

Dariusz KALETA
Politechnika Śląska, Gliwice

DECYDENT TRANSGRESYJNY

Streszczenie W artykule autor omawia funkcjonowanie motywacji nasycenia i motywacji wzrostowej, które kierują działalnością każdego człowieka. Autor proponuje warunki, jakie należy zapewnić decydentom, by przejawiali zachowania transgresyjne kształtując swoje aspiracje na coraz wyższym poziomie.

ASPIRING DECISION-MAKING PERSON

Summary. In the article the author is discussing the functioning of saturation and growth motivation, which guide the activity of every man. The author suggests conditions that should be provided for decision-making persons in order for them to show aspiring behaviors, shaping their aspirations on higher and higher level. The author shows how a person – when the convenient conditions for their functioning are created – crosses the consecutive boundaries of one's achievements, aiming at perfection.

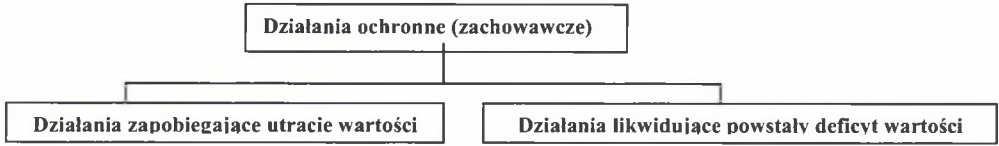
1. Wprowadzenie

W życiu każdego człowieka można wyróżnić działania zachowawcze (ochronne), regulowane przez motywację homeostatyczną (nasycenia) i transgresyjne, pozwalające przekraczać granice dotychczasowych możliwości, regulowane przez motywację heterostatyczną (wzrostową). Celem pracy jest pokazanie funkcjonowania tych motywacji i warunków, jakie należy stworzyć decydentom (tym, którzy podejmują decyzję i ponoszą za nią odpowiedzialność)¹, by postępowali niezachowawczo a transgresyjnie, dążąc do ciągłego doskonalenia jakości wykonywanej przez nich pracy.

¹ Literatura [4], str. 37

2. Działania zachowawcze (ochronne)

Celem działań ochronnych jest zachowanie tego, co człowiek posiada i kim jest.

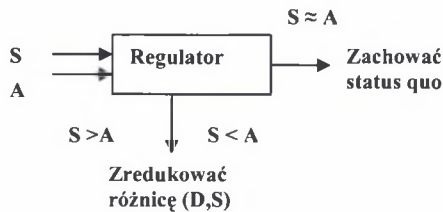


Rys. 1. Podział działań ochronnych (zachowawczych)

Źródło: Opracowanie własne

Fig. 1. The division of protection activities

Działania ochronne są regulowane przez motywację homeostatyczną (nasycenia) działającą według schematu „napięcie-ulga”. Człowiek posiada pewien zbiór hierarchicznie uporządkowanych stanów pożądanych (standardów regulacji), wskazujących normalny poziom danej wartości. Standardy mogą być zakodowane genetycznie (np. ciepłota ciała) lub nabyte na drodze edukacji. Człowiek decyduje o ilości energii, jaką jest gotowy wydatkować przez określony czas, by osiągnąć standard. Gdy pojawi się rozbieżność w stosunku do zakodowanego standardu, powstaje napięcie motywacyjne skłaniające człowieka do zniwelowania różnicy pomiędzy sytuacją aktualną (A) a sytuacją pożądaną (standardem, S). Stan, w którym ($A=S$), nazywamy stanem równowagi homeostatycznej (homeostazą). Gdy człowiek osiągnie homeostazę, napięcie motywacyjne zanika, człowiek odczuwa ulgę i kończy działanie. Człowiek potrafi też przewidywać powstanie deficytu w przyszłości i uruchamia działania zapobiegawcze. Człowiek poprzez edukację opracowuje algorytmy likwidowania rozbieżności przechowywane w pamięci trwałej.



Rys. 2. Mechanizm funkcjonowania motywacji nasycenia

Źródło: Literatura [3], str.150

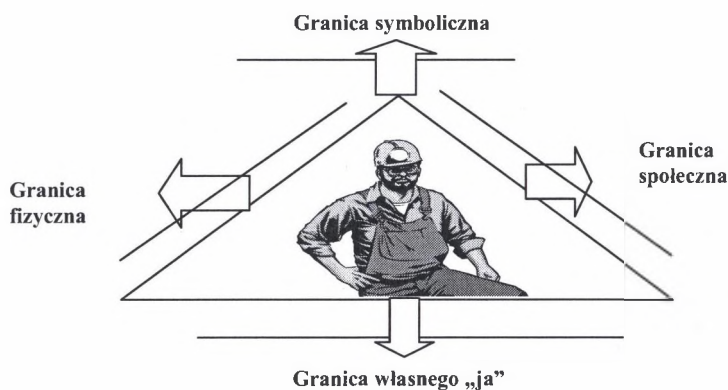
Fig. 2. Functioning mechanism of saturation motivation

Procesy motywacyjne istnieją wtedy i tylko wtedy, gdy znane są obie informacje o (S) i (A). Ich porównanie i wykrycie rozbieżności uruchamia motywację. Jeśli człowiek zna tylko

jeden ze stanów (standard) lub (stan aktualny), nie powstaje napięcie motywacyjne i nie następuje decyzja o żadnym działaniu).² W tego rodzaju motywacji człowiek ma wszystkie konieczne informacje o możliwych wariantach postępowaniach (alternatywach) i możliwych przyszłych stanach rzeczy (hipotezach), może więc zastosować w podejmowaniu decyzji kryterium optymalizacyjne, które zaleca wybrać spośród wszystkich możliwych i dostępnych alternatyw tę, która maksymalizuje użyteczność.

3. Działania transgresyjne

Pojęcie transgresji pochodzi z biologii i oznacza w teorii dziedziczenia przekraczanie przez mieszańce cech organizmów rodzicielskich (silniejszy rozwój danej cechy u mieszańców niż u form rodzicielskich).³ Celem działań transgresyjnych jest wychodzenie poza to, czym jednostka jest i co posiada. Dokonując transgresji stara się zdobyć lub stworzyć nowe wartości: pozytywne lub negatywne. Działania te mogą być ekspansywne bądź twórcze. Nie podlegają one prostym prawom homeostazy.⁴



Rys. 3. Kierunki działań transgresyjnych

Źródło: Opracowanie własne

Fig. 3. Directions of aspiration activities

Działaniami transgresyjnymi rządzi motywacja heterostatyczna (wzrostowa), opierająca się na zasadzie „napięcie-wzrost napięcia”. Motywacją tą kierują aspiracje będące dążeniami jednostki do uzyskania określonego poziomu lub stanu. Powstanie rozbieżności pomiędzy poziomem aspiracji a stanem aktualnym powoduje powstanie napięcia aspiracyjnego, które

² Literatura [3], str. 151

³ Literatura [9]

⁴ Literatura [3], str. 44

motywuje osobę do podjęcia działań mających na celu doprowadzenie stanu aktualnego (A) do poziomu aspiracji (L). Jednak w przeciwieństwie do motywacji homeostatycznej w przypadku gdy osoba zredukuje rozbieżność, czyli ($A=L$), napięcie aspiracyjne nie zanika, lecz dalej utrzymuje się na dotychczasowym poziomie bądź nawet wzrasta. Można powiedzieć, że są to dążenia, które nigdy nie zostaną w dostatecznym stopniu nasyczone.

4. Pojęcie aspiracji i „poziom aspiracji”

Pojęcia te są różnie definiowane:

- **Jako życzenia i pragnienia nie uwzględniające realnych możliwości danej osoby (aspiracje życzeniowe)**

„Aspiracje to idealne rezultaty działania uświadamiane przez podmiot w formie pragnień, stanowiące składnik ja idealnego”⁵.

„Aspiracje to w miarę trwałe i względnie silne życzenia jednostki dotyczące właściwości lub stanów, jakimi ma się charakteryzować jej życie w przyszłości oraz obiektów, jakie w tym życiu będzie chciała uzyskać”⁶.

Aspiracje te w świadomości decydenta występują w formie pragnień i życzeń i nie są one poparte żadnymi działaniami mającymi na celu przybliżenie decydenta do poziomu tych aspiracji. Na przykład przeciętny sportowiec może mieć aspiracje życzeniowe – zdobyć rekord świata w danej dyscyplinie.

- **Jako przewidywany poziom wykonania danej czynności – aspiracje zadaniowe**

„Poziom aspiracji jest to zwerbalizowane zamierzenie dotyczące poziomu wykonania zadania o określonym, zawartym w nim poziomie trudności”⁷.

„Poziom aspiracji można określić jako stopień realizacji celów, który decydentowi daje satysfakcję osobistą i który wobec tego zamierza on osiągnąć”⁸.

Jest to realny w odniesieniu do możliwości decydenta wynik działania, jaki zamierza on osiągnąć. Decydent przejawia dążenia zmierzające do osiągnięcia określonego celu. Na przykład przeciętny sportowiec zamierza wygrać lokalne zawody. Aspiracje zadaniowe danej

⁵ Literatura [8], str.20

⁶ Literatura[2], str. 32

⁷ Literatura [14], str. 111

⁸ Literatura[4], str. 307-308

osoby możemy poznać albo pytając o nie decydenta lub obserwując działania, jakie on podejmuje.

5. Proces podejmowania decyzji w zadaniach otwartych

W zadaniach otwartych, czyli takich, w których nie znamy możliwych alternatyw, kryterium maksymalizacji zastąpiono przez kryterium poziomu aspiracji, można operować pojęciem decyzji dobrych (sensownych). W zadaniach otwartych decydent nie posiada żadnych informacji na temat hipotez o stanach rzeczy, które warunkują konsekwencje działania; nie wie, co może się zdarzyć po podjęciu decyzji. W takiej sytuacji decydent musi sformułować zbiór hipotez, a dopiero później ocenić ich prawdopodobieństwo (podać prawdopodobieństwo subiektywne).

Poziom aspiracji odgrywa dwie role w procesie decyzyjnym:

- Kryterium wyboru decydujące, czy dana alternatywa zostanie przyjęta czy też odrzucona.
- Czynniki motywacyjny – w przypadku powstania rozbieżności pomiędzy poziomem aspiracji a sytuacją aktualną powstaje napięcie aspiracyjne, które mobilizuje decydenta do poszukiwania kolejnych, lepszych alternatyw.

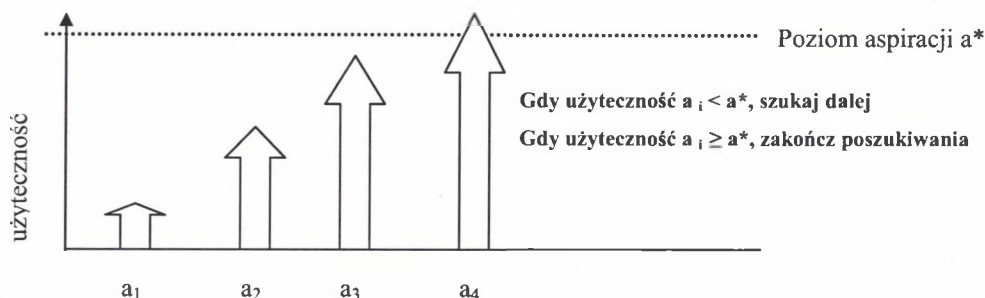
Proces podejmowania decyzji wyboru w sytuacji otwartej przebiega następująco:

- a) W pierwszej fazie rozwiązywania zadania decydent określa na skali osiągnięć, jaką wartość zamierza osiągnąć.
- b) W procesie myślenia produktywnego decydent wytwarza jedną lub kilka alternatyw.
- c) Decydent porównuje wytworzone alternatywy z poziomem aspiracji. Porównuje użyteczność alternatywy odpowiadającej poziomowi aspiracji a^* z użytecznością wytworzonych alternatyw a_1, a_2, \dots, a_n .

Możliwe jest zaistnienie jednej z dwóch relacji:

- a) $u(a_i) < u(a^*)$. W sytuacji, gdy decydent sformułował alternatywę a_1 , której użyteczność jest niższa od użyteczności poziomu aspiracji, pomiędzy a_1 i a^* istnieje napięcie aspiracyjne, które jest tym większe, im większa jest różnica między atrakcyjnością poziomu aspiracji i atrakcyjnością analizowanej alternatywy. W przypadku wystąpienia napięcia aspiracyjnego decydent może postąpić w dwojaki sposób:

- Odrzuca wytworzoną alternatywę, gdyż nie daje mu ona zadowolenia osobistego i pozostając pod wpływem napięcia aspiracyjnego tworzy kolejne lepsze alternatywy, pozwalające zredukować to napięcie.
- Może obniżyć dotychczasowy poziom aspiracji i uznać wytworzoną alternatywę jako satysfakcjonującą.



Rys. 4. Mechanizm funkcjonowania aspiracji

Źródło: Opracowanie własne

Fig.4. Functioning mechanism of aspiration

- b) $u(a_i) \geq u(a^*)$. W sytuacji, gdy decydent utworzył alternatywę a_i , której użyteczność jest nie mniejsza od poziomu aspiracji, decydent uznaje ją za rozwiązanie zadowalające. Decydent przerywa poszukiwania i kończy pracę.

6. Rola motywacji heterostatycznej w działaniach transgresyjnych

Motywacja hubrystyczna jest to dążenie do potwierdzenia swojej ważności jako człowieka. Dążenie do wyższości jest formą rywalizacji. Swoje miejsce w hierarchii można poprawić:

- dokonując czynów, które są doniosłe dla ludzi i dzięki temu zyskać popularność,
- obniżyć pozycję konkurentów.

Dążenie do perfekcji - człowiek dąży do stałego polepszania swoich osiągnięć, do doskonałości. Poziom odniesionego sukcesu i jego ocena nie zależą od opinii innych ale od samego sprawcy. Dzięki temu, że człowiek kształtuje pozytywną samoocenę, przeżywa dumę i potwierdza swoją ważność jako osoby. W przypadku gdy człowiek realnie kształtuje aspiracje uwzględniając swoje możliwości, stopniowo przybliża się do ich spełnienia, a w przypadku gdy ukształtował je poza swoimi możliwościami, żaden sukces nie zadowala, co prowadzi w efekcie do autodestrukcji. Motywacja poznawcza jest motywacją

heterostatyczną, gdyż jest nienasycona. Człowiek stara się zrozumieć otaczający go świat i samego siebie nie dlatego, że spodziewa się za to otrzymać jakąś nagrodę, lecz w celu zaspokojenia jego ciekawości. Podział motywacji heterostatycznej przedstawia rys. 5.



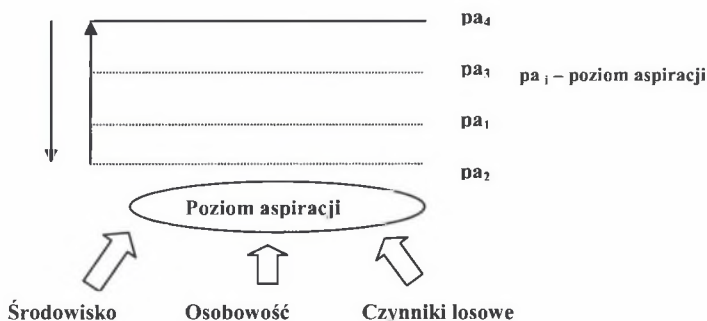
Rys.5. Podział motywacji heterostatycznej (wzrostowej)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Literatura [3]

Fig.5. Division of hetero-static motivation (increasing one)

7. Czynniki wpływające na kształtowanie się poziomu aspiracji

Zachowanie człowieka tylko częściowo jest determinowane przez środowisko zewnętrzne. To, do czego on dąży i czego unika, zależy również od struktur osobowościowych, a także od losowych, niekontrolowanych, a nawet anarchicznych zmiennych.⁹



Rys. 6. Czynniki wpływające na kształtowanie się poziomu aspiracji

Źródło: Opracowanie własne

Fig.6. Factors influencing the shaping of aspiration level

⁹ Literatura [3], str. 23

Środowisko społeczne, w jakim człowiek funkcjonuje, może go zachęcać do działań transgresyjnych - pełni wówczas rolę stymulatora motywacji heterostatycznej lub zniechęcać - pełni wówczas rolę inhibitora¹⁰.

8. Warunki, jakie należy stwarzać decydentom w środowisku, by zachowywali się transgresyjnie

a) Dbać o to, by decydenci ustawicznie się kształcili zdobywając nową wiedzę i doświadczenia. Zalecam kształcenie dotyczące:

- danej dyscypliny naukowej, w której działa decydent;
- technik podejmowania decyzji a w szczególności zasad heurystycznych i grupowego podejmowania decyzji (wykładowcami nie tylko powinni być teoretycy ale również praktycy, którzy będą chętni dzielić się swoimi doświadczeniami – uczenie się od najlepszych);
- technik relaksacyjnych i radzenia sobie ze stresem.

Należy przekazywać wiedzę tak, by wiedza „zimna” (dostarczona np. w formie instrukcji) była traktowana przez decydentów na równi z ich wiedzą „gorącą” (tą, którą zdobyli w wyniku edukacji poznawczej i zdobywania osobistych doświadczeń).

b) Utrzymywanie motywacji decydentów na średnim poziomie

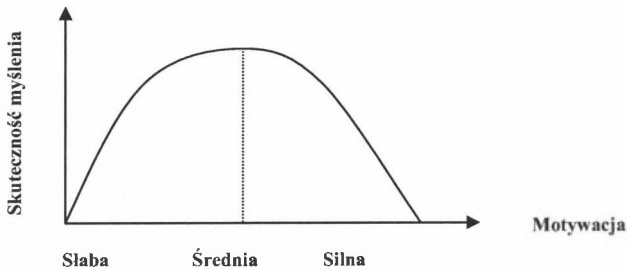
Przy średniej motywacji do rozwiązywania problemów podmiot osiąga najlepsze wyniki, motywacja zaś zbyt słaba lub zbyt silna powoduje zmniejszenie skuteczności myślenia.

Przy słabej motywacji osiągnięcia człowieka są bardzo małe. Ekstremalnie silna motywacja powoduje powstanie napięć emocjonalnych i dezorganizuje strukturę czynności. Człowiek bardzo chcąc rozwiązać problem przestaje racjonalnie myśleć i ma problemy z prowadzeniem operacji umysłowych. Każda nieudana próba rodzi emocje negatywne, takie jak gniew, smutek, lęki. Krańcowo silna motywacja dezorganizuje działania.

c) W miejscach pracy powinno się nakłaniać decydentów do podejmowania ambitniejszych wyzwań obarczonych większym ryzykiem ale zapewniających wysoką użyteczność. Należy odróżniać dobre decyzje od dobrych wyników akceptując ryzyko. Tam, gdzie, decydent pracuje ze świadomością, że poniesie karę za każde niepowodzenie, będzie

¹⁰ Literatura [3], str. 349

preferował zagadnienia standardowe o niskim ryzyku niepowodzenia ale równocześnie o niskiej użyteczności.



Rys. 7. Zależność między siłą motywacji a skutecznością myślenia

Źródło: Literatura [5], str.34

Fig. 7. Factors influencing the shaping of aspiration level

- d) Decydenci powinni ponosić odpowiedzialność wyłącznie za podjętą decyzję a nie za czynniki losowe, których nie byli w stanie przewidzieć.
- e) Dbalność o właściwy przepływ informacji w danej organizacji, by nie następowało przeciążenie informacyjne decydenta lub niedobór niezbędnych informacji.
- f) W sytuacjach nie wymagających natychmiastowego podjęcia decyzji należy decydom dać odpowiednio długi czas. Zwłoka w podjęciu decyzji może umożliwić decydentowi zgromadzenie potrzebnych mu do podjęcia decyzji dodatkowych informacji.
- g) Umożliwienie elastycznego czasu pracy. Szczególnie w procesie produktywnym, gdy decydecnt wytwarza możliwe alternatywy pozwalające mu doprowadzić stan aktualny do stanu pożądanego (aspiracji) ważne są przerwy w pracy, gdyż wówczas organizm ma czas na regenerację straconej energii i po powrocie do procesu produktywnego decydecnt może wytworzyć atrakcyjniejsze alternatywy.
- h) Kształcić wyobraźnię, gdyż wyobrażenia i obrazy częściej wywołują emocje i stymulują motywację.
- i) Stosować motywację pozytywną, by wywołać pozytywne emocje.
- j) W przypadku podejmowania decyzji strategicznych lub podejmowanych w warunkach trudnych należy zapewnić decydom możliwość konsultacji z ekspertami z danych dziedzin i wsparcie poprzez powołanie zespołu projektowego, który pod kierownictwem decydenta podejmie decyzję.
- k) Nie należy obciążać decydenta koniecznością podejmowania zbyt wielu decyzji jednocześnie. Decyzje mniej istotne zlecać podwładnym.

- l) Umożliwić należyty wypoczynek po podjęciu decyzji, tak aby decydent miał czas na regenerację sił, nim podejmie kolejne wyzwania.
- m) W przypadku osób o niskim poczuciu wartości własnej zaleca się uczestnictwo w kursach psychologicznych, mających na celu dowartościowanie i wykreowanie pozytywnego wizerunku swojej osoby.
- n) Należy nie dopuszczać, by decydent podlegał naciskom z zewnątrz, które poprzez stosowanie technik manipulacyjnych będą nakłaniały go do wyborów alternatywnych.
- o) Nie dopuszczać do sytuacji, gdy każda decyzja podjęta przez decydena, nawet ta, która jest bardzo użyteczna dla organizacji, będzie przedmiotem krytyki ze strony osób chcących pozbawić decydena jego stanowiska.

9. Wnioski

Autor pokazuje, jakie czynniki mają wpływają na kształtowanie się poziomu aspiracji i powodują, że powstaje napięcie aspiracyjne, motywujące do przekraczania kolejnych granic swoich możliwości, czyli do dokonywania działań transgresyjnych. W pracy autor proponuje warunki, jakie należy zapewnić w organizacji w celu nakłonienia jej członków do ciągłego doskonalenia jakości swojej pracy. Autor uważa, że nie ma osób, które wyłącznie unikają niepowodzeń, są tylko organizacje, w których menedżerowie nie potrafią właściwie motywować swoich pracowników. Stworzenie w organizacji odpowiednich warunków powoduje, że osoby uważane dotąd jako wyłącznie unikające niepowodzeń zaczynają podejmować działania zmierzające do ciągłego doskonalenia jakości wykonywanej przez nie pracy. Autor pokazuje, jak ważną rolę w kształtowaniu wysokiego poziomu aspiracji odgrywa edukacja, która pomaga jednostce zrozumieć samego siebie i otaczający ją świat. Autor wskazuje na potrzebę kształcenia ustawicznego w celu uzupełniania i aktualizowania coraz szybciej starzejącej się wiedzy, aby przez podnoszenie swoich kwalifikacji zapewnić sobie atrakcyjność na coraz bardziej wymagającym rynku pracy.

LITERATURA

1. Atkinson J.: Badania nad motywacją osiągnięć. Psychologia wychowawcza nr 2, 1960.
2. Janowski A.: Aspiracje młodzieży szkół średnich. PWN, Warszawa 1977.
3. Koziński J.: Koncepcja transgresyjna człowieka. PWN, Warszawa 1987.
4. Koziński J.: Psychologiczna teoria decyzji. PWN, Warszawa 1977.

5. Koziński J.: Rozwiązywanie problemów. Wydawnictwa Szkolne, Warszawa, 1969.
6. Kozdrój M., Przybyła H.: Teoria organizacji i zarządzania. Politechnika Śląska, Gliwice, 1986.
7. Łoś M.: Motywacje i emocjonalne uwarunkowania poziomu aspiracji, Studia Socjologiczne, nr 1 1971.
8. Łukaszeński W.: Oceny wyników działania a wykonywanie nowych działań, Ossolineum, Wrocław 1973.
9. Multimedialna encyklopedia „Wiem” 2004.
10. Potocki Cz., Przybyła H.: Badania operacyjne w górnictwie. Politechnika Śląska, Gliwice 1989.
11. Reykowski J.: Z zagadnień psychologii motywacji. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1977.
12. Reykowski J.: Emocje i motywacje. Psychologia. PWN, Warszawa 1975.
13. Reykowski J.: Teoria motywacji a zarządzanie. PWE, Warszawa 1975.
14. Skorny Z.: Poziom aspiracji i jego determinanty. Przegląd Psychologiczny nr 20 , 1970.

Recenzent: Dr Joanna Martyka

Abstract

In the article the author shows what factors have an influence on shaping the aspiration level of a given person and what factors cause that aspiration strain arises, motivating the person to cross the consecutive boundaries of one's opportunities , i.e. to carrying out aspiring activities. In his study the author proposes the conditions which should be provided in an organization in order to make its members constantly improve the quality of their work so that they cross the consecutive boundaries allotted by their level of aspiration. The author is of the opinion that there are no persons who exclusively avoid failures – there are organizations only in which managers cannot properly motivate their employees. Creating proper conditions in the organization has an effect that persons who were regarded as exclusively avoiding failures, begin to take activities aiming at constantly improving the quality of their work. The author shows how important the education is in the role of shaping the high level of aspiration. Education helps a person to understand one's self and the surrounding world, motivating to create better image of oneself and to changing for the better the world that surrounds us. The author shows the need of constant education so as to replenish and update the knowledge which quickly grows old, so that by raising one's qualifications one could become more and more desirable in more and more demanding job market.