίωση θετικών συναισθημάτων, θέλησε να εξετάσει κατά πόσον υπάρχουν παράγοντες κινητοποίησης, οι οποίοι οδηγούν

περισσότερο προς αυτήν την κατεύθυνση, δηλαδή της βίωσης περισσότερων θετικών συναισθημάτων, σε σχέση με άλλους.

Όσον αφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή κατά πόσον μεταβλητές δημογραφικού χαρακτήρα με τη στενή αλλά και την ευρύτερη έννοια, επηρεάζουν είτε το βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων είτε το βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων του δείγματος, η επισκόπηση των περιγραφικών δεικτών, όπως είναι οι Μ.Ο., καταδεικνύει κάποια κύρια συμπεράσματα. Φάνηκε ότι ο ελληνικός πληθυσμός όσον αφορά στα κίνητρα ότι κινητοποιείται πρωτίστως από τις οικονομικές απολαβές και το φιλότιμο. Ενώ αυτό που κινητοποιεί λιγότερο τους Έλληνες φαίνεται να είναι η ευκολία του έργου. Μέσα από αυτά τα ευρήματα απεικονίζονται βασικά στοιχεία της ελληνικής κουλτούρας. Για τον ελληνικό εργασιακό πληθυσμό ισχυρό κίνητρο αποτελεί η εσωτερική ανάγκη-υποχρέωση εκπλήρωσης ενός στόχου σε συνδυασμό με τις οικονομικές απολαβές που απορρέουν από αυτή την επίτευξη ενώ δεν αρέσκεται σε εύκολους στόχους που δεν του κρατούν το ενδιαφέρον και δεν του δίνουν τη δυνατότητα να αποδείξει την αξία του.

Επιπλέον, σε ότι αφορά στη βίωση θετικών συναισθημάτων, βρέθηκε ότι ο ελληνικός πληθυσμός βιώνει περισσότερα θετικά συναισθήματα παρά αρνητικά και, μάλιστα, σε αναλογία 2 προς 1. Διαφαίνεται, λοιπόν, ότι εν γένει ο ελληνικός εργασιακός πληθυσμός, παρά τις όποιες αντιξοότητες μπορεί να αντιμετωπίζει στην καθημερινότητά του, βιώνει σχεδόν σε διπλάσιο βαθμό θετικά συναισθήματα σε σχέση με αρνητικά. Σε αυτό το εύρημα μπορεί κανείς να αναγνωρίσει ένα χαρακτηριστικό που αποδίδεται συχνά στους Έλληνες, αυτό των ανθρώπων που είναι «έξω καρδιά». Επιπλέον, επισκόπηση των επιμέρους ευρημάτων μας έδειξε ότι τα θετικά συναισθήματα που βιώνονται περισσότερο είναι η αγάπη, η ελπίδα, η χαρά/ευδιαθεσία, το ενδιαφέρον και η ευχαρίστηση. Αυτά τα ευρήματα πέρα από την ερμηνεία βάσει κουλτούρας μπορούν να ερμηνευθούν και ιστορικά. Κατά πάσα πιθανότητα, ο ελληνικός λαός ανέπτυξε θεσμούς τέτοιους, όπως είναι αυτός της οικογένειας, που μέχρι και σήμερα παραμένει αρκετά

ισχυρός, στα πλαίσια των οποίων μπορούσε να βιώσει τα θετικά συναισθήματα με ισχυρότερο από όλα την αγάπη. Η βίωση αυτή των θετικών συναισθημάτων φαίνεται ότι έχει χτίσει ψυχολογικούς πόρους στον ελληνικό πληθυσμό και τον έχει εξοπλίσει με μια ψυχολογική αντοχή, έτσι ώστε ακόμη και σε αντίξοες συνθήκες, να καταφεύγει σε αυτόν τον μηχανισμό άμυνας, τη βίωση θετικών συναισθημάτων, η οποία με τη σειρά της ατέρμονα ενεργοποιεί ολοένα και περισσότερα από αυτά, και να καταλήγει σε μια θετική στάση ζωής.

Θα προσπαθήσουμε εδώ να συνοψίσουμε αλλά και να ερμηνεύσουμε τις στατιστικές σημαντικές επιδράσεις που φάνηκε να έχουν κάποιες δημογραφικού χαρακτήρα μεταβλητές στο βαθμό κινητοποίησης ή/και στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι **η μεταβλητή του φύλου** επιδρά στατιστικώς σημαντικά στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης με τους άνδρες να είναι περισσότερο κινητοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τις γυναίκες. Αυτό πιθανώς να οφείλεται στην ανισότητα ευκαιριών, η οποία διαφαίνεται ακόμη και σήμερα να υπάρχει στο εργασιακό πλαίσιο εις βάρος των γυναικών, ακόμη κι αν πλέον έχει περισσότερη συγκαλυμμένη μορφή.

Ισχυρότερες, όμως, διαφοροποιήσεις σημειώθηκαν μεταξύ των δυο φύλων σε επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε ότι οι άνδρες κινητοποιούνται περισσότερο από τις Οικονομικές απολαβές και τις Προοπτικές εξέλιξης ενώ οι γυναίκες κινητοποιούνται περισσότερο από τον τύπο του ηγέτη, το περιβάλλον εργασίας και την ομαδικότητα. Φαίνεται ότι οι γυναίκες κινητοποιούνται περισσότερο από τους άντρες σε σχέση με τα ζητήματα που αφορούν στην ηγεσία/προϊστάμενο. Είναι περισσότερο σημαντικό για τις γυναίκες πιθανώς αυτός ο παράγοντας καθώς όντας φύσει περισσότερο συναισθηματικές, εκτιμούν περισσότερο την ηθική ανταμοιβή σε σχέση με τους άντρες, οι οποίοι είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στις οικονομικές απολαβές αλλά και στις προοπτικές εξέλιξής τους, έχοντας τις περισσότερες φορές το βάρος της συνδρομής του κυρίου εισοδήματος στην οικογένεια αλλά και λόγω της περισσότερο «κυνηγετικής» φύσης τους. Επιπλέον, πιθανώς να

κινητοποιεί τις γυναίκες περισσότερο αυτός ο παράγοντας αν συνδεθεί με την προηγούμενη παραδοχή, ότι δηλαδή υπάρχει άνιση μεταχείριση εις βάρος τους στο εργασιακό πλαίσιο, και, επομένως, η μόνη ελπίδα που διαβλέπουν για την οικονομική αλλά και επαγγελματική τους εξέλιξη να θεωρούν ότι στηρίζεται μόνο σε ένα προϊστάμενο που τις εμπνέει, τις ανταμείβει ηθικά και είναι αξιοκρατικός. Επίσης, οι γυναίκες φαίνεται ότι ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο για τον περιβάλλοντα χώρο τους, ο οποίος επιθυμούν να είναι καλαίσθητος. Ενώ, τέλος, φαίνεται να αποτελεί σημαντικότερη παράμετρο για τις γυναίκες το να εργάζονται σε μια ομάδα όπου το κλίμα είναι συνεργατικό και φιλικό και επιθυμούν να εργάζονται με ανθρώπους που εκτιμούν περισσότερο σε σχέση με τους άνδρες. Κοντολογίς, όλα τα παραπάνω ευρήματα μπορούν να ερμηνευθούν μέσα από τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των δυο φύλων, σύμφωνα με τα οποία ο άνδρας είναι περισσότερο ανταγωνιστικός και αφοσιωμένος στο κυνήγι του πλούτου, της επιτυχίας και της εξουσίας ενώ η γυναίκα ενδιαφέρεται περισσότερο, κατά κανόνα, για τις αισθητικές και κοινωνικές πλευρές της εργασίας.

Όσον αφορά *στην επίδραση του φύλου στο συνολικό βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων* δεν φάνηκε να υφίσταται, κάτι που έρχεται σε συμφωνία και με τα ευρήματα της B. Fredrickson.

Μια επιπλέον μεταβλητή που εξετάστηκε, προκειμένου για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, *ήταν αυτή της ηλικίας*. Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ ηλικίας και βαθμού βίωσης θετικών συναισθημάτων φάνηκε να υπάρχει μια αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική επίδραση της πρώτης στην δεύτερη. Πιο συγκεκριμένα, αυτό που φάνηκε είναι ότι όσο ο εργαζόμενος μεγαλώνει τόσο λιγότερα θετικά συναισθήματα βιώνει. Αυτό το εύρημα φαίνεται εύλογο, καθώς με την πάροδο των ετών πιθανώς να υπάρχουν περισσότερα ή/και σοβαρότερα προβλήματα υγείας, αυξημένες πιέσεις κοινωνικές, οικογενειακές ή/και άλλες, οι οποίες οδηγούν σε διαρκώς μειούμενη τάση βίωσης θετικών συναισθημάτων.

Όσον αφορά στην επίδραση της ηλικίας των εργαζομένων στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνουν από την εργασία τους αυτή φάνηκε ότι δεν υφίσταται. Ωστόσο, η ηλικία φάνηκε να διαφοροποιεί τους εργαζομένους ως προς τους επιμέρους παράγοντες που τους κινητοποιούν. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε, ότι, ο παράγοντας του φιλότιμου αποτελεί κίνητρο για τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες (και πιο συγκεκριμένα, η μέγιστη τιμή αυτού του παράγοντα ήταν στο ηλικιακό γκρουπ των 41 και πλέον ετών) ενώ ο παράγοντας των προοπτικών εξέλιξης είναι πιο ισχυρός στις μικρότερες ηλικιακές ομάδες (και πιο συγκεκριμένα, η μέγιστη τιμή αυτού του παράγοντα ήταν στο ηλικιακό γκρουπ των 17-20 ετών). Αν προσπαθήσουμε να ερμηνεύσουμε αυτά τα ευρήματα, θα λέγαμε ότι οι εργαζόμενοι νεότερης ηλικίας κινητοποιούνται περισσότερο με τις προοπτικές εξέλιξης που τους προσφέρει ένα εργασιακό περιβάλλον, πιθανώς διότι δεν τους «δένει», κατά κανόνα, κάτι με την εταιρεία στην οποία εργάζονται κάθε φορά διότι ξέρουν ότι έχουν το μέλλον μπροστά τους και κυνηγούν την οικονομική και ιεραρχική εξέλιξη (συνήθως μέσω αλλαγής εργοδοτών), οπότε δεν νοιώθουν μεγάλο βαθμό δέσμευσης για να μπορούν να κινητοποιηθούν εύκολα με το φιλότιμο. Αντίθετα, όσο μεγαλώνει ηλικιακά ο εργαζόμενος, έχοντας κάπως πιο περιορισμένες εναλλακτικές δεσμεύεται περισσότερο και κινητοποιείται ευκολότερα με το φιλότιμο και ολοένα και λιγότερο από τις προοπτικές εξέλιξης.

Μια επιπλέον μεταβλητή που ελέγχθηκε στα πλαίσια του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, *ήταν αυτή του τόπου διαμονής του εργαζομένου*, όσον αφορά στην επίδρασή της τόσο στο συνολικό βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων όσο και στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης αλλά και τους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης. Όσον αφορά στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων δεν παρατηρήθηκε επίδραση του παράγοντα του τόπου διαμονής σε αυτόν. Αντίστοιχο με το προηγούμενο ήταν το εύρημα και όσον αφορά το συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνει ένας εργαζόμενος ανάλογα με τον τόπο κατοικίας του. Ωστόσο, ο παράμετρος του τόπου διαμονής φαίνεται να διαδραματίζει κάποιο ρόλο όσον αφορά στους

παράγοντες κινήτρων που φαίνεται να είναι σημαντικοί για τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, διαφαίνεται ότι ο τόπος διαμονής επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι το ζήτημα των προοπτικών εξέλιξης και το βαθμό στον οποίο τους κινητοποιεί αυτός ο παράγοντας. Η επισκόπηση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι οι κάτοικοι της Θεσσαλονίκης φαίνεται να κινητοποιούνται αρκετά περισσότερο από άλλους από τις προοπτικές εξέλιξης και τις οικονομικές απολαβές. Αυτό πιθανώς να ισχύει λόγω του ότι ενώ η Θεσσαλονίκη είναι το δεύτερο μεγαλύτερο αστικό κέντρο στην Ελλάδα μετά την Αθήνα, οι προοπτικές εξέλιξης και οι ευκαιρίες παραμένουν περιορισμένες, και συνεπαγωγικά αυτού είναι και περιορισμένες οι ευκαιρίες αποκόμισης υψηλότερων αμοιβών. Συμπληρωματικά στα δυο προηγούμενα ευρήματα, εργαζόμενοι με διαφορετικό τόπο διαμονής φάνηκε να διαφοροποιούνται όσον αφορά στον παράγοντα της πρόκλησης. Ενδεχομένως για τους παραπάνω λόγους μέσω αυτού του ευρήματος να αποτυπώνεται η επιθυμία των κατοίκων της Θεσσαλονίκης για ευκαιρίες ανάληψης έργων δύσκολων, απαιτητικών και πρωτότυπων, κάτι που δεν φαίνεται να υπάρχει συχνά λόγω του παραπάνω περιορισμού ευκαιριών. Τέλος, ο τόπος διαμονής φαίνεται να επηρεάζει τον βαθμό κινητοποίησης με βάση το φιλότιμο. Διαφαίνεται ότι οι άνθρωποι που κατοικούν σε πιο κλειστές κοινωνίες, όπως επαρχίες της Στερεάς Ελλάδας και της Πελοποννήσου, έχουν αναπτύξει μια περισσότερο «οικογενειακή» κουλτούρα και ενεργοποιούνται περισσότερο με το φιλότιμο, καθώς έτσι έχουν μάθει να λειτουργούν και στην υπόλοιπη καθημερινότητά τους. Αντίθετα, όπως βλέπουμε οι κάτοικοι της Αθήνας κινητοποιούνται λιγότερο απ' όλους από αυτόν τον παράγοντα, πιθανώς λόγω των αποξενωμένων και απόμακρων σχέσεων που υπαγορεύει ο τρόπος ζωής σε ένα μεγάλο αστικό κέντρο.

Μια ακόμη σημαντική μεταβλητή δημογραφικού χαρακτήρα που θελήσαμε να εξετάσουμε *ήταν αυτή της οικογενειακής κατάστασης* των εργαζομένων και να διερευνήσουμε τον πιθανό ρόλο της τόσο στη βίωση θετικών συναισθημάτων όσο και στο βαθμό κινητοποίησης

και τους επιμέρους παράγοντες κινήτρων. Όσον αφορά στη βίωση θετικών συναισθημάτων, η οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου φάνηκε να παίζει διαφοροποιητικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα έδειξαν ότι οι άγαμοι εργαζόμενοι βιώνουν τα περισσότερα θετικά συναισθήματα ενώ οι διαζευγμένοι βιώνουν τα λιγότερα. Αυτά τα ευρήματα για την πρώτη κατηγορία πιθανώς να οφείλονται στην ξενοιασιά του να έχουν να φροντίσουν μόνο τον εαυτό τους, κατά κανόνα, και γενικά να έχουν μεγαλύτερες ελευθερίες κινήσεων ενώ για την κατηγορία των διαζευγμένων, η μικρότερη βίωση θετικών συναισθημάτων είναι πιθανώς φυσική απόρροια των προβλημάτων που γεννώνται μετά από ένα διαζύγιο. Από την άλλη μεριά, η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων δεν φάνηκε να τους διαφοροποιεί μεταξύ τους όσον αφορά στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνουν. Εντούτοις, αυτό που βρέθηκε είναι ότι οι εργαζόμενοι διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης φαίνεται να κινητοποιούνται από διαφορετικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, οι άγαμοι εργαζόμενοι φάνηκε να κινητοποιούνται αισθητά περισσότερο από τους έγγαμους ή/και διαζευγμένους εργαζόμενους από τις προοπτικές εξέλιξης, όπως επίσης, οι πρώτοι κινητοποιούνται αισθητά λιγότερο σε σχέση με τους δεύτερους με βάση το φιλότιμο . Αυτό πιθανώς ερμηνεύεται με τον ίδιο τρόπο που ερμηνεύτηκε και το εύρημα για την επίδραση της ηλικίας. Ο έγγαμος βίος (και κατ' επέκταση η πιθανότητα ενός διαζυγίου) συνήθως ξεκινά σε μεγαλύτερες ηλικίες και μαζί με αυτόν οι όποιες ευθύνες (π.χ. η απόκτηση τέκνων, κάποιο δάνειο για πρώτη κατοικία του ζεύγους, κ.λπ.) και τυχόν επικείμενες δυσκολίες που μπορεί να τον συνοδεύουν. Έτσι οι εργαζόμενοι πιθανώς από εκείνη τη στιγμή κι έπειτα να αντιμετωπίζουν την εργασία τους διαφορετικά, ίσως λίγο πιο υπεύθυνα, κατά κανόνα, σε σχέση με όταν ήταν άγαμοι και είχαν να νοιαστούν μόνο για τον εαυτό τους. Επίσης, ενδεχομένως να αυξάνεται ο φόβος τυχόν απώλειας της εργασίας λόγω των παραπάνω αιτιών διότι τότε έχει μεγαλύτερο κόστος και στα πλαίσια αυτά ο εργαζόμενος κάνει ίσως μεγαλύτερες «εκπτώσεις» με τον εαυτό του όσο αφορά στην εργασία του και φιλοτιμείται κάπως πιο εύκολα για πράγματα που νωρίτερα όντας άγαμος να μην το έκανε (π.χ. μπορεί να

εργαστεί παραπάνω ώρες χωρίς να αξιώσει επιπλέον αμοιβή, πιθανώς να μην διαμαρτυρηθεί για τη στασιμότητα στην ιεραρχική ή/και οικονομική εξέλιξή του για κάποια έτη, πολύ περισσότερο δε μειώνεται η πιθανότητα να σκεφτεί να αλλάξει εταιρεία αναζητώντας εναλλακτικές για τους παραπάνω λόγους). Από την άλλη μεριά, οι άγαμοι εργαζόμενοι, οι οποίοι, κατά κανόνα, είναι μικρότερης ηλικίας, έχοντας μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και λιγότερες υποχρεώσεις δεν είναι εύκολο να παρακινηθούν από το φιλότιμο και δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις προοπτικές εξέλιξης, τις οποίες και αναζητούν και, εφόσον δεν τις βρίσκουν στον τρέχοντα εργοδότη τους, σπεύδουν να τις αναζητήσουν αλλού.

Θελήσαμε, επιπλέον, να εξετάσουμε την επίδραση *του τύπου επαγγέλματος*, το οποίο ασκεί ένας εργαζόμενος, τόσο στον βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων όσο και στο βαθμό κινητοποίησης που βιώνει ο εργαζόμενος σε κάθε επάγγελμα και τους επιμέρους παράγοντες κινήτρων που τον κινητοποιούν. Όσον αφορά στην επίδραση του τύπου επαγγέλματος στη βίωση θετικών συναισθημάτων αυτός φάνηκε ότι υφίσταται. Πιο συγκεκριμένα, τον υψηλότερο μέσο όρο όσον αφορά τη βίωση θετικών συναισθημάτων κατέχει η επαγγελματική κατηγορία των ιατρικών επαγγελμάτων. Μια λογική ερμηνεία της διαφοροποίησης αυτής της επαγγελματικής κατηγορίας είναι ότι πιθανόν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στα ιατρικά επαγγέλματα βιώνουν άμεσα το αίσθημα της προσφοράς στον συνάνθρωπο τους έχουν την ευκαιρία να βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα σε σχέση με άλλες κατηγορίες επαγγελμάτων. Σε ότι αφορά στο κατά πόσο διαφέρουν οι εργαζόμενοι στα διάφορα επαγγέλματα ως προς το πόσο κινητοποιημένοι είναι συνολικά, φάνηκε από τα αποτελέσματα ότι πράγματι οι εργαζόμενοι σε κάποια συγκεκριμένα επαγγέλματα είναι συνολικά περισσότερο κινητοποιημένοι. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι σε κοινωνικά επαγγέλματα, εν γένει, αλλά και όσοι εργάζονται ως ψυχολόγοι, ειδικότερα, είναι περισσότερο κινητοποιημένοι σε σχέση με τους εργαζόμενους σε άλλου τύπου επαγγέλματα. Αυτό πιθανώς να

συμβαίνει διότι συνήθως οι εργαζόμενοι που προσανατολίζονται προς αυτό το χώρο, έχουν κάνει μια συνειδητή επιλογή να προσφέρουν κοινωνική βοήθεια και είναι εν πολλοίς αυτοκινούμενοι.

Τέλος, διαφοροποίηση των εργαζομένων, βάσει του επαγγέλματος που ασκούν, σημειώθηκε και στους παράγοντες κινητοποίησης των οικονομικών απολαβών και των προοπτικών εξέλιξης. Η επισκόπηση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, όσοι ασχολούνται με το εμπόριο και ελεύθερα επαγγέλματα αλλά και οι εργαζόμενοι σε κοινωνικά επαγγέλματα, εν γένει, αλλά και όσοι εργάζονται ως ψυχολόγοι, ειδικότερα, κινητοποιούνται περισσότερο από τα οικονομικά κίνητρα. Ομοίως, διαφαίνεται ότι ο παράγοντας των προοπτικών εξέλιξης κινητοποιεί περισσότερο εκείνους οι οποίοι ασκούν το επάγγελμα του ψυχολόγου ενώ και γενικότερα οι εργαζόμενοι σε κοινωνικά επαγγέλματα κινητοποιούνται σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με εργαζόμενους σε άλλες επαγγελματικές κατηγορίες από αυτόν τον παράγοντα κινητοποίησης. Τα παραπάνω ευρήματα μπορούν να ερμηνευθούν μέσα από το πρίσμα των χαρακτηριστικών των τομέων οικονομικής και επαγγελματικής δραστηριότητας. Στους επαγγελματίες που προαναφέρθηκαν ένας από τους λόγους, που πιθανότητα, τους οδήγησε σε αυτή την επιλογή επαγγέλματος να είναι ότι μπορούν να αποκομίσουν υψηλότερα εισοδήματα σε σχέση με μια θέση δημοσίου τομέα ή γενικότερα μιας αυστηρά μισθωτής απασχόλησης ενώ είναι και χώροι δραστηριοποίησης ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί, όπου κάποιος μπορεί ανάλογα με την προσπάθεια και τις ικανότητές του να εξελιχθεί πολύ πιο ελεύθερα σε σχέση με μια αυστηρή ιεραρχική δομή ενός συγκεκριμένου οργανισμού.

Η τελευταία μεταβλητή, γνησίως δημογραφικού χαρακτήρα, η οποία εξετάστηκε ως προς την επίδρασή της τόσο στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων όσο και στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνει ένας εργαζόμενος αλλά τους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης, ήταν αυτή *του μορφωτικού επιπέδου*. Ο παράγοντας αυτός δεν έχει επίδραση ούτε στο συνολικό βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων ούτε και στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης που βιώνει

ένας εργαζόμενος. Ωστόσο, τα ευρήματα έδειξαν ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων φαίνεται να τους διαφοροποιεί μεταξύ τους στο βαθμό που κινητοποιούνται από τις οικονομικές απολαβές. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε ότι όσο χαμηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου τόσο περισσότερο κινητοποιείται από τις οικονομικές απολαβές. Αυτό πιθανώς να ισχύει διότι οι εργαζόμενοι χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, πιστεύουν ότι λόγω προσόντων δεν έχουν ιδιαίτερες προοπτικές εξέλιξης τόσο ιεραρχικής όσο και συνεπαγωγικά της προηγούμενης μισθολογικής αναβάθμισης.

Στη συνέχεια θελήσαμε, επίσης, να ελέγξουμε την επίδραση κάποιων μεταβλητών, οι οποίες μπορούν να λογιστούν ως δημογραφικού χαρακτήρα με μια πολύ ευρεία έννοια. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, είναι εργασιακά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους εργαζομένους μιας οιασδήποτε οργάνωσης. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι *α) η επαγγελματική εμπειρία και β) το επίπεδο θέσης που κατέχουν στον οργανισμό που εργάζονται.*

α) Η επαγγελματική εμπειρία των εργαζομένων, όπως φάνηκε από τα ευρήματα της έρευνας, δεν έχει επίδραση στο βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων αλλά ούτε και στο συνολικό βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων. Φάνηκε, εντούτοις, να επιδρά αυτό το χαρακτηριστικό στους επιμέρους παράγοντες κινήτρων που λειτουργούν διαφορετικά στους λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους και διαφορετικά στους εργαζόμενους με μεγαλύτερη εμπειρία. Πιο συγκεκριμένα, τα έτη που εργάζεται κάποιος παίζουν ρόλο στο βαθμό κινητοποίησής του από τις οικονομικές απολαβές, το φιλότιμο και τις προοπτικές εξέλιξης. Μια λογική ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων θα μπορούσε να είναι ότι όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία, ο εργαζόμενος αναμένει ότι θα αυξάνονται οι οικονομικές απολαβές του. Μάλιστα, περαιτέρω επισκόπηση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που είναι 2-3 έτη σε μια εταιρεία, έχουν δηλαδή μικρή εμπειρία, φαίνεται ότι κινητοποιούνται περισσότερο από οικονομικά κίνητρα. Επιπλέον, φαίνεται ότι όσα περισσότερα χρόνια είναι οι εργαζόμενοι σε μια θέση τόσο περισσότερο μπορεί να τους κινητοποιήσει το φιλότιμό τους. Και αυτό το εύρημα μπορεί να

ερμηνευθεί στην ίδια βάση της ερμηνείας μας σε σχέση με την επίδραση της ηλικίας στο φιλότιμο. Τέλος, εύλογο επίσης φαίνεται ότι όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία ο εργαζόμενος αναμένει ότι θα αυξάνονται και οι προοπτικές εξέλιξής του σε μια εταιρεία είτε οριζόντια είτε κάθετα (με την έννοια της «διεύρυνσης» και «εμπλουτισμού» εργασίας αντιστοίχως). Ένας εργαζόμενος δεν επιθυμεί τη στασιμότητα, θέλει να εξελίσσεται τόσο γνωστικά όσο και ιεραρχικά. Ιδιαίτερα καθώς φαίνεται μετά τα 3 πρώτα έτη σε μια θέση εργασίας, το φαινόμενο γίνεται πιο έντονο καθώς η εμπειρία πλέον έχει αρχίσει να γίνεται σεβαστή. Ομοίως και σε αυτή την περίπτωση, η ερμηνεία μπορεί να γίνει και στη βάση της ερμηνείας του ευρήματος σχετικά με την επίδραση της ηλικίας στις προοπτικές εξέλιξης.

β) το επίπεδο θέσης που κατέχουν στον οργανισμό που εργάζονται. Αυτός ο παράγοντας δε φάνηκε να επηρεάζει το συνολικό βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων, όμως φάνηκε ότι επηρεάζει το συνολικό βαθμό κινητοποίησης του εργαζομένου καθώς επίσης και ότι καθορίζει και τον παράγοντα κινητοποίησης που είναι περισσότερο αποτελεσματικός σε κάθε επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι τα διευθυντικά στελέχη είναι εν γένει περισσότερο κινητοποιημένα. Επίσης, κοιτάζοντας κανείς τους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης, διαπιστώνει ότι τα διευθυντικά στελέχη διαφαίνεται να λειτουργούν στην καθημερινότητά τους περισσότερο με το φιλότιμο απ' ότι οι εργαζόμενοι στις υπόλοιπες βαθμίδες ιεραρχίας και κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τα μεσαία στελέχη και τα στελέχη 1^{ης} βαθμίδας από την ύπαρξη προοπτικών εξέλιξης. Επιπροσθέτως, φαίνεται ότι τα στελέχη μεσαίας βαθμίδας είναι αυτά που κινητοποιούνται περισσότερο από την ευκολία ενός στόχου.

Τα παραπάνω ευρήματα μπορούν να ερμηνευθούν λογικά αλλά και βάσει καθημερινής εργασιακής εμπειρίας. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις κινητοποιούνται περισσότερο από τους εργαζόμενους σε άλλες βαθμίδες με βάση το φιλότιμο, καθώς οι ίδιοι μείβονται ήδη καλά και έχουν πετύχει εν πολλοίς κάποιους από τους επαγγελματικούς τους στόχους λόγω των ικανοτήτων τους αλλά και λόγω της εμπιστοσύνης που τους έδειξε η διοίκηση αναθέτοντάς τους αυξημένες αρμοδιότητες. Ως ανταπόδοση, προφανώς, σε αυτή την

εμπιστοσύνη που τους έχει παραχωρηθεί, και οι ίδιοι ενεργούν πολλές φορές ανεξάρτητα από αυστηρά δοσοληπτικά κίνητρα και προσφέρουν περισσότερα από φιλότιμο. Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη να κινητοποιούνται περισσότερο από τον παράγοντα των προοπτικών εξέλιξης καθώς έχουν ήδη γευθεί τα οφέλη -από κάθε άποψη- της ιεραρχικής αναβάθμισης.

Τέλος, το γεγονός ότι η μεσαία βαθμίδα στελεχών είναι αυτή που κινητοποιείται περισσότερο από τις άλλες από την ευκολία του έργου είναι φυσική απόρροια της καθημερινότητάς τους. Αυτό είναι το επίπεδο που δέχεται τους περισσότερους κλυδωνισμούς, έχει συνήθως τη μεγαλύτερη ευθύνη για την άμεση εποπτεία θεμάτων ή ανθρώπων και της αναφοράς σχετικά με αυτά στην παραπάνω βαθμίδα, χωρίς όμως να έχει τα αντίστοιχα ανταποδοτικά οφέλη είτε οικονομικά, είτε σε επίπεδο εξουσίας είτε σε επίπεδο αναγνώρισης κατά κανόνα. Έτσι, πιθανόν λόγω του ότι τα εξερχόμενα του επιπέδου αυτού, βάσει και της θεωρίας της Ισότητας του Adams (1963,1965), είναι λιγότερα από τα εισερχόμενα, προκειμένου για την αποκατάσταση της ανισορροπίας, το επίπεδο αυτό έχει μια επιθυμία για μείωση των εισερχομένων, μέσω της ανάληψης έργων και στόχων που δεν απαιτούν μεγάλη προσπάθεια από πλευράς τους.

Ας μεταβούμε τώρα στα ευρήματα που σχετίζονται με **το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα** που έθεσε η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, αυτού που αφορά στο κατά πόσον ο βαθμός στον οποίο βιώνουν θετικά συναισθήματα οι εργαζόμενοι αλλά και ο βαθμός στον οποίο νιώθουν κινητοποιημένοι επιδρά στον αριθμό αδικαιολόγητων απουσιών που σημειώνουν οι εργαζόμενοι. Το ζήτημα αυτό είναι εξέχουσας σημασίας για τους επαγγελματίες που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό καθώς αποτελεί ένα από τα βασικά ζητήματα που καλούνται να στοιχειοθετήσουν ως προς την ύπαρξή του και να το ερμηνεύσουν, προκειμένου να μπορέσουν να βρουν τρόπους να το μειώσουν ή/και εξαλείψουν από τους οργανισμούς για τους οποίους εργάζονται. Εδώ υπάρχει ένα ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα τόσο για τον χώρο των επιχειρήσεων όσο και για την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης του χώρου της Θετικής ψυχολογίας. **Τα**

αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν ότι όσο περισσότερα θετικά συναισθήματα βιώνει ο εργαζόμενος, τόσο λιγότερο τείνει να απουσιάζει από την εργασία του. Και όχι μόνο αυτό αλλά τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν επίσης τάση και για το αντίστροφο, δηλαδή, ότι όσο περισσότερα αρνητικά συναισθήματα βιώνει ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερο τείνει να απουσιάζει από την εργασία του.

Από την άλλη μεριά, δεν επιβεβαιώθηκε η υπόθεσή μας και σε ότι αφορά την επίδραση του συνολικού βαθμού κινητοποίησης στις αδικαιολόγητες απουσίες από την εργασία, η οποία αναμενόταν να είναι στατιστικώς σημαντική και αντιστρόφως ανάλογη. Αξίζει να αναφερθεί ότι σημειώθηκε μια οριακή στατιστικώς σημαντική αντιστρόφως ανάλογη επίδραση του συνολικού βαθμού κινητοποίησης στον αριθμό αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία αλλά ήταν κοντά στο μηδέν. Είναι ένα δείγμα ύπαρξης κάποιας συσχέτισης αλλά όχι στο βαθμό που αναμενόταν. Πιθανώς περαιτέρω μελλοντική διερεύνηση να δώσει περισσότερα στοιχεία προς αυτή την κατεύθυνση ίσως και με την εξέταση άλλων μεταβλητών που μπορεί να διαμεσολαβούν σε αυτή τη σχέση. Κάτι επιπλέον άξιο αναφοράς σε αυτό το σημείο, είναι ότι οι παράγοντες κινήτρων, οι οποίοι διαφαίνονται να παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία, είναι το φιλότιμο και η πρόκληση αλλά και εδώ οι συσχετίσεις ήταν ασθενείς. Σε αυτό το σκέλος του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος που αφορά στους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης και την επίδρασή τους στις αδικαιολόγητες απουσίες, υπάρχει, ωστόσο, ένα πολύ ξεκάθαρο εύρημα που αφορά στην ευκολία ενός ανατιθέμενου έργου. Αυτό που έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας, ήταν ότι *όσο πιο απλό και εύκολο είναι ένα ανατιθέμενο έργο, τόσο λιγότερο προκαλεί τον εργαζόμενο να ασχοληθεί με αυτό και είναι πολύ πιθανό η ανία και η έλλειψη ενδιαφέροντος να οδηγήσει σε αδικαιολόγητες απουσίες από την εργασία.* Αυτό το εύρημα δυναμώνει την ισχύ του προηγούμενου ευρήματος, που αναφέρθηκε κατά την εξέταση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος,

ότι δηλαδή όταν ο εργαζόμενος βιώνει αρνητικά συναισθήματα, όπως παραδείγματος χάριν η ανία, τείνει να απουσιάζει περισσότερο.

Οι απαντήσεις σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα δίνουν πολύτιμες πληροφορίες για το χώρο των επιχειρήσεων και θα πρέπει να τα λαμβάνουν υπ' όψη τους στο σχεδιασμό ή/και ανασχεδιασμό της εργασίας προς την κατεύθυνση του να δημιουργούν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, ένα περιβάλλον που να παρέχει ευκαιρίες δημιουργικής απασχόλησης (στο βαθμό του εφικτού) και όπου οι στόχοι και τα απαιτούμενα από τον εργαζόμενο είναι ξεκάθαρα. Επιπλέον, όσον αφορά στους επαγγελματίες του χώρου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει επιπλέον να στρέψει την προσοχή τους ακόμη περισσότερο στο κομμάτι της στελέχωσης των ομάδων με ηγέτες ικανούς αλλά και στην δημιουργία εργαλείων για να μπορεί να γίνεται σωστή αξιολόγηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στην εκπαίδευση των προϊσταμένων προκειμένου να μπορούν να κάνουν σωστή κατανομή των εργασιών αλλά και να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και πλαίσιο όπου να γίνεται αντιληπτό ότι η προσφορά πέραν των προδιαγραφών της εργασιακής θέσης εκτιμάται και δεν γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε αφορούσε στο κατά πόσον οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο κινητοποιημένοι, βιώνουν και σε μεγαλύτερο βαθμό θετικά συναισθήματα. ***Η υπόθεσή αυτή επιβεβαιώθηκε, δηλαδή τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης που βιώνει ένας εργαζόμενος και του βαθμού στον οποίο βιώνει θετικά συναισθήματα υπάρχει στατιστικώς σημαντική ευθέως ανάλογη συσχέτιση, επομένως, πράγματι οι κινητοποιημένοι εργαζόμενοι βιώνουν και περισσότερα θετικά συναισθήματα.*** Στα πλαίσια απάντησης αυτού του ερευνητικού ερωτήματος, θελήσαμε επίσης να ελέγξουμε αν υπάρχουν κάποιοι παράγοντες κινητοποίησης που οδηγούν περισσότερο από άλλους στη βίωση θετικών συναισθημάτων. Βάσει των ευρημάτων της έρευνας υπάρχουν δυο παράγοντες κινητοποίησης που οδηγούν περισσότερο από άλλους στη βίωση θετικών συναισθημάτων και

είναι: α) το περιβάλλον εργασίας και β) η ευκολία του έργου. *Όσον αφορά στο περιβάλλον εργασίας* διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα όταν η εργασία τους δεν απέχει πάρα πολύ από τον τόπο διαμονής τους αλλά και όταν ο φυσικός περιβάλλον χώρος τους είναι άνετος και εργονομικός, παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την εκτέλεση των εργασιών τους, είναι ευάερος και ευήλιος αλλά και αισθητικά όμορφος. Από την άλλη μεριά, *η σχέση μεταξύ της ευκολίας του έργου* και της βίωσης των θετικών συναισθημάτων φάνηκε να είναι αντιστρόφως ανάλογη. Αυτό σημαίνει ότι πιθανώς λόγω ανίας οι εργαζόμενοι δεν βιώνουν θετικά συναισθήματα όταν τους ανατίθενται διαρκώς εύκολοι στόχοι, κάτι το οποίο έγινε εμφανές και από τα ευρήματα του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος.

Το τέταρτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που θέλησε να απαντήσει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ήταν, μετά το εύρημα του προηγούμενου ερωτήματος, ότι δηλαδή ο περισσότερο κινητοποιημένος εργαζόμενος βιώνει και περισσότερα θετικά συναισθήματα (και δεδομένου του οφέλους που αυτά έχουν βάσει και της θεωρίας της B. Fredrickson), *κατά πόσον υπάρχουν παράγοντες κινητοποίησης οι οποίοι να οδηγούν σε περισσότερα θετικά συναισθήματα σε σχέση με άλλους.*

Επιβεβαιώθηκε για ακόμη μια φορά το προηγούμενο εύρημα του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, ότι δηλαδή *ο συνολικά περισσότερο κινητοποιημένος εργαζόμενος βιώνει και τα περισσότερα θετικά συναισθήματα.* Μάλιστα, η συνολικά αυξημένη κινητοποίηση οδηγεί στη βίωση θετικών συναισθημάτων περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο μεμονωμένο παράγοντα κινητοποίησης, γεγονός που επιβεβαιώνει την υπόθεσή μας όσον αφορά αυτή τη σχέση. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, ειδικά στους χαλεπούς οικονομικούς καιρούς που διανύουμε, θα πρέπει να εστιάσουν στη διατήρηση ή/και ενίσχυση της κινητοποίησης των εργαζομένων, καθώς μέσω αυτής της προσέγγισης θα ενισχύσουν τα θετικά συναισθήματά τους- όχι μόνο με βραχυπρόθεσμα αλλά και με μακροπρόθεσμα οφέλη- για τους ίδιους αλλά και την επιχείρηση,

δεδομένου ότι τα θετικά συναισθήματα συντελούν στην αύξηση των επιπέδων αισιοδοξίας, ηρεμίας και ψυχολογικής ανθεκτικότητας (Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2002), που θα τους βοηθήσουν να ξεπεράσουν τις δυσκολίες της κρίσης και να είναι περισσότερο δεσμευμένοι με την εργασία τους. Η ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης θα είναι, επίσης, αποτέλεσμα του ότι σε αυτή τη δύσκολη οικονομική συγκυρία (όπου η αλλαγή εργοδότη δεν είναι εύκολη υπόθεση, λόγω των περιορισμένων ευκαιριών) η επιχείρηση δεν το εκμεταλλεύεται για να μεγιστοποιήσει το κέρδος της, ζημιώνοντας τους εργαζομένους και εκμεταλλευόμενη τη συγκυρία, αλλά επικεντρώνεται, στα πλαίσια του εφικτού, στην ψυχολογική ευεξία των εργαζομένων της, ενεργοποιώντας με αυτό τον τρόπο και το φιλότιμό τους, ώστε να εργαστούν περισσότερο παραγωγικά και δημιουργικά από ποτέ, στηρίζοντας κι εκείνοι με τη σειρά τους την επιχείρηση για να ανταπεξέλθει των δύσκολων καιρών.

Επίσης, διαψεύσθηκε αυτό που κατά κανόνα για τον κοινό νοι θεωρείται ως το πιο ισχυρό κίνητρο για εργασία, οι οικονομικές απολαβές. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι αποδίδουν αξία και σε άλλους παράγοντες του εργασιακού πλαισίου (και κινητοποιούνται από αυτούς), τους οποίους θεωρούν εξίσου και πολλές φορές περισσότερο σημαντικούς σε σχέση με τις οικονομικές απολαβές. Επιβεβαιώνεται έμμεσα και από το εύρημα ότι συμβαίνει αυτό καθώς βλέπουμε ότι οι οικονομικές απολαβές σε σχέση με άλλους παράγοντες κινητοποίησης όχι μόνο γεννούν ελάχιστα θετικά συναισθήματα (ευγνωμοσύνη και τάση για φλερτ) αλλά και μειώνουν κάποια άλλα (αγάπη και ελπίδα).

Ένα πολύ σημαντικό εύρημα όσον αφορά αυτές τις αναλύσεις, είναι ότι δείχνουν τη σημαντικότητα που έχει ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε μια ομάδα αλλά και σε ατομικό επίπεδο. Διαφαίνεται ότι ένας προϊστάμενος, ο οποίος αποτελεί έμπνευση και πρότυπο συμπεριφοράς, κάνει σωστή κατανομή των εργασιών και δεν είναι υπερβολικά τεχνοκρατικός και λειτουργεί αξιολογικά, μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε ένα αυξημένο αίσθημα ευγνωμοσύνης. καθώς η καθημερινή συνεργασία με έναν προϊστάμενο που θα είχε αντίθετα χαρακτηριστικά θα

ταν ανυπόφορη και θα απο-κινητοποιούσε, διότι πιθανώς οι εργαζόμενοι να ένοιωθαν ότι η εταιρεία δεν τον αξιολογεί σωστά και δεν ελέγχει την καταλληλότητά του γι' αυτή τη θέση. Επίσης, ένας κατάλληλος προϊστάμενος αυξάνει τον ενθουσιασμό και κρατά ζωντανό το ενδιαφέρον, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό όσον αφορά τη μακροβιότητα των εργαζομένων στην εκάστοτε επιχείρηση. Είναι σημαντικό σε περιόδους «ύφεσης» φόρτου εργασίας, ο προϊστάμενος να βρίσκει τρόπους να κρατά ενεργό το ενδιαφέρον των υφισταμένων του, να τους δίνει την αίσθηση αλλά και το βίωμα ότι διαρκώς αυτοί αναπτύσσονται και εξελίσσονται και να τους κάνει να μην πλήττουν.

Επιπροσθέτως, προέκυψε από τα ευρήματα ότι το φιλότιμο είναι ένας κινητοποιός παράγοντας, ο οποίος αυξάνει την βίωση των θετικών συναισθημάτων της ευγνωμοσύνης, του ενδιαφέροντος, της αγάπης και της υπερηφάνειας, πιθανώς λόγω της αίσθησης της προσφοράς που βιώνει ο εργαζόμενος. Επίσης, όμως, διαφαίνεται να οδηγεί σε μείωση της χαράς και του ενθουσιασμού. Αυτό θα μπορούσε να τύχει ερμηνείας στη βάση του ότι συχνά μπορεί να γίνεται κατάχρηση στην πραγματικότητα αυτής της έννοιας.

Σημαντικότατο, επίσης, εύρημα και πολύ χρήσιμο για τον κόσμο των επιχειρήσεων είναι και αυτό της επίδρασης του περιβάλλοντος εργασίας (φυσικού χώρου) στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι από τους επιμέρους παράγοντες κινητοποίησης, το περιβάλλον εργασίας είναι εκείνο που γεννά τα περισσότερα θετικά συναισθήματα (παρουσιάστηκαν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις με τα συναισθήματα: ενθουσιασμός, αγάπη, υπερηφάνεια, με το συναίσθημα της συμπόνιας και με τα συναισθήματα της ευγνωμοσύνης και του ενδιαφέροντος). Όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε ένα εργασιακό πλαίσιο καλαίσθητο, άνετο, εργονομικό, που του παρέχει τον εξοπλισμό για να διευκολύνει την επιτέλεση της εργασίας του, που δεν έχει ιδιαίτερη ηχορύπανση, φωτίζεται και αερίζεται επαρκώς, επιτελεί το έργο του με μεγαλύτερη ευχαρίστηση. Επίσης, νοιώθει ότι ο εργοδότης του, για να έχει φροντίσει για όλα αυτά, τον λαμβάνει υπ' όψη του ως σεβαστή οντότητα και όχι μόνο

ως εξάρτημα ενός «παραγωγικού μηχανισμού» και, πιθανότατα, αυξάνει την συνολική δέσμευσή του προς αυτόν. Σημαντικό, επίσης, για τους επαγγελματίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να λάβουν υπ' όψη τους, κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, την παράμετρο της απόστασης εργασίας-κατοικίας, η οποία εμπίπτει στα πλαίσια αυτού του παράγοντα κινητοποίησης, και να φροντίζουν κατά το δυνατό πάντοτε-κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού- η εγγύτητα αυτή να είναι σε λογικά πλαίσια, διαφορετικά τόσο ο εργαζόμενος όσο και η επιχείρηση σε βάθος χρόνου θα έχουν να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της κόπωσης και μόνο λόγω αυτής της παραμέτρου.

Ένα ακόμη εύρημα που απορρέει από τις αναλύσεις που έγιναν για την συσχέτιση των επιμέρους παραγόντων κινητοποίησης με τα θετικά συναισθήματα που βιώνει ο εργαζόμενος, είναι η σημασία που έχει για εκείνον να συνεργάζεται με ανθρώπους που εκτιμά και συμπαθεί. Η εργασία σε ένα κοινωνικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο λειτουργεί υποστηρικτικά φαίνεται ότι οδηγεί τους εργαζόμενους στη βίωση θετικών συναισθημάτων, όπως είναι η ευγνωμοσύνη, το ενδιαφέρον, η αγάπη και η συμπόνια. Γι' αυτό είναι σημαντικό, οι άνθρωποι που ασχολούνται με τα ζητήματα επιλογής προσωπικού, να λαμβάνουν υπ' όψη τους αυτή την παράμετρο, δηλαδή το πώς θα ενταχθεί ως προσωπικότητα ένας νεοπροσληφθείς εργαζόμενος σε μια ήδη δομημένη ομάδα, προκειμένου να κρατούν μια ισορροπία στο επικρατούν κλίμα.

Επίσης, συνδυαστικά και με το επόμενο εύρημα που θα δούμε για την επίδραση των προοπτικών εξέλιξης ως κινητοποιού παράγοντα στη βίωση θετικών συναισθημάτων και την αντιστρόφως ανάλογη σχέση τους με το αίσθημα της αγάπης (πιθανώς λόγω αύξησης του ανταγωνισμού), θα πρέπει συνολικά να λαμβάνεται υπ' όψη από αυτούς που ασχολούνται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, το όφελος από την προαγωγή ενός θετικού εργασιακού κλίματος και την αποφυγή ανάπτυξης αθέμιτου ανταγωνισμού, η οποία μπορεί να αποβεί μοιραία για την δυναμική των ομάδων.

Στα αποτελέσματα της έρευνας, ο παράγοντας κινητοποίησης «προοπτικές εξέλιξης» σημείωσε μια αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με το θετικό συναίσθημα της αγάπης. Αυτό πιθανώς να ερμηνεύεται από την δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος καθώς τις περισσότερες φορές οι προσφερόμενες ευκαιρίες εξέλιξης είναι περιορισμένες, ειδικά σε οργανώσεις όπου υπάρχουν λίγα επίπεδα ιεραρχίας και εξειδίκευση στο αντικείμενο εργασίας, και οι υποψήφιοι είναι αρκετοί. Από την άλλη μεριά, σημειώνεται μια ευθέως ανάλογη στατιστικώς σημαντική σχέση αυτού του παράγοντα κινητοποίησης με τα θετικά συναισθήματα της χαράς, του ενθουσιασμού και του ενδιαφέροντος, της υπερηφάνειας και της τάσης για φλερτ. Η ύπαρξη προοπτικών εξέλιξης είναι απαραίτητη για να κινητοποιεί τους εργαζομένους να εργάζονται παραγωγικά αλλά και δημιουργικά και να λειτουργεί ως αντιστάθμισμα της αναπόφευκτης ρουτίνας της καθημερινότητας. Επίσης, πιθανώς λόγω του ότι συνήθως άτομα που είναι ιδιαίτερα φιλόδοξα, διακρίνονται και από ένα βαθμό ωραιοπάθειας, θεωρούν ότι μέσω του να είναι επιτυχημένοι εργασιακά, αποκτούν μεγαλύτερη θελκτική αξία και ως άνθρωποι και κατά πάσα πιθανότητα, γι' αυτό αυξάνεται και η τάση για φλερτ.

Το σημαντικότερο, ωστόσο, εύρημα αυτής της ανάλυσης, είναι ότι ο παράγοντας «Ευκολία στόχων» παρουσιάζει αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με όλα τα θετικά συναισθήματα. Αυτό σημαίνει πως όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι που ανατίθενται τόσο περισσότερο απο-κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι. Αυτό, από τη μια μεριά, είναι ενθαρρυντικό καθώς φαίνεται ότι το ενεργό ανθρώπινο δυναμικό έχει όρεξη για δουλειά, υψηλές φιλοδοξίες και αρέσκεται σε έναν τρόπο ζωής, όπου υπάρχει η επιθυμία οι όποιοι καρποί λαμβάνει κάποιος να είναι αποτέλεσμα κόπου και ενασχόλησης. Από την άλλη μεριά, τυχόν παρερμηνεία και κακή εφαρμογή αυτού του ευρήματος στον κόσμο των επιχειρήσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης, βίωσης έντονου στρες και ως συνέπεια αυτών ψυχικές αλλά και σωματικές παθήσεις σε συνάρτηση πάντοτε και με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου.

Συνοψίζοντας, παραθέτουμε τα βασικότερα ευρήματα αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής:

- Τα εργασιακά κίνητρα έχουν μια μικρή προς μέτριας έντασης θετική συνάφεια με τα θετικά συναισθήματα ($r = 0,24, p < 0,01$).
- Υπάρχουν παράγοντες κινητοποίησης, οι οποίοι οδηγούν στη βίωση περισσότερων θετικών συναισθημάτων σε σχέση με άλλους με πρωταρχικό το περιβάλλον εργασίας και το φιλότιμο με την ομαδική εργασία και την ηγεσία να ακολουθούν.
- Η ευκολία επιτέλεσης του ανατιθέμενου έργου έχει αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική σχέση με όλα τα θετικά συναισθήματα που εξετάστηκαν.
- Υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες κινητοποίησης, οι οποίοι φαίνεται να οδηγούν περισσότερο σε αρνητικά συναισθήματα από άλλους (ηγεσία, περιβάλλον εργασίας, προοπτικές εξέλιξης, ευκολία έργου).
- Η βίωση θετικών συναισθημάτων οδηγεί σε μειωμένες αδικαιολόγητες απουσίες από την εργασία.
- Δεν υπήρξαν δημογραφικές μεταβλητές, οι οποίες να επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ εργασιακών κινήτρων και θετικών συναισθημάτων. Η επίδραση κάποιων δημογραφικών μεταβλητών αφορούσε μεμονωμένα τη μια ή την άλλη μεταβλητή ή και καμία από τις δυο.

Ως γενικό ερμηνευτικό πλαίσιο των ευρημάτων της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής μπορούν να χρησιμοποιηθούν στοιχεία από τη Θεωρία της Διεύρυνσης και Δόμησης των Θετικών Συναισθημάτων της Fredrickson (1998,2001,2003). Ένας εργαζόμενος, ο οποίος είναι κινητοποιημένος από τις περισσότερες παραμέτρους της εργασίας του, νοιώθει επαγγελματικά ικανοποιημένος και, κατά συνέπεια, είναι και περισσότερο παραγωγικός (Herzberg,1966,Locke,1976,Locke & Latham, 1990b). Μέσα από αυτή του την επιτυχημένη

μπορεί να νοιώθει αυτεπαρκής (Bandura, 1969), εκπληρώνοντας μια ανώτερης βαθμίδας ανάγκη που είναι η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης. Έτσι, η εργασία για τον κινητοποιημένο εργαζόμενο αποκτά θετικό νόημα και τον οδηγεί στη βίωση του θετικού συναισθήματος του ενδιαφέροντος (Hackman & Oldham, 1976), καθώς και σε άλλα θετικά συναισθήματα. Επιπλέον, μέσω της βίωσης των θετικών συναισθημάτων καταπολεμώνται οι αρνητικές ψυχολογικές συνέπειες των αρνητικών συναισθημάτων (Fredrickson & Levenson, 1998, Fredrickson, Mancuso, Branigan & Tugade, 2000). Μέσω του μηχανισμού της «ατέρμονα ανελλισσόμενης αλυσίδας» (Fredrickson & Joiner, 2002, Tugade & Fredrickson, 2002), οδηγείται στην ψυχολογική ευημερία και αυξάνεται η ψυχολογική του ανθεκτικότητα σε τρέχουσες αλλά και τυχόν μελλοντικές δυσκολίες που θα αντιμετωπίσει.

Επιπλέον, το εύρημα που σχετίζεται με την υψηλή κινητοποίηση και μέγιστη βίωση θετικών συναισθημάτων λόγω ενός συνεργατικού κλίματος στο εργασιακό πλαίσιο, ερμηνεύεται μέσα από τον ρόλο των θετικών συναισθημάτων στην απόκτηση κοινωνικών πόρων και δεξιοτήτων και γενικότερα στη δημιουργία και τη διατήρηση κοινωνικών σχέσεων. Οι μακροχρόνιες κοινωνικές σχέσεις είναι, κατά κοινή παραδοχή, εξαιρετικής σημασίας για το άτομο. Η Fredrickson (Fredrickson, 1998) υποστηρίζει ότι οι αμοιβαίες εμπειρίες βίωσης θετικών συναισθημάτων δημιουργούν φιλίες και οικογενειακούς δεσμούς που αντέχουν στο χρόνο, από τους οποίους το άτομο μπορεί να επωφεληθεί αργότερα σε δύσκολες στιγμές, και αναφέρεται στο χαμόγελο και τη σημασία του στη φιλία και τις σχέσεις βρέφους-φροντιστή (caregiver), όπως αυτή έχει καταδειχτεί από ποικίλες έρευνες.

Επίσης, έρευνες στο χώρο της κοινωνικής ψυχολογίας δείχνουν ότι η θετική συναισθηματική διάθεση (affect) αυξάνει την πιθανότητα να βοηθήσει κανείς άτομα που το έχουν ανάγκη (Isen, 1987). Ο αλτρουισμός, για παράδειγμα, κάνει το άτομο να αισθάνεται καλά αυξάνοντας την πιθανότητα να προβεί το άτομο ξανά σε ανάλογες πράξεις. Από την άλλη πλευρά το άτομο που δέχεται αυτή τη βοήθεια αισθάνεται ευγνωμοσύνη, κάτι που ίσως να του

προκαλέσει την ανάγκη να ανταποδώσει. Δημιουργείται έτσι η βάση για μία σχέση συνεργασίας (Oatley & Jenkins, 1996).

Μέσα από την εμπειρική επαλήθευση των υποθέσεων αυτής της ερευνητικής εργασίας μπαίνει ακόμη ένα λιθαράκι στην επιστημονική γνώση αυτού του νέου κύματος ενασχόλησης με την Θετική ψυχολογία. Για τους νέους επιστήμονες αλλά και επαγγελματίες στο χώρο της Εργασιακής ψυχολογίας, τα ευρήματα αυτά, υπογραμμίζουν την ανάγκη διάγνωσης εργασιακών καταστάσεων και την ανάγκη χρήσης ψυχομετρικών εργαλείων εξειδικευμένων στις μεταβλητές των θετικών συναισθημάτων και των κινήτρων εντός του εργασιακού πλαισίου. Επιπλέον, επιβεβαιώνονται κάποιες υποθέσεις σημαντικές για την καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων στον τομέα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα, σηματοδοτείται η ανάγκη για επιδίωξη βίωσης θετικών συναισθημάτων και την καλλιέργεια θετικού κλίματος στην εργασία, για διάγνωση αναγκών και κινητοποίηση με βάση εξατομικευμένες παρεμβάσεις, για τη διασύνδεση της κινητοποίησης με την βίωση θετικών συναισθημάτων, την επικέντρωση στην πρόληψη αντί στη θεραπεία, την απομόνωση-εξάλειψη ερεθισμάτων που προκαλούν αρνητικά ερεθίσματα στο εργασιακό πλαίσιο και την κατανόηση της διαφοροποίησης των παραγόντων κινητοποίησης βάσει ατομικών χαρακτηριστικών, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το πλαίσιο. Ο σύγχρονος εργασιακός ψυχολόγος θα πρέπει να έχει τα εργαλεία εκείνα που θα τον βοηθήσουν να διαγνώσει τα κίνητρα των εργαζομένων και να προσπαθήσει να τα καλλιεργήσει και να τα ανατροφοδοτεί, προκειμένου να ελέγξει όλες τις αρνητικές συνέπειες της απο-κινητοποίησης, όπως μπορεί να είναι η μείωση της παραγωγικότητας, οι αδικαιολόγητες απουσίες από την εργασία αλλά και ο ρυθμός των αποχωρήσεων (turnover), προκειμένου να μπορεί να συνδράμει με αυτό τον τρόπο τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και να έχει ένα ευχαριστημένο και δεσμευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Βέβαια, όπως κάθε ερευνητική προσπάθεια, έτσι και αυτή, περιλαμβάνει μια σειρά από περιορισμούς. Οι κυριότεροι είναι οι ακόλουθοι:

Τρόπος συλλογής δεδομένων. Η έρευνα βασίστηκε εξ' ολοκλήρου σε ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, η οποία ενέχει κίνδυνο εξαγωγής λανθασμένων συμπερασμάτων, ειδικά σε έρευνες με μικρό δείγμα. Ενδεχομένως, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν μετρήσεις κινητοποίησης και βίωσης θετικών συναισθημάτων που να προέρχονται από παρατηρητή (κριτές) ή από άλλα εργαλεία (βιομετρήσεις, παλμοί, αναπνοές, εφίδρωση, εκφράσεις προσώπου), προκειμένου να διασφαλιστεί ακόμη υψηλότερος βαθμός εγκυρότητας μετρήσεων.

Χρόνος συλλογής δεδομένων. Η έρευνα βασίστηκε σε συγχρονικές μετρήσεις, μολονότι ο τρόπος χειρισμού των μεταβλητών και η υλοποίηση των αναλύσεων εξασφαλίζουν την διαπίστωση αιτιωδών σχέσεων σε κάποιο βαθμό, θα ήταν προτιμότερο για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες να υλοποιηθούν μετρήσεις σε διαφορετικά χρονικά σημεία. Ιδανικά, ενδεχομένως, η πρώτη μέτρηση των θετικών συναισθημάτων να προηγείται και η δεύτερη μέτρηση να έπεται και κάποιων παρεμβάσεων με σαφή κατεύθυνση, π.χ. τη βελτίωση κάποιων παραγόντων κινητοποίησης, έτσι ώστε μέσω της χρονικής διαδοχής να παραχθούν αδιάσειστες υποδείξεις σχετικά με την επίδραση των μεταβλητών και σχετικά με το ποια είναι το αίτιο και ποια το αιτιατό, στο βαθμό φυσικά που κάτι τέτοιο είναι εφικτό στην καθημερινή πρακτική και στο βαθμό που μια έρευνα πεδίου (που δεν ελέγχει την επίδραση τρίτων μεταβλητών, όπως συμβαίνει με μια πειραματική διαδικασία) επιτρέπει αυτή την απόδοση σχέσεων αιτίου-αιτιατού.

Μέθοδος υλοποίησης της έρευνας. Καθώς στόχος της έρευνας ήταν ο έλεγχος της επίδρασης κάποιων μελετημένων μεταβλητών, όπως είναι τα εργασιακά κίνητρα, σε κάποιες νέες μεταβλητές, όπως είναι τα θετικά συναισθήματα, και, μολονότι η συγκεκριμένη μεθοδολογία διασφάλισε τα μέγιστα την γενικευσιμότητα των όποιων συμπερασμάτων, θα ήταν σκόπιμη ίσως

και η μεταφορά των αντίστοιχων συνθηκών σε πειραματικό περιβάλλον, προκειμένου για την μεγιστοποίηση της εσωτερικής εγκυρότητας.

Συσχετιζόμενες μεταβλητές. Λόγω των φυσικών περιορισμών της έρευνας (δείγμα πραγματικοί εργαζόμενοι, εντός του εργασιακού τους πλαισίου, με συγκεκριμένες χρονικές και άλλες πιέσεις) δεν συμπεριλήφθηκαν σε αυτή όλες οι μεταβλητές, οι οποίες με βάση την βιβλιογραφία, επηρεάζουν τόσο τα θετικά συναισθήματα όσο και τα εργασιακά κίνητρα. Ενδεχομένως, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν παράλληλα στο βαθμό ελέγχου του εργαζομένου στο εργασιακό πλαίσιο, σε συγκεκριμένα στοιχεία προσωπικότητας, στην επαγγελματική εξουθένωση και στα στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος (κουλτούρα, σύστημα αμοιβών, κανονισμοί, κ.λπ.).

Δείγμα. Λόγω των περιορισμών της έρευνας και λόγω της απόρριψης συγκεκριμένων μη συμπληρωμένων επαρκώς ερωτηματολογίων, ορισμένες υποκατηγορίες του δείγματος υποαντιπροσωπεύονταν σε σχέση με τα επιθυμητά από την ερευνήτρια επίπεδα και σε σχέση με την πραγματική διαστρωμάτωση του πληθυσμού. Το γεγονός αυτό δεν έπληξε την αξιοπιστία στην αποδοχή ή απόρριψη συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων αλλά περιόρισε τη δυνατότητα υλοποίησης επιπρόσθετων αναλύσεων για την καλύτερη κατανόηση πτυχών του φαινομένου. Ενδεχομένως, μελλοντικές έρευνες με μεγαλύτερη αντιπροσώπευση σε συγκεκριμένες επαγγελματικές κατηγορίες, επίπεδα απουσιών από την εργασία και προηγούμενα σοβαρά προβλήματα υγείας, να μπορούν να εξάγουν συμπληρωματικά συμπεράσματα για τις μεταβλητές αυτές σε σχέση με το διατυπωθέν μοντέλο ερμηνείας και τις υπο εξέταση μεταβλητές.

Η ερευνητική αυτή προσπάθεια έθεσε σκοπό να προσθέσει στην επιστημονική γνώση όσον αφορά τα θετικά συναισθήματα, μια νέα υπο εξέταση μεταβλητή στο χώρο της ψυχολογίας, και τη σχέση τους με μια πολυμελετημένη μεταβλητή, αυτή των εργασιακών κινήτρων. Ωστόσο, επειδή πρόκειται για ένα πεδίο σχετικά νέο και ανεξερευνήτο, υπάρχουν πολλά περιθώρια ακόμη

για διερεύνηση και προβληματισμό και γόνιμο πεδίο για σκέψη και έρευνα. Πιθανόν οι μελλοντικές έρευνες να μπορούσαν να πραγματευτούν θεματικές όπως είναι η μελέτη άλλων μεταβλητών που μπορεί να οδηγούν στην βίωση θετικών συναισθημάτων (π.χ. η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η κοινωνική υποστήριξη, οι άδειες, κ.λπ.). Επίσης, ενδεχομένως να ήταν σκόπιμη η πραγματοποίηση διαχρονικών μελετών όσον αφορά την επίδραση των θετικών συναισθημάτων στην καταπολέμηση και άλλων φαινομένων στην εργασιακή πραγματικότητα (π.χ. επαγγελματική εξουθένωση, ρυθμός αποχωρήσεων, δημιουργία συνδικαλιστικών σωματείων, κ.λπ.) ή ακόμη και μετα- αναλυτικές έρευνες, προκειμένου για την επιβεβαίωση των ευρημάτων στο χώρο της Θετικής ψυχολογίας μέχρι και σήμερα, οι οποίες να ξεπερνούν κάποιους ή/και όλους τους περιορισμούς των προηγούμενων ερευνών με την χρήση διαφορετικών μεθοδολογιών. Τέλος, ιδιαίτερης χρησιμότητας θα ήταν η περαιτέρω έρευνα για την ανάπτυξη εργαλείων μέτρησης των θετικών συναισθημάτων αλλά και σχετικά με τρόπους προαγωγής και διατήρησης θετικού κλίματος στην εργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, J. Stacy (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. Στο Miner, B. John (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw – Hill.

Adams, J. Stacy (1965). Inequity in social exchange. In Leonard Benschowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol.2, (pp.267-299). New York: Academic Press. Στο

Aldefer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Adams, J.S. & Freedman, S. (1976). Equity Theory revisited: comments and annotated bibliography. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Adams, J.S. & Jacobsen, P.R. (1964). Effects of wage inequities on work quality. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Adams, J.S. & Rosenbaum, W.B. (1962). The relationship of work productivity to cognitive dissonance about wage inequities. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Aldefer, C. P. (1972). *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^{ον}: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Arend, R., Gove, F. L. & Sroufe, L. A. (1979). Continuity of individual adaptation from infancy to kindergarten: A predictive study of ego-resiliency and curiosity in preschoolers. *Child Development*, 50, 950-959.

Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the role of positive affect in self-regulation. *Motivation and Emotion*, 22, 1-32.

Aspinwall, L. G. (2001). Dealing with adversity: Self-regulation, coping, adaptation, and health. In A. Tesser & N. Schwarz (Eds.), *The Blackwell handbook of social psychology: Vol. 1. Intraindividual processes* (pp. 591-614). Malden, MA: Blackwell.

Atkinson, J. W. & Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: Willey. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^{ον}: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Atkinson, J. W. & Raynor, J. O. (1974). *Motivation and achievement*. Washington: Winston (Halsted Press/Wiley).

Averill, J.R. (1980). On the paucity of positive emotions. In K. R. Blankstein, P. Pliner, & J. Polivy(Eds.), *Advances in the study of communication and affect: Vol.6: Assessment and modification of emotional behaviour*(pp.7-45). New York: Plenum.

Bandura, A. (1969). Principles of behavior modification. Στο Παρασκευόπουλος Ι.Ν. (1988). *Κλινική ψυχολογία: διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των ψυχικών διαταραχών*. Αθήνα(πανεπιστημιακή έκδοση).

Bandura, A. (1973). Aggression: a social learning analysis. Στο Παρασκευόπουλος Ι.Ν.(1988) *Κλινική ψυχολογία: διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των ψυχικών διαταραχών*. Αθήνα(πανεπιστημιακή έκδοση).

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 1977, Vol.84, No.2, p.191-215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanisms in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-12

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. (New York: Freeman).

Barefoot, J.C., Dahlstrom, W.G., & Williams, R. B. (1983). Hostility, CHD incidence, and total mortality: A 25-year follow-up study of 225 physicians. *Psychosomatic Medicine*, 45, 59-63.

Baron, R. A. (1976). The reduction of human aggression: A field study of the influence of incompatible reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 6, 260-274.

Baron, Robert. A. (1983, second edition 1986). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn and Bacon.

Baron, Robert. A. (1991). Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research. *Motivation and Emotion*, Vol. 15, No. 1, 1991.

Basso, M. R., Schefft, B. K., Ris, M. D. & Dember, W. N. (1996). Mood and global-local visual processing. *Journal of the International Neuropsychological Society*, 2, 249-255.

Batson, C. D. (1997). Self-other merging and the empathy-altruism hypothesis: Reply to Neuberg et al. (1997). *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 517-522.

Batson, C. D. (1998). Altruism and pro social behavior. In Gilbert D. T., Fiske, S. T. & Lindzey, G. (eds.), *The Handbook of Social Psychology* (pp. 282-316). New York: McGraw-Hill.

Batson, C. D., & Amad, N. (2001). Empathy induced altruism in a prisoner's dilemma II: What if the target of empathy has defected? *European Journal of Social Psychology*, 31, 25-36.

Batson, C. D., Batson J. G., Todd, R. M., Brummett, B.H., Shaw, L.L. & Aldegue, C.M. (1995). Empathy and the collective good: Caring for one of the others in a social dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 619-631.

Batson, Brosch, T. & Sharma, D. (2005). The role of fear-relevant stimuli in visual search: A comparison of phycogenetic and ontogenetic stimuli. *Emotion*, 5, 360-364, C.D. (1991). *The altruism question: toward a social-psychological answer*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, Inc.

Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., & Birch, K. (1981). Is empathic emotion a source of altruistic motivation? , *Journal of personality and Social Psychology*, 40, 290-302.

Batson, C. D., Moran, T. (1999). Empathy-induced altruism in a prisoner's dilemma. *European Journal of Social Psychology*, 29, 909-924.

Block, J. H., & Block, J. (1980). The role of ego-control and ego-resiliency in the origination of behavior. In W. A. Collins (Ed.), *The Minnesota Symposia on Child Psychology* (Vol. 13, pp. 31-101). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and their separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349-361.

Bryan, T. & Bryan, J. (1991). Positive mood and math performance. *Journal of Learning Disabilities*, 24, 490-494.

Bryan, T., Mathur, S. & Sullivan, K. (1996). The impact of positive mood on learning. *Learning Disabilities Quarterly*, 19, 153-162.

Buss, D. M. (1994). *The evolution of desire: Strategies of human mating*. New York: Basic Books.

Campbell, J.P., Dunette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970). Effectiveness of training experiences in management training and development. Στο Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education Inc

Cooper, C. L., Robertson, I. T. (1986). Editorial foreword. In *International Review of industrial & organizational psychology* (pp. ix-xi). Chichester, England: Wiley.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperPerennial.

Csikszentmihalyi, M. & Rathunde, K. (1998). The development of the person: An experiential perspective on the ontogenesis of psychological complexity. In W. Damon (Series Ed.) & R. M. Lerner (Vol. Ed.), *Handbook of child psychology: Vol. 1. Theoretical models of human development* (5th ed., pp. 635–684). New York: Wiley.

Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804-813.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26, 325-346.

De Rivera, J., Possel, L., Verette, J. A., & Weiner, B. (1989). Distinguishing elation, gladness and joy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1015-1023.

Derryberry, D. & Tucker, D. M. (1994). Motivating the focus of attention. In P.M. Neidenthal & S. Kitayama (Eds.), *The heart's eye: Emotional influences in perception and attention* (pp. 167-196). San Diego, CA: AcademicPress.

Duncker, K. (1945). On problem-solving. *Psychological Monographs*, 58 (Whole No. 5).

Eden, D., & Aviram, A.(1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 80, 352-360. . Στο Spector, E. Paul (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (second edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc σελ.185-186.

Eden,D. & Zuk, Y.(1995). Seasickness as a self fulfilling prophecy: Raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80, 628-635. . Στο Spector, E. Paul (2000) *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (second edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Einon, D. F., Morgan, M. J. & Kibbler, C. C. (1978). Brief periods of socialization and later behavior in the rat. *Developmental Psychobiology*, 11, 213-225.

Ekman, P. (1989). The argument and evidence about universals in facial expressions of emotion. In P. Wager & A. Manstead (Eds.), *Handbook of social psychophysiology* (pp. 143-164). London: Wiley.

Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6,169-200.

Ekman, P. (1994). Moods, emotions, and traits. In P. Ekman & R. J. Davidson (Eds.). *The nature of emotions: Fundamental questions* (pp.56-58). Oxford, England: Oxford University Press.

Ellsworth, P. C., & Smith, C. A. (1988). Shades of joy: Patterns of appraisal differentiating pleasant emotions. *Cognition and Emotion*, 2, 301-331.

Erez, M. & Early, C.P. (1987). Comparative analysis of goal setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 658-665. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 117-135.

Farr, J. L., Hofmann, D. A. & Ringenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (eds.) *International review of industrial and organizational psychology*. 1993 (pp. 193-232). Chichester, England: Wiley.

Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? , *Review of General Psychology*, 2, 300-319.

Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build theory. *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 131-142.

Fredrickson, B. L. (2000α). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment*, 3, Article 1. Διαθέσιμο online από: <http://www.journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.

Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.

Fredrickson, B. L. Leading with positive emotions. Διαθέσιμο online απ
<http://www.bus.umich.edu/FacultyResearch/Research/TryingTimes/PositiveEmotions.htm>

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. (2003). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, Vol. 19, issue 3, 313-332.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13, 172-175.

Fredrickson, B.L., & Levenson, R.W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition and Emotion*, 12, 191-220.

Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The Undoing Effect of Positive Emotions. *Motivation and Emotion*, 24, 237-258

Fredrickson, B. L., Maynard, K. E., Helms, M. J., Haney, T. L., Siegler, I. C. & Barefoot, J.C. (1999). Hostility predicts magnitude and duration of blood pressure to anger. *Journal of Behavioral Medicine*, 23, 229-243.

Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are Positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 365-376.

Freze, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette, & L.O. M. Hough (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational psychology (pp271-340)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Στο Spector, E. Paul (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (second edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Frijda, N. H., Kuipers, P., & Schure, E. (1989). Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.

Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. Hove East Sussex: Psychology Press.

Gable, L. Shelly, Haidt, Jonathan (2005). What (and why) is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, Vol.9, No.2, 103-110.

Gallagher, William E., Jr.; Hillel, J. Einhorn (1976). *Motivation: Theory and Job Design. The Journal of Business*, Vol. 49, No. 3. (Jul., 1976), pp. 358-373.

- Goodmann, P.S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. Στο Κάντι Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος Ι^{ον}: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goschke, T. (2000). International reconfiguration and involuntary persistence in task set switching. S. Monsell & J. Driver (Eds.), *Control of cognitive processes (Attention & Performance, Vol.18, p 331-355)*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Γαλανάκης, Μ.Δ. (2009). «Ο Ρόλος της βίωσης των Θετικών Συναισθημάτων στην αντιμετώπιση τ *Εργασιακού Στρες*». Διδακτορική διατριβή.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. Σ Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Pears education Inc.
- Hackman, J. R. (1977). Work design. In J.R. Hackman & J.L. Suttle (Eds.), *Improving life at wor* Glenview, Ill. : Scott Foresman. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογ. Μέρος Ι^{ον}: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Hackman, J. R. , & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, M.A.: Addison-Wesley. Σ Miner, B. John (1992). *Industrial–Organizational Psychology*. New York: McGraw – Hill.
- Hatfield, E. & Rapson, R. (1993). Love and attachment processes. In M. Lewis & J. M. Havila (Eds.), *Handbook of emotion* (pp. 595-604). NewYork: Guilford Press.

Hazen, N. L. & Durrett, M. E. (1982). Relationship of security of attachment and cognitive mapping abilities in 2-year-olds. *Development Psychology*, 18, 751-759.

Heimpel, S. A., Wood, J. V., Marshall, M. A. & Brown, J. D. (2002). Do people with low self- esteem really want to feel better? Self-esteem differences in motivation to repair negative moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 128-147.

Herzberg, F. (1966). *The Motivation- Hygiene concept and problems of manpower*”, in: *Personnel administration, January-February 1964, pp.3-7*. Στο Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κ. (2003). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, γ’ έκδοση*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. Στο Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Hyland, Michael. E. (1988). Motivational Control Theory: An Integrative Framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, Vol. 55. No. 4, p.p.642-651.

Huseman, R. C., Hatfield, J.D., & Miles, E.W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. In Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.

Isen, A. M., Johnson, M. M. S., Mertz, E., and Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 141-1426.

Isen, A. M., & Means, B. (1983). The influence of positive affect on decision-making strategy. *Social Cognition*, 2, 18-31.

Isen, A. M., Rosenzweig, A. S., & Young, M. J. (1991). The influence of positive affect on social categorization. *Motivation and Emotion*, 16, 65-78.

International Journal of Manpower, Vol. 18 No. 3, 1997, pp. 263-280. © MCB University Press, 0147-7720.

Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. New York: Plenum Press.

Jewell, L. N., & Siegal, M. (1990). *Contemporary Industrial Organizational Psychology*. (2nd Edition) United States of America: The McGraw Hill Companies, Inc.

Kahn, B. E. & Isen, A. M. (1993). The influence of positive affect on variety seeking among snack consumers. *Journal of Consumer Research*, 20, 257-270.

Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial/ Organizational Psychology. In M.D. Dunnette & L.Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 1. Theory and Research* (pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kaplan, S. (1992). Environmental preference in a knowledge-seeking, knowledge-using organism. In J. H. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby (Eds.), *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture* (pp. 581-598). New York: Oxford University Press.

Karl, K.A., O'Leary-Kelly, A.M., & Martocchio, J.J. (1993). The impact of feedback and self-efficacy on performance in training. *Journal of Organizational Behavior*, 14,379-394. Στο Spector, E. Paul (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (second edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Katzell, A. Raymond, Thompson, E. Donna (1990). Work motivation: *Theory and practice*. *American Psychologist*, Vol.45, No.2, pp. 144-153.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κ. (2003). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, γ' έκδοση*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Κάντας,Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 2^ο* :

Επιλογή, Αξιολόγηση Προσωπικού. Ε' έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

King, W. C.,Jr. & Miles, E. W. (1994). The measurement of equity sensitivity. Στο Levy, P.E. (2003). *Industrial/organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A. Houghton Mifflin Company.

Κωσταρίδου-Ευκλείδη(1999). *Ψυχολογία κινήτρων*, ε' έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Lambert, J. Michael, Erekson, M. David(2008). Positive psychology and the humanistic tradition
Journal of Psychotherapy Integration, Vol.18, No.2, 222-232.

Landy, F. J., & Becker, W. S. (1987). Motivation theory reconsidered, In L. Cummings & M. Staw
(Eds.), *Research in organizational Behavior*, Vol.9, pp. 1-38). Greenwich, CT; JAI Press.

Latham, G.P. & Baldes, J.J. (1975) The practical significance of Locke's theory of goal-setting
Journal of Applied Psychology, 60,122-124. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική
ψυχολογία. Μέρος Ι^{ον}: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Latham, G.P. & Locke, E.A. (1979). Goal setting: A motivational technique that works
Organizational Dynamics, 8, 68-80. Αναδημοσιευμένο στο R.M. Steers & L.W. Porter (eds.) (1983)
Motivation and work behavior, New York: McGraw-Hill. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική και
Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος Ι^{ον}: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά
Γράμματα.

Lawler , E.E. III , & Porter , L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial
Relations* , 8 , 20 – 28.

Lawson, R. B., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology. Foundations and Applications*. New
York, Oxford: Oxford University Press.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.

Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.

Levenson, R. W., Ekman, P., & Friesen, W. V. (1990). Voluntary facial action generates emotion-specific autonomic nervous system activity. *Psychophysiology*, 27, 363-384.

Levenson, R. W. (1994). Human Emotions: A functional view. In P. Ekman & R. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 123-126). New York: Oxford University Press.

Levy, P.E. (2003). *Industrial/organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A. Houghton Mifflin Company.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work Motivation theories, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of industrial and organizational psychology* (pp.1-35). Chichester, England: Wiley.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990b). Work motivation: The high performance cycle. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Maidani, (1991), όπως αναφέρεται στο *International Journal of Manpower*, Vol. 18 No. 3, 1997, pp. 263-280. © MCB University Press, 0143-7720.

Masters, J. C., Barden, R. C. & Ford, M. E. (1979). Affective states, expressive behavior, and learning in children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 380-390.

Matas, L., Arend, R. A. & Sroufe, L. A. (1978). Continuity of adaptation in the second year: The relationship between quality of attachment and later competence. *Child Development*, 49, 547-556.

Mayo, E. Hawthorne and the Western Electric Company in D.S. Pung, *Organization Theory: Select readings*, Penguin, 1984, 279-292.

Mayo, E. (1945). *The Human problems of the Industrial Society*, Harvard University Press.

Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. (2nd edition). Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος Ι^{ον}: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1985). Human motivation. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος Ι^{ον}: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

McIntire, S.A. & Levine, E.L. (1991). Combining personality variables and goals to predict performance. *Journal of vocational behavior*, 38,288-301. Στο Spector, E. Paul (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (second edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Mednick, M. T., Mednick, S. A., and Mednick, E. V. (1964). Incubation of creative performance specific associative priming. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 84-88.

Miner, B. John (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw – Hill.

Mitchell, Terence. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1. (Jan., 1982), pp. 81-82.

Moos, R. H. (1988). *Coping Responses Inventory manual*. Palo Alto, CA: Stanford University and Department of Veterans Affairs Medical Centers.

Murray, H.A. (1938).Explorations in Personality. Στο Κωσταρίδου-Ευκλείδη(1999). *Ψυχολογία κινήτρων*, ε' έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Myers, G. David (2005). *Exploring Psychology (sixth edition)*.USA: Worth Publishers.

Νασιάκου, Μ. (1982). *Η ψυχολογία σήμερα (2^η εκδ.)*, Αθήνα: Παπαζήσης.

Nolen-Hoeksema, S., Morrow, J., & Fredrickson, B. L. (1993). Response style and the duration of episodes of depressed mood. *Journal of Abnormal Psychology*, 102, 20-28.

Norman, D. A., & Shallice, T. (1986). Attention to action: Willed and automatic control of behavior. In R.J.Davidson, G.E. Schwartz, & D. Shapiro (Eds.), *Consciousness and self-regulation* (Vol. pp.1-18). New York: Plenum.

Northcraft, G. B. & Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior*. United States of America: T Dryden Press.

Norton, D. Steven, Massengill, Douglas, Schneider, N. Harold (1979). Is Job enrichment a success or failure?. *Human Resource Management, Winter, 1979, 29*.

Nzibo, Yusuf A. (1988). The evolution of various theories on the subject of motivation. A paper presented to the MBA class, Lansdowne Independent College, London, June 1988.

Oatley, K. & Jenkins, J. M. (1996). *Understanding emotions*. Cambridge, MA: Blackwell.

Pinder, C. C. (1984). *Work motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Pinder, C.C. (1998). Work motivation in Organizational Behavior. Στο Levy, P.E. (2000) *Industrial/organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A. Houghton Mifflin Company.

Porter, L. W., Bigley, G.A. & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behaviour (7th ed.)*: Boston, Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.

Porter, L.W. & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Στο Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν.(1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος 'Β'.
Αθήνα: αυτοέκδοση.

Reed, M. B. & Aspinwall, L. G. (1998). Self-affirmation reduces biased processing of health-risk information. *Motivation and Emotion*, 22, 99-132.

Renninger, K. A. (Ed.), Hidi, S. (Ed.) & Krapp, A. (Ed.) (1992). *The role of interest in learning and development*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Robinson, M.D., Wilkowski, B.M., Kirkeby, B.S. & Meier, B.P. (2006). Stuck in a rut: Perservative response tendencies and the neuroticism-distress relationship. *Journal of Experimental Psychology: General*, 135,78-91.

Rothermund, K., Voss, A., & Wentura, D. (2008). Counter-Regulation in Affective Attentional Biases: A Basic Mechanism That Warrants Flexibility In Emotion and Motivation. *Emotion*, Vol.8, No.1, 34-36.

Ruch, W. (1993). Exhilaration and humour. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 605-616). New York: Guilford Press.

Rudd, M. D., Joiner, T., & Rajab, M. H., (2001). *Treating suicidal behaviour: An effective time-limited approach*. New York: Guilford.

Rusell, J. A. & Feldman Barrett, L. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called *emotion*. Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 808-819.

Schultz, D.P., & Schultz, E.S. (1994). *Psychology and Work today*. An introduction to industrial and organizational psychology, 6th Ed. New York: Macmillan Publishing Company.

Seligman, M. (1994). *What can you change and what you can't*. New York: Knopf. Στο Seligman, M. E. P., Chikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: *An introduction*. *American Psychologist*, Vol.55, No.1, 5-14.

Seligman, M. E. P., Chikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: *An introduction*. *American Psychologist*, Vol.55, No.1, 5-14.

Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. Snyder & S.J. Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York: Oxford University Press. Στο Gable, L. Shelly, Haidt, Jonathan (2005). What (and why) is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, Vol.9, No.2, 103-110.

Seligman, M. E. P., Steen, A. Tracy, Nansook, P., Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, Vol.60, No.5, 410-421.

Simonton D.K., Baumeister, R.F.(2005). Positive psychology at the Summit. *Review of General Psychology*, Vol.9, No.2, 99-102.

Solomon, R. L., & Corbit, J. D. (1974). An opponent-process theory of motivation: I. Temporal dynamics of affect. *Psychological Review*, 81, 119-145.

Stalikas A., Fitzpatrick M.R. (2008). Positive Emotions in Psychotherapy Theory, Research and Practice: New Kid on the Block?, *Journal of Psychotherapy Integration*, Vol.18, No.2, 155-166.

Stalikas A., Fitzpatrick M.R.(2008). Integrating positive emotions into theory, research and practice: A new challenge for psychotherapy. *Journal of Psychotherapy Integration*, Vol.18, No.2, 248-258.

Spector, E. Paul (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (second edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). Motivation and work behaviour. Στο Κάντας, Α.(1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Steers, R. M.; Mowday T. Richard & Shapiro, L. Debra (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of management review*, Vol.29, No.3, 379-387.

Tellegen, A., Watson, D., & Clark, L. A. (1999). On the dimensional and hierarchical structure of affect. *Psychological Science*, 10, 297-303.

- Tomkins, S. S. (1982). Affect theory. In P. Ekman (ed.), *Emotions in the human face* (2nd ed., pp.35-395). New York: Cambridge University.
- Tooby, J. & Cosmides, L. (1990). The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments. *Ethology and Sociobiology*, 11,375-424.
- Trope, Y., & Pomerantz, E. M. (1998). Resolving conflicts among self-evaluative motives: Positive experiences as a resource for overcoming defensiveness. *Motivation and Emotion*, 22, 53-72.
- Van Lange, P.A.M. (2008). Does Empathy Trigger Only Altruistic Motivation? How About the Selflessness of Justice? *Emotion*, Vol.8, No.6, 766-774.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Willey. Στο Spector, E. Paul (2006) *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (second edition)*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Wiley, Carolyn. (1995). What motivates employees according to over 40 years of motivation survey. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, 1997, pp. 265-278.
- Wolpe, J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Stanford: Stanford University Press.
- Yasutake, D. & Bryan, T. (1995). The influence of induced positive affect on middle school children with and without learning disabilities. *Learning Disabilities Research and Practice*, 10, 38-45.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

Παράγοντες κινητοποίησης και λειτουργικοί προσδιορισμοί

Ως κίνητρο εργασίας ορίζουμε μια εσωτερική δύναμη-τάση που εξυπηρετεί 3 λειτουργίες: ενεργοποιεί ή προκαλεί τους εργαζόμενους να δράσουν, κατευθύνει τη συμπεριφορά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και ενδυναμώνει την προσπάθεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση αυτών των στόχων. Το τέστ αυτό ομαδοποιεί τα κίνητρα εργασίας στις παρακάτω 8 κατηγορίες:

Οικονομικές απολαβές: ως οικονομικές απολαβές εννοούνται ο μισθός, καθώς και όλες οι υλικές και χρηματικές επιπρόσθετες επιβραβεύσεις που μπορεί να λάβει ένας εργαζόμενος στα πλαίσια της εργασίας του, π.χ. ένα ταξίδι, ένα αυτοκίνητο, ένα κινητό τηλέφωνο, μια συνδρομή σε ένα περιοδικό ή σε ένα γυμναστήριο, κ.α. Επίσης, στις οικονομικές απολαβές συμπεριλαμβάνεται και η αύξηση μισθού.

Ηγεσία: ως ηγεσία ορίζεται η κινητοποίηση του εργαζομένου από έναν ικανό ηγέτη-προϊστάμενο, μέσω της έμπνευσης, της ηθικής ανταμοιβής και της αναγνώρισης. Ειδικότερα εντός αυτής της κατηγορίας κινήτρων εμπίπτουν όλες οι μη υλικές- μη οικονομικές απολαβές που προέρχονται από ανωτέρους.

Περιβάλλον εργασίας(φυσικός χώρος): ως περιβάλλον εργασίας ορίζεται η κινητοποίηση του εργαζομένου από τον χώρο, τα χαρακτηριστικά και την τοποθεσία της εργασίας του. Εντός αυτής της κατηγορίας μπορούν να εμπίπτουν τόσο η χωρική και χρονική εγγύτητα της εργασίας από την οικία ενός εργαζομένου, όσο και η αισθητική του χώρου, η άνεση, η εργονομία, η ύπαρξη εξοπλισμού που διευκολύνει το έργο του, η τεχνολογική δομή, η αυτονομία, η απουσία θορύβων, η θερμοκρασία και ο φωτισμός.

Συναδελφικές σχέσεις-κλίμα ομαδικότητας και ομοψυχίας: ως κλίμα ομαδικότητας ορίζεται η κινητοποίηση του εργαζομένου μέσω της χαράς, της ικανοποίησης και του ενδιαφέροντος που βιώνει όταν συνεργάζεται με ανθρώπους που εκτιμά και τον εκτιμούν και με

τους οποίους αναπτύσσει δεσμούς φιλίας, οικειότητας, συντροφικότητας, αποδοχής και αλληλεγγύης.

Δυνατότητα εξέλιξης: ως δυνατότητα εξέλιξης ορίζεται η κινητοποίηση του εργαζομένου μέσω της δυνατότητας διεκδίκησης και επίτευξης ανέλιξης στα ανώτερα και ανώτατα στρώματα διοίκησης. Μολονότι αυτή η ανέλιξη είναι και οικονομική καθώς επιφέρει αύξηση μισθού, η συγκεκριμένη κατηγορία είναι αυτόνομη από τις οικονομικές απολαβές, καθώς η κινητοποίηση για τους συγκεκριμένους εργαζόμενους, δεν επέρχεται μέσω του οικονομικού κέρδους αλλά μέσω της επίτευξης ανώτερων σκοπών αυτοπραγμάτωσης, αυτοβελτίωσης και απόκτησης εξουσίας και αυτονομίας καθώς και μέσω της διασφάλισης μεγαλύτερης δυνατότητας παρέμβασης, δημιουργικής έκφρασης και υστεροφημίας.

Ευκολία επιτέλεσης έργου: ως ευκολία επιτέλεσης έργου ορίζεται η κινητοποίηση του εργαζομένου μέσω της ανάθεσης έργων που βρίσκονται εντός των δυνατοτήτων του και τα οποία μπορούν να εκτελεστούν χωρίς να είναι απαραίτητη η εξάντληση των διαθέσιμων πόρων και χρόνου. Επίσης, εντός αυτής της κατηγορίας εμπίπτει, η ανάθεση έργων που δεν δημιουργούν στρες και που επιτρέπουν την ενασχόληση και με άλλες, εκτός εργασίας δραστηριότητες. Η ευκολία εκτέλεσης έργου είναι συνάρτηση της πολυπλοκότητας και των απαιτήσεων με τις δυνατότητες και τους διαθέσιμους πόρους του εργαζομένου. Τέλος, η κινητοποίηση μέσω της ευκολίας του έργου, είναι ενδεικτική χαμηλής φιλοδοξίας και επιλογής ενός μη κοπιαστικού και επίπονου τρόπου ζωής.

Πρόκληση: ως πρόκληση ορίζεται η κινητοποίηση του εργαζομένου μέσω της ανάθεσης πρωτότυπων, διαφορετικών, δύσκολων και απαιτητικών στόχων. Εντός αυτής της κατηγορίας εμπίπτει και η ποικιλία καθηκόντων που ανατίθεται σε έναν εργαζόμενο και ο εμπλουτισμός που ενδεχομένως να επιτηδεύεται συνειδητά από την διοίκηση, προκειμένου να καταστήσει το επαγγελματικό αντικείμενο πιο ενδιαφέρον., Επίσης, σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται εργαζόμενοι, οι οποίοι θεωρούν ότι πρέπει να αισθάνονται πίεση και έλεγχο αυστηρό για να αποδώσουν. Η συγκεκριμένη κατηγορία αποτελεί το άκρο αντίθετο της προηγούμενης.

Φιλότιμο: ως φιλότιμο ορίζεται η κινητοποίηση του εργαζομένου μέσα από εσωτερικές διαδικασίες και αξίες, που δεν είναι συνδεδεμένες άμεσα με τις οικονομικές απολαβές και την εξέλιξη, ούτε πηγάζουν από την ικανή καθοδήγηση ενός ηγέτη, ούτε από το ίδιο το περιβάλλον της εργασίας και το αντικείμενο αλλά από μια προσωπική αίσθηση καθήκοντος και υποχρέωσης, η οποία είναι αμετάβλητη, ανεξάρτητα από την παρουσία αντικινήτρων στο εργασιακό πλαίσιο.

Τέλος, το τέστ αξιολογεί και τον βαθμό κινητοποίησης του εργαζομένου. Ως βαθμός κινητοποίησης του εργαζομένου, ορίζεται ο ποσοτικός δείκτης που φανερώνει την ένταση και το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλει ή είναι διατεθειμένος να καταβάλλει ο εργαζόμενος για την επίτευξη ενός εργασιακού στόχου. Με βάση αυτόν τον ποσοτικό δείκτη, ένας εργαζόμενος μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως ελάχιστα, μέτρια ή αρκετά κινητοποιημένος στα πλαίσια επίτευξης ενός έργου.

Ερευνητικό ερώτημα 4:

Πίνακες συσχέτισης κάθε παράγοντα κινήτρων με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα και αναλυτική περιγραφή των ευρημάτων.

Πίνακας 23. Συσχέτιση συνολικού βαθμού κινητοποίησης με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα.

		Βαθμός Κινητοποίησης	Διασκέδαση	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ευδοθεσία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τάση για φλερτ	Συν.
Βαθμός κινητοποίησης	Pearson Correlation	1	,041	,122	,085	,013	,069	,124	,272	,055	,245	,121	
	Sig. (2-tailed)		,247	,004	,016	,712	,049	,000	,000	,120	,000	,001	
	N	816	811	791	803	811	808	814	813	813	812	811	
Διασκέδαση	Pearson Correlation	,041	1	,181	,384	,454	,125	,266	,110	,122	,281	,377	
	Sig. (2-tailed)	,247		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	811	1073	1047	1056	1067	1066	1072	1070	1071	1069	1068	
Ενθουσιασμός	Pearson Correlation	,122	,181	1	,315	,235	,230	,237	,209	,195	,217	,226	
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	791	1047	1052	1037	1047	1044	1051	1048	1050	1046	1046	
Ευχαρίστηση	Pearson Correlation		,384	,315	1	,592	,267	,414	,257	,365	,406	,340	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	803	1056	1037	1061	1053	1053	1060	1058	1059	1057	1056	
Ευδοθεσία	Pearson Correlation	,013	,454	,235	,592	1	,283	,480	,261	,309	,385	,357	
	Sig. (2-tailed)	,712	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	811	1067	1047	1056	1072	1084	1071	1069	1070	1068	1067	
Ευγνωμοσύνη	Pearson Correlation		,125	,230	,267	,283	1	,420	,308	,294	,230	,116	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	808	1066	1044	1053	1064	1070	1069	1067	1068	1066	1065	
Ελπίδα	Pearson Correlation	,124	,266	,237	,414	,480	,420	1	,402	,376	,436	,269	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	814	1072	1051	1060	1071	1069	1077	1074	1075	1073	1072	
Ενδιαφέρον	Pearson Correlation	,272	,110	,209	,257	,261	,308	,402	1	,301	,340	,208	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	813	1070	1049	1058	1069	1067	1074	1075	1074	1071	1070	
Αγάπη	Pearson Correlation	,055	,122	,155	,365	,309	,294	,376	,301	1	,365	,211	
	Sig. (2-tailed)	,120	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	813	1071	1050	1059	1070	1068	1075	1074	1076	1072	1071	
Υπερηφάνεια	Pearson Correlation	,245	,281	,217	,406	,385	,230	,436	,340	,365	1	,381	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	812	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1074	1069	
Τάση για φλερτ	Pearson Correlation	,121	,377	,228	,340	,357	,116	,269	,208	,211	,381	1	
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	811	1068	1048	1056	1067	1065	1072	1070	1071	1069	1073	
Συμπόνια	Pearson Correlation		,006	,078	,093	,069	,201	,101	,172	,219	,098	,052	
	Sig. (2-tailed)		,837	,012	,004	,046	,000	,001	,000	,000	,001	,091	
	N	811	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1070	1069	

Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του συνολικού βαθμού κινητοποίησης και των περισσότερων θετικών συναισθημάτων. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο κινητοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερα θετικά συναισθήματα βιώνει.

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον πίνακα 23, παρατηρείται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση του συνολικού βαθμού κινητοποίησης σε επίπεδο 0,05 με την ευχαρίστηση και την ευγνωμοσύνη. Επίσης, σε επίπεδο 0,001 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τον ενθουσιασμό, την ελπίδα, το ενδιαφέρον, την υπερηφάνεια και την τάση για φλερτ, ενώ σε επίπεδο 0,01 υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την συμπόνια.

Πίνακας 24. Συσχέτιση του παράγοντα κινητοποίησης "Οικονομικές Απολαβές" με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα.

		Οικονομικές Απολαβές	Διασκέδαση	Ευθυστοχασμός	Ευχαρίστηση	Ευδιάρθρα	Ευγνωμοσύνη	Εκτίμηση	Ενδοξασμός	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τάση για φλερτ	Συμπόνια
Οικονομικές Απολαβές	Pearson Correlation	1	,075	-,037	-,018	-,014	-,095	-,066	-,004	-,066	-,056	,100	-,038
	Sig. (2-tailed)		,017	,247	,567	,660	,002	,035	,900	,035	,071	,001	,229
	N	1023	1018	998	1007	1017	1014	1021	1020	1020	1019	1017	1018
Εκτίμηση	Pearson Correlation		1	,161	,384	,454	,125	,286	,110	,122	,281	,377	-,008
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,837
	N	1018	1073	1047	1056	1067	1066	1072	1070	1071	1069	1066	1069
Ευγνωμοσύνη	Pearson Correlation			1	,315	,235	,230	,237	,209	,155	,217	,228	,078
	Sig. (2-tailed)				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012
	N	998	1047	1052	1037	1047	1044	1051	1048	1050	1048	1048	1048
Ευχαρίστηση	Pearson Correlation				1	,592	,267	,414	,257	,365	,408	,340	,089
	Sig. (2-tailed)					,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	1007	1056	1037	1081	1055	1053	1060	1058	1058	1057	1056	1057
Ευδιάρθρα	Pearson Correlation					1	,283	,480	,261	,309	,366	,357	,060
	Sig. (2-tailed)						,000	,000	,000	,000	,000	,000	,048
	N	1017	1067	1047	1055	1072	1064	1071	1069	1070	1068	1067	1068
Ευφροσύνη	Pearson Correlation						1	,420	,308	,294	,230	,118	,201
	Sig. (2-tailed)							,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1014	1068	1044	1053	1054	1070	1069	1067	1068	1066	1065	1065
Αγάπη	Pearson Correlation							1	,402	,376	,436	,269	,101
	Sig. (2-tailed)								,000	,000	,000	,000	,001
	N	1021	1072	1051	1080	1071	1068	1077	1074	1075	1073	1072	1073
Υπερηφάνεια	Pearson Correlation								1	,301	,340	,208	,172
	Sig. (2-tailed)									,000	,000	,000	,000
	N	1020	1070	1049	1058	1069	1067	1074	1075	1074	1071	1070	1071
Τάση για φλερτ	Pearson Correlation									1	,365	,211	,219
	Sig. (2-tailed)										,000	,000	,000
	N	1020	1071	1050	1059	1070	1068	1075	1074	1078	1072	1071	1072
Συμπόνια	Pearson Correlation										1	,381	,098
	Sig. (2-tailed)											,000	,001
	N	1019	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1074	1069	1070
Τάση για φλερτ	Pearson Correlation											1	,052
	Sig. (2-tailed)												,091
	N	1017	1068	1048	1056	1067	1065	1072	1070	1071	1069	1073	1069
Συμπόνια	Pearson Correlation												1
	Sig. (2-tailed)												
	N	1018	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1070	1069	1074

Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης από τις οικονομικές απολαβές και κάποια εκ των θετικών συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον πίνακα 24, υπάρχει στατιστικώς σημαντική ευθέως ανάλογη επίδραση σε επίπεδο 0,05: με την διασκέδαση, σε επίπεδο 0,001: με την τάση για φλερτ και σε επίπεδο 0,01: με την ευγνωμοσύνη. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο κινητοποιημένος νοιώθει ο εργαζόμενος από τις οικονομικές απολαβές του, τα παραπάνω θετικά συναισθήματα αυξάνονται. Επιπλέον, υπάρχει αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική επίδραση της κινητοποίησης από τις οικονομικές απολαβές στα συναισθήματα της ελπίδας και της αγάπης. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο κινητοποιείται ο εργαζόμενος από τις οικονομικές απολαβές, τα 2 αυτά συναισθήματα μειώνονται, πιθανώς διότι η επικέντρωση σε τόσο υλικά ζητήματα, προκειμένου για την κινητοποίηση ενός εργαζομένου είναι κατεξοχήν παροδική, τελματώνει σύντομα και δεν αγγίζει περισσότερο ουσιαστικές πτυχές της ύπαρξής του.

Πίνακας 25. Συσχέτιση του παράγοντα κινητοποίησης "Ηγεσία" με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα.

		Ηγεσία	Διασκέδαση	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ευδοκία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τόση για φίλοι	Συμπόνους
Ηγεσία	Pearson Correlation	1	.010	.125	-.021	-.027	.126	.051	.153	-.003	.031	.032	.0
	Sig. (2-tailed)		.738	.000	.602	.391	.000	.100	.000	.990	.319	.305	.1
	N	1024	1020	987	1006	1018	1015	1022	1020	1021	1018	1018	10
Διασκέδαση	Pearson Correlation	.010	1	.181	.384	.454	.125	.256	.110	.122	.281	.377	-.0
	Sig. (2-tailed)	.738		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1020	1018	1047	1056	1067	1068	1072	1070	1071	1069	1068	10
Ενθουσιασμός	Pearson Correlation	.125	.181	1	.315	.235	.230	.237	.209	.155	.217	.228	.0
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	997	1047	1052	1037	1047	1044	1051	1049	1050	1048	1048	10
Ευχαρίστηση	Pearson Correlation	-.021	.384	.315	1	.592	.267	.414	.257	.365	.408	.340	.0
	Sig. (2-tailed)	.502	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1006	1056	1037	1061	1055	1053	1050	1058	1059	1057	1056	10
Ευδοκία	Pearson Correlation	-.027	.454	.235	.592	1	.283	.480	.281	.309	.368	.357	.0
	Sig. (2-tailed)	.391	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1018	1057	1047	1055	1072	1064	1071	1069	1070	1068	1067	10
Ευγνωμοσύνη	Pearson Correlation	.126	.125	.230	.267	.283	1	.420	.309	.294	.230	.118	.2
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1015	1066	1044	1053	1064	1070	1065	1067	1066	1065	1065	10
Ελπίδα	Pearson Correlation	.051	.256	.237	.414	.480	.420	1	.402	.376	.436	.269	.1
	Sig. (2-tailed)	.100	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.0
	N	1022	1072	1051	1060	1071	1069	1077	1074	1075	1073	1072	10
Ενδιαφέρον	Pearson Correlation	.153	.110	.209	.257	.261	.309	.402	1	.301	.340	.208	.1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.0
	N	1020	1070	1049	1058	1065	1067	1074	1078	1074	1071	1070	10
Αγάπη	Pearson Correlation	-.003	.122	.155	.365	.309	.294	.378	.301	1	.365	.211	.2
	Sig. (2-tailed)	.930	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.0
	N	1021	1071	1050	1059	1070	1068	1075	1074	1078	1072	1071	10
Υπερηφάνεια	Pearson Correlation	.031	.281	.217	.408	.368	.230	.436	.340	.365	1	.381	.0
	Sig. (2-tailed)	.319	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.0
	N	1019	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1074	1069	10
Τόση για φίλοι	Pearson Correlation	.032	.377	.228	.340	.357	.118	.269	.208	.211	.381	1	.0
	Sig. (2-tailed)	.305	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.0
	N	1018	1058	1048	1059	1067	1069	1072	1070	1071	1069	1073	10
Συμπόνους	Pearson Correlation	.049	-.008	.078	.099	.060	.201	.101	.172	.219	.098	.052	1
	Sig. (2-tailed)	.114	.837	.012	.004	.048	.000	.001	.000	.000	.001	.091	
	N	1019	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1070	1069	10

Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης από την ηγεσία/προϊστάμενο και κάποια εκ των θετικών συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον πίνακα 25, σε επίπεδο 0,001, υπάρχει ευθέως ανάλογη στατιστικώς σημαντική επίδραση της κινητοποίησης από την ηγεσία/προϊστάμενο με τον ενθουσιασμό, την ευγνωμοσύνη αλλά και το ενδιαφέρον.

Πίνακας 26. Συσχέτιση του παράγοντα κινητοποίησης "Περιβάλλον Εργασίας" με τα επίμμερους θετικά συναισθήματα.

		Περιβάλλον Εργασίας	Αισιοδόξση	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ενδοθεσία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τόση για άλλους	Συμπόνια
Περιβάλλον Εργασίας	Pearson Correlation	1	-.018	.079	.040	-.090	.144	.097	.168	.070	.078	-.017	.087
	Sig. (2-tailed)		.616	.011	.196	.106	.002	.002	.000	.024	.011	.574	.006
	N		1049	1039	1019	1028	1038	1035	1042	1040	1041	1038	1039
Αισιοδόξση	Pearson Correlation	-.016	1	.161	.394	.454	.125	.295	.110	.122	.281	.377	-.006
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.837
	N			1039	1047	1066	1067	1086	1072	1070	1071	1069	1068
Ενθουσιασμός	Pearson Correlation		.161	1	.315	.235	.230	.237	.209	.195	.217	.226	.078
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012
	N				1019	1047	1062	1037	1047	1061	1050	1048	1048
Ευχαρίστηση	Pearson Correlation	.040	.394	.315	1	.592	.267	.414	.257	.365	.406	.340	.089
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N					1026	1056	1037	1061	1055	1059	1057	1057
Ενδοθεσία	Pearson Correlation	-.090	.454	.235	.592	1	.283	.480	.261	.309	.368	.357	.060
	Sig. (2-tailed)						.000	.000	.000	.000	.000	.000	.048
	N						1038	1067	1047	1069	1070	1068	1067
Ευγνωμοσύνη	Pearson Correlation	.144	.125	.230	.267	.283	1	.420	.308	.294	.230	.118	.201
	Sig. (2-tailed)							.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N							1035	1066	1067	1068	1066	1066
Ελπίδα	Pearson Correlation	.097	.295	.237	.414	.480	.420	1	.402	.376	.435	.289	.101
	Sig. (2-tailed)								.000	.000	.000	.000	.001
	N								1042	1072	1051	1060	1071
Ενδιαφέρον	Pearson Correlation	.168	.110	.209	.257	.251	.306	.402	1	.301	.340	.208	.172
	Sig. (2-tailed)									.000	.000	.000	.000
	N									1040	1070	1049	1058
Αγάπη	Pearson Correlation		.122	.195	.365	.309	.294	.376	.301	1	.365	.211	.219
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N				1041	1071	1059	1059	1070	1068	1075	1074	1072
Υπερηφάνεια	Pearson Correlation		.281	.217	.406	.368	.230	.435	.340	.365	1	.381	.088
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001
	N				1039	1069	1048	1057	1068	1056	1073	1071	1070
Τόση για άλλους	Pearson Correlation	-.017	.377	.226	.340	.357	.118	.289	.208	.211	.381	1	.052
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.091
	N				1038	1068	1048	1058	1067	1072	1071	1069	1073
Συμπόνια	Pearson Correlation		-.006	.078	.089	.060	.201	.101	.172	.219	.096	.052	1
	Sig. (2-tailed)				.837	.012	.004	.048	.000	.001	.001	.091	
	N				1039	1069	1048	1057	1068	1055	1073	1071	1074

Μια επισκόπηση του πίνακα 26 μας δείχνει ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης από το περιβάλλον εργασίας και τα περισσότερα εκ των θετικών συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο 0,05: με τον ενθουσιασμό ,την αγάπη και την υπερηφάνεια, σε επίπεδο 0,001: με την ευγνωμοσύνη και το ενδιαφέρον ενώ σε επίπεδο 0,01: με την συμπόνια.

Πίνακας 27. Συσχέτιση του παράγοντα κινητοποίησης "Ομαδικό Κλίμα" με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα.

		Ομαδικό κλίμα	Διασκέδαση	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ευθυμία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τόση για φέρε	Συμπόνια
Ομαδικό κλίμα	Pearson Correlation	1	-.039	-.007	.009	-.039	.091	.039	.162	.091	.020	-.021	-.4
	Sig. (2-tailed)		.209	.831	.764	.207	.004	.261	.000	.003	.529	.510	.0
	N	1039	1032	1012	1021	1032	1029	1036	1034	1035	1033	1033	10
Διασκέδαση	Pearson Correlation	-.039	1	.181	.384	.454	.125	.286	.110	.122	.281	.377	-.0
	Sig. (2-tailed)	.209		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1032	1033	1047	1056	1067	1066	1072	1070	1071	1069	1068	10
Ενθουσιασμός	Pearson Correlation	-.007	.181	1	.315	.235	.230	.237	.208	.155	.217	.226	.0
	Sig. (2-tailed)	.831	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1012	1047	1052	1037	1047	1044	1061	1040	1050	1048	1048	10
Ευχαρίστηση	Pearson Correlation	.009	.384	.315	1	.592	.267	.414	.257	.385	.468	.340	.0
	Sig. (2-tailed)	.764	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1021	1056	1037	1061	1055	1053	1060	1058	1059	1067	1066	10
Ευθυμία	Pearson Correlation	-.039	.454	.235	.592	1	.283	.480	.281	.309	.358	.357	.0
	Sig. (2-tailed)	.207	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1032	1067	1047	1055	1072	1064	1071	1068	1070	1068	1067	10
Ευγνωμοσύνη	Pearson Correlation	.125	.286	.230	.267	.283	1	.420	.308	.294	.230	.118	.20
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1029	1066	1044	1053	1064	1070	1069	1067	1068	1066	1065	10
Ελπίδα	Pearson Correlation	.039	.261	.237	.414	.480	.420	1	.402	.376	.436	.268	.10
	Sig. (2-tailed)	.261	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.0
	N	1036	1072	1051	1060	1071	1068	1077	1074	1075	1073	1072	10
Ενδιαφέρον	Pearson Correlation	.162	.110	.209	.257	.281	.308	.402	1	.301	.340	.206	.1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.0
	N	1004	1070	1049	1058	1069	1067	1074	1075	1074	1071	1070	10
Αγάπη	Pearson Correlation	.091	.122	.155	.385	.309	.294	.376	.301	1	.365	.211	.2
	Sig. (2-tailed)	.091	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.0
	N	1035	1071	1050	1059	1070	1068	1075	1074	1076	1072	1071	10
Υπερηφάνεια	Pearson Correlation	.020	.281	.217	.468	.358	.230	.436	.340	.365	1	.381	.0
	Sig. (2-tailed)	.529	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.0
	N	1033	1069	1048	1057	1066	1068	1073	1071	1072	1074	1069	10
Τόση για φέρε	Pearson Correlation	-.021	.377	.228	.340	.357	.118	.269	.208	.211	.381	1	.0
	Sig. (2-tailed)	.510	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.0
	N	1033	1068	1048	1058	1067	1065	1072	1070	1071	1069	1073	10
Συμπόνια	Pearson Correlation	.146	-.006	.078	.089	.060	.201	.101	.172	.219	.098	.052	
	Sig. (2-tailed)	.000	.837	.012	.004	.048	.000	.001	.000	.000	.001	.081	
	N	1033	1069	1048	1057	1066	1066	1073	1071	1072	1070	1069	10

Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης από τις συναδελφικές σχέσεις και κάποια εκ των θετικών συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον πίνακα 27, σε επίπεδο 0,001: με το ενδιαφέρον και την συμπόνια ενώ σε επίπεδο 0,01: με την ευγνωμοσύνη και την αγάπη.

Πίνακας 28. Συσχέτιση του παράγοντα κινητοποίησης "Προοπτικές Εξέλιξης" με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα.

		Προοπτικές εξέλιξης	Διασκέδαση	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ευδοκασία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τάση για φλερτ	Συμπόνια
Προοπτικές εξέλιξης	Pearson Correlation	1	,066	,100	,025	,013	-,020	,027	,081	-,085	,100	,145	-,042
	Sig. (2-tailed)		,036	,001	,421	,690	,533	,385	,009	,038	,001	,000	,175
	N	1026	1021	999	1010	1020	1017	1024	1023	1023	1021	1020	1021
Διασκέδαση	Pearson	,066	1	,181	,384	,454	,125	,268	,110	,122	,281	,377	-,006
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,637
	N	1021	1073	1047	1056	1067	1066	1072	1070	1071	1069	1068	1069
Ενθουσιασμός	Pearson	,100	,181	1	,315	,235	,230	,237	,209	,155	,217	,228	,078
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012
	N	999	1047	1052	1037	1047	1044	1051	1049	1050	1048	1048	1048
Ευχαρίστηση	Pearson	,025	,384	,315	1	,592	,267	,414	,257	,365	,408	,340	,089
	Sig. (2-tailed)	,421	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	1010	1056	1037	1051	1055	1053	1060	1058	1059	1057	1056	1057
Ευδοκασία	Pearson	,013	,454	,235	,592	1	,283	,480	,261	,309	,368	,357	,060
	Sig. (2-tailed)	,690	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,048
	N	1020	1067	1047	1055	1072	1064	1071	1069	1070	1068	1067	1068
Ευγνωμοσύνη	Pearson	-,020	,125	,230	,267	,283	1	,420	,308	,294	,230	,116	,201
	Sig. (2-tailed)	,533	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1017	1066	1044	1053	1064	1070	1069	1067	1068	1066	1065	1068
Ελπίδα	Pearson	,027	,268	,237	,414	,480	,420	1	,402	,376	,436	,289	,101
	Sig. (2-tailed)	,385	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001
	N	1024	1072	1051	1060	1071	1069	1077	1074	1075	1073	1072	1073
Ενδιαφέρον	Pearson		,110	,209	,257	,261	,308	,402	1	,301	,340	,208	,172
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	1023	1070	1049	1058	1069	1067	1074	1075	1074	1071	1070	1071
Αγάπη	Pearson		,122	,155	,365	,309	,294	,376	,301	1	,365	,211	,219
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	1023	1071	1050	1059	1070	1068	1075	1074	1076	1072	1071	1072
Υπερηφάνεια	Pearson	,100	,281	,217	,408	,368	,230	,436	,340	,365	1	,381	,098
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001
	N	1021	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1074	1069	1070
Τάση για φλερτ	Pearson	,145	,377	,228	,340	,357	,118	,289	,208	,211	,381	1	,052
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,091
	N	1020	1068	1048	1056	1067	1066	1072	1070	1071	1069	1073	1069
Συμπόνια	Pearson	-,042	-,006	,078	,089	,060	,201	,101	,172	,219	,088	,052	1
	Sig. (2-tailed)	,175	,837	,012	,004	,048	,000	,001	,000	,000	,001	,091	
	N	1021	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1070	1069	1074

Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης από τις προοπτικές εξέλιξης και κάποια εκ των θετικών συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από τον πίνακα 28, υπάρχει ευθέως ανάλογη στατιστικώς σημαντική επίδραση της κινητοποίησης από τις προοπτικές εξέλιξης σε επίπεδο 0,05: με την διασκέδαση , σε επίπεδο 0,001: με τον ενθουσιασμό, την υπερηφάνεια και την τάση για φλερτ και σε επίπεδο 0,01: με το ενδιαφέρον. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο κινητοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τις επικείμενες προοπτικές εξέλιξης που μπορεί να υπάρχουν τόσο αυτά τα συναισθήματα αυξάνονται. Επιπλέον, υπάρχει και μια αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική επίδραση της κινητοποίησης από τις προοπτικές εξέλιξης στο συναίσθημα της αγάπης. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο κινητοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τις επικείμενες προοπτικές εξέλιξης που μπορεί να υπάρχουν τόσο το συναίσθημα της αγάπης μειώνεται, πιθανώς λόγω του ότι αυξάνεται ο ανταγωνισμός.

Πίνακας 29. Συσχέτιση του παράγοντα κινητοποίησης "Ευκολία Έργου" με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα.

		Ευκολία Έργου	Διασκέδαση	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ευδοθεσία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τάση για φλερτ	Συμπόνια
Ευκολία Έργου	Pearson Correlation	1											
	Sig. (2-tailed)		,073	,079	,210	,232	,152	,242	,142	,196	,171	,100	,001
	N	1039	1034	1014	1021	1033	1030	1037	1035	1036	1034	1033	1030
Διασκέδαση	Pearson Correlation		1	,181	,384	,454	,125	,285	,110	,122	,281	,377	,0
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,0
	N	1034	1073	1047	1056	1067	1066	1072	1070	1071	1069	1068	1060
Ενθουσιασμός	Pearson Correlation			1	,315	,235	,230	,237	,209	,155	,217	,228	,01
	Sig. (2-tailed)				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,0
	N	1014	1047	1052	1037	1047	1044	1051	1049	1050	1048	1048	1040
Ευχαρίστηση	Pearson Correlation				1	,582	,297	,414	,257	,365	,406	,340	,08
	Sig. (2-tailed)					,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,0
	N	1021	1056	1037	1061	1055	1053	1060	1058	1059	1057	1056	1050
Ευδοθεσία	Pearson Correlation					1	,263	,480	,261	,309	,368	,357	,00
	Sig. (2-tailed)						,000	,000	,000	,000	,000	,000	,0
	N	1033	1067	1047	1055	1072	1064	1071	1069	1070	1068	1067	1060
Ευγνωμοσύνη	Pearson Correlation						1	,420	,308	,294	,230	,118	,20
	Sig. (2-tailed)							,000	,000	,000	,000	,000	,0
	N	1030	1066	1044	1052	1064	1070	1069	1067	1068	1066	1065	1060
Ελπίδα	Pearson Correlation							1	,402	,376	,436	,269	,10
	Sig. (2-tailed)								,000	,000	,000	,000	,0
	N	1037	1072	1051	1060	1071	1069	1077	1074	1075	1073	1072	1060
Ενδιαφέρον	Pearson Correlation								1	,301	,340	,208	,11
	Sig. (2-tailed)									,000	,000	,000	,0
	N	1035	1070	1049	1058	1069	1067	1074	1075	1074	1071	1070	1060
Αγάπη	Pearson Correlation									1	,365	,211	,21
	Sig. (2-tailed)										,000	,000	,0
	N	1036	1071	1050	1059	1070	1068	1075	1074	1076	1072	1071	1060
Υπερηφάνεια	Pearson Correlation										1	,381	,00
	Sig. (2-tailed)											,000	,0
	N	1034	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1074	1069	1060
Τάση για φλερτ	Pearson Correlation											1	,0
	Sig. (2-tailed)												,000
	N	1033	1068	1048	1056	1067	1065	1072	1070	1071	1069	1073	1060
Συμπόνια	Pearson Correlation												1
	Sig. (2-tailed)												
	N	1034	1069	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1070	1069	1060

Στον πίνακα 29 βλέπουμε ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές αντιστρόφως ανάλογες συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης από την ευκολία του ανατιθέμενου έργου και όλα τα θετικά συναισθήματα. Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο 0,05: με την διασκέδαση, τον ενθουσιασμό και την συμπόνια, σε επίπεδο 0,001: με την ευχαρίστηση, την ευδοθεσία, την ευγνωμοσύνη, την ελπίδα, το ενδιαφέρον, την αγάπη, την υπερηφάνεια και την τάση για φλερτ. Ως ευκολία επιτέλεσης έργου ορίζεται η κινητοποίηση του εργαζομένου μέσω της ανάθεσης έργων που βρίσκονται εντός των δυνατοτήτων του και τα οποία μπορούν να εκτελεστούν χωρίς να είναι απαραίτητη η εξάντληση των διαθέσιμων πόρων και χρόνου. Επίσης, εντός αυτής της κατηγορίας εμπίπτει, η ανάθεση έργων που δεν δημιουργούν στρες και που επιτρέπουν την ενασχόληση και με άλλες, εκτός εργασίας δραστηριότητες. Η ευκολία εκτέλεσης έργου είναι συνάρτηση της πολυπλοκότητας και των απαιτήσεων με τις δυνατότητες και τους διαθέσιμους πόρους του εργαζομένου. Τέλος, η κινητοποίηση μέσω της ευκολίας του έργου, είναι ενδεικτική χαμηλής φιλοδοξίας και επιλογής ενός μη κοπιαστικού και επίπονου τρόπου ζωής. Όταν ο εργαζόμενος

είναι ιδιαίτερα κινητοποιημένοι από την ευκολία των στόχων, είναι βέβαιο ότι δεν βιώνει και
ετικά συναισθήματα.

Πίνακας 30. Συσχέτιση του παράγοντα κινητοποίησης "Πρόκληση" με το ημερήσιος θετικά συναισθήματα.

		Πρόκληση	Διακρίσεις	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ευδοκασία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνια	Τόση για φάρι	Συμπόνος
Πρόκληση	Pearson Correlation	1	-.017	.000	-.017	-.014	.088	.000	.096	-.000	.000	.000	.000
	Sig. (2-tailed)		.690	.193	.597	.660	.027	.294	.002	.245	.080	.955	.990
	N	1026	1019	998	1008	1019	1016	1023	1021	1022	1021	1020	1020
Διακρίσεις	Pearson Correlation	-.019	1	.191	.384	.454	.125	.266	.110	.122	.281	.377	-.006
	Sig. (2-tailed)	.680		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.937
	N	1019	1073	1047	1056	1067	1080	1072	1070	1071	1088	1068	1088
Ενθουσιασμός	Pearson Correlation	.001	.181	1	.315	.235	.230	.237	.205	.155	.217	.228	.078
	Sig. (2-tailed)	.993	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012
	N	996	1047	1052	1037	1047	1044	1051	1049	1050	1048	1048	1048
Ευχαρίστηση	Pearson Correlation	-.017	.384	.315	1	.592	.267	.414	.257	.365	.408	.340	.089
	Sig. (2-tailed)	.597	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	1008	1056	1037	1061	1055	1053	1080	1056	1059	1057	1058	1057
Ευδοκασία	Pearson Correlation	-.014	.454	.235	.592	1	.283	.480	.261	.309	.385	.357	.080
	Sig. (2-tailed)	.660	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.048
	N	1019	1087	1047	1055	1072	1084	1071	1088	1070	1088	1087	1088
Ευγνωμοσύνη	Pearson Correlation	.069	.125	.230	.267	.263	1	.420	.308	.294	.230	.118	.201
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1016	1086	1044	1053	1054	1070	1089	1087	1088	1028	1065	1056
Ελπίδα	Pearson Correlation	.033	.266	.237	.414	.480	.420	1	.402	.376	.436	.289	.101
	Sig. (2-tailed)	.294	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001
	N	1023	1072	1051	1080	1071	1088	1077	1074	1075	1073	1072	1073
Ενδιαφέρον	Pearson Correlation	.096	.110	.205	.257	.281	.308	.402	1	.301	.340	.208	.172
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	1021	1070	1049	1058	1069	1087	1074	1075	1074	1071	1070	1071
Αγάπη	Pearson Correlation	-.036	.122	.155	.365	.308	.284	.376	.301	1	.305	.211	.219
	Sig. (2-tailed)	.245	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	1022	1071	1050	1059	1070	1069	1075	1074	1076	1072	1071	1072
Υπερηφάνια	Pearson Correlation	.055	.281	.217	.408	.388	.230	.436	.340	.365	1	.381	.098
	Sig. (2-tailed)	.080	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001
	N	1021	1089	1048	1057	1068	1086	1073	1071	1072	1074	1069	1070
Τόση για φάρι	Pearson Correlation	.002	.377	.228	.340	.357	.118	.209	.208	.211	.381	1	.052
	Sig. (2-tailed)	.955	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.091
	N	1020	1088	1048	1056	1067	1065	1072	1070	1071	1068	1073	1069
Συμπόνος	Pearson Correlation	.000	.006	.078	.089	.060	.201	.101	.172	.219	.086	.052	1
	Sig. (2-tailed)	.980	.837	.012	.004	.048	.000	.001	.000	.000	.001	.081	
	N	1020	1089	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1070	1069	1074

Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης
τό την πρόκληση που προκαλείται λόγω του ανατιθέμενου έργου και κάποια εκ των θετικών
ναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον πίνακα 30, σε επίπεδο 0,05: με την
γνωμοσύνη και σε επίπεδο 0,001: με το ενδιαφέρον.



Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗ ΒΙΩΣΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ.

Πίνακας 31. Συσχέτιση του παράγοντα κινητοποίησης "Φιλότιμο" με τα επιμέρους θετικά συναισθήματα

		Φιλότιμο	Διασκέδαση	Ενθουσιασμός	Ευχαρίστηση	Ευδυσία	Ευγνωμοσύνη	Ελπίδα	Ενδιαφέρον	Αγάπη	Υπερηφάνεια	Τόση για φάρι	Σύνολο
Φιλότιμο	Pearson Correlation	1	-.109	-.077	.003	-.057	.084	.033	.164	-.121	.132	-.059	
	Sig. (2-tailed)		.000	.014	.918	.006	.003	.079	.000	.000	.000	.057	
	N	1040	1037	1014	1024	1035	1032	1038	1037	1038	1038	1038	10
Διασκέδαση	Pearson Correlation	-.109	1	.181	.384	.454	.25	.288	.110	.122	.281	.377	-.0
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.8
	N	1037	1073	1047	1058	1067	1060	1072	1076	1071	1089	1088	10
Ενθουσιασμός	Pearson Correlation	-.077	.181	1	.315	.235	.230	.237	.205	.155	.217	.228	.0
	Sig. (2-tailed)	.014	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1014	1047	1052	1037	1047	1044	1051	1046	1050	1048	1048	10
Ευχαρίστηση	Pearson Correlation	.003	.384	.315	1	.582	.267	.414	.257	.385	.408	.340	.08
	Sig. (2-tailed)	.918	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1024	1050	1037	1061	1055	1053	1060	1058	1058	1057	1058	10
Ευδυσία	Pearson Correlation	-.057	.454	.235	.582	1	.288	.480	.261	.309	.388	.357	.08
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1035	1067	1047	1055	1072	1064	1071	1068	1070	1068	1067	10
Ευγνωμοσύνη	Pearson Correlation	.084	.25	.230	.267	.288	1	.420	.308	.294	.230	.118	.20
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.0
	N	1032	1068	1044	1053	1064	1070	1068	1067	1068	1068	1068	10
Ελπίδα	Pearson Correlation	.033	.288	.237	.414	.480	.420	1	.402	.376	.438	.388	.10
	Sig. (2-tailed)	.079	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.0
	N	1038	1072	1051	1080	1071	1068	1077	1074	1075	1073	1072	
Ενδιαφέρον	Pearson Correlation	.164	.110	.205	.257	.261	.308	.402	1	.301	.340	.302	.0
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.0
	N	1037	1070	1048	1058	1069	1067	1074	1075	1074	1071	1070	10
Αγάπη	Pearson Correlation	-.121	.122	.155	.385	.309	.284	.378	.301	1	.385	.211	.2
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.0
	N	1038	1071	1050	1059	1070	1068	1075	1074	1078	1072	1071	10
Υπερηφάνεια	Pearson Correlation	.132	.281	.217	.408	.388	.230	.436	.340	.385	1	.381	.0
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.0
	N	1038	1089	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1074	1088	10
Τόση για φάρι	Pearson Correlation	-.059	.377	.228	.340	.357	.118	.268	.208	.211	.381	1	.0
	Sig. (2-tailed)	.057	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.0
	N	1038	1088	1048	1058	1067	1065	1072	1070	1071	1069	1073	10
Συμπόνια	Pearson Correlation	.188	-.008	.078	.085	.080	.201	.101	.172	.218	.098	.052	.0
	Sig. (2-tailed)	.000	.837	.012	.004	.048	.000	.001	.000	.000	.000	.081	.0
	N	1038	1088	1048	1057	1068	1066	1073	1071	1072	1070	1068	10

Όπως φαίνεται από την επισκόπηση του πίνακα 31, υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού κινητοποίησης από φιλότιμο και κάποια εκ των θετικών συναισθημάτων. Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο 0,05 υπάρχει μια αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική επίδραση της κινητοποίησης από το φιλότιμο με τον ενθουσιασμό. Αυτό σημαίνει πιθανώς ότι οι άνθρωποι που επανειλημμένως λειτουργούν με το φιλότιμο, σιγά σιγά αρχίζουν να νοιώθουν ότι γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης και στην καλύτερη των περιπτώσεων φθίνει ο ενθουσιασμός με τον οποίο το κάνουν ή αντιμετωπίζουν γενικά τις καταστάσεις.

Επίσης, αντιστρόφως ανάλογη στατιστικώς σημαντική επίδραση της κινητοποίησης από το φιλότιμο υπάρχει και όσον αφορά στην διασκέδαση σε επίπεδο 0,001: με την χαρά ενώ στο ίδιο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας υπάρχει συσχέτιση αυτού του παράγοντα κινητοποίησης με το ενδιαφέρον, την αγάπη, την υπερηφάνεια και την συμπόνια. Τέλος, σε επίπεδο 0,01, στατιστικώς σημαντική συσχέτιση της κινητοποίησης από το φιλότιμο υπάρχει με την ευγνωμοσύνη.