


ТЕОРИЯ НА МОТИВАЦИЯТА

Мистериозното, което ни провокира да вървим напред



 **in brief**
THEORY OF MOTIVATION
 They say the only lifelong, reliable motivations are those that come from within, and one of the strongest of those is the joy and pride that grow from knowing that you've just done something as well as you can do it. No matter if we are freelancers, human resources or general managers with 5 to 50 employees, motivation is the that mysterious thing that make us get up every morning ready for new battles.

Когато реших да поразсъждавам по темата, първият ми импулс естествено беше да се зароя в наличните в интернет ресурси, за да презледам какво казват изследванията и специалистите в областта. После сметнах, че няма да го направя, а вместо това ще се опитам да споделя наблюдения, трупани през над десет години работа в малки, големи и корпоративни компании. Защото на каквато и позиция да се намираме,

независимо дали сме на свободна практика, дали сме на длъжност най-ниско в йерархията, работим на средно мениджърско ниво или (се опитваме да) управляваме 5 или 50 човека, едно важи за всички ни – мотивацията е това, което всяка сутрин ни изстрелва от леглото, готови за нови подвизи.

ДВИГАТЕЛ С ВЪТРЕШНО ГОРЕНЕ

Както сподели мениджърът на BMW Бълга-

рия в интервюто си за този брой, „за мен е изключително важно всеки човек от екипа да знае защо точно е тук“. Или като за начало хората трябва да са вътрешно мотивирани, което е добрата основа за награждане. Но какво всъщност значи това на практика? В идеалния случай означава да познаваш добре себе си и да знаеш какво искаш. Да си наясно с посоката, както и желаната област на развитие. И да си способен последователно да вървиш напред, като се учиш както от успехи, така и от грешки, като създаваш контакти и разбираш какво е да работиш с други хора. Разбира се, всеки човек е индивидуалност, която се влияе от безброй фактори. Когато сме на 20 години, се мотивираме от едно, да речем прилична заплата и забавен екип, на 30 и нагоре ни движат съвсем други неща – естеството на работата, различни видове допълнително осигуряване и като цяло възможностите за израстване. За мен най-силната вътрешна мотивация идва от удовлетворението и увереността, която придобиваш с времето. Това е доказването сам на себе си, че можеш, че се справяш и че растеш като личност и като професионалист. Тази увереност дори не зависи от външното одобрение на мениджъра или на останалите от екипа – тя идва с времето и е основата, върху която стъпва всичко останало.

„Единствената изпитана мотивация, която продължава цял живот, е тази, идваща отвътре. Тя е най-силна, когато изпитваш радост и гордост от факта, че си постигнал нещо, давайки най-доброто от себе си.“
Lloyd Dobyns и Clare Crawford-Mason, „Thinking About Quality“

КОЛКО Е ВАЖНО ДА ОБЩУВАМЕ

Дълго време се питах дали мотивацията е преди всичко въпрос на психология и съм склонна да кажа – да, до голяма степен. Всеки човек е сложна система, върху която ежедневно влияят множество фактори и определят поведението му. Особено при съвременните реалиности, при които прекарваме в офиса и в работната среда повече време, отколкото вкъщи с близките си. Изключително важно е управляващият да познава добре екипа. Да е наясно с личните фактори, които движат даден човек (умишлено не го наричам служител), да знае детайли за интересите и семейството му, с какво се разтоварва, към какво се стреми, силни и слаби черти в характера му. Да се ИНТЕРЕСУВА от личността, която стои срещу него, и да умее да изслушва не само, когато е възникнал проблем, а по всяко време. Все пак всички си имаме его, което иска да бъде обгрижвано. В една от големите компании, в които работех преди време, имаше въведени регулярни срещи между мениджъра и всеки член от екипа, наречени 1:1. Повярвайте ми, това може да бъде много ентусиазиращо, въпреки че отново е

двустраничен процес. Той има за цел, казано на жаргон, мениджърът буквално да е в час какво се случва в главите на хората и да създава доверие между страните. Това е нещо, което върши работа, ако срещите водят до промени, насоки, решения. Защото съм била свидетел и на варианта, в който хората са тотално демотивирани дори само от невъзможността да проведат нормална човешка комуникация с шефа си, а той от своя страна дори не подозира неадекватността си и да е безкрайно изненадан от молбите за напускане, които често открива на бюрото си. Затова общувайте с хората, а ако нямате време за това, назначете си човек, който да се занимава само с екипа. Той е това, което движи организацията напред. Стига да е мотивиран да го прави.

„Много хора казват, че не искат да ходят на работа, но въпреки това го правят. Което означава, че не искат да рискуват работата си и да преживеят съответните негативни емоции. Изследванията сочат, че 90–95% от хората работят нещо, което не харесват и което биха зарязали в мига, в който разберат какво точно искат да правят.“
Sidney Madwed

СЪЩЕСТВЕНИТЕ НЕЩА НЕ СА ЗА ПРЕНЕБРЕГВАНЕ

Един от най-силните мотивиращи фактори в един екип е мениджърът на средно ниво, който всява респект, без да създава излишно напрежение в офиса, който е способен да отстоява исканията на хората си пред мениджърта. В такава ситуация те се чувстват обгрижени и защитени и са склонни в много по-голяма степен да дават

motive |'môtiv|

- причина за определено действие, особено скрита или неявна
 - мотив в изкуството, литературата и музиката
- Произход на думата: от латински – *motivus* от *movere* – „движа“

motivation |'môtvə'vâshən|

- причината за определено действие или поведение
 - желанието или волята на някой да направи нещо
- Произход на думата: края на 19 век от *motive*

ангажменти или дори липса на управленски качества) да намира решение на казусите, с които служителите идват при него, то задължително трябва да има един човек в организацията, който да се занимава само с това – да се грижи за хората. В момента, в който усетят хаос, те започват да губят доверие в мениджъра си и мотивацията им драстично спада. Организацията на работа и гъвкавостта в нея също не са за пренебрегване. Погрешното схващане, че неспазването на работното време от едни „разваля дисциплината“ за други, води до излишен педантизъм и стрес. Дори и гъвкави, правилата могат да са ясно дефинирани, за да се избегне недоволство. Едно от най-мотивиращите за мен изречения преди време беше, когато моят шеф на отдел ми заяви: „Мен не ме интересува кога идваш на работа и кога си тръгваш. Важното е резулта-



от себе си в работата и за общата кауза. Същото важи за намирането на решения на възникнали проблеми независимо от какво е естество. Ако мениджърът не може поради реди причини (свърхнатовареност, срещи,

ките, които се очакват от теб, да бъдат налице в посочения срок.“ Мое вътрешно убеждение е, че когато на човек му се дава свобода, той става по-отговорен. Това отново е индивидуално, но без доверие, никои

отношения не биха оцелели и това важи до голяма степен за тези в работната среда. Друг е въпросът, че прекаленото доверие в даден момент също може да доведе до демотивация. Заявление от типа „ти си умна, оправдай се“ на нова длъжност не само не ме мотивират, но и ми напомнят с негативно чувство на онзи насилствен начин да се научиш да плуваш, като те хвърлят във во-

ра изобщо не ставам от леглото“. Да. Безспорно заплащането на труда – усилията, уменията, точността, прецизността на изпълнение на задачите и всички неизброими детайли, които се включват в понятието работа, е изключително важно. Адекватното заплащане е може би най-мощният за мотивиране фактор при повечето хора. Много често високата (относително казано) запла-

наличието/липсата на бонуси от типа служебен телефон, мобилен компютър, кола с покрити разходи за бензин, коледни премии. Отново всичко е въпрос на приоритети. В първата голяма компания, в която работих четири години (над 200 души персонал, с 10 офиса в страната), заплащането беше доста добро (заплата + бонуси + платен извънреден труд), за да компенсират изключителното напрежение на работата, пътуването от единия край на София до другия, липсата на личен живот поради 10–12 часов работен ден и зверско натоварване. Това, разбира се, илюстрира само едната страна на медала. В такава ситуация парите са мотивиращ фактор до време. В момента, в който усети амортизирането, човек е склонен на компромис за по-спокойна работа.

„Парите никога не са били особена мотивация за мен освен като начин да следиш резултата. Истинското преживяване е в това да си в играта.“

Donald Trump, „Trump: Art of the Deal“

Съвременните мениджъри трябва да разберат, че не само те имат високи изисквания към хората, които наемат. Понятие като фирмена социална политика, което само преди няколко години беше част от японската екзотика, днес вече е фактор, който сериозно натезжава при избора на компания за работа. Наскоро бях приятно изненадана да чуя как в изцяло българска компания с около 70 души персонал е нещо съвсем естествено да се отдели сериозна сума за рожден ден на служителите (забележете – не събирана от колегите, а поемана от фирмата!), сума за първо и второ дете, екстри като масаж за служителите на място в офиса, на фона на които наличието на безплатно кафе, чай и плодове изглежда като нещо по подразбиране. Тези разходи може да не са съществени пера за фирмата, но те са важни, за да се чувстват хората добре. А дали сте виждали човек, който се чувства добре, да напуска?

„Уменията са това, на което си способен. Мотивацията определя какво правиш. Отношението ти определя колко добре го правиш.“

Lou Holtz

Посочените моменти съвсем не претендират за изчерпателност, но ако ви накарат да се замислите, ще е добро начало. Не бива да забравяме, че човешкото поведение се определя от средата. Навременното изплащане на заплатите, възможността за работа от къщи (практика на всички големи корпорации в света), добре помисленото работно пространство – на пръв поглед сребрни неща могат да се окажат съществен фактор за силна мотивация. А ако членовете на екипа са истински мотивирани да работят, екипът може да постигне чудеса.



дата и... оправдай се. И ето че пак стигаме до елементарната психология и намирането на точния баланс.

„Твоята мотивация? Твоята мотивация са парите, които получаваш всеки петък.“
Noel Coward

ДАЛИ НАИСТИНА ПАРИТЕ СА ВСИЧКО

Както преди време се изказа един известен модел, „за по-малко от n на брой хиляди дола-

та е причина за склонността на хората да пренебрегнат липсата на други условия за нормална работа и да се съгласяват да работят в условия на ненужен стрес или да пътуват часове наред на големи разстояния и в огромни задръствания. Заплащането трябва във всеки един момент да е съобразено със стандарта на живот, защото, ако то стига само за покриване на сметките и кутия цигари, трудно ще е фактор за задръжане на даденото работно място. Същото важи за