

Οι ανδρώπινες ανάγκες και η παρακίνηση των εργαζομένων

Τα τελευταία χρόνια η παρακίνηση έχει αναχθεί σε μείζον ζήτημα, το οποίο απασχολεί τους επιστημονικούς και επιχειρηματικούς κύκλους στην Ευρώπη και στην Αμερική. Το ενδιαφέρον για τη μελέτη της αυξάνεται, όσο περισσότερο ουσιαστικός θεωρείται ο ανθρώπινος παράγοντας στον χώρο εργασίας και όσο αυξάνεται η ανάγκη συμμετοχής του στις αλλαγές που συντελούνται. Αλλαγές που δεν είναι αποκλειστικά οργανωτικές, αλλά και οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές. Αλλαγές που γίνονται με ταχύτητες πρωτόγνωρες και δρομολογούνται με τη μεσολάβηση του ανθρώπου σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι η ανθρώπινη εργασία και συμπεριφορά αποκτά καινούργια σημασία. Οι άνθρωποι εργάζονται για πολλούς και διάφορους λόγους, είτε γιατί η εργασία αναδεικνύεται σε μια συνειδητή προσωπική τους επιλογή, είτε γιατί οι συνθήκες, οι καταστάσεις, τα γεγονότα και οι ανάγκες τους εξαναγκάζουν να ψάξουν για μια διαφορετική, πολλές φορές υποδεέστερη, εργασία από την προηγούμενη. Επιπλέον, η εργασία τους επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον, τον κοινωνικό περίγυρο, το επίπεδο ανάπτυξης της χώρας τους, τις στάσεις, τα ιδεώδη και τις αξίες που κυριαρχούν στην τοπική, αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία, καθώς και από την προσωπική επιλογή του ατόμου (όπου αυτή είναι δυνατόν να υπάρξει) να μοιράζει τη ζωή του μεταξύ δουλειάς και ελεύθερου χρόνου - ψυχαγωγίας.

Η εργασία για την πλειοψηφία των ανθρώπων έχει τον κεντρικό ρόλο στη ζωή τους και με βάση αυτήν διαμορφώνονται και οι υπόλοιπες επιλογές και δραστηριότητές τους. Η κοινωνικοποίηση της εργασίας οδήγησε στην ταύτιση της εργασίας με την προσωπική κατάσταση του υποκειμένου. Στη σημερινή κοινωνία το ερώτημα «Τι κάνεις;» σημαίνει «Τι δουλειά κάνεις;». Η Dell (1988) παρουσίασε κάποια αποτελέσματα από

δημοσκοπήση της βρετανικής εταιρίας Gallup, για να δείξει τη σημασία της εργασίας στον σύγχρονο άνθρωπο. Το 88% θέλουν «να εργάζονται σκληρά για να κάνουν το καλύτερο δυνατό στη δουλειά τους», το 55% απάντησαν ότι «έχουν μια εσωτερική ανάγκη να κάνουν το καλύτερο στη δουλειά τους άσχετα από την πληρωμή», ενώ το 50% είπαν ότι «εργάζονται όσο έπρεπε, για να μην απολυθούν» και το 75% απάντησαν ότι «θα μπορούσαν να είναι ουσιαστικά πολύ αποτελεσματικότεροι στην εργασία τους». Στην ερώτηση γιατί δεν δούλευαν σκληρότερα στην εργασία τους απάντησαν: «δεν γνωρίζουν τα αφεντικά μας πώς να μας κάνουν να δουλεύουμε περισσότερο σκληρά» και «δεν πληρωνόμαστε, για να δουλεύουμε σκληρότερα».

Στον ελλαδικό χώρο σε έρευνα της Γ.Σ.Ε.Ε. (1992) φάνηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση στην εργασία σήμαινε για τον εργαζόμενο του ιδιωτικού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα ασφάλεια, μονιμότητα, ικανοποιητικός μισθός και ευκαιρίες εξέλιξης στην εργασία. Κατά την αντίστοιχη χρονική περίοδο ο Κασιμάτης (1990) και ο Βιταντζάκης (1990) σημείωναν ότι η εργασιακή ασφάλεια (79,9%) και η σιγουριά στην εργασία (εξασφάλιση ότι δεν θα χαθεί η εργασία) σε ποσοστό 74,2% για τους υπαλλήλους γραφείου και 76% για τους εργάτες και αντίστοιχα η αδιαφάνεια και η ευνοιοκρατία στις αξιολογήσεις και τις προαγωγές (65,5%) ήταν από τη μια πλευρά προσδοκίες από την εργασία και από την άλλη προβληματικές καταστάσεις σ' αυτήν. Σ' εμπειρική έρευνα που έκαναν οι Karassavidou και Markovits (1994), σε σημαντικό δείγμα εργαζομένων (σύνολο 452 απαντημένα ερωτηματολόγια) από έντεκα τυχαία επιλεγμένες και κανονικά στρωματοποιημένες μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις στη περιοχή της Θεσσαλονίκης, έδειξαν ότι όσο περισσότερο ασφαλείς αισθάνονται οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότερο τείνουν να έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην επιχείρηση που εργάζονται και στους προϊσταμένους τους. Επιπλέον, εμφανίζεται από τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του αισθήματος της αξιοκρατίας που βιώνει ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας του και στο αίσθημα ασφάλειας που νιώθει. Κάτι που φαίνεται ότι αποτελεί ελληνική περίπτωση, καθώς δεν παρουσιάζεται σε άλλες μελέτες σε αγγλοσαξωνικές κυρίως χώρες, είναι ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφαλής, εάν οι εξωεργασιακές του συνθήκες είναι θετικές, π.χ. είναι ικανοποιημένος από τη ζωή του ή δεν ανησυχεί για το προσωπικό ή το οικογενειακό του μέλλον. Τέλος, ο Watt (1982), σε μια δική του ερευνητική εργασία στη Βρετανία, ανέλυσε τις λειτουργίες που ικανοποιεί η εργασία για τους ανθρώπους και αναγνώρισε τα παρακάτω πλεονεκτήματα από την ύπαρξη μιας δουλειάς:

- Χρήμα
- Δραστηριότητα
- Ποικιλία
- Κοινωνικές επαφές
- Κύρος και ταυτότητα μέσα στην κοινωνία

Οι παραπάνω μελέτες δείχνουν ότι η εργασία έχει μια σύνθετη και πολύπλοκη σχέση με τους ανθρώπους. Είναι ουσιαστική και αναγκαία για την επιβίωση και την κοινωνική και συναισθηματική ισορροπία του ατόμου και ταυτόχρονα αντιμετωπίζεται με καχυποψία, όταν προσδιορίζεται ως προς τους φορείς που την προσφέρουν και την ελέγχουν. Ακόμη και αυτή η δυναμική σχέση είναι συνάρτηση της κοινωνικοποίησης του ατόμου και των αντιπαραθέσεων που εμφανίζονται στο ευρύτερο κοινωνικό οικοδόμημα μεταξύ αυτών που κατέχουν και εξουσιάζουν και εκείνων που εξουσιάζονται.

Η ανθρώπινη εργασία ως έναν βαθμό καθορίζεται και από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποκειμένων. Αυτά τα χαρακτηριστικά δεν σημαίνει ότι διαμορφώνουν το είδος και το αντικείμενο της εργασίας, αλλά παίζουν ρόλο στις προσωπικές επιλογές (όσο βέβαια το άτομο μπορεί να έχει τέτοιες) για το τι θα κάνει και πώς θα εργασθεί ο άνθρωπος. Αυτά τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες παραγόντων που τα διαμορφώνουν: στην πρώτη κατηγορία είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την έμφυτη και την επίκτητη **ικανότητα** (εξυπνάδα, γνώση, εξειδίκευση), στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι διαφορές της **ιδιοσυγκρασίας** (εξωστρέφεια, εσωστρέφεια και οι τύποι της ιδιοσυγκρασίας σύμφωνα με τον Ιπποκράτη: ο χολερικός, ο αιματώδης – αντιδρά με τρόπο που χαρακτηρίζεται από ταχύτητα, ορμητικότητα και χωρίς πρόβλημα εναλλάσσει τα ενδιαφέροντα και τα εργασιακά αντικείμενα – ο μελαγχολικός και ο φλεγματικός – το χαρακτηριστικό του είναι η σταθερότητα στην εργασία και στη ζωή – όλοι αυτοί οι τύποι αναφέρονται σε τρόπους ανθρώπινης αντίδρασης και έχουν άμεση σχέση με την ιδιοσυγκρασία του ατόμου και δεν είναι μεταβλητοί) και η τρίτη κατηγορία σχετίζεται με τους παράγοντες **παρακίνησης**. Η τρίτη αυτή κατηγορία θα μας απασχολήσει στην ανάλυσή μας που θα ακολουθήσει.

Για λόγους μεθόδου, να διευκρινίσουμε εδώ ότι επιλέγουμε τον όρο «**παρακίνηση**» (επιλέξαμε τη λέξη παρακίνηση και όχι υποκίνηση, γιατί η δεύτερη έχει αρνητική σημειολογία και σχετίζεται με συνθήκες, όπου κάποιος με ύπουλα και πονηρά μέσα κινεί ανθρώπους και καταστάσεις, για να επιτύχει τους ιδιοτελείς και ενδεχομένως επικίνδυνους σκοπούς

του) και θα αναπτύξουμε κάποιες από τις σχολές που την καθόρισαν, καθώς και την πρακτική της αξιοποίηση μέσα στον εργασιακό χώρο. Αρχικά όμως θα πρέπει να θέσουμε κάποια ερωτήματα, στα οποία οι απαντήσεις θα δοθούν μέσα από τη μελέτη που θα ακολουθήσει.

1. Γιατί ένα άτομο να δραστηριοποιείται, για να πετύχει κάτι συγκεκριμένο;
2. Με ποιο τρόπο η παρακίνηση οδηγεί στην επίδοση ενός ανθρώπου που προσπαθεί να επιτύχει έναν στόχο;
3. Γιατί μια συγκεκριμένη ανθρώπινη συμπεριφορά να διατηρείται παρακινούμενη για μεγάλο χρονικό διάστημα;
4. Υπάρχει σχέση παρακίνησης και ικανοποίησης και ποιες κατηγορίες αποτελεσμάτων προτιμά περισσότερο ένας άνθρωπος;
5. Ο άνθρωπος που παρακινείται επηρεάζεται από αυτούς που κατέχουν στα χέρια τους την εξουσία;

Τα παραπάνω ερωτήματα μας οδηγούν στο να ορίσουμε αρχικά την έννοια «**κίνητρο**». Το κίνητρο είναι μια συστηματική προτίμηση για μια συγκεκριμένη κατηγορία αποτελεσμάτων. Τα κίνητρα είναι διάφορες επιρροές στην ανθρώπινη συμπεριφορά μέσω της διαδικασίας μάθησης, που μας οδηγούν να «κυνηγήσουμε» συγκεκριμένους στόχους, είτε γιατί αυτοί έχουν κάποια κοινωνική αξία είτε γιατί επιζητούμε την οικονομική ενίσχυση ή και την καταξίωση από την επίτευξη αυτών των στόχων. Κάνοντας αυτό θα επιλέξουμε όλα εκείνα τα αντικείμενα και τις δραστηριότητες που θα μας οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, π.χ. θα αναλάβουμε περισσότερη δουλειά, θα εργασθούμε περισσότερες ώρες, θα επιλέξουμε μορφές απασχόλησης που αμείβονται με βάση τα τελικά αποτελέσματα (παραγωγή, πωλήσεις). Αυτό σημαίνει ότι ένα συγκεκριμένο άτομο σε μία δεδομένη χρονική στιγμή θα έχει μεγαλύτερη προτίμηση σε ένα κίνητρο από κάποιο άλλο άτομο. Το κίνητρο και η προτίμηση γι' αυτό είναι ουσιαστικά μια προσωπική υπόθεση. Μπορεί κάποιο κίνητρο να έχει γενική εφαρμογή ή αποδοχή, αλλά το εύρος της ορίζεται από τον κάθε άνθρωπο και τα κριτήρια είναι προσωπικά και ενδεχόμενα μοναδικά.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ;

Με βάση τα παραπάνω, τι είναι η **παρακίνηση (motivation)**; Είναι σίγουρα μια κατάσταση που βασίζεται σε μια σημαντική δυναμική της συμπεριφοράς. Είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκεί-

νες τις συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει ότι η παρακίνηση εντάσσεται στο πλαίσιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενός ατόμου, είναι μια ορθολογική διαδικασία που βασίζεται σε ενσυνείδητες αναλύσεις, εφόσον αυτές θα πρέπει να οδηγούν σε αποτελέσματα που είναι επιθυμητά, ευχάριστα, αναγκαία ή και απαραίτητα για το άτομο. Κατανοώντας τα παραπάνω, ο άνθρωπος δρα και ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να καρπωθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα όλα αυτά που επιθυμεί. Ταυτόχρονα, μέσα από αυτή τη διαδικασία ο άνθρωπος επιδιώκει να διαπιστώσει τι είναι ανεπιθύμητο, απορριπτέο, αρνητικό για τον εαυτό του ή την κατάσταση του, με αποτέλεσμα να μην ενεργήσει ανάλογα ή να κινηθεί προς την αντίθετη κατεύθυνση. Γενικά μπορούμε να σημειώσουμε ότι ο ορισμός της παρακίνησης αναφέρεται είτε ως μια ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση (Kreitner, 1995), είτε ως μια εσωτερική ώθηση, για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του (Higgins, 1994), είτε ως την θέληση να πετύχει τους στόχους του (Bedeian, 1993) ή ως μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να υλοποιήσουν τους προσωπικούς, αλλά και τους οργανωτικούς στόχους τους (Lindner, 1998). Ο Sargent (1990) έδωσε έναν απλούστερο ορισμό για την παρακίνηση. Είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συνδέονται, να δρουν ή να συμπεριφέρονται με πολύ συγκεκριμένους και ιδιαίτερους τρόπους. Σε ένα βασικό επίπεδο οι άνθρωποι παρακινούνται ως προς ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (μισθολογική αύξηση, προαγωγή, επιβράβευση) ή με σκοπό να αποφύγουν ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα (παρατήρηση, τιμωρία, αρνητική μετάθεση). Οι παραπάνω ορισμοί της έννοιας παρακίνησης εγείρουν μια σειρά από ζητήματα που θα τα συναντήσουμε στα επόμενα κεφάλαια. Αυτά είναι (Costley *et al*, 1994):

- ✓ Η παρακίνηση ασχολείται με διάφορες εσωτερικές καταστάσεις του ανθρώπου που δεν έχουν επαρκώς αναλυθεί και δεν είναι αποσπασμένες από το φυσικό του περιβάλλον.
- ✓ Πολλή συζήτηση έχει γίνει για την παρακίνηση όσον αφορά στη δημιουργία θεωριών και υποδειγμάτων σε εργασιακές διαδικασίες που δεν έχουν συστηματικά και διεξοδικά αναλυθεί.
- ✓ Το αποτέλεσμα της παρακίνησης θα είναι πάντοτε η δραστηριοποίηση του ατόμου.
- ✓ Η παρακίνηση και η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι το ίδιο πράγμα.
- ✓ Η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι τυχαία, εμφανίζεται και αναπτύσσεται για κάποιο λόγο, ενσυνείδητο ή ασυνείδητο.

- ✓ Τα άτομα ενδέχεται να μην έχουν πάντοτε συνειδητή γνώση για την αιτία της παρακίνησης τους.
- ✓ Η ανθρώπινη συμπεριφορά οδηγείται πάντοτε στο να πετύχει κάποιον στόχο.
- ✓ Οι στόχοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά, δεν την ελέγχουν.
- ✓ Όταν μια ανθρώπινη ανάγκη ικανοποιείται, σταματά να υφίσταται.
- ✓ Μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν μπορεί να λειτουργεί ως κίνητρο.

Όλα αυτά μας οδηγούν στο εξής ερώτημα: γιατί να θέλει μια επιχείρηση να παρακινήσει τους εργαζόμενους; Μήπως για να διασωθεί μια επιχείρηση σε εποχές όπου οι αλλαγές είναι δραστικές και ταχύτατες; Για να ικανοποιήσει τις ανθρώπινες ανάγκες και να έχει ευχαριστημένους εργαζόμενους; Για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο στην εργασία και στη συμπεριφορά τους; Για να μπορεί να διαγνώσει ποιοι παράγοντες τους ωθούν για να εργασθούν; Είναι βέβαια γεγονός ότι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους αλλάζει συνεχώς. Πριν προσπαθήσουμε να δώσουμε απαντήσεις σε αυτά, αλλά και στα προηγούμενα ερωτήματα, θα πρέπει να δούμε πώς «λειτουργεί» ο άνθρωπος σε έναν δεδομένο εργασιακό χώρο, ώστε να οδηγηθεί στην προσπάθεια για την επιτυχία.

Ο Edgar Schein (1980), βλέποντας το θέμα από την ψυχολογική σκοπιά, κατέταξε την ανθρώπινη προσωπικότητα (αυτή που σύμφωνα με τον Erich Fromm αποτελεί το σύνολο των κληρονομικών και επίκτητων ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα άτομο και το κάνουν μοναδικό) σε τέσσερις κατηγορίες:

- Τον **ορθολογικό – οικονομικό άνθρωπο** (homo economicus) που παρακινείται βασικά από τις οικονομικές του ανάγκες (ο άνθρωπος είναι κατά βάση παθητικό και καθοδηγούμενο ζώο και είναι μέλημα της επιχείρησης να ελέγξει τα συναισθήματα και τις ανάγκες του). Η θεωρία X του McGregor, που θα αναλύσουμε παρακάτω, βασίζεται σε αυτό τον τύπο του ανθρώπου. Οι κλασικοί οικονομολόγοι, όπως είναι ο Adam Smith και ο David Ricardo, στήριξαν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις οικονομικές τους αναλύσεις σε αυτό το πρότυπο του ανθρώπου.
- Τον **κοινωνικό άνθρωπο** που ως κοινωνικό ον αναζητά την αναγνώριση και την καταξίωση μέσα από τις κοινωνικές του σχέσεις (η εργασία είναι ένα τμήμα της ευρύτερης κοινωνικοποίησης του ατόμου και ο ρόλος της επιχείρησης είναι να βοηθά στην επίτευξη και ανάπτυξη της). Οι θεωρίες για την ηγεσία και την ομαδική εργασία υιοθετούν ως επί το πλείστον αυτή την υπόθεση για την ανθρώπινη προσωπικότητα. Βέβαια, από μια ριζοσπαστική ματιά, ο κοινωνικοποιημένος άνθρωπος έχει υπό προϋποθέσεις και κάτω από συγκεκριμένες κοινωνικο-πολιτι-

κές και οικονομικές συνθήκες και σε ορισμένο επίπεδο ανάπτυξης των παραγωγικών σχέσεων, τη δυνατότητα να αλλάξει το πολιτικό εποικοδόμημα και να μετατρέψει τη μορφή της εργασίας.

- Τον **αυτοπραγματούμενο άνθρωπο**, το άτομο που αυτο-παρακινείται και αυτο-ελέγχεται στην εργασία και τη ζωή του (οι εξωτερικοί έλεγχοι λειτουργούν αρνητικά και μειώνουν τη διάθεσή του για αυτονομία στην εργασία, ενώ, εφόσον του δοθούν οι ευκαιρίες, ενσωματώνει τις προσωπικές του φιλοδοξίες και ανάγκες στους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους και στην οργανωτική κουλτούρα). Σε αυτό το μοντέλο στηρίζονται η ανώτατη ιεραρχική ανάγκη του Maslow, η θεωρία Ψ του McGregor και η έννοια της οργανωτικής δέσμευσης και επιχειρησιακής ενσωμάτωσης που θα δούμε παρακάτω.
- Τον **περίπλοκο άνθρωπο** (ο οποίος, κατά τον Schein, έχει διάφορα κίνητρα και ανάγκες την προτεραιότητα των οποίων καθορίζει είτε ο ίδιος είτε οι καταστάσεις και οι συνθήκες, δεν ψάχνει πάντα για καταξίωση και αναγνώριση και οι πολιτικές της διοίκησης δεν είναι πάντα δεδομένο ότι θα ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες του). Ο περίπλοκος άνθρωπος σηματοδοτεί την ανάγκη που γεννιέται για τα στελέχη να αποκτήσουν ικανότητες ανθρωπίνων σχέσεων, για να μπορούν να παρακινούν τους εργαζομένους. Να έχουν δηλαδή ευαισθησία και προσαρμοστικότητα. Σύμφωνα με τον Schein:

Οι ανθρώπινες ανάγκες εμπίπτουν σε πολλές κατηγορίες και ποικίλλουν σύμφωνα με το επίπεδο της ανάπτυξης και της συνολικής κατάστασης της ζωής. Αυτές οι ανάγκες και τα κίνητρα είναι σε διαφορετικό βαθμό σημαντικά για κάθε άτομο και δημιουργούν κάποιες μορφές ιεραρχίας. Αυτή η ιεραρχία από μόνη της ποικίλλει από άτομο σε άτομο, από κατάσταση σε κατάσταση και από μια χρονική στιγμή σε μια άλλη.

Λίγο πριν από τον Schein ο Levinson (1972) αναφέρθηκε και σε έναν άλλο τύπο ανθρώπου, τον **ψυχολογικό άνθρωπο** (ξεκάθαρα επηρεασμένος από την ψυχιατρική ανάλυση του Sigmund Freud για το εγώ και το υπερ-εγώ, την ιδεώδη αντίληψη του ανθρώπου για τον εαυτό του): αυτός ο άνθρωπος παρακινείται από εκείνη την ανάγκη που θα τον οδηγήσει πιο κοντά στο δικό του ιδεώδες (αργότερα θα το ονομάσουμε «αυτοϊδεώδες»). Όσο μεγαλύτερο είναι το χάσμα μεταξύ του πώς βλέπουμε τον εαυτό μας και του ιδεώδους που αγωνιζόμαστε να φθάσουμε, τόσο περισσότερο εκνευριζόμαστε και αισθανόμαστε ένοχοι με τον εαυτό μας. Η εργασία είναι μέρος του προσωπικού ιδεώδους του ανθρώπου και οι ευκαιρίες που θα του δίδονται από την επιχείρηση θα πρέπει να οδηγούν προς

την επίτευξη αυτού, εάν θέλουμε να παρακινείται ο άνθρωπος. Όλες οι παραπάνω ερμηνείες της ανθρώπινης προσωπικότητας και φύσης έχουν ψυχολογικό και εξατομικευμένο προσανατολισμό. Παρόλα αυτά υπάρχουν και ερμηνείες του ανθρώπου που τον συσχετίζουν με το κοινωνικό περιβάλλον και τις αλληλεπιδράσεις που αυτός δέχεται, ερμηνείες που έχουν τελείως διαφορετικό υπόστρωμα και θεωρητική προσέγγιση.

Αυτή η δεύτερη κατηγορία ερμηνειών φαίνεται μέσα από την ανάλυση του Ευτύχη Μπιτσάκη (1998) για τον άνθρωπο, την ανθρώπινη φύση και τις ανάγκες της.

Η ανθρώπινη φύση ορίζεται ως την ολότητα των σχετικά μεταβλητών και αμοιβαία καθοριζόμενων στοιχείων, ιδιοτήτων, σχέσεων και δυναμικοτήτων του ανθρώπινου όντος, σε μια δεδομένη ιστορική περίοδο [...]. Ο άνθρωπος, [...], θεωρείται όχι ως αμετάβλητο όν, αλλά ως πεδίο αντιφατικών δυνατοτήτων, οι οποίες είναι δυνατό να πραγματώνονται σε ευνοϊκές εξωτερικές συνθήκες [...]. Ο άνθρωπος είναι ζώον, το οποίο «εξανθρωπίστηκε». Στη βιολογική φύση του υπήρχαν ήδη στοιχεία κοινωνικοποίησης και δυναμικότητας κοινωνικού χαρακτήρα. Θα ήταν συνεπώς σφάλμα να δεχτούμε δύο στάδια εξέλιξης, [...] θα ήταν ορθότερο να δεχτούμε μια διαδικασία συνέχειας και ποιοτικών αλλαγών. Όχι μία επαλληλία δύο «φύσεων», αλλά τη διαλεκτική τους αλληλεξάρτηση [...]. Τα ανθρώπινα όντα έχουν ανάγκες. Οι ανάγκες είναι εξωτερική της ιστορικά διαμορφωμένης φύσης τους, όχι μόνο της βιολογικής, αλλά και της κοινωνικής. Οι ανάγκες ικανοποιούνται κοινωνικά, με συνεργασία και ανταλλαγή. Στις πρωτόγονες κοινωνίες η συνεργασία ήταν η κυρίαρχη σχέση. Στις ταξικές κοινωνίες, αντίθετα, η συνεργασία πραγματώνεται στα πλαίσια ανταγωνιστικών σχέσεων. Η εργασία είναι μια αναγκαιότητα, η οποία διαμεσολαβεί τον μεταβολισμό ανάμεσα στον άνθρωπο και τη φύση [...]. Η ανθρώπινη φύση εμπεριέχει έναν αριθμό σχετικά σταθερών βιολογικών και ψυχολογικών στοιχείων και ταυτόχρονα έναν αριθμό μεταβλητών χαρακτηρισμών, οι οποίοι αντανακλούν, διαμεσολαβημένα, κοινωνικές σχέσεις.

Η παραπάνω ερμηνεία ορίζει έναν άνθρωπο που επηρεάζει και επηρεάζεται, που έχει μια διαλεκτική σχέση με το περιβάλλον (στενό και ευρύ, εσωτερικό και εξωτερικό), που λειτουργεί μέσα σε συστήματα (ομαδικά, επιχειρησιακά, κοινωνικά, πολιτισμικά, διεθνή) τα οποία έχουν και αυτά μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις. Με όρους μανάτζμεντ, αυτός ο άνθρωπος αναλύεται με τη μέθοδο SWOT¹ (Δυνατότητες – Αδυναμίες – Ευ-

1. SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats): Είναι μια διοικητική τεχνική κατά την οποία ο εργαζόμενος ή η ομάδα των εργαζομένων με την υποστή-

καιρίες – Απειλές), όπου λαμβάνονται υπόψη όλες οι αλληλεξαρτήσεις και οι περιβαλλοντικές μεταβλητές που επηρεάζουν έως και διαμορφώνουν την προσωπικότητα και τη φύση του. Είναι γεγονός ότι η συγκεκριμένη ερμηνεία της ανθρώπινης φύσης προϋποθέτει τη διαλεκτική σχέση του ανθρώπου με το εξωτερικό περιβάλλον και την εξέλιξη της συμπεριφοράς και των δραστηριοτήτων και επιλογών του με βάση τον κοινωνικό περίγυρο και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ο άνθρωπος νοείται ως ένας παράγοντας που δρα στην κοινωνική εξέλιξη, επηρεάζεται από αυτήν και την επηρεάζει και διαμορφώνει ανάγκες και επιθυμίες με βάση το δεδομένο στάδιο κοινωνικής ανάπτυξης και το ευρύτερο πλαίσιο που καλείται να λειτουργήσει και να διαμορφώσει συλλογικές σχέσεις. Η ανθρώπινη προσωπικότητα ουσιαστικά διαμορφώνεται μέσα στον κοινωνικό χώρο και μεταβάλλεται, με δύσκολες, επίπονες και αργές διαδικασίες, όσο αυτός ο χώρος αλλάζει.

Με βάση τις παραπάνω αναλύσεις για τον άνθρωπο και τη φύση του, θα διατυπώσουμε μια γενική συνθήκη για το πώς «λειτουργεί» το άτομο μέσα σε έναν εργασιακό χώρο και πώς καθοδηγείται στην προσπάθεια να αποδώσει στην εργασία του. Αυτή παρουσιάζεται στο σχήμα 1.1.

Ο άνθρωπος έχει ανάγκες και επιθυμίες (βιολογικές, ψυχολογικές,

ριξη και την εποπτεία των στελεχών αναλύουν ένα εργασιακό πρόβλημα ή έναν στόχο προσπαθώντας, από τη μία πλευρά, μέσα από την ανάδειξη των δυνατοτήτων και των αδυναμιών που αναγνωρίζονται και αναφέρονται στις αντικειμενικές συνθήκες και στις καταστάσεις του προβλήματος, αλλά και στις προσωπικές δυνατότητες και αδυναμίες των εμπλεκόμενων ατόμων, και από την άλλη πλευρά, διαπιστώνοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και στον επιχειρησιακό χώρο, να οδηγηθούν σε βιώσιμες, πρακτικές και εφικτές λύσεις με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Αυτή η διοικητική τεχνική βασίζεται στη συστηματική καταγραφή των δεδομένων και των απόψεων που θα την ακολουθεί η επιδίωξη για συναινετικές λύσεις, οι οποίες θα επιτυγχάνουν τη μέγιστη αποδοχή από την πλευρά των εργαζομένων. Το βασικό της μειονέκτημα είναι η χρονική της διάσταση (απαιτείται αρκετός χρόνος για την ανάλυση και την εξεύρεση των κοινά αποδεκτών λύσεων), αλλά και η αδυναμία της να αντεπεξέλθει σε περιορισμούς και πιέσεις που συνήθως υπάρχουν στον εργασιακό χώρο και ωθούνται από τα διοικητικά στελέχη για γρήγορες και άμεσες λύσεις. Επί το πλείστον η τεχνική SWOT παρουσιάζεται στα εκπαιδευτικά ιδρύματα ως μια ενδιαφέρουσα και αποτελεσματική διοικητική πρακτική, αλλά στην εφαρμογή της σε πραγματικές συνθήκες δεν έχει την ανάλογη αποδοχή, καθώς προϋποθέτει συμπεριφορές και αντιλήψεις που στηρίζονται στη συλλογικότητα, στη συμμετοχή, στην αποδοχή και στην εμπλοκή των εργαζομένων. Τέτοιας μορφής συμπεριφορές όμως δεν χαρακτηρίζουν την πλειοψηφία των στελεχών επιχειρήσεων και εκ των πραγμάτων καθιστούν την εφαρμογή της SWOT σποραδική και μεμονωμένη.



Σχήμα 1.1. Η Παρακίνηση.

οικονομικές, κοινωνικές κ.ά.), οι οποίες (είτε κάποιες από αυτές, είτε, σπανιότερα, όλες) σε μία δεδομένη χρονική στιγμή εντατικοποιούνται και εξωτερικεύονται. Αυτή η κατάσταση δημιουργείται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες που δημιουργεί το στενό, αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον του ανθρώπου (οικογένεια, εργασιακός χώρος, κοινωνικός περίγυρος). Το επόμενο στάδιο είναι να δράσει το άτομο, να προσπαθήσει ώστε να μπορέσουν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του. Απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει η κινητοποίηση είναι να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες, να ορισθούν οι στόχοι (οι οποίοι θα πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι και μετρήσιμοι) και να προσφερθούν τα ανάλογα κίνητρα. Η προσπάθεια θα οδηγήσει στην απόδοση του ατόμου και το ύψος της εξαρτάται και από τις δυνατότητες (έμφυτες και επίκτητες) που έχει ο άνθρωπος. Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία, πρέπει να δοθούν οι ανταμοιβές (υλικές – χρηματικές, αλλά και επιδόματα με τη μορφή παροχών, π.χ. αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο, θέση πάρκινγκ κ.ά., ηθικές, ψυχολογικές, κοινωνικές, ιεραρχικές). Επειδή ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον που ψάχνει διαρκώς για κάτι καλύτερο και κάτι περισσότερο, η ικανοποίηση κάποιων συγκεκριμένων αναγκών δεν σημαίνει και την οριστική αναιρέσή τους. Επακόλουθο είναι να δημιουργηθούν νέες ανάγκες που θα πρέπει να ικανοποιηθούν και η διαδικασία αυτή συνεχίζεται με την ίδια αλληλουχία. Όσον αφορά την απόδοση του ανθρώπου για να επιτύχει αυτό που στοχεύει, αυτή είναι συνάρτηση της προσπάθειας και των δυνατοτήτων του, δηλαδή

$$\text{Απόδοση} = f(\text{Προσπάθεια}, \text{Δυνατότητα}).$$

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΧΡΗΜΑ

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να σημειωθεί ο ρόλος του χρήματος (μισθός, ποσοστό, επίδομα κ.ά.), χωρίς βέβαια να σημαίνει ότι είναι και το μοναδικό κίνητρο για να αποδώσει ένας εργαζόμενος. Παραδείγματος χάριν, έρευνες έχουν δείξει ότι όσο αυξάνεται το εισόδημα του ανθρώπου, το χρήμα δεν είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Το ίδιο συμβαίνει και όσο ο άνθρωπος μεγαλώνει ηλικιακά – τότε τον ενδιαφέρει περισσότερο η φύση της εργασίας (Kovach, 1987). Αργότερα θα υπάρξει και άλλη αναφορά στη σχέση χρήματος – παρακίνησης. Παρακολουθώντας την ανάλυση του Handy (1985), βλέπουμε ότι ο θεωρητικός του μάνατζμεντ καθόρισε τέσσερις τύπους διοίκησης των εργαζομένων και τους συσχέτισε με τέσσερις από τους δώδεκα αρχαίους θεούς του Ολύμπου (τον Δία, τον Απόλλωνα, την Αθηνά και τον Διόνυσο), για να καταδείξει τις διαφορετικές λειτουργίες στη διαδικασία της παρακίνησης. Σε μία επιχείρηση όπου ο Δίας είναι το πρότυπο, το χρήμα έχει μεγάλη αξία. Είναι το σύμβολο της επιτυχίας και της διάκρισης. Οι άνθρωποι δεν εφησυχάζουν με τη βεβαιότητα, επιδιώκουν τις προκλήσεις οι οποίες οδηγούν στην καταξίωση και στην επιβράβευση. Η εργασία είναι η ζωή τους και δεν συσσωρεύουν χρήματα για τον ελεύθερό τους χρόνο, αλλά για να αποδείξουν ότι είναι καλύτεροι από κάποιους άλλους. Εάν η επιχείρηση δώσει σε αυτούς τους ανθρώπους ευθύνες και τους εμπιστευθεί, τότε αυτοί θα αποδώσουν τα αναμενόμενα. Η πολιτική, η εξουσία και η ευελιξία στις κινήσεις είναι τα χαρακτηριστικά τους.

Σε χώρους όπου ο Απόλλωνας είναι το πρότυπο, οι άνθρωποι σχετίζονται με το χρήμα με τη σιγουριά, την εξασφάλιση. Τους ενδιαφέρουν εργασίες όπου οι συμβάσεις είναι μακροχρόνιες, εάν όχι και εφ' όρου ζωής, οι οποίες οδηγούν σε προβλέψιμες καταστάσεις, σε συνταξιοδοτικά προγράμματα και σε εκτεταμένη ασφάλιση. Η λεγόμενη «νοοτροπία του δημοσίου υπαλλήλου» ταιριάζει μέσα σε ένα τέτοιο εργασιακό πλαίσιο, διαμορφώνοντας ανάλογα και την παρακίνησή του. Στις επιχειρήσεις του Απόλλωνα η μεγάλη απειλή είναι η εμφάνιση και η χρησιμοποίηση της αρνητικής δύναμης και εξουσίας που μπορούν και έχουν οι άνθρωποι. Η μονολιθική και γραφειοκρατική οργάνωση των επιχειρήσεων αυτών τις κάνει πρόσφορες στην κατάληψή τους από συντεχνιακές λογικές, από διαθέσιμες επιβολής με αυταρχικό τρόπο των απόψεων και αντιλήψεων συγκεκριμένων ομάδων και από την εφαρμογή των άτυπων και καταστροφικών μεθόδων στην εξέλιξη, στην αλλαγή και στον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων (π.χ. απουσίες, αναρρωτικές άδειες, προσωπικές άδειες, ενσυνείδητη καθυστέρηση στην προσέλευση στην εργασία κ.ά.). Ο

Olson (1982) υποστήριξε ότι οι κοινωνίες που παρέμειναν για πολλά χρόνια πολιτικά σταθερές, συσσωρεύσαν διάφορες μορφές συλλογικών οργανισμών και άτυπων συμμαχιών. Οι περισσότεροι αποτελεσματικές ήταν οι μικρές συντεχνιακές ομάδες οι οποίες προσανατόλισαν την εξέλιξη και τις πηγές προς την ικανοποίηση των συμφερόντων των μελών τους. Η πρακτική τους ήταν η κατανομή και όχι η δημιουργία του πλούτου. Η αναταραχή και οι κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές είναι οι μόνες που θα μπορούσαν να αποδυναμώσουν και τελικά να εξαλείψουν αυτή την αρνητική εξουσία. Η συγκεκριμένη συλλογιστική φέρνει στη μνήμη περιπτώσεις όπου συντεχνιακές ομάδες εργαζομένων με την υποστήριξη των συνδικάτων προσπάθησαν να διασφαλίσουν τα κεκτημένα τους ή να τα διευρύνουν, αγνοώντας το αποτέλεσμα που θα έφεραν αυτές οι ενέργειες στο κοινωνικό σύνολο. Κάποιος θα μπορούσε να χαρακτηρίσει τη δύναμη και την εξουσία που έχουν κάποιες από αυτές τις ομάδες με ισχυρή οικονομική και πολιτική παρέμβαση και επιβολή (π.χ. εργαζόμενοι σε οργανισμούς κοινής ωφέλειας, εκπαιδευτικοί, δημόσιοι υπάλληλοι, ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό κ.ά.) ως μια μορφή δικτατορίας σε βάρος των υπολοίπων εργαζομένων που συνήθως απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα με μειωμένη δύναμη διασφάλισης των θέσεων και αιτημάτων τους.

Οι εργαζόμενοι που εντάσσονται σε εργασιακούς χώρους της Αθηνάς, ενδιαφέρονται για το αντικείμενο της εργασίας τους, επιδιώκουν την επίλυση των προβλημάτων, την ποικιλία, την αυτοανάπτυξη. Η χρηματική πλευρά της παρακίνησής τους σχετίζεται με συστήματα αμοιβών που βασίζονται στα αποτελέσματα ή στην παραγωγικότητα, στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων και εργασιών. Τέτοιου είδους ανθρώπους θα συναντήσουμε στα διαφημιστικά γραφεία, στα χρηματιστικά και επενδυτικά γραφεία.

Τέλος, οι Διονυσιακοί είναι και οι περισσότεροι ατομικιστές, αυτοί που ακολουθούν την προσωπική τους πορεία και καριέρα, αυτοί που θεωρούν την προσωπική τους ελευθερία ως το μεγαλύτερο αγαθό. Τα χρήματα τους ενδιαφέρουν ως μέσο επιβίωσης, αφού η καταξίωση και η αναγνώριση πιστεύουν ότι έρχεται από την εργασία τους και τη θέση τους στην κοινωνία (χωρίς απαραίτητα να επιδιώκουν και την κοινωνική αποδοχή). Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσαμε να τοποθετήσουμε και τους καλλιτέχνες. Έρευνα που έγινε σε 585 στελέχη από 138 ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθώντας το εννοιολογικό πλαίσιο του Handy (Bourantas *et al*, 1990) έδειξε ότι τα στελέχη που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο αντιλαμβάνονταν ως συγκεντρωτικές τις επιχειρήσεις που δούλευαν, σε σχέση με την εξουσία (τύπος Δία) και σε σχέση με τους εργασιακούς ρόλους στη λειτουργία των επιχειρήσεων (τύπος Αθηνάς). Τα αποτελέσματα

ήταν διαφορετικά μεταξύ επιχειρήσεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και μεταξύ των ελληνικών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΝΕΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Γενικά η παρακίνηση γίνεται μια όλο και περισσότερο πολύπλοκη διαδικασία, όσο οι επιχειρήσεις τείνουν να απορρίπτουν παραδοσιακά μοντέλα οργάνωσης (π.χ. τη γραφειοκρατία ή τις κάθετες ιεραρχικές δομές) και να υιοθετούν είτε με δική τους πρωτοβουλία είτε γιατί τους υποχρεώνουν οι νέες συνθήκες ανταγωνισμού (παγκοσμιοποίηση, ελεύθερη μετακίνηση ανθρώπων και δεδομένων, χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας κ.ά.) ευέλικτα συστήματα οργάνωσης (π.χ. οριζόντιες δομές, δικτυωμένες επιχειρήσεις, «εικονικές» εταιρίες). Αυτές οι εξελίξεις απαιτούν νέους τύπους ηγεσίας, εφόσον οι απαιτήσεις των εταιριών είναι για δύο αλληλοσυγκρουόμενες (πράγμα στο οποίο θα επανέλθουμε παρακάτω) μεταξύ τους εργασιακές καταστάσεις: τη **λειτουργική ευελιξία (functional flexibility)** και την **οργανωτική δέσμευση (organizational commitment)**.

Η λειτουργική ευελιξία διαμορφώνει νέες σχέσεις στην απασχόληση, όπου ο εργαζόμενος καλείται να εργασθεί σε ευέλικτα ωράρια, με αποδοχές που καθορίζονται από τα αποτελέσματα και την καινοτόμο εργασία του, να εργασθεί με ομάδες ανθρώπων είτε μέσα από τη δουλειά του είτε με συνεργάτες από άλλες σχετιζόμενες επιχειρήσεις, να διασφαλίσει την εξέλιξη του μέσα από προγράμματα αυτοεπιμόρφωσης, ώστε να είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμος για απασχόληση. Ουσιαστικά εμφανίζεται η πρακτική εφαρμογή της έννοιας «**απασχολησιμότητα**» (**employability**), όπως αυτή αναλύθηκε από τη Rosabeth Moss Kanter (1997), δηλαδή ότι η σύγχρονη εργασιακή ασφάλεια προέρχεται από τη γνώση ότι η ικανότητα αναπτύσσεται, για να συναντήσει τις προκλήσεις του μέλλοντος, ότι η εργασία σήμερα εμπεριέχει τη μάθηση και την εμπειρία, ώστε να ενθαρρυνθούν οι μελλοντικές ευκαιρίες για τον εργαζόμενο (είτε στον ίδιο εργοδότη, είτε σε κάποιον άλλο, είτε σε καθεστώς αυτοαπασχόλησης). Όπως το τοποθετεί η Αμερικανίδα ακαδημαϊκός, τα κράτη θα πρέπει αντί να βασίζονται σε συζητήσεις στο πλαίσιο του GATT (General Agreement on Trade and Tariffs), για να ελέγχουν τις οικονομίες τους, θα πρέπει να ξεκινήσουν συζητήσεις για τη διαμόρφωση ενός GAPP (General Agreement on People Policies).

Η οργανωτική δέσμευση εμφανίζεται μέσα από τρεις διαφορετικές θεωρήσεις: η πρώτη (και η σημαντικότερη) την ορίζει ως τον βαθμό του συναισθηματικού δεσίματος ενός εργαζόμενου με την επιχείρηση που ερ-

γάζεται (Lincoln & Kelleher, 1990) και περιλαμβάνει τρία στοιχεία: την **οργανωτική ταύτιση (organizational identification)**, που είναι η υιοθέτηση από έναν άνθρωπο των στόχων και των αξιών της επιχείρησης, την **οργανωτική εμπλοκή (organizational involvement)**, που είναι η θέληση του ατόμου να επενδύσει προσωπικά σε μία επιχείρηση για το καλό της, και την **αφοσίωση (loyalty)**, που είναι το αίσθημα πρόσδεσης και σύνδεσης με μία επιχείρηση (Buchanan, 1974). Αυτό το τελευταίο στοιχείο έχει συνήθως αρνητική σημασία και υπονοεί περισσότερο μια παθητική σχέση με τη δέσμευση του ατόμου. Η δεύτερη θεώρηση βλέπει την οργανωτική δέσμευση από τη σκοπιά της συμπεριφοράς, δηλαδή την ενδιαφέρει η διαδικασία κατά την οποία τα άτομα αναπτύσσουν ένα αίσθημα δέσμευσης όχι για την επιχείρηση που εργάζονται, αλλά για τις δικές τους πράξεις και δραστηριότητες (Kiesler, 1971 και Salancik, 1977). Η τρίτη θεώρηση αντιμετωπίζει τη δέσμευση είτε ως κάτι το ουδέτερο, μια πρόθεση του ατόμου να παραμένει στη συγκεκριμένη επιχείρηση (Hallaby & Weakliem, 1989), είτε ως μια συναλλαγή, όπου δεν υπάρχει τίποτα το συναισθηματικό ή η εμπλοκή θεωρείται ως σχέση «δούναι και λαβείν» (Hrebiniak & Alutto, 1972). Προϋπόθεση όμως για να συμβεί αυτό είναι τα δύο μέρη (εργοδότης και εργαζόμενος) να εισέρχονται στο πεδίο της συναλλαγής ισότιμα και με διάθεση να ανταλλάξουν τις παροχές τους. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να παρουσιασθεί η ριζοσπαστική άποψη του Aznar (1997) για την εμπλεκόμενη εργασία, με την οποία υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες εργασιών, η εργασία στην οποία εμπλέκεται ο εργαζόμενος και αυτή στην οποία δεν εμπλέκεται.

Εμπλέκομαι σημαίνει ότι ενέχομαι, ότι ενυπάρχω στους μαϊνάνδρους της δραστηριότητας, στο ίδιο το αντικείμενο. Σημαίνει πως αποτελώ ένα μέρος του αντικειμένου, τόσο που μερικές φορές το αντικείμενο έχει τη σφραγίδα μου και μου μοιάζει [...] Η εμπλοκή στην εργασία δεν έχει καμιά σχέση με την ποιότητα. Μπορούμε να κάνουμε μια δουλειά δίχως εμπλοκή, ψυχρά, σοβαρά, δίχως συναίσθημα [...] Αντίθετα η εργασία όπου ενέχομαι δεν σημαίνει απαραίτητα πως έχει γίνει καλά. Είναι απλώς η εικόνα των ανθρώπων [...] Η εμπλοκή ή μη δεν έχει να κάνει με τη φύση της εργασίας [...] Η πρώτη προϋπόθεση της εργασίας όπου εμπλέκεται κανείς είναι να μην αποτελεί μέρος μιας ολόκληρης σειράς εργασιών, αλλά να αποτελεί ένα όλον [...], η δεύτερη προϋπόθεση [...] είναι η δυνατότητα τροποποίησης της μορφής, του περιεχομένου ή της λειτουργίας. Αυτό που διαφοροποιεί τους δύο τύπους εργασίας δεν είναι οι συνθήκες άσκησης της ούτε η χρηματική της αξία, αλλά το γεγονός πως στον δεύτερο τύπο το αντικείμενο αποτελεί ένα όλον και διαθέτει ταυτότητα, συνθήκες δηλαδή για να εκφράσει κάποιος ελεύθερα τον συναισθηματικό του κόσμο.

Η παραπάνω θέση τοποθετεί την εμπλεκόμενη εργασία όχι στο επίπεδο της εργασιακής σχέσης ή της ταύτισης του ατόμου με τους επιχειρησιακούς στόχους και την οργανωτική φιλοσοφία, αλλά στο κατά πόσον ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να ολοκληρώνει και να «υπογράφει» τη δουλειά του. Αυτό απαιτεί επανασχεδιασμό της εργασίας και παροχή της δυνατότητας στον εργαζόμενο να λαμβάνει αποφάσεις για το εργασιακό του αντικείμενο ή τον τρόπο, τις μεθόδους και τον χρόνο της εργασίας του. Εφόσον όμως συμβεί κάτι τέτοιο, οδηγούμαστε σε κάτι που είναι πολύ περισσότερο από τις ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας της Σκανδιναβίας (περίπτωση Volvo, Saab), οι οποίες μετά από κάποια χρόνια εφαρμογής τους απορρίφθηκαν από τις εν λόγω επιχειρήσεις ως αντιπαραγωγικές, προβληματικές στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δυνητικά επικίνδυνες σε σχέση με τη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης από την πλευρά της εργοδοσίας. Η πρόταση του Aznar ουσιαστικά αναφέρεται σε μια ζωή σε δύο χρόνους, σε ένα νέο κοινωνικό όραμα όπου θα επαναπροσδιορισθεί η σχέση ανθρώπου και κοινωνικότητας, όπου ο άνθρωπος θα συμμετέχει σε δύο κόσμους: αφενός στο παραγωγικό σύστημα (όπου θα παράγει πλούτο και θα χρηματοδοτεί την απελευθέρωση του χρόνου) και αφετέρου στον κόσμο της αυτόνομης ατομικής δραστηριότητας σε ένα μικρο-κοινωνικό επίπεδο. Βέβαια η συγκεκριμένη θεωρητική τοποθέτηση παραμένει στο πεδίο της πολιτικής θέσης και στη σφαίρα του μελλοντικού ευχολογίου.

Αναφερθήκαμε παραπάνω στην αλληλοσυγκρουόμενη σχέση μεταξύ των εννοιών ευελιξία και δέσμευση. Αυτή η σχέση προκύπτει από τη σημασία που έχουν αυτές οι έννοιες. Δηλαδή η ύπαρξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης που δεν διασφαλίζουν από την πλευρά της επιχείρησης σταθερότητα και μακροβιότητα, διαμορφώνουν αρνητικό κλίμα για την εμφάνιση της δέσμευσης. Η ευελιξία που μέσα από τις προϋποθέσεις ύπαρξής της δεν καλύπτει το εργασιακό μέλλον του υπαλλήλου, δεν συνάδει με τη βασική προϋπόθεση της οργανωτικής δέσμευσης, που είναι η διασφάλιση της σταθερότητας στην απασχόληση από τη μεριά της επιχείρησης. Αυτό που μπορεί να συμβεί είναι η εμφάνιση της αφοσίωσης ως τρίτου στοιχείου της οργανωτικής δέσμευσης, δηλαδή της παθητικής και ενδεχόμενα της καταναγκαστικής σχέσης του ατόμου με την επιχείρηση και του ενδιαφέροντος που εμφανίζει για την πορεία και την εξέλιξή της.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο των αλλαγών, των εξατομικευμένων σχέσεων και εσωτερικών συγκρούσεων που εμφανίζονται, τα στελέχη καλούνται να διαμορφώσουν νέες τεχνικές παρακίνησης, καθώς τα παραδοσιακά σχήματα και οι αντιλήψεις δεν μπορούν να προσφέρουν κάποια βοήθεια. Τα καινούργια αυτά υλικά που θα πρέπει να χρησιμοποιούν τα σύγ-

χρονα στελέχη, για να προσφερθούν τα κατάλληλα κίνητρα για την αποτελεσματική εργασιακή επίδοση, αναλύθηκαν από τη Moss Kanter (1997) και είναι:

- **Η αποστολή.** Τα στελέχη θα πρέπει να δημιουργήσουν στους εργαζόμενους ένα αίσθημα υπερηφάνειας και σπουδαιότητας για τη δουλειά που κάνουν και την αξία που έχει αυτή ειδικά για την επιχείρηση, να τους μεταδώσουν το όραμά τους για την πορεία της εταιρίας και να μοιραστούν με τους εργαζόμενους αυτό το συναίσθημα.
- **Ο έλεγχος των θεμάτων.** Όσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφαλείς για το μέλλον τους σε μία επιχείρηση, τόσο περισσότερο θα πρέπει η διοίκηση να τους δίδει ελευθερία κινήσεων, να τους αναθέτει εργασίες, να τονίζει τη σημασία των αποτελεσμάτων αντί των διαδικασιών. Αυτό θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν όλες τους τις γνώσεις και τις ειδικότητες, να αξιοποιήσουν όλα τους τα προσωπικά εφόδια, έτσι ώστε να αισθάνονται ασφαλείς για αυτό που είναι και όχι για το περιβάλλον που εργάζονται.
- **Το μοίρασμα της δημιουργίας αξιών.** Τα κίνητρα που θα δίδονται θα πρέπει να είναι χρηματικά, ανταποδοτικά, ηθικά, αλλά και αναγνώρισης για την επιτυχημένη εργασία. Επιπλέον η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να καθορίζει γενικά συστήματα αμοιβών και να παρέχει τη δυνατότητα στα στελέχη της να προσδιορίζουν δικά τους κίνητρα, τα οποία θα ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του τμήματος που διοικούν.
- **Η μάθηση.** Η παροχή γνώσεων, κατάρτισης και επιμόρφωσης των εργαζομένων από την επιχείρηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μέσα από τη μάθηση οι εργαζόμενοι μπορούν να απαλύνουν τα αρνητικά συναισθήματα που απορρέουν από την ανασφάλεια. Παραδείγματος χάριν, στην εταιρία General Electric οι εργαζόμενοι νεαρής ηλικίας επιθυμούν να εργασθούν, γιατί υπάρχουν πολύ καλά προγράμματα εκπαίδευσης και για να βοηθηθούν στην ενίσχυση του προσωπικού τους βιογραφικού σημειώματος.
- **Η φήμη.** Τα στελέχη που θέλουν να διατηρούν παρακινούμενους και ικανοποιημένους τους εργαζόμενους τους θα πρέπει να φροντίζουν για την καλή φήμη της επιχείρησης, αλλά και των ανθρώπων της. Η επιτυχημένη εργασία, η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία θα πρέπει να επιβραβεύονται, να τιμώνται και να γνωστοποιούνται εντός και εκτός της επιχείρησης.