

— Cuprins —

<i>Motivație și motivare. O altfel de prefajă</i>	9
Capitolul 1	
Ce este motivația ?	15
De la motivație la motivare	24
Capitolul 2	
Perspective asupra motivației. De la teorie la practică (I)	27
Teoria instinctului	28
Teoria lui H. Murray	31
Teoria lui Maslow	36
Teoria lui Clayton Alderfer	41
Teoria lui Herzberg	42
Teoria lui McClelland	43
Teoria lui Vroom	45
Teoria echității	47
Capitolul 3	
Perspective asupra motivației. De la teorie la practică (II)	51
Perspectiva homeostatică	51
Teoria reducerii impulsului	52
Teoria recompenselor	54
Teoria proceselor oponente	56
Teoria stimulării. Nivelul optim de stimulare	60

Capitolul 4	
O incursiune în problematica motivelor	69
Aspecte fiziologice ale motivării	71
Motivele de afiliere	77
Motivele de aprobare socială	87
Motivele de putere	91
Motivele de cunoaștere (curiozitatea)	94
Motivele de realizare	97
Capitolul 5	
Abordări în practica motivării	III
Axa cognitiv-afectiv în motivare	III
<i>Motivația cognitivă</i>	112
<i>Motivația afectivă</i>	127
<i>Atribuirea - la granița între cognitiv și afectiv</i>	136
Axa extrinsec-intrinsec în motivare	140
Capitolul 6	
Motivarea profesională	155
Motivarea individului organizațional	158
Motivarea lucrului împreună cu alții	166
<i>Structurarea sarcinii și motivarea grupului. Fenomenul de lene socială</i>	166
<i>Motivarea prin construcția de echipă (team-building)</i>	172
Motivarea global-organizațională	180
<i>Politica salarială de motivare</i>	193
<i>Modalități alternative și/sau complementare de motivare</i>	200
Capitolul 7	
Mecanisme de apărare	207
Compensarea	212
Proiecția	213
Intelectualizarea	214
Formațiunea reacțională	215
Negarea/Refuzul	216
Deplasarea/Înlocuirea	217

Raționalizarea	218
Refugiu în reverie/Fantazarea	220
Retragerea apatică	221
Fixația	221
A face pe bufonul (a lua în derâdere)	222
Controlul	222
 Capitolul 8	
Automotivarea. Câteva elemente de gândire pozitivă	225
Cauze ale automotivării	227
Tehnici de automotivare	239
 Capitolul 9	
Exerciții și studii de caz	249
Exerciții	250
Studii de caz	279
 <i>Bibliografie</i>	287

Teoria stimulării. Nivelul optim de stimulare*

Această teorie pornește de la un principiu similar abordării homeostatice (în sensul regularizării impulsurilor fiziologice și identificării unui echilibru), inducând ideea acomodării persoanelor cu un anumit nivel al stimulării și al activității: uneori, evenimentele care dezvoltă stimularea noastră sunt dorite (de exemplu, ne place căteodată să mergem în parcul de distracții, încercând unele experiențe „periculoase”), iar alteori ne dorim doar evitarea stimulării (vrem o atmosferă liniștită, și atât).

Teoria stimulării reușește să explice câteva dintre problemele rămase neelucidate în cazul teoriei reducerii impulsului. De altfel, asemenea răspunsuri pot reprezenta punctele de plecare pentru această abordare (McConnell, 1989): (1) dacă oamenii au pur și simplu o nevoie de a-și diminua impulsul de foame, ar trebui probabil să considerăm că, oferindu-le de fiecare dată același tip de hrana, totul va fi OK. Cum poate fi explicată atunci sațietatea, plăcerea pe care oamenii o însearcă dacă mânâncă mult timp aceleași alimente (chiar dacă la începutul operației acestea reprezentau hrana preferată)? ; (2) conform abordării reducerii impulsului, ne vom centra în alimentație pe ceea ce am experimentat în trecut. Atunci, cum se explică faptul că mulți oameni sunt tentați să încerce o mâncare nouă în locul uneia despre care știu că le place (autorul dă exemplul mâncărui chinezesci, în special al *sushi*-ului)?

Toate acestea își găsesc explicația în cadrul teoriei stimulării. În exemplele anterioare am observat faptul că stimularea reprezintă un factor important al vieții noastre. Stimularea trebuie însă să se situeze la un nivel optim (nici prea redus – atunci când persoana se plăcăște –, nici foarte ridicat, când poate deveni inconfortabilă – cum ar fi cazul unui sentiment de frică intensă, de panică). În acest din urmă caz, exemplul cel mai edificator este acela pe care toată lumea îl cunoaște din experiență proprie: după cum se știe, cursanții (elevi, studenți) experimentează în școală ceea ce se numește „anxietatea creată de examen”. Într-adevăr, nivelul ridicat de tensiune

* *Arousal theory.*

pe care o astfel de stimulare majoră o aduce cu sine poate avea un efect nedorit asupra performanței (la trainingurile cu adulții, atunci când le cerem pentru un anumit exercițiu să „scoată o foaie de hârtie”, nu puțini au fost cei care ne-au mărturisit că și acum „au un tremur nervos când aud aceste cuvinte”). Pe de altă parte, curiozitatea și comportamentul declanșate de tensiunea examenului pot fi interpretate ca un potențiator al nivelului de stimulare, atunci când aceasta este prea scăzută.

În al doilea rând, trebuie să luăm în calcul faptul că gradul de stimulare depinde de comportamentul curent al persoanei. Mai precis, dacă aveți o carieră de succes, foarte „plină”, chiar dacă vă plângeți – uneori sau deseori – de supraîncărcarea programului, veți remarcă faptul că ați face față cu greu unei slujbe rutiniere, care să presupună mai puține stimulente de această natură. Similar, să luăm exemplul unui orășean sătă la sătă care merge undeva „la țară”: el va consemna „prea multă liniște” și nu va trece mult timp până când va căuta mai multă „acțiune” în jur (în mod asemănător, o persoană care trăiește acolo „de când se stie” va găsi viața într-un mare oraș „năucitoare”, „obositoare”, „prea mult pentru persoana sa” și va căuta să identifice o oază de liniște în acest mediu nou). Plictiseala ar putea fi astfel interpretată ca fiind fenomenul ce apare în urma stimulării mai reduse din partea mediului decât îi este necesar unei persoane. Înlăturarea acestei stări devine astfel extrem de simplă: este necesară creșterea nivelului de stimulare (cum oamenii au nevoie de grade diferite de stimulare, și procesul prin care fiecare dintre noi ajunge la fenomenul de plictiseală se petrece în mod diferit).



Pentru a lua doar un exemplu, gândiți-vă la o activitate ori o situație descrisă de dumneavoastră ca fiind rutinieră și monotonă. Acum încercați să vă încipiuiți că desfășurați pe o lungă perioadă de timp această activitate (nu este așa că vi se pare de „nesuportat” și v-ați împăca greu cu situația?). Există însă persoane din jurul dumneavoastră care nu văd lucrurile atât de „radical”? Sigur că da, iar dacă în grupul dumneavoastră de prieteni nu găsiți diferențe prea mari (deosebite, datorită principiului similarității, persoanele din grup pot să aibă un grad de stimulare asemănător), căutați mai departe.

Încercați apoi să interpretați și perspectiva opusă: există lucruri atât de „stimulatoare” încât mai degrabă vă feriți să le încercați? Continuați raționamentul pe baza acelorași principii ca și în situația anteroară.

Există deci un nivel optim la care stimularea este benefică pentru fiecare individ; aceasta a condus la formularea *teoriei nivelului optim de stimulare* de către D.E. Berlyne (*apud* Gorman, 2004). Ipoteza „nivelului optim” presupune că – de obicei – acesta este echivalentul stimulării cu care individul este obișnuit într-o situație/sarcină similară. Experiențele avute ne ajută însă să *ne adaptăm unor noi niveluri optime de stimulare*, superioare celor precedente, iar acest fenomen poate evolua în funcție de istoricul fiecărei persoane. Mai mult, conform lui Duffy (*apud* McConnell, 1989), nivelul optim al stimulării de care aveți nevoie variază de la un moment la altul. Motivul acestei variații este unul foarte simplu: dacă senzorii devin prea constanți, receptorii dumneavoastră „se inchid” și „vă lasă” cu un nivel redus de stimulare ori chiar fără stimulare. Dimpotrivă, dacă această variație este prea mare, mediul dumneavoastră devine impredictibil, prea greu de stăpânit. Autorul citat a ilustrat astfel modelul optimului de stimulare: Ia fel ca în cazul modelului homeostatic, avem nevoie de stabilitate în lumea care ne înconjoară, dar în același timp avem nevoie și de o anumită variabilitate în stimulare. Se cuvine iarăși să remarcăm că nu toate persoanele reacționează la fel într-o asemenea situație. Tipul de reacție reprezintă astfel o combinare între gradul de stimulare oferit de mediu și cel oferit de persoana în sine. Legătura dintre nivelul de stimulare provenit din partea persoanei și nivelul de stimulare adus de mediu în care aceasta acționează este bine reprezentată într-o matrice propusă de către Landy (1987).

Tabelul 2.

Relația dintre nevoie de stimulare și cantitatea de stimulare provenită din mediu (adaptare după Landy, 1987, p. 411)

		Mediu	
		Stimulare redusă	Stimulare înaltă
Persoana	Stimulare înaltă	agitatie căutarea stimulării atenție redusă, multe greșeli, tensionare	performanțe bune, în ciuda probabilității de executare a mai multor sarcini deodată
	Stimulare redusă	„pe loc repaus” controlul sarcinilor performanțe bune	tensionare și iritabilitate distragerea atenției, multe greșeli nu face față programului impus

Pentru a putea înțelege conceptul de optimum al stimulării este util să identificăm câteva caracteristici ale nivelului de stimulare. În opinia lui Gleitman (1981), două dintre acestea sunt mai importante : (1) *intensitatea stimulului* ; (2) *gradul de noutate al acestuia*. Să le analizăm pe rând :

1. *Intensitatea stimulului*. Pentru a explica acest concept, Dworetzky punе motivele de stimulare în legătură directă cu fenomenul izolării/deprivării senzoriale. Astfel, subiecții unor experimente sunt poziționați într-o cameră în care nu există lumină și sunet ; ei sunt imobilizați într-un mod care să ii pună în situația de a nu primi senzații din lumea înconjurătoare. Oamenii ținuți în astfel de condiții pe o perioadă mai lungă de timp încep să aibă halucinații și să-și creeze propriile senzații (care sunt generate de planul intern), în căutarea celor de care au fost privați. Desigur că există și reversul acestei situații (persoanele supuse unui nivel de stimulare extremă caută momente de izolare în încercarea de a pondera această expunere excesivă). Așa cum remarcam deja, nivelul de stimulare eficient se supune legii optimului motivațional ; astfel, dacă o sarcină este prea puțin stimulativă, performanța tinde să fie scăzută, iar dacă este prea stimulatoare, acest lucru poate obosi/epuiza persoana. Ca atare, un nivel de activare adecvat la nivel motivațional ne poate determina

să realizăm sarcini complexe ; chiar și în situația în care avem de-a face cu sarcini simple, în lipsa unei activări motivaționale suficiente nu vom concretiza obiective care păreau, la prima vedere, atât de ușor de atins. Acest lucru ne conduce la ideea unui optim al activării (asupra acestui aspect vom reveni la capitolul despre automotivare). Nivelul de stimulare optim este diferit de la o persoană la alta, iar indivizii pot fi educați în acest sens. O persoană care vine dintr-o comunitate restrânsă pentru a locui într-un mare oraș poate fi copleșită, dar în timp va învăța să se adapteze nivelului diferit de stimulare.



În urma celor citite, care considerați că este nivelul de stimulare ce vi se potrivește? Ce evenimente din viața dumneavoastră v-au educat acest nivel de stimulare? Verificați aspectele respective cerându-le unor prieteni/colegi de muncă (al căror nivel de stimulare vi se pare diferit de al dumneavoastră) să vă povestească modul în care au fost educați. Faceți apoi o analiză comparativă, evidențiind asemănările și deosebirile.

2. Nivelul de noutate este atât stimulator (spre exemplu, curiozitatea), cât și inhibitor (și animalele, și oamenii se tem de lucrurile pe care nu le cunosc). Un exemplu des întâlnit este frica de necunoscuți pe care o resimt copiii. Interesant e faptul că, pentru nou-născuți (pentru care toate figurile din jurul lor sunt noi, în sensul de nefamiliale), această teamă nu există. Putem concluziona că distincția dintre familiar și nefamiliar este cauza care induce în primul caz frica de necunoscuți. Astfel, Schaffer (*apud* Gleitman, 1981) observă că această senzație începe *după* ce copilul recunoaște și le răspunde unuia ori ambilor părinți.

În acest mod, fiecare organism se află într-o situație de învățare a mediului înconjurător (este vorba în primul rând despre mediul fizic, dar putem completa perspectiva cu mediul psihosocial) și învăță, în același timp, la ce trebuie să se aștepte de la acesta. O astfel de motivație se observă cel mai bine într-un exemplu firesc din viața fiecăruia (*apud* Dworetzky, 1985) : atunci când ne mutăm într-o casă nouă, simțim nevoie să explorăm mediul, să-l investigăm și să învățăm fiecare aspect referitor la acesta (să cunoaștem orice

element care generează siguranță, dar și aspectele ce pot constitui posibile pericole). Dar și animalele, la fel ca oamenii, posedă motive de stimulare: să ne închipuim că odată cu dumneavastră s-a mutat în noua casă și animalul dumneavastră de companie. Acesta va porni, la fel cum face și ființa umană, într-o acțiune exploratorie a nouului mediu în care a fost adus. De altfel, se remarcă faptul că motivele de stimulare pornesc de la ideea că este mai bine să cunoaștem cu ce avem de-a face decât să fim surprinși de cursul evenimentelor.

Să revenim însă la sfera inițială de aplicare a teoriei privind nivelul optim de stimulare: conform cercetărilor lui Marvin Zuckerman de la Universitatea din Delaware, a fost pusă în evidență existența unui fenomen motivațional foarte interesant, fenomen ce poate fi caracterizat drept „căutare de senzații” (sau căutare de stimulare – Strelau, 1980; Zuckerman, 1983, în Davidoff, 1987). Cercetările fiziologice au indicat că persoanele răspund diferit la stimulare. O serie de persoane, obișnuite cu stimularea intensă (a căror activitate cerebrală necesită o stimulare mai mare), dezvoltă acțiuni de căutare a unei astfel de stimulări (intense), în acest mod ajungând la confort psihologic. Mai precis, unii oameni ajung la un nivel optim de motivare atunci când există un nivel de stimulare înalt; de aceea, aceștia dezvoltă acțiuni de căutare a unor surse diverse (de exemplu, ca în cele spuse anterior – alpinismul) pentru a-și menține nivelul de stimulare – iată motivul pentru care sunt numiți „căutătorii de senzații”. Avem de-a face cu o vizuire biologizantă asupra fenomenului care, deși se poate îndepărta de unghiul de vedere psihologic sub care îl privim, poate interveni cu explicații ce le completează pe cele de ordin psihologic.

Remarcabil este faptul că, potrivit studiilor efectuate de Frank Farley de la Universitatea din Wisconsin, personalitățile de acest tip (care își asumă riscuri mai înalte) sunt cele ce au un impact mai mare la nivelul societății, la nivel pozitiv sau negativ. O astfel de constatare ne poate indica faptul că, fiind vorba despre o caracteristică de personalitate înăscută și prea puțin modificabilă, trebuie folosite modalități concrete de stimulare în aria pozitivă a asumării de riscuri (prin creativitate, căutarea altor activități stimulatoare – în cazul micilor delincvenți care se dovedesc a avea structuri de personalitate de acest tip –, programele de reabilitare au dat inițial mai multe rezultate pe astfel de structuri).