

МЕТАМОТИВАЦИЯТА – РАКУРС В УПРАВЛЕНИЕТО

Доц. д-р Даниела Димитрова Попова, ВСУ „Черноризец Храбър“

E-mail: popovadaniela@hotmail.com

Резюме

Метамотивацията като инструмент за проучване на организационното поведение в индивидуалните и екипните му измерения създава ракурс в управлението, при който дистанцията засилва или отслабва екипната сплотеност, индивидуализма като ценностна ориентация, приоритетите при процесните възможности за ангажираност в работата. Цел на статията е да изведе някои перспективи в развитието на метамотивацията и да предложи подход в организационното поведение (*Smith, M., E. Van Oosten, R. E. Boyatzis, 2020*) на база промяна на метамотивацията.

Ключови думи: метамотивация, мотивация, управление, взаимоотношения

METAMOTIVATION - A FORESHORTENING IN MANAGEMENT

Assoc. Prof. Daniela Popova, PhD

Varna Free University

E-mail: popovadaniela@hotmail.com

Resume:

Metamotivation as a tool for studying organizational behavior in its individual and team dimensions creates a foreshortening in management, in which distance strengthens or weakens team cohesion, individualism as a value orientation, priorities in the process opportunities for work engagement. The aim

of the article is to present some perspectives in the development of metamotivation and to propose an approach in organizational behavior (Smith, M., E. Van Oosten, R. E. Boyatzis, 2020) based on a change in metamotivation.

Key words: metamotivation, motivation, management, relationships

Въведение

В съвременния свят на достиженията от молекулярната кухня, наноботите, виртуалните добавени реалности на компетентностни профили в социалните мрежи, разнообразния маркетингов микс от нови платформи и представяния с маркетингови последиствия относно репутация и възможности за развитие, метамотивацията застъпва с носителите си пазарни ниши, оформя възгледи и икономически перспективи, предопределя управленски практики и създава инструменти за изследване на паралелни реалности (виртуални добавени стойности).

Компетентността почти винаги е изненадваща и изпреварваща развитието, особено при мениджъри в глобална среда за лидерство, където старт-ъп културата на Силициевата долина разгръща предприемачески инициативи и иновативно измества цели производствени цикли с нововъведения и мислене за правенето на пари като за краткосрочни и/или дългосрочни перспективи в бизнеса. Пазарно стопанство със сравнително малки размери като мащаб на взаимодействия в глобалната икономика е възможно да бъде определено като покриващо определени показатели за ефективност, но в новите реалности глобалните проблеми като климатичните промени, въпросите за сигурността и размитите граници във виртуалната компетентност едва ли биха определили като конкурентоспособно едно традиционно в своето разбиране за

производителност на труда общество, чиито членове разчитат да са продължение на изкуствения интелект за сметка на метамотивационната си принадлежност.

Като се възползват от презумпцията за липса на лични отношения/лично отношение в бизнеса, съвременните мениджъри не ползват метамотивацията за постигане на инструментална ефективност, а разгръщат егоистичните си подбуди за генериране на различия и конфликти, в т.ч. и на психологически проблеми, свързани с несигурността на бизнес средата и със субективните оценки, базирани на интереси на инвеститори, акционери, широки публики от политическия и икономическия елит на едно пазарно стопанство. Парадоксът е именно в тази неуточненост, която се създава, тъй като различията за развитието на икономиката са трудно управляеми без нови инструменти на промяна и на метамотивация. В икономическата наука неравенствата, ограниченията при интерпретациите на определени показатели се приемат за демократични детерминанти на капитализма и пазарното стопанство като система, а в този смисъл ракурсът, който представляват мотивацията и метамотивацията, извежда съвсем прагматично, според приоритетните виждания на мениджърите, управленските им концепции като резултат и ползи. Относителността в перспективното мислене създава както възможности, така и дефицити (на компетентност, на ресурсна обезпеченост, на етика и професионализъм и т.н.)

Перспективни насоки на метамотивацията

Прагматичното възприемане на икономическите интерпретации в нечия полза е залегнало в пазарното мислене дотолкова, доколкото производствените/инвестиционните ползи са търсени от съответно

ангажирани за реализацията им клиенти по света. По всичко изглежда, че количествата излишни стоки ще замърсяват околната среда, независимо дали ще се потребяват в големи количества или ще се складират като материални запаси за по-добри етапи в икономическото развитие на света. В този смисъл глобалните играчи ще се наложи да управляват метамотивацията, което е твърде абстрактно занимание извън прагматичната ангажираност на бизнеса и администрацията да работи за резултати и полезност за обществото. Възникването на проблеми е неизбежно при прилагането на едни и същи подходи, включващи статистически обобщения за големи групи изследвани хора, които са заменяеми в своята професионална принадлежност и пригодност. Предизвикателствата пред управлението и управляващите ще отразяват дори идеологическите пристрастия, а това в бизнеса не е еднозначно като значение, възможности за корупция и метамотивация. Голямото количество експертна информация е възможно да не улеснява процесите по търсене на решения във връзка с ефективността.

Биха могли да се систематизират някои от метамотивационните развития в перспектива в следните направления:

- Финансовата компетентност ще бъде водеща при избора на управление на знанията в едно малко или средно предприятие, а самоактуализиращите се потребности ще са придружени с желание за екипна работа и предприемачески мрежи, по-внимателно обмисляне на взаимоотношения, договорености и бизнес планове.

- Технологичното обновление ще включва както прилагане на достиженията на инженерните науки, така и нови технологични варианти за мениджмънт на взаимоотношенията в добавените реалности, на пазара и в онлайн пространството като вторични източници за получаване на

постъпления от продажба на знания, експертизи и апробации на приложения. Метамотивационните измерения ще се отнасят до преценка за свободното придвижване в професионални общности и търсенето на разбиране чрез диалог и осмисляне на реалността на бизнеса през новия век.

- Организационното поведение ще следва тенденциите за съкращаване на разходите за сметка на по-високи постъпления от дейности, носещи полезност и подкрепяни от по-големи групи заинтересовани страни и клиенти или от богати хора/меценати със специфични нужди за осъществяване и утвърждаване в социалните структури на обществото. Възможно е като метамотивационна разновидност на организационните способности на експерти да се развият и увеличат предприятия от т.нар. нулева размерна група, в която работи само собственикът (им).

- Маркетинговото представяне и промотиране на продукти ще се насочи приоритетно към социалните медии и по-широки аудитории като сегментирането на пазара ще отстъпи на информираността на потенциалните клиенти за неограничените възможности на новия маркетинг на стоки и потребителски стойности. Маркетинговите знания ще са задължителни за всяко присъствие на бизнеса в онлайн пространството и добавените реалности и ще отразяват до голяма степен репутацията на начинанието и съдържателните аспекти на предприемачеството. Маркетингът от ново поколение ще е за масова употреба на бизнес инструментите в дигитализирания свят, което ще улеснява от една страна, а от друга ще създава необходимост от нови компетентности и умения. Традиционните културни образци ще се пренасочат изцяло към по-евтини варианти за привличане на внимание и бизнес средата допълнително ще се деперсонализира.

- Управлението на човешките ресурси ще се трансформира в управление на технологии и безналични присъствия като заменяемостта на хората при рутинни и лесни за поддържане системи ще е голяма заради развитието на хората да се усъвършенстват технологично и заради неудовлетвореността им в основата на метамотивацията им. Проблемите за осигуряване на сигурността и предсказуемостта ще нарастват. Културните различия ще се задълбочават и ще водят до високи нива на тревожност, стрес и дезориентация. Натоварването на социалните системи на обществата ще е неминуемо и ще увеличава напрежението до краен предел в държавните структури да осъществяват ефективно социалните си функции. Нивата на безработица ще са непредсказуеми и държавното регулиране изцяло ще формира пазарните взаимоотношения. Стремежът към диалог само ще бъде заявяван, но не и изпълним при генериране на власт и дисциплиниращи мероприятия на държавата в областта на законотворчеството и прилагането на законовата база.

- Само на прогнози ще се осланят хора, които невинаги ще имат мениджърски потенциал, но метамотивацията им е от огромно значение за собственото им утвърждаване като представители на някакви професионални общности. Заявяването на уважение към мненията и разбиранията на конкретни специалисти по области не е достатъчен критерий за вземане на правилни решения във връзка с управление на човешките ресурси и технологиите, а прехвърлянето на отговорностите в социалното пространство, дори и да води до делегиране на права, не уточнява кой е лидерът и кой формално задвижва процесите по управление на средата на едно предприятие. Фокусирането в усилията на хората да поддържат плурализма и да не създават предпоставки да бъдат следвани като инфлуенсъри на времето си само ще утвърждава свободата на словото

като задължително условие за демократичното развитие на икономическите процеси и на пазара като цяло. Културните различия, интегрирани в метамотивацията на хората, ще допринасят за диверсификацията на знанията и уменията, а и за генерирането на идеен бизнес потенциал. Бягството от отговорност за лидерство би могло да се възприеме като фактор за успех и ефективност, тъй като носителят му ще се утвърждава като диалогичен, безконфликтен и на практика безкраен в метамотивацията си. Всеки ще изчаква друг да предложи панацея, а след това да бъде сочен като пример или като отрицание на постигнатите резултати. Тези процеси не са случайни и са преминавали през цялото икономическо развитие на човечеството и все пак социалната отговорност на медии и политически лидери ще се откроява като база за бъдещето. Невъзможно е всеки да се научи на всякакъв занаят и колкото по-бързо го приемат като даденост всички, толкова по-малко енергоресурсна зависимост ще се създава. Разбира се преквалификацията и вторият шанс за предприемачите няма да отпаднат като възможности, но както твърди милиардерът Ник Ханauer за “Политико” през 2014 г.¹: „Революциите, също като фалитите, настъпват постепенно и след това внезапно.“ В когнитивната икономика (или по-популярното „поведенческа икономика“) се очертава с конкретни примери тенденция потенциалната загуба на бонуса да е с по-силно въздействие от потенциалната печалба от бонуса (Канев, 2016)². Макар и спорно, се възприема, че изискването от служителите по света при определени условия да връщат част от авансово полученото възнаграждение в края на годината

¹ Ханauer, Н. (2020). Виждам разгневена тълпа с вили. И идва за нас... плутократите. <https://glasove.com/categories/na-fokus/news/vijdam-razgnevena-tylpa-s-vili-i-idva-za-nas-plutokratite>; <https://www.politico.com/magazine/story/2014/06/the-pitchforks-are-coming-for-us-plutocrats-108014>. Достъпно на: 25.06.2020 г.

² Канев, Д. (2016). Архитектура на избора. Съветите на поведенческата икономика. Варна, изд. „СТЕНО“, 138 с.

може да разграничи бонуса като награда за отлични постижения или като наказание за провала в постигането на определен стандарт. Бонусът, възприет като наказание, си е по-скоро санкция, а не поощрение. В този смисъл бонусът ще придобива все по-значима социално – стимулираща функция и може да има обратен ефект при мотивирането на служители да изпълнят една рутинна работа без гаранция за получаването на пазарни стимули. Това по някакъв начин ще засили преквалификацията и ще се наложи разходите за управленски въздействия да са съизмерими с мениджърските усилия да се контролира промяната в предпочитана посока.

Промяна в метамотивацията – подход в организационното поведение

В условията на пандемия от началото на 2020 година тенденциите за забавяне на световната икономика ще се задълбочават и ще бъдат придружени с редица трансформации и последици в дългосрочен аспект. Предсказуемостта на пазарите и на търсенето, на покупателната способност и диверсификацията като стратегия за предлагане на по-голямо разнообразие от продукти и услуги ще се осъществяват условно и прогнозите за тези икономически показатели, въпреки възможните им проявления, ще се базират не само на статистически анализи, а и на емоционалната интелигентност на лидери, адекватни на страховете, тревогите и очакванията на хората по света. От първостепенно значение ще се окажат нуждите, мотивацията и метамотивацията на служителите в една организация. Подход към развиване на социална чувствителност и балансиране на емоционалната с аналитичната интелигентност на лидера предлагат учени по организационно поведение от *Case Western Reserve University* в САЩ през 2019 година в своята книга „Помагаме на хората да се

променят“³. Основната им теза се базира на разбирането за ефективното взаимодействие на двете невронни мрежи в мозъка на човека, определени от техния колега професор Антъни Джак като аналитична мрежа (analytic network - AN) или технически насочена към определена задача и емпатична мрежа (empathic network - EN), известна още като мрежа по подразбиране⁴. Практическите насоки, които дават, за подпомагане на процесите по вземане на решения в условия на кризи и непредсказуемост и поддържане на бизнеса, се отнасят до осъзнатото активиране на различни части на мозъка и развитието на двете невронни мрежи като метамотивационна предпоставка за лидерски потенциал и най-ефективно ръководство. Аналитичната мрежа фокусира вниманието върху факти, статистика, анализи и информационни масиви, докато емпатичната мрежа позволява размисъл, състрадание и социална връзка с другите по отношение на чувствата и емоционалното им състояние. „Ние трябва да формираме и потвърждаваме мислите си относно тяхната (другата, бел. моя) гледна точка и трябва да сме отворени да чуваме и виждаме това, което чуват, виждат и чувстват.“ Препоръки как да се постигне правилния баланс са формулирани в книгата „Помагаме на хората да се променят“. Те се отнасят до следните автори напътствия:

Първо, бъдете наясно със собственото си предпочитание. Каква е Вашата невронна мрежа? Осъзнаването на Вашата доминираща невронна мрежа или тази, която е най-вероятно да се активира за Вас в различни

³ Smith, M., E. Van Oosten, R. E. Boyatzis. (2019). Helping People Change . Harvard Business Review Press.

⁴ Smith, M., E. Van Oosten, R. E. Boyatzis. (2020). The Best Managers Balance Analytical and Emotional Intelligence. <https://hbr.org/2020/06/the-best-managers-balance-analytical-and-emotional-intelligence>. Достъпно на: 25.06.2020 г.

ситуации, изисква внимателно практикуване. Трябва да сте напълно осъзнати за моментното преживяване. Въпросите, които може да си зададете, включват:

- Как обработвам нещата в този момент? Мисля ли за конкретни факти, подробности или решения? Или обмислям по-открито и творчески за възможностите? Мисля ли какво е обективно правилно или грешно? Или претеглям относителните достойнства на това, което изглежда справедливо или морално справедливо?

- Какви типове ситуации или дейности обикновено ме привличат в аналитичната мрежа? Кога най-вероятно ще бъда привлечен в емпатичната мрежа?

- Като цяло прекарвам ли повече време в аналитичната мрежа или в емпатичната мрежа?

Второ, упражнявайте невронната мрежа, която не Ви е присъща. Различни начини за проявление на Вашите емпатични и аналитични аспекти на невронната мрежа могат да се прилагат. Полезен подход е да отделите повече време за упражняване на мрежата, която е по-малко вероятно да използвате.

За да упражните Вашата емпатична мрежа:

- Завършете поне един 15-минутен разговор всеки ден, в който единствената ви цел е да разберете другия човек, а не да решите проблема му или да давате съвети.

- Когато слушате някого, спрете всичко друго, което правите или мислите, и се опитайте да се концентрирате изцяло. Опитайте да слушате отвъд това, което чувате, настройвайте се за цялата картина на това, което чувате и виждате (т.е. език на тялото, тон на гласа, емоционални сигнали и т.н.).

- Ако смятате, че има нещо, което знаете с относителна сигурност, приемоте предизвикателството да оспорите това предположение и обмислете други възможности.

За да упражните вашата аналитична мрежа:

- Планирайте специфично време, в рамките на което да изпълнявате определени задачи. Следвайте ангажираните си времеви прозорци, дори ако те всъщност не са с категорични срокове.

- Идентифицирайте ситуация на работното място, която изисква нов подход за постигане на успешен резултат. Преди да потърсите перспективата на другите, направете някои изследвания. Изберете въпроси, които трябва конкретно да зададете. Съставете списък с два до три нови ресурси, за които обикновено не бихте помислили, включително хора. Напишете плюсовете и минусите на всеки ресурс, като вземете предвид разходите за всеки и техните потенциални приноси. Рамкирайте свързаните си бележки, за да продължите напред.

- Съберете информация за разходите за домакинство, направени всеки месец, като комунални услуги. Запишете действителните си разходи, платени през последните 12 месеца. Какви са тенденциите, които проследявате в числата? Коя е най-високата или най-ниската платена сума и през кой месец? Как сравнявате направените разходи с очакваното от вас?

Трето, практикувайте балансиране и на двете мрежи. След като усъвършенствате способността да бъдете по-наясно, когато работите в аналитичната или емпатичната мрежа в даден момент, и сте развили капацитета да активирате всяка мрежа при поискване, тогава сте готови да практикувате ефективно балансиране на двете мрежи. Отново и двете мрежи са важни. Вашата цел тук е да развиете способност за безпроблемно превключване напред и назад между двете мрежи.

Конкретни неща, които можете да направите, за да работите върху способността си да превключвате между двете мрежи, са:

- Бъдете ясни за намерението си. Може понякога да сме наясно с необходимостта да превключваме от една мрежа към друга, но съзнателно да избираме да не го правим. С други думи, понякога това не е проблем, свързан със способността, а вместо това е въпрос на мотивация.
- Когато вземате (или съобщавате) решение, което засяга други, помислете за потенциални лични последици от него. Отделете време, за да обърнете внимание на взаимоотношенията в допълнение към техническите аспекти.

Аналитичната и емпатичната мрежа водят постоянна битка в мозъка Ви. Когато едната се активира, другата е потисната. Не е нужно обаче да избирате страна – не е дилема, че едната мрежа е добра, а другата - лоша. Всъщност имате нужда и от двете. Ключът за постигане на максимална ефективност като лидер и за по-продуктивни отношения е да се научите да осъзнавате по-добре коя мрежа се активира в даден момент и да можете безпроблемно да превключвате напред и назад между двете, ако е необходимо.

Вместо заключение

Работохолиците и ангажираните в работата служители имат склонност към разграничение в основната си мотивационна регулация (Van Beek et al., 2012)⁵, а това предопределя и метамотивацията им в определен момент, и баланса в организацията относно времевите инвестиции и всички усилия като инвестиционен капитал в работата, водещ до тежък

⁵ Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., and Schreurs, B. H. J. (2012). For fun, love, or money: what drives workaholic, engaged, and burned-out employees? *Appl. Psychol.* 61, 30–55. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x

работохолизъм⁶. Тази тенденция е възможно да се задълбочава в бъдеще, а това да води до сериозни здравословни проблеми и системни нарушения/прекъсвания в организацията на обществените взаимоотношения. От друга страна работохолизмът е двигател на развитието, но ако е приет доброволно като личностна стратегия и метамотивационна реалност, т.е. при всички случаи следва много внимателно да се преценява ракурса в управлението.

Използвана литература

1. *Канев, Д. (2016)*. Архитектура на избора. Съветите на поведенческата икономика. Варна, изд. „СТЕНО“, 138 с.
2. *Ханауер, Н. (2020)*. Виждам разгневена тълпа с вили. И идва за нас... плутократите. <https://glasove.com/categories/na-fokus/news/vijdam-razgnevena-tylpa-s-vili-i-idva-za-nas-plutokratite>;
<https://www.politico.com/magazine/story/2014/06/the-pitchforks-are-coming-for-us-plutocrats-108014>. Достъпно на: 25.06.2020 г.
3. *Harpaz, I., & Snir, R. (Eds.). (2015)*. Applied psychology series. Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions. Routledge/Taylor & Francis Group.
4. *Smith, M., E. Van Oosten, R. E. Boyatzis. (2019)*. Helping People Change . Harvard Business Review Press.
5. *Smith, M., E. Van Oosten, R. E. Boyatzis. (2020)*. The Best Managers Balance Analytical and Emotional Intelligence. <https://hbr.org/2020/06/the-best-managers-balance-analytical-and-emotional-intelligence>. Достъпно на: 25.06.2020 г.

⁶ *Harpaz, I., & Snir, R. (Eds.). (2015)*. Applied psychology series. Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions. Routledge/Taylor & Francis Group.
Taris, T.W., van Beek, I and W.B.Schaufeli. (2020). The Motivational Make-Up of Workaholism and Work Engagement: A Longitudinal Study on Need Satisfaction, Motivation, and Heavy Work Investment. *Frontiers in Psychology*. 11:1419. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01419

6. *Taris, T.W., van Beek, I and W.B.Schaufeli. (2020). The Motivational Make-Up of Workaholism and Work Engagement: A Longitudinal Study on Need Satisfaction, Motivation, and Heavy Work Investment. Frontiers in Psychology. 11:1419. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01419*

7. *Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., and Schreurs, B. H. J. (2012). For fun, love, or money: what drives workaholic, engaged, and burned-out employees? Appl. Psychol. 61, 30–55. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x*