
**ЗА МОТИВАЦИЯТА:
СМЯНА НА ОПЕРАЦИОННИТЕ СИСТЕМИ**

Максим АЛАШКИ*

**ABOUT THE MOTIVATION:
CHANGING THE OPERATING SYSTEMS**

Maxim ALASHKI*

Abstract: *The development of motivation is considered as an association with the upgrade of a (public) operating system and its versions. A brief overview of its three impulses/versions is made: physiological, „carrot and stick“ and the need to move to that of self-motivation and job satisfaction, which will move and improve the world.*

Key words: *motivation, needs, motivational operating system, three impulses of motivation, upgrading, independence, mastery, goal, development*

Мотивацията (англ. *motivation*) или, казано по друг начин, подбудата е движещата сила за постигането на определена цел. Тя включва целева насоченост на поведението и изисква получаването на пряка и своевременна връзка между целенасочените действия и постигнатите резултати. Крайният резултат винаги е субективен и има психологически измерения. В науката мотивацията се отнася до

* Авторът е доцент, доктор във Висшето училище по сигурност и икономика – Пловдив.

* The author is an Associate Professor, Philosophy Doctor at the Higher School of Security and Economics – Plovdiv.

началото, посоката, интензитетът и постоянството в поведението, желанието и готовността да се извърши определена дейност. Мотивацията е временно и динамично състояние, което не трябва да се бърка с индивидуалните черти от характера на човека или емоционалните му състояния. Тя стимулира индивида в неговите усилия за постигането на желаните цели, които най-често са успехи, възнаграждения, награди, високи постижения, за които се изисква висока мотивация, но също така и за ежедневни, рутинни или обичайни дейности за постигането на определен резултат. Мотивацията може да бъде вътрешна и външна. Вътрешната настъпва, когато хората са мотивирани, за да създадат нещо, което предизвиква някакво удовлетворение у тях, а външна е, когато са мотивирани от външни фактори или задоволство, като пари, оценки, почести от друга личност (обикновено по-силна психически или властово) и др.

Настоящата статия е провокирана от т. нар. „трети импулс“ на мотивацията – вътрешното удовлетворение, възнаграждение, удовлетвие, вродената склонност да се търсят новости и предизвикателства и потребността на личностите да се самоусъвършенстват и да бъдат полезни. Този трети импулс е споменат за първи път през 40-те години на миналия век в трудовете на Хари Ф. Харлоу¹ – професор по психология в Университета на Уисконсин, САЩ, и доусъвършенстван и конкретно разработен от професор Едуард Деси² от Университета на Рочестър, САЩ, две десетилетия по-късно. Въпросният импулс е в допълнение към известните от хилядолетия други два мотивационни импулса – този на физиологическите потребности и този на наградите и наказанията (известен и като „моркова и тоягата“). На базата на трите импулса пък Даниъл Пинк³ в своята книга „Мотивацията – изненадващата истина за това какво ни движи напред“ дава интересната интерпретация на трите съответстващи им мотивационни операционни системи или набори от предпоставки и протоколи за това как функционира светът и за поведението на човешките индивиди, които стоят в основата на нормативните и икономическите уредби и бизнес практиките. Мотивация 1.0 приема, че хората са биологични същества, борещи се за оцеляване; според Мотивация 2.0 хората реагират и на награди и нака-

¹ Harry Frederick Harlow (31.10.1905 – 6.12.1981 г.).

² Edward L. Deci (р. 1942 г.).

³ Daniel H. Pink (р. 23.07.1964 г.), автор на бестселъри, посветени на бизнеса, работата и управлението.

зания в своята среда; а Мотивация 3.0 е обновлението, което надгражда другите две системи, необходимостта на хората да учат, да създават и да подобряват света.

Операционните системи са ни познати от компютрите и ние не обръщаме внимание на тяхната работа, докато започнат да не работят качествено и „забият“. Тогава създателите на софтуер написват нова, по-добра и съвършена програма (нова версия). Обществата също имат операционни системи. Нормите, обществените обичаи и икономическите правила, с които се срещаме всеки ден, са разположени върху слой от инструкции, протоколи и предпоставки за това как работи светът, в който живеем, а голяма част от обществената ни операционна система се състои от набор от предпоставки за човешкото поведение. През най-ранния период на човешкото битие основната предпоставка за това поведение била проста, ясна и разбираема – опитвали сме се да оцелеем по начин, не много по различен от този на животните. Това е първата операционна система за мотивация, която дълго е служела добре, вършела е работа, докато не престанала да върши. Когато хората започнали да създават сложни общества, да се придвижват и да се срещат с много други себеподобни, да си сътрудничат и да имат повече потребности, операционната система, основаваща се на чисто биологичен импулс, станала неадекватна на новите реалности. Така постепенно сме заменили съществуващата версия с нова, по-съвременна и по-съвместима с начина, по който сме започнали да работим и живеем. Първият импулс още бил от значение, така е останал и до днес, но се е появил и още един импулс – да търсим награди и поощрения и да избягваме наказанията, и тъкмо от това се е появила втората операционна система. Другите животни също реагират на награди и наказания, но само хората се оказали в състояние да впрегнат този импулс в създаването и еволюцията.

Овластяването на втория импулс е имало съществено значение за икономическия и обществения напредък, особено през последните два века, например промишлената революция, техническите постижения, научните постижения, изобретенията, развитието на културата, търговията, занаятите, творчеството и т.н. През този период се е награждавало поведението, което е търсено, а е било наказвано поведението, което е пречело. Хората реагират рационално на тези външни сили (мотиватори), като така и те, и системата просперира. Тази операционна система за мотивация е издържала много дълго време, тя е толкова дълбоковкоренена в живота ни, че почти не се забелязва нейното присъствие. Въпреки по-сложния си начин

на функциониране и по-високите си аспирации обаче тази система все още не била точно и ефективно облагородяваща, защото в крайна сметка внушавала, че няма особена принципна и психологическа разлика между начина на задвижване с „морков и тояга“ и този на някои животни. Каквото не ѝ достигало откъм просветност и култура, тази система компенсирала с ефективност и така работела добре, даже през различни периоди изключително добре, докато в един момент, през XX в., също престанала да работи. През 50-те на миналия век Ейбрахам Маслоу⁴ – бивш студент на Хари Харлоу, разработил т.нар. „хуманистична психология“, която през 1960 г. Дъглас Макгрегър⁵ – професор по мениджмънт от Масачузетския технологичен институт, САЩ, приложил към света на бизнеса. Той поставил под съмнение предпоставката, че хората са по принцип инертни: че ако няма външни награди и наказания, не биха свършили нищо, защото те имат и други, по-висши импулси, които могат да са от полза на бизнеса, ако мениджърите успеят да се съобразят с тях. Много от тях са потърсили начини да се съобразят, като представят на служителите си по-голяма самостоятелност, възможности за растеж, различни бонуси, привилегии, облекчения и други облиги. Тези детайли поправили някои слабости, но като цяло представлявали по-скоро скромни подобрения, отколкото цялостно обновление на операционната система (нещо като версия 2.1.).

Така цялостният подход останал почти без промяна, защото бил лесен за разбиране, елементарен за контролиране и ясен за налагане. През първите десет години от настоящия век обаче анализаторите виждат, че тази добра стара система „забива“ често и непредсказуемо, принуждава измислянето на различни „врътки“ и заобикаляния на недостатъците, несъвместима е с много аспекти на съвременния бизнес и начините на поправки, ъпдейти и усъвършенствания са малко, некачествени и неработещи добре. Мотивация 2.0 все още служи за някои цели, но е крайно ненадеждна. Според „обществените софтуеристи“ тази операционна система е станала все по-малко съвместима, а понякога направо противодействаща (пречеща) на действието, основно и най-общо дефинирано в лексиката на казаното дотук, на следните три процедури: как организираме онова, което правим; как мислим за онова, което правим; и как правим онова, което правим. Тя не съответства на начина, по който много съвременни бизнес модели организират онова, което се прави по линията цел – печалба. Тя не се съгласува с начина, по

⁴ Abraham Maslow (1.04.1908 – 8.06.1970 г.).

⁵ Douglas McGregor (1906 – 1964 г.).

който икономиката на ХХІ в. мисли за онова, което се прави, защото работната ръка са човешки същества, а не роботи. И може би основното: тя трудно се съчетава с голяма част от онова, което реално се извършва, защото за все повече хора работата е творческа, интересна, самоуправляваща се и самотивираща се, а не неспасяемо рутинна, скучна и управлявана от други.

Когато морковите и тоягите се сблъскат с третия импулс, започват да се случват странни неща. Традиционните досега т.нар. „ако“-награди могат да дадат по-малко от това, което се очаква и изисква от тях: те могат да ликвидират вътрешната мотивация, да понижат постиженията, да смажат творчеството и да намалят доброто поведение; или да дадат повече от онова, което не искаме: да насърчат неетичното поведение, да породят пристрастности и да поощрят краткосрочното мислене. Но не трябва да се смята, че непременно морковите и тоягите са нещо лошо и съвсем отживяло времето си. Те могат да бъдат все още ефективни при праволинейните и рутинни задачи, защото там няма много вътрешна мотивация и творчество, които да намалят критично. А могат да бъдат и по-ефективни, ако се обясни защо е необходима задачата въпреки нейната досадност и се остави някаква оперативна самостоятелност по отношение на нейното изпълнение. За нерутинните концептуални задачи наградите са по-опасни, особено тези от рода на „ако“. Но награди като „след като“ (безусловни награди), давани, след като задачата бъде изпълнена, понякога могат да са приемливи и за потворческа (наричана още „дясномозъчна“) работа, особено ако носят и полезна информация за постиженията, свързани с нея.

Мотивация 2.0 се базира на поведение, задвижвано предимно от външни желания и свързано по-малко с вътрешното удовлетворение и повече с външните стимули и награди, до които води тази дейност. Новата Мотивация 3.0, обратно, се базира основно на поведение, което се интересува по-малко от външните награди и повече от удовлетворението. За да се постигне професионален успех и лична реализация, трябва съвременните служители да се придвижат (да сменят поведението си) от единия тип в другия. Това не е толкова трудно, защото новият креативен тип поведение не се получава генетично по рождение, а се създава, освен това води до по-високи постижения, по-добро физическо и психическо здраве и по-голямо цялостно личностно и семейно благополучие. Мотивационна операционна система 3.0 се основава на три основни елемента – самостоятелност, майсторство и цел.

Нашата „настройка по подразбиране“ е да сме самостоятелни и да се ръководим сами. За да бъде насърчено новото поведение и високите постижения, за които това поведение дава възможност, трябва да се търси и да се дава самостоятелност по отношение на задачите (какво се прави), времето (кога се прави), екипа (с кого се прави) и метода (как се прави). Това са все атрибути от теорията на съвременния мениджмънт. Компаниите, които са добре ориентирани и работят активно в тази посока, постигат по-добри резултати от своите конкуренти. Докато Мотивация 2.0 изисква подчинение, Мотивация 3.0 изисква съпричастност. Само дозата съпричастност може да породи майсторство – да станеш по-добър в нещо, което си струва и е от значение. Стремекът към майсторство е в основата на третия импулс. То започва от оптималните преживявания, когато предизвикателствата пред нас отговарят в най-висока степен на способностите ни, затова ежедневните дейности трябва да са в диапазона „нито прекалено трудни, нито прекалено лесни“. Майсторството се подчинява на три специфични правила (трите закона на майсторството):

- Майсторството е мисловна нагласа – то изисква умение да се осъзнаят способностите не като крайни, а като подлежащи на безкрайно подобрене.

- Майсторството е хъс – то изисква усилия, лишения и съзнателна практика.

- Майсторството е асимптота⁶ – то не може да бъде постигнато напълно на 100 %, което го прави едновременно примамливо и обезсърчаващо.

В самата човешка природа е да се търси/поставя цел (или някаква кауза). При Мотивация 3.0 максимализацията на целта е успоредна и точно толкова важна като максимализацията на печалбата, като вдъхновение и водещ принцип. Този мотив за целта се изразява по три начина: чрез задачи, които използват печалбата, за да постигнат целта; чрез думи, които наблягат на нещо различно от собствен егоистичен интерес; и чрез политики, които дават възможност целта да се преследва по индивидуален (свой собствен) начин. Подходът да се съпровожда максимализацията на печалбата с максимализация на мотивацията има огромния потенциал за развитие на бизнеса, отношенията, поведението, културата и резултатите във всички дейности, които движат света, в който живеем.

⁶ *асимптота* – (от алгебрата) права линия, към която една крива се доближава, но никога не я достига

Вече бе споменато името Ейбрахам Маслоу. Той обаче е толкова голям и значим, що се касае до мотивацията във всички нейни аспекти и проявления – от теория и наука, до опити, практика, влияние и резултати, че няма как казаното дотук да не се експонира през неговото наследство. Част от него е свързано с йерархичното подреждане на човешките потребности и със самоусъвършенстването. Световноизвестна е теорията на Маслоу, позната като „Пирамида на потребностите“, публикувана за първи път през 1943 г. в статията му „Теория за човешката мотивация“. Тя предполага, че универсалните потребности са общи за всички хора и йерархията им е организирана по важност.

Фигура 1.



На Фиг. 1 е показана въпросната пирамида, която всъщност в съзнанието на публиката и читателите е останала най-вече като визуална представа във вид на триъгълник. Не може да не се забележи общото на тази теория с трите импулса на мотивацията и свързаните с тях три мотивационни операционни системи. То е, както може да се каже, на „молекулярно ниво“, по линия на развитие на системата на човешките потребности – от чисто физиологически, през сигурност и принадлежност, до потребност от награди, оценка и висшето ниво на т.нар. „самоактуализация“. Това може да се обясни както с влияние по отношение на развитието на свързаната наука за субективното надграждане на личността, и в частност на

човешкия мениджмънт и психологията, така и с единност на цялостната ценностна система за човешкия индивид.

Тук мотивацията бе разгледана от малко по друг ъгъл, нестандартен, с асоциации за оперативни системи и импулси – термини, взети „назаем“ от техническите науки, поглед от който се вижда, че много от наложените убеждения по въпроса не са верни или са остарели. Прозренията от средата на миналия век на проф. Харлоу и проф. Деси, развити през последните десетилетия, са много поблизо до истината. Науката е едно, а дали тя се прилага на практика, е друго. Проблемът е, че повечето представители на икономиката и индустрията все още не са достигнали ниво на зрелост за разбиране на нещата, които мотивират човека в неговото поведение. Прекалено много организации – не само компании, а и правителства и организации с идеална цел, все още действат въз основа на предпоставки за човешкия потенциал и личната реализация, които вече са отживели, неефективни, непроверени и по-скоро коренящи се в навиците и в естествената инертност на човека и обществото, отколкото да са научнообосновани. Те продължават да следват практики от рода на краткосрочни планове за стимулиране, на парче или схеми за плащане за изпълнение на задачи въпреки доказателствата, че подобни мерки обикновено не действат, а често пъти и вредят. Още по-зле – тези практики се използват и в процеса на обучение, за да се стимулират обучението и подготовката на бъдещата работна сила.

Оптимизмът идва от все по-видимите „пробиви“ в закостенялата система от мотивации, резултат от развитието на човешките отношения, мащабното навлизане на нововъведения и заедно с тях на по-динамични отношения, свързани с възприемане и налагане на възгледите за мястото, ролята и значението на човешката мотивация.

Литература

1. **Пинк**, Даниъл. Мотивацията – изненадващата истина за това какво ни движи напред. София: Изток – Запад, 2012.
2. **Deci**, Edward L. Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. – In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1971, p. 114.
3. **Deci**, Edward L. Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. – In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 1972, p. 119-120.
4. **Harlow**, Harry F. Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses. – In: *Current Theory and Research on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1953, p. 46-68.

5. **Harlow**, Harry F., Margaret Kuenne Harlow, and Donald R. Meyer. Learning Motivated by a Manipulation Drive. – In: *Journal of Experimental Psychology*, 40, 1950, p. 231.
6. https://bg.wikipedia.org/wiki/Ейбрахам_Маслоу (прегледан 15.05.2020)
7. <https://bg.wikipedia.org/wiki/Мотивация> (прегледан 18.05.2020)
8. **Maslow**, Abraham. Theory of Human Motivation. – In: *Psychological Review*, 50(4), 1943, p. 370-396.