

ЧОВЕШКАТА ЕМОЦИОНАЛНОСТ В ПОВЕДЕНСКИТЕ НАУКИ И ПРАКТИКАТА НА УПРАВЛЕНИЕТО

Марин Паунов¹

Емоции и организационно поведение

Организационната резултатност – обща и икономическа, се детерминира в най-голяма степен от качеството на управление на най-важния ресурс в нея – човешкия. Това винаги е било в сила, но става особено очевидно в условията на съвременните общества и икономики, базирани на знанието. Тук не става дума за тясно функционалното експертно равнище на отделите по човешките ресурси, а за всяко управление, което като дейност е преди всичко работа с хора.

Индустриалната и организационна (И/О) психология и Организационното поведение (ОП) като изследователски и приложни области анализират поведението на индивиди и групи и отношенията между тях в организационен контекст и отчитайки в голяма степен прагматичните потребности на реалното управление. Тъй като "организационният човек" е по природата си същият като човека преди и след работно време, връзките на И/О психология и Организационното поведение с останалите предметни направления на психологията и изобщо – човекознанието – са значителни (например когнитивна и сравнителна психология, социология, културална антропология). Въпреки известната доза самостоятелност и обособеност, тези две научни сфери като че ли винаги са били "дъщерни", следвали са тенденциите и са отразявали (макар и по специфичен за предмета си начин) постиженията на по-фундаменталните научни области, от които са произлезли. Разполагайки с лукса да могат да използват резултатите на множество частни изследвания и експерименти под формата на мета-анализ, те винаги са компенсирали факта, че не са на фронтоната линия на изследователската модерност с възможността да видят по-общата картина и да извлекат безценна практическа ползност от нея.

Това, обаче, като че ли не е съвсем валидно поне в последно време и поне по отношение на някои революционни по заряда си открития във връзка с човека и механизмите на неговата психика. Става дума за серия невронаучни постижения в разбирането на човешката емоционалност, които се абсорбират неестествено бавно в мисленето на психолозите и още по-бавно и незабележимо – в интересите и работата на специалистите по И/О психология и ОП. В тези сфери (а оттам – и в практиката на управлението на хора) продължават да битуват парадигми и нагласи, характерни за отдавна отминали времена, а представите за организационния свят и човека в него продължават да бъдат неестествено (и в немалко случаи откровено погрешно) схематизирани.

¹ Марин Паунов е доктор по икономика, професор в катедра "Човешки ресурси и социална защита" при УНСС; сл. тел.: 962-34-83, e-mail: paunovm@unwe.acad.bg

В огромното многообразие от начини и школи в мисленето за човека могат да се проследят поне две дълбоки разграничителни линии: между "тялото и душата (психиката)" и между мисленето (интелекта, разума) и чувстването (емоционалността, афекта). Това дихотомизиране е дълбоко залегнало и във всекидневното ни отношение към човешката природа, а е достатъчно забележимо и в мисленето на голяма част от авторите в специализираните издания. А доколкото се чуват и гласове против това отчетливо разделение, те нерядко са крайни. В сферата на първата дихотомия, например, развитието на биохимичните и биофизичните изследвания на мозъка причиняват специфичен механистичен редукционализъм, склонен да приравнява целия психичен продукт на човека с химични и физични процеси, стоящи в основата му¹.

В рамките на втората двойка понятия като че ли по подразбиране се приема първенството на разума, мисленето и логиката. Така е и в ежедневието език. Фразата "подавам се на емоциите си" съдържа ясна отрицателна конотация на български, английски, руски, френски и немски език. Можем да чуем "болезнено емоционален", но (кой знае защо) не и "болезнено рационален". Добре известни са онези от психичните разстройства на афективната сфера, при които емоционалността детерминира неблагоприятни поведения и състояния (депресия), но "емоционалната бедност" като психопатология е значително по-малко изследвана.

В същото време практически емоционалната сфера на човешката психика нито е подчинена на рационалната, мисловната, съзнателната ѝ част, нито двете са независими една от друга. Човешкото поведение е в огромната си част резултат от емоции, за които нерядко нямаме и представа, а когнитивните процеси са мотивирани и силно повлиявани от същата тази емоционална сфера. След десетилетия на не съвсем обосновано чувство за собствена елитарност на фона на останалите клонове на психологията и рязък отказ от занимания с афективността и несъзнавания дял на човешката психика, в последните няколко години когнитивната психология започва да прави завой в тези посоки. За съжаление, И/О психология, ОП и управленската практика като че ли не следват това развитие достатъчно бързо.

Изключение от тази неблагоприятна закономерност като че ли имаше за известно време по повод на сензационно представената и все още модерна концепция за емоционалната интелигентност, на която ще обърнем специално внимание по-късно.

Човешкото общество и организациите не могат да не разчитат на логиката и рационалната ефективност. Председателят на Американската психологическа асоциация Дъглас Маси посвещава своя "президентски адрес" през 2001 г. на произхода и ролята на емоциите в социалния живот и подчертава в тази връзка буквално следното "... ние, социолозите, лекомислено издигахме рационалното над емоционалното в опитите си да разберем и обясним човешкото поведение. Не, че човешките същества не са рационални – такива сме. Но въпросът е, че не сме само такива. Това, което ни прави човеци, е добавянето на рационалния мозък над съществуващата преди емоционална база. Фокусът на социологията трябва да бъде върху взаимодействието на рационалност и емоционалност, а не върху теоретизиране с

¹ Damasio, A., *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, Avon Books, 1994.

първото при игнориране на второто или върху противопоставянето им. Опитите да се разбере човешкото поведение като резултат единствено от рационални когнитивни процеси е не само неправилно – то води до фундаментални недоразумения по повод на човешката природа."¹ Към тази достатъчно ясна и точна позиция може да се добави само, че необходимостта от преосмисляне на изследователските подходи не засяга само социологията. Митът за рационалността подлежи на цялостна ревизия.

В теориите за съвременните общества (особено схващанията за демокрацията) и в базисните икономически науки разпространено, макар и невинаги ясно дефинирано, е допускането, че гражданите действат като рационални човешки същества, осмисляйки разумно начините за справяне с проблемите, пред които се изправят, и че те анализират рационално и дебатираят свободно и открито изникващите въпроси, докато достигнат до логически обосновано колективно заключение. Организационните теории и мениджмънтът като наука и практика винаги са стъпвали на презумпцията за рационалността на ръководството като водеща функция на управлението (т.е. при вземането на решения и целеполагането), като сърцевина на управлението. И наистина, управленец, който не е в състояние да се справи логично с огромно количество противоречива, заблуждаваща и понякога недостъпна информация, няма особени шансове за успех. Рационалността в организационен и управленски порядък е базирана на схващането, че разумните хора биха отговорили на въздействията на средата чрез анализ на наличните факти, оценка на възможните следствия от реактивните им поведения и съотнасяне на тези следствия с необходимите за осъществяването им ресурси. Съответно на това, училищата по мениджмънт и бизнес администрация усилено и понякога със забележителен успех са фокусирани върху изграждането на необходимите аналитични умения у своите възпитаници.

Проблемът обаче е, че тези умения и рационалната, чисто логична страна на управлението – оставайки необходими – не са достатъчно условие за ориентация, справяне с предизвикателствата и успех. Просто, защото хората действат много често и ирационално. И защото от най-новите изследвания на мозъка става все по-ясно, че реакциите на човека са в основата си емоционно базирани и анализът на факти при тези реакции е по-скоро вторичен. *"Нашият психичен живот – ясно обобщава един от водещите световни невроучени Вилянур Рамачандран – се управлява предимно от врящ казан от емоции, мотиви и желания, за които почти нямаме съзнателна представа, а това, което наричаме съзнателен живот, обикновено е последваща рационализация на неща, които правим по други причини."*²

С ранг на доказан факт е, че менталните структури, които управляват емоциите и чувствата, имат по-голямо въздействие върху процесите на вземане на решение, отколкото логиката и разума. Нещо повече – емоциите имат много повече сила да въздействат върху разума, отколкото обратното. По повод на социологическите и

¹ Massey, D., A Brief History of Human Society: The Origin and Role of Emotion in Social Life, Presidential Address, American Sociological Review, ASA, vol. 67, No.1, Feb. 2002, p. 1-29.

² Ramachandran, V., Phantom in the Brain, New York, Harper Perennial, 1991, цит по Gore, Al, Assault on Reason, Penguin Books, 2001, p. 28.

политологическите теории за демокрацията вече няма съмнение, че "ренесансовият идеал за хладния разум като дълг на човека в гражданските общества е емпирично банкрутирал"¹. А друг световноизвестен водещ невроучен – автор на един от глобалните бестселъри в сферата на мозъчните изследвания – Джоузеф Лъду – доказва недвусмислено с изследванията си, че връзките от емоционните мозъчни центрове (амигдала, например) към когнитивните системи (неокортекс) са по-разработени и силни от обратните невронни пътища².

В организационните и поведенските науки и най-вече във "философията" на управленската практика обаче цари необезпокояван рационалистичният утилитаризъм и продължава да шества това, което Паскал Галиарди нарича "колективна репресия над патос-а"³, т.е. над експресивните измерения на организационния живот. Добре познатата рационалистична изследователска парадигма в ОП като че ли все още отказва да приеме достатъчно сериозно една фундаментална част от човешкия опит: начините, по които възприемаме и чувстваме действителността; начини, предизвикващи привличане и отблъскване, удоволствие и отвращение, страдание и радост. Причините за тази специфична научна "слепота" са много, но корените ѝ могат да бъдат открити още в зората на индустриалната революция, когато организациите, процесите и отношенията в тях стават обект на предимно утилитарно-рационалистична интерпретация. Появява се и трудно преодоляваното дори към момента разграничение между "експресивното" действие (естетическото, емоционалното) и "импресивното" (прагматичното, продиктувано от разума целесъобразно действие). Нещо повече – аксиоматично и по подразбиране първото се подчинява на второто по значимост и започва да се схваща като пречка пред рационалистичната оптимизация на организационната действителност.

Идеята за организациите като механизми, подлежащи на изграждане и управление на основата на универсални принципи, цари в западната литература до към края на 30-те години на 20-ти век, а в страните, оказали се социалистически след Втората световна война – и далеч до по-късно под формата на т.нар. "Научна организация на труда". Съответно, организационните теории остават предимно нормативни, занимавайки се с характеристиките, които една организация би трябвало да има, а не с действащите процеси и механизми на реалните организации. Психологическите и социалните аспекти на организацията получават внимание (например чрез ергономията), но то отново е белязано от дълбоко опростителство, от насилствен позитивизъм и от утилитарния постулат, че един индивид би сътрудничил при постигането на една колективна цел само в замяна на достатъчно голяма материална изгода. Тази фундаментална нагласа не се променя из основи дори след широко известните Хотърнски експерименти. Едва през втората половина на 20-ти век Селзник⁴ застава лице в лице с общоизвестния факт, че колкото и добре да е изградена една организация на основата на рационалистичните принципи, тя постепенно губи

¹ Choi, Ch., Voting with the Heart, Scientific American, December 2006.

² Le Doux, J., The Emotional Brain, New York, Simon & Schuster, 1996, p. 19.

³ Gagliardi, P., The Collective Repression of 'Pathos' in Organization Studies, Organization, May 2007; 14, 3, p. 331.

⁴ Selznick, Leadership in Administration, Harper and Row, Evanston, IL, 1957.

"чистотата си" и се просмуква от чувства, идеали, духовност и пр. Но Селзник вижда в това патология и разглежда неформалната организация като защитен механизъм, призван да абсорбира "напреженията", които не могат да намерят място във формалните организационни структури и отношения. Чак до 70-те години на 20-ти век с ранг на аксиоматичен – и на моменти единствен – приоритет в организационно-управленските изследвания е анализът на взаимовръзките между обективно измерими променливи.

Рационалистичната нормативна и позитивистка парадигма успява да погълне дори мощната вълна от изследвания и мислене на тема организационна култура, появили се след 70-те години на миналия век. Културалният дискурс е нов и революционен при възникването си, защото фокусира вниманието върху символния и идейния аспект на организационния живот и по природата си предполага холистични и интерпретационни, качествени аналитични подходи. Но и тук когнитивисткият уклон поставя своя отпечатък за десетилетия напред и – освен непрекъснатият стремеж към мерене на неизмеримото – представя организационните култури предимно като мисловни конструкти. Акцентът се поставя върху рационалистичните форми на проявление на културите – като митологията, езика и ритуалите, а самите те се схващат предимно като "система от значения". И до момента начините, по които човек отразява и чувства действителността, вкусовете и сензитивното познание, естетиката, духовността и емоционалността остават области с ключово значение за реалния организационен живот, но с периферно внимание от страна на изследователите.

Тази закономерност има и изключения, които – за съжаление – едва ли са особено радващи. Става дума за т.нар. емоционална интелигентност, която се радва на популярност и интерес, но не и на по-задълбочено внимание. Добрият стар рационалистичен уклон се проявява и в самото словосъчетание "емоционална *интелигентност*", предполагаща съзнателно когнитивно отношение към изпитваните емоции и логичното им подчиняване на повелите на рационалното.

Концепцията за емоционалната интелигентност е въведена от Саловей и Майер в началото на 90-те години¹, макар че подобни идеи има и преди това. Тук можем да припомним Векслер², който още през 40-те години на 20-ти век говори за "интелектуални" и "неинтелектуални" (афективни, персонални и социални) елементи на интелигентността. Десетилетие преди това Торндайк вече е посочил "социалната интелигентност" като важен фактор за адаптацията и успеха³. В сферата на индустриалната и организационната психология още от 40-те години на 20-ти век е доказано, че лидерите, които са способни да изградят взаимно доверие, респект, топлота и разбирателство с членовете на своите групи, са по-ефективни. Пак в рамките на

¹ Salovey, P. and J. Mayer, Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990, p. 185-211.

² Wechsler, David, *The Measurement of Adult Intelligence*. Baltimore, Williams & Wilkins, 1939, p. 229.

³ Thorndike, E. et al, *The Measurement of Intelligence*. New York: Teachers College Press, 1927.

тази изследователска парадигма и на основата на някои идеи на Хенри Мъри¹ за важноста на "некогнитивните фактори" (социални и емоционални компетентности) се разработва концепцията за центровете за оценка (assessment centres), приложена за пръв път в АТ&Т през 1956 г.

Примерите от този характер са много, но те като че ли са позабравени към началото на 80-те години, когато Гарднър започва да говори за своята идея за "множествена интелигентност" като за "нова теория за интелигентността"². Гарднър аргументира тезата, че "интраперсоналната" и "интерперсоналната" интелигентности например са поне толкова съществени, колкото традиционно измерваните с класическите IQ тестове интелигентностни компоненти. На този фон широко популярната книга на Даниел Гоулман "Емоционална интелигентност" и последвалите я лавинообразно продължения не са нещо, което се появява на бял фон. Но, освен безспорно полезните гледни точки и модели, в тези публикации продължават и дори се задълбочават някои немаловажни методологически въпроси, които може би си заслужава да бъдат споменати тук.

Мисловната традиция, говореща за множество интелигентности, получила еманацията си в трудовете на Гарднър, също не е нова. Но при всички случаи въпросът за това, какво точно е интелигентност, продължава да стои. Оттук следват серия производни въпроси – например защо, след като имаме основание да говорим за социална и емоционална и дори музикална интелигентност, не споменаваме нищо – да речем – за артистична интелигентност? Не става ли дума тук по-скоро не за интелигентност, а за относително обособени и културално повлияни домейни от способности, навици или умения (и респективно – компетенции)? Ето защо не е чудно, че определенията за емоционална интелигентност и при Саловей и Майер, и при Гоулман, се променят непрекъснато. Един от често срещаните варианти на такава дефиниция е, че *"емоционалната интелигентност е способността (!) да се наблюдават собствени и чужди чувства и емоции, да се правят разграничения между тях и тази информация да се използва като ръководство за собственото мислене и поведение"*³. Както правилно отбелязва Едуин Локи в една своя "протестна" статия⁴, способността да се наблюдава едва ли е точно интелигентност. Самото насочване на вниманието и разбирането са елемент на перцептивните процеси при човека, чийто волеви контрол не е безспорен и зависи от немалко фактори, свързани както със субекта, така и с обекта на възприятието. Строго погледнато, простото изброяване на чувства и емоции като обект на наблюдение е не съвсем коректно, доколкото немалко специалисти по човешка емоционалност биха отрекли принципно възможността да се наблюдават емоции, а дали човек ще използва или не наблюденията си в реални ситуации също зависи от много фактори и едва ли само по себе си е въпрос на каквато и да било интелигентност.

¹ Murray, H., Explorations in Personality. New York: Oxford University Press, 1938.

² Gardner, H., Intelligence Reframed. Multiple Intelligences for the 21st Century, New York: Basic Books, 1999.

³ Salovey, P. and J. Mayer, op. cit.

⁴ Locke, E., Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept, Journal of Organizational Behavior, 26, 2005, p. 425-431.

Локи справедливо посочва и че във от тази дефиниция Саловей и Майер¹ разширяват обхвата на понятието "емоционална интелигентност", включвайки: оценяване и изразяване на емоции вътре в себе си вербално и невербално; оценяване и идентифициране на емоции у другите невербално и емпатично; регулиране на емоциите у себе си и у другите; използване на емоциите за планиране, креативно мислене, насочване на вниманието и мотивация. Свързването на тези феномени, способности и поведения в единна концептуална структура не издържа сериозна критика. Струва ми, че това е валидно и по отношение на самото разбиране за това какво е емоция, чувство и каква е връзката им с когнитивната, рационалната част на човешкия психичен апарат. Гоулман и Бояцис² обособяват подобни елементи на емоционалната интелигентност, изброявайки: самомотивиране и упоритост, умения за вглеждане в себе си, самоконтрол на импулсите, настроеността и емоциите, емпатия (съпреживяване), социални умения (способността да се изграждат приятелства). Без да търсим тук отговор на въпроса какво е общото и различното между емоционалната и социалната интелигентности, можем да видим как в една своя по-късна статия Майер дефинира емоционалната интелигентност като "способността да се **разсъждава с емоция** (подчертаното мое – МП) в четири области: да се възприема емоция, да се интегрира тя в мисленето, да се разбира и да се управлява"³

Тук формулировката "да се разсъждава с емоция" съдържа явен противоречив компонент. Разсъждението е съзнателен акт на обработка на сензорна информация с цел непротиворечивото ѝ интегриране в концепции; процес на изграждане и проверка на познание. Емоциите пък са несъзнавани механизми на автоматизирана, неволева преценка, основаваща се на несъзнавани части от паметта и ценностите, чиято цел не е логически непротиворечиво познание за действителността, а автоматичната, бърза реактивна оценка и мотивирането на действия. Да се разсъждава с емоция в смисъла, употребен в дефиницията на Майер, е точно толкова невъзможно, колкото да се разсъждава без емоция в строгия смисъл на думата, доколкото самото разсъждаване е мотивирано от емоционален стремеж към ценности като идеите, обективното, истината.

Така или иначе, тук нямаме за задача да се спираме в детайли на концепцията за емоционалната интелигентност като такава, а ни интересува по-общата картина. На практика, налице е един радостен и няколко безрадостни факта. Радостното е, че въпросът за човешката емоционалност и интроспекцията започва да заема полагащото му се място в изследванията на когнитивните психолози и невроучени. Притеснителен е обаче начинът по който този въпрос навлиза в ОП и О/И психология и то не само от позиция на бавната скорост, с която това се случва. На основата на методологически уязвимите идеи за емоционална интелигентност, множествени интелигентности и т.н., иначе отдавна закъснелият интерес към афективните компоненти на организационния човек в ОП и О/И психология отново се оказва

¹ Mayer, 1999, op. cit., p. 50.

² Goleman, D., R. Boyatzis, A.McKee, Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence, HBS Press, 2002.

³ Locke, E., op.cit.

впримчен в рационалистичната нормативна и позитивистка рамка. Този път – по-екзотично. В практиката на много консултантски фирми напоследък с ранг на модерност е препоръчването на една книга на Даниел Гоулман, Ричард Бояцис и Ани МакКий – "Първично лидерство: да се научим да водим с емоционална интелигентност"¹, в която ефективното лидерство предполага следните черти, базирани изцяло върху емоционалната интелигентност: обективна самооценка, самоувереност и самочувствие, морал (честност и почтеност), адаптивност и гъвкавост, постигащ тип мотивационна ориентация, инициатива и ефективност, ориентация в организацията, ориентация към потребителя, използване на тактики за убеждение, развиване на способностите на подчинените, инициране на промени, управление на конфликти, изграждане на екипи, чувство за хумор.

Неизбежно (и правилно) тук читателят остава с усещането за хаотичност и липса на сериозна основа както за изграждане на такъв списък от характеристики, така и за разграничаването помежду им, а и за връзката на всичко това с емоциите и интелигентността. Както правилно отбелязва Локи², извън този списък не остава почти нищо, с изключение на самата интелигентност в класическия когнитивен смисъл на думата или на интелектуалния аспект на лидерството (напр. стратегическата визия и аналитичните умения). На практика човек (в т.ч. и лидерът) не прави нищо без емоции и те са изключително важна част и от човешката същност, и от човешкото общуване, включително и в организационен контекст. Но връзката на лидерството, например с афектите на човека, би могла и би трябвало да се разглежда на по-стабилна и издържана основа.

И така, след натрупано инерционно изоставане на ОП и О/И психология в тези сфери, съществува риск наваксването да е в не съвсем правилни посоки или по не съвсем убедителния начин. Безспорно е, че съвкупността от теми, които в момента попадат под "шапката" на идеята за емоционалната интелигентност, не са маловажни сами по себе си, макар и това, което се опитва да ги обедини, да не е особено убедително. Но все още подлежи на преоценка древната презумпция за първенството на разума над чувствата; "естественото" фаворизиране на първото за сметка на второто само защото то е по-податливо на анализ. Все още мястото на емоционалната сфера на човешката психика в организационното битие на човека не е получило необходимото внимание. В тази връзка е донякъде забавно да се наблюдава как новите начини на мислене за човека и за ролята на емоциите и други "некогнитивни" фактори в неговата природа са значително по-употребявани в области, в които могат бързо и непосредствено да осигурят възвращаемост. Лавинообразно нарастващите напоследък приноси на невронауките в разбирането на човека може и да са революционни за Организационното поведение и Управлението на човешките ресурси като теория и практики, но се ползват все по-масово и изглеждат все по-естествени в един нов маркетингов подход, наречен "невромаркетинг"³.

Освен откритието на Лъоду, доказващо, че връзките от емоционните мозъчни центрове към когнитивните системи са по-разработени и силни от обратните нев-

¹ Goleman, D., R. Boyatzis, A. McKee, op.cit.

² Locke, E., op. cit., p. 428.

³ Lindstrom, M., Buyology: Truth and Lies About Why We Buy, Doubleday, NY, 2011.

ронни пътища, в съвременните изследвания на мозъка има и нарастващо количество други забележителни открития, които натрупват давност, но остават като че ли странно невидими за ОП и И/О психология. А всъщност тези нови идеи не са просто натрупвания – те малко или много вече съставляват своеобразна революция и изискват принципно нови подходи към голяма част от темите, свързани с организационното битие на човека. Добър пример в това отношение са "огледалните неврони"¹.

Човешкото съществуване и общуване е съставено от огромно количество трудно забележими за рационалния разум, сложно нюансирани и динамични детайли. Способността ни, например, естествено и спонтанно да разпознаваме усмивката от гримасата; да знаем със сигурност, че ръката на другия, която се протяга към чашата с кафе няма да сграбчи тази чаша, за да я захвърли, а за да я поднесе към устните; възможността да съпреживяваме, *усещайки* същото като другия в киносалона или на работното място; ориентирането ни в безбройните феномени на невербалната комуникация и т.н. и т.н. Всъщност много рядко се замисляме за всичко това, а още по-рядко се опитваме да го анализираме в дълбочина; то изглежда безкрайно "естествено", а далеч не е. През последните 10-тина години група италиански неврофизиолози откриват и навлизат все по-дълбоко в изясняването на тези фундаментални за общуването и съществуването на човека способности – групи невронни клъстери, даващи възможност на мозъка ни да отразява без намесата на рационалната аналитичност поведенчески намерения и емоционални състояния – т.нар. огледални неврони. Те се задействат, когато сетивността ни достави информация отвън по същия начин, по който се задействат, когато правим или чувстваме нещо, т.е. в известен смисъл ние не само отразяваме другия, ние *сме* другия. Това своеобразно "четене на мисли" изгражда мост между нас и другите и ни помага да изградим собствената си аз-концепция, културите и обществата ни. Огледалните неврони са свързани с имитацията, морала, ученето, политическите пристрастия и потребителските ни предпочитания, с културата, езика и философията, с множество разнопосочни аспекти на социалния когнитивен процес. Наличието и механизмите на действие на тези неврони повлияват мисленето и изследователските програми на все повече научни области вътре и вън от рамките на психологията.

Гералд Хютер и екипът му в Департамента по фундаментални неврофизиологични изследвания в Гьотинген доказва наличието на пряка връзка между развитието на мозъка (онто- и филогенетично) и начините на използването му. Оказва се, че поведението, водещи до най-пълно такова развитие, са онези, които съумяват да съчетаят класическата когнитивна интелигентност с "неинтелектуални" качества като скромност, емпатия и любов².

Има достатъчно убедителни изследвания³, показващи например, че хората се държат по-състезателно и агресивно, когато видят модерна кожена бизнес-чанта на бюро, говорят по-меко и тихо в стаи, в които на стената има окачени картини,

¹ Iacoboni, M., *Mirroring People: The New Science of How We Connect With Others*, Farras, Straus & Giroux, NY, 2008.

² Huther, G., *The Compassionate Brain: How Empathy Creates Intelligence*, Trumpeter, Boston, 2006.

³ Custers, R. and H. Aarts, *The Unconscious Will: How the Pursuit of Goals Operates Outside of Conscious Awareness*, *Science*, vol. 329, no. 5987, 2010, pp. 47-50.

изобразяващи библиотека, и подкрепят бюрото си много повече, ако във въздуха се носи почти доловим мирис на почистваща течност, като при това не си дават съзнателна сметка за поведенията си и въздействията на средите им.

Рационалността е подчертано човешка характеристика и хората мислят за съзнателността като за най-човешката черта и детерминант на човешкото поведение. Но обемът изследвания, натрупани в последните години, показват една значително по-сложна и различна картина, която показва в каква неподозирано доскоро дълбока степен поведенията и решенията ни се влияят от емоции и от несъзнавани фактори. Цитираните по-горе Руд Къстърс и Хенк Аартс обобщават, че много често целенасочените човешки поведения възникват без носителят им да е наясно какво иска или защо и едва впоследствие съзнателността услужливо рационализира избора.

Използването на "сублиминални" техники от типа на т.нар. "25-ти кадър" (показване на думи или образи за периоди по-кратки от минималната скорост на съзнателното възприятие) отдавна е показало, че работни групи се справят по-добре и са по-мотивирани и удовлетворени при сублиминално показване на думи, предизвикващи позитивни асоциации (плаж, приятел, дом); хората ожадняват и пият повече при сублиминални възприятия на думи, свързани с пиене и течности; осигуряват по-конструктивна и дипломатична критика за чужди поведения, ако седят пред екран, на който сублиминално се появява име на близък човек или професии, предлагащи помощ (като медицинска сестра) и т.н. Съвременните изследвания отиват далеч отвъд идеята на тези сублиминални техники. Оказа се, че дори съзнателно възприемани елементи на средата имат несъзнавани следствия за поведението. Хората проявяват много по-малко отстъпчивост при преговори за цени, например, ако седят на твърд, а не на мек стол. Хора, държащи в ръка топла напитка като кафе или чай, преценяват другите като по-грижовни и щедри, отколкото когато държат студена безалкохолна напитка. Участници в процес на селекция на кандидати за работа оценяват дадени документи като по-сериозни, ако са закрепени в по-тежка папка.

В серии от подобни експерименти Джон Барг (ръководител на лаборатория по автоматизъм на мотивацията, когницията и емоциите в Йейл) показва¹ недвусмислено, че значителна част от социално-психологическите феномени като нагласи, оценки, емоции, мотивации, социални поведения възникват несъзнавано и автоматично, а емоционният опит е ключово важна, макар и несъзнавана, детерминанта за бъдещи цели и намерения.

Това са само няколко от многото възможни примери, ясно показващи революционните резултати (в случая – от сферата на невронауките) и промените в изследователските нагласи по отношение на човешката емоционалност и ролята ѝ за поведението. Последните две десетилетия първоначално по-бавно, а напоследък и по-рязко и решително окончателно премахнаха и класическото хилядолетно дихотомизиране между разум и емоции, мислене и чувстване, когниция и афект. Натрупват се все повече и все по-убедителни изследвания, демонстриращи влиянието на афективните състояния върху когнитивни процеси като учене, памет, асоциации,

¹ Bargh, J. et al., The Unbearable Automacity of Being, American Psychologist, 54, pp. 462-479.

оценка¹, както и обратното: влиянието на когнитивните оценъчни информационни процеси върху чувстването².

В ОП и И/О психология съществуват и центрове и отделни автори, в чиято работа емоциите в организационен контекст се радват на признание. Внимание се отделя например на чувствата на персонала, изразяването на гнева и връзките му с агресивните поведения³. Наблюдава се интерес и към емоционалния елемент на взаимоотношението и обслужването на клиенти, вкл. и способността персоналът да изразява позитивни емоции към потребителите – процес, наричан "емоционно усилие"⁴. Сравнително най-голямо внимание по отношение на емоциите (и емоционалната интелигентност, разбира се) се отделя на лидерството както във връзка с отношенията лидер-последовател, така и по линията на ефективността на самия лидер⁵. Един от водещите радетели на идеята за значимостта на емоциите в организационно-поведенските изследвания е Нийл Ашкенази от Университета в Куийнсланд, който полага значителни усилия в тази посока. Под негово ръководство и по негова инициатива преди няколко години сп. *Human Performance* подготвя тематичен брой, посветен на връзката между емоциите и трудовото представяне⁶. Статии в това специално издание определено представляват стъпка в правилната посока.

Може би, обаче, е назрял моментът за едно по-систематизирано обхващане на темата "емоции" от страна на ОП и И/О психология. В тази връзка изглежда подходящо⁷ мисленето за ролята, мястото и механизмите на човешката емоционалност в организациите да се подреди в следните равнища на анализ:

Индивидуално. На това равнище съществуват значими изследователски приноси по отношение на въздействието на емоциите върху оценъчния компонент на възприятиния процес, в т.ч. социалната когниция, както и върху паметта и поведенските нагласи⁸. Немалка част от специалистите, фокусирали изследванията си върху индивидуалното равнище на анализ на емоциите, са склонни да се интересуват предимно от вътрешноличностните промени, провокирани от емоциите. Но в същото време тези вътрешноличностни промени нерядко са разглеждани като емо-

¹ Bower, 1981; Fiedler, F. and J. Forgas (eds.) *Affect, Cognition and Social Behavior*, Toronto, Hogrefe, 1988; Forgas, J. and Bower, G., *Mood Effects on Person Perception Judgments*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1987].

² Zajonc, R., *Closing the Debate Over the Independence of Affect*, in: Forgas, J. (ed.) *Feeling and Thinking: The Role of affect in Social Cognition*, Cambridge University Press, 2001.

³ Allcorn, S., *Anger in the Workplace*, Westport, Connecticut, Quorum, 1994; Tavris, C. *Anger: The Misunderstood Emotion*, NY, Simon and Schuster, 1982.

⁴ Hochschild, A., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, LA, UCLA Press, 1983.

⁵ например "трансформационното лидерство": Yammarino F, W. Spangler and B. Bass, *Transformational Leadership and Performance*, *The Leadership Quarterly*, 4, 1993, p. 81-102.

⁶ *Human Performance*, 2004, 17(2).

⁷ подобно на Keltner, D. And Jonathan Haidt, *Social Functions of Emotions at Four Levels of Analysis*, *Cognition and Emotion*, 199, 13(5), p. 505-521.

⁸ Frijda, N., *The Emotions*, Cambridge, UK, Cambridge University Press; Lazarus, R., *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, NY, 1991; Clore, G., *Why Emotions are Felt*, In: Ekman P. and R. Davidson (eds.), *The Nature of Emotion*, NY, Cambridge University Press, 1994.

ционна подготовка или отговор на социална интеракция от някакъв вид, а това означава автоматично, че се навлиза и в организационното измерение. Всъщност би могло да се каже, че на това равнище емоциите имат предимно мотивационни и когнитивни функции. Гневът, например, е тясно свързан с индивидуалната оценка за справедливостта на определено събитие; срамът е базиран на информация за статуса на индивида в дадена група; любовта е свързана с равнището на ангажираност или отдаденост към друг обект, вкл. към целите и ценностите на организацията или групата. Афективните състояния, например настроенятия, доказано въздействат върху резултатността на когнитивните процеси и посоката на оценката или отношението, свързани с тях. Трудовата мотивация и в интринкситен, и в екстринкситен порядък е в основата си оценъчен и афективен информационен процес, резултиращ в различни степени на привличане към даден статус на съществуване или начин на поведение.

Диадично. Немалко изследователски интерес съществува и към емоциите като организиращ двустранните отношения и взаимодействия фактор. Естествено, тук идва мястото на изразяването на емоциите лицево, вокално и жестово, както и на интерпретативните проблеми, на разбирането на емоциите и поведенските намерения на другите, провокирането на реципрочни и синхронни емоции у възприемащия, регулативните функции на някои емоционални състояния и т.н. Тези въпроси би трябвало да попадат на практика в серия от ОП теми: и харизматичното лидерство, и емпатията, и не на последно място – някои от елементите на споменатата вече емоционална интелигентност, напр. умения за вглеждане в себе си и самоконтрол на импулсите, настроенятия и емоциите.

Групово. Изследователският интерес на това равнище може да се структурира в няколко водещи направления: колективни емоции и разпространението на емоцията сред груповите членове; емоционален контекст на ролевите взаимодействия (например при ролеви конфликт или нееднозначност, както и при когнитивната интерпретация на ролевите очаквания); емоциите като помощно средство за дефиниране на границите на групата и като групообразуващ фактор (колективният екстаз, например, като средство за постигане на чувство за общност); мястото на хумора и смеха; емоциите, свързани с дефинирането на ролите и груповия статус и др. Тук попадат и културалните измерения на емоциите, при които се изяснява как емоциите са повлиявани от исторически и икономически фактори и как се враждат в институции и социални практики, как културалните норми въздействат върху изразяването на емоции, какви афективни функции има самата култура при формирането на културални системи и др. По-конкретни изследвания са възможни в посоките: влияние на културата върху аз-концепцията и емоционалните статуси, свързани с нея; социалните структури, в условията на които (и спрямо които) се преживяват емоции; културно-специфични оценки на емоциите и на изразяването им; емоциите в процеса на социализация и др.

Като обобщение може да се каже, че последните години са революционни за неврофизиологията, социологията и почти всички дялове на психологията що се отнася до човешката емоционалност и връзката ѝ с класическите когнитивни функции и поведението. Икономическата наука все по-често поглежда към науките за

човешкото поведение; появи се и бурно развиваща се научна област "поведенска икономика". ОП и И/О психология трябва да се справят с това предизвикателство и – без повече загуба на темпо – да осигурят на мениджмънта както адекватно разбиране за неговия обект – човека и групите от хора, така и практически полезни средства за въздействие върху индивидуалното и груповото трудово поведение. Очевидно, това не може да стане без нов и съвременен поглед към афективния свят на човека, но в същото време този поглед би трябвало да остане максимално методологично издържан и далеч да не се изчерпва с добилата популярност концепция за емоционална интелигентност.

2. ЕМОЦИОННИ И ДРУГИ НЕКОГНИТИВНИ ФАКТОРИ В ПОВЕДЕНСКАТА ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Икономическите науки от класическия им период насетне, вече столетия, по необходимост са приемали серия от допускания и аксиоматични предположения за човешкото поведение и неговите детерминанти, за да изградят обяснителните си конструкции. Така икономическите науки изграждат облика на т.нар. "икономически човек", необходим на икономическото и финансовото моделиране, който чрез съпоставка на дадено и получено взема логични, рационални решения в свой собствен интерес, за да максимизира печалбата и полезността за себе си. Приема се по подразбиране, че той е интелигентно, аналитично и егоистично същество, способно на оптимално саморегулиране в името на своите средносрочни и дългосрочни цели. Като такъв, икономическият човек е удобен за изграждане на академични теории, но от гледна точка на практическата полезност той има един сериозен недостатък: не съществува. Реалните хора – за щастие – демонстрират замайващо многообразие от поведения, черти и мотиви, голяма част от които са ирационални, самоувреждащи или "безпочвено" алтруистични например. Това не е революционно ново наблюдение, но по някакъв странен начин то се оказваше в дълъг отрязък от време "незначително" и направо прозрачно както за макроикономиката и финансите като социално-икономическа политика и аналитични техники, така и за немалка част от управленската теория и практика на равнище организация.

Жалкото е, че още преди 250 години Адам Смит демонстрира далеч по-зряло отношение по въпроса както в "Богатството на народите...", така и в "Теория на моралните чувства"¹. "Теорията на моралните чувства" е издадена по време на професорството на Смит в Глазгоу през 1759 и е повлияна много силно от близкия му приятел Дейвид Хюм. Тук той извежда онези принципи на човешката същност и поведение, които смята за универсални. Сред тях основно място заемат съчувствието, съгласието, разбирателството, хармонията между хората (той употребява предимно *sympathy*). Всъщност точно те са причината за съществуването на групите и

¹ Ashraf, N., "Adam Smith, Behavioral Economist, The Journal of Economic Perspectives, summer 2005.

на обществото като цяло. Смит вярвал, че хората са същества, подчинени почти изцяло на емоциите (страстите) си и регулирани донякъде в своето поведение от разума и съчувствието. На основата точно на тези свои психологически възгледи Смит поставя по-късно заниманията си с политическа икономия, обяснителните си конструкции в "Богатството на народите" и ръководния си социален принцип "най-много щастие за най-много хора". Той е схващал психологията като ключова сфера на познанието, що се отнася до вземането на решения при човека. Началният стадий в развитието на частните науки по онова време не е позволил на Смит да комбинира икономия и психология в истинска познавателна система, но, така или иначе, типът мислене е бил налице, преди окончателно скоро след това да бъде забравен.

Неокласическите икономически школи изцяло подминават подобни хрумвания и едва преди 15-тина години – първоначално плахо, а впоследствие все по-уверено се утвърждава един нов сектор в ортодоксалния икономикс, наречен поведенска икономия (behavioral economics). Автори и екипи, работещи в тази област, има в Станфорд, Принстън, Бъркли и Чикаго, но определено най-силно е влиянието на Харвардската школа, Това не е случайно, тъй като Харвард винаги е имал по-особено отношение към икономикса – по-емпирично, по-обяснително и по-прагматично (следователно и с повече уклон към поведенските науки), а самите поведенски науки и стратегията са водещите "специализации" в най-престижната част от самия Харвардски университет – Школата по бизнес администрация. Развитието на поведенската икономия обещава да навлезе във фаза на бурен разцвет във връзка с последната финансова и икономическа криза от 2008-2009 година.

Поведенската икономия и все по-обособяващият се раздел в нея – поведенските финанси – се характеризират с интереса си към индивидуално-психологическите и социално-психологическите, когнитивни и емоционни фактори като детерминанти на икономическите решения, вземани от потребители, инвеститори и други икономически агенти, както и от въздействията на тези фактори върху разпределянето на ресурси, пазарни цени, възвращаемост на инвестициите и т.н. Става дума най-общо за т.нар. ограничения на рационалността на икономическите агенти; ограничения, които в огромния брой случаи се дължат на емоционния компонент на човешката психика и отраженията му върху предпочитанията, изборите, решенията и, в крайна сметка, поведението.

Сред крайъгълните камъни в развитието на "новия икономикс" би трябвало да се открият най-малкото следните автори и творби¹. Първата позиция по право се пада на неикономиста Хърбърт Саймън от Университета Карнеги Мелън, получил Нобелова награда по икономия за 1978 г. за теорията си, разработена 30-тина години по-рано и обясняваща как рационалното мислене само по себе си не е достатъчно да обясни вземането на икономически решения при човека. През следващата, 1979 г., Даниел Канеман от Принстън и Еймъс Тверски от Станфорд публикуват една от фундаменталните и най-често цитираните статии в поведенските финанси и поведенската икономия: "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", теорети-

¹ Lambert, C., The Marketplace of Perceptions, Working Knowledge, Harvard Business School, March-April 2006.

зираща в полето на това, как хората реагират и вземат решения в условията на риск и неопределеност на получаваното. Авторите убедително показват как не толкова относителната полезност на алтернативите при даден избор, колкото начинът, по който те са рамкирани (представени, поднесени, облечени в думи и фрази и интерпретирани от реципиента), въздейства върху избора и решението на хората. Канеман и Тверски задълбочават теорията си и убедителността на изводите си и в последващи публикации¹. Именно за тези приноси Канеман получава Нобелова награда по икономика през 2002 г. (след смъртта на колежата му Тверски през 1996 г.). Едно от основните смислови измерения на тази концепция е, че човек е по-склонен да предпочита сигурна придобивка пред същата, но изразена във вероятностна терминология, и паралелно с това е склонен да избере повече вероятно формулирана загуба пред същата, но представена като сигурна.

Тук не може да бъде подминат и тласъкът на новата поведенско-икономическа парадигма, реализиран от идеите на Андрей Шлайфер в сферата преди всичко на поведенските финанси, и показващ иманентната доза ирационалност, присъстваща в цените на акциите, например².

Общността на класическите икономисти е разнородна по отношение на това как приема поведенската икономика. Някои автори са склонни да прегърнат идеята ентузиастично, други приемат всички тези идеи като шум, който може да бъде игнориран, а трети се опитват да видят различните импликации, които новите идеи могат да имат върху теориите, изградени до момента, и върху политиките, основаващи се върху тези теории. Някои от изводите и дискусии в "новата икономика" са "апроксимиращи", т.е. отнасят се към "ортодоксалното" както Айнщайновата физика към Нютоновата (втората е достатъчна, за да се построи мост, например), докато други описват достатъчно големи и значими психологически и поведенчески закономерности в индивидуален и социално-психологически порядък, за да бъдат приети като "периферни" или "апроксимиращи" (например несъвършеният самоконтрол или социалните предпочитания в противовес на егоистичността).

В крайна сметка поведенската икономика не е просто екзотика или модерност, а доказано необходима синтетична психологическо-икономическа гледна точка, правеща възможно адекватното обяснение на действителността и изграждането на смислени и издържани социално-икономически политики и зрели и адекватни управленски практики при работа с хора. Поведенската икономика далеч не се отнася само до макроикономическите и макросоциалните явления и процеси. По принцип теориите и концепциите се превръщат в средство за реално въздействие чрез политиките и управленската практика и това е така в макросоциален план. Но и на равнище организация управлението се нуждае от синтетичната нова гледна точка. На това равнище сблъсъкът с хора, работата с отделни личности и малки групи винаги е давало възможност за повече съобразяване с особеностите на човешките когни-

¹ Kahneman, D. And A. Tversky, The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science*, New Series, Vol. 211, No. 4481. (Jan. 30, 1981), pp. 453-458.

² Schleifer, A., (в съавторство със специалиста по Организационно поведение и негов колега от Харвард Боб де Лонг) Noise Trader Risk in Financial Markets, *Journal of Political Economy*, August, 1990.

тивни процеси и поведения и това се е правило в немалка степен при всяко зряло и качествено управление и до момента. Но специално що се отнася до развенчаването на мита за рационалността и на това равнище има какво да се желае. Донякъде е странно, че – подтиквани от текущата криза – макроикономистите и макрофинансистите като че ли са по-бързи и отворени за нови идеи в тази област, отколкото управленците на организационно ниво и даже теоретиците в сферата на Организационното поведение и Индустриалната и Организационната психология.

Немалкото концептуални сфери, в които се развива поведенската икономика и които имат пряка връзка с управлението на човешките ресурси и управлението въобще, могат да се обобщят под формата на следните няколко принципа, влияещи върху мотивацията и поведението¹ и много ярко илюстриращи значението на ирационалните и предимно емоционните по характера си фактори:

- Поведенията на другите имат значение: хората правят много неща под въздействие на сравнение с и копиране на поведения, които наблюдават, и се чувстват окуражени да продължат определени свои поведения, когато получават одобрението на други.

Голяма част от поведението ни е повлияна силно от поведението на други хора. Примерите могат да се разпрострат от начина, по който се обличаме, до доверието в банките. Тук водещата поведенческа концепция е тази за социалното учене², чрез което несъзнавано, при по-прости ситуации, и целенасочено – в по-сложна и важна среда – отразяваме наблюдавани поведения, за да се ориентираме и да се учим как да се държим. В процеса на целенасочено, съзнателно решение за начин на поведение, със значителна роля е въпросът за социалната идентичност, т.е. за това как други хора от групата на субекта биха се държали в подобни ситуации. При наличие на значителен социален капитал, т.е. на силни социални връзки и високи равнища на взаимно доверие, чувството за социална идентичност се засилва и въздействието на чуждите поведения върху нашето собствено нараства. Човек е особено отворен за подобни въздействия, когато те идват от индивиди с по-висока властова позиция или от високоуважавани или харесвани хора. Така социалните норми и индивидуалните поведения се обуславят взаимно в процес на непрекъснато развитие и промяна.

Добре е да се напомни, че усвояването на поведения далеч не предполага някакъв последователен рационален анализ на плюсове и минуси от ефективностна позиция. Начинът на шофиране в непозната държава е добър пример за това: регулираме го не след пунктуално изчитане на местния закон за движение по пътищата и преценявайки размера на глобите, а чрез ориентация в доминиращия начин на шофиране наоколо. Сфери, в които социалното учене е подчертано видимо, са например модата, гледаемостта на филмите, цените на акциите и преследването на социален статус, чиито параметри са винаги социално дефинирани и се променят с вре-

¹ Изложението тук е изведено на основата на публикации на Фондацията за нова икономика: <http://www.neweconomics.org>

² Bandura, A., Social Learning Theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal, 1977.

мето¹. Последното е особено интересно и значимо по повод на приоритетните ценности, изграждащи основата на една организационна или макрокултура.

Класическият икономикс работи с предпочитания, но не се задълбочава особено по въпроса откъде идват те. Предполага се фиксираност и независимост на индивидуалните предпочитания, докато те не са нито статични, нито изолирани от външни влияния, като при това промените далеч не винаги подлежат на логична аргументация.

Обвързването на ефекта на социалното учене със системната теория позволява на Пол Омерод да изгради нова концепция за икономическото равновесие², при която вместо едно стабилно равновесие съществуват множество временни, зависещи от историята на развитие на системата.

Вън от чисто икономическата сфера, казаното до момента има сериозни потенциални приложения по отношение на управлението и управлението на човешките ресурси – в частност. Ако едно поведение е нежелателно, то може да се обезкуражи с наказания, ако субектът му оцени санкцията като значима и вероятността да бъде хванат или забелязан – като висока. Но това може да има само временен ефект и субектът би се върнал към предпочитанията си, ако мисли, че не е забелязван или ако оцени санкцията като незначителна. Резултатът би бил осезаемо по-траен, ако самата социално-нормативна среда е нетолерантна към такова поведение или ако авторитетен и харесван за субекта човек демонстрира чрез личен пример други поведения. Ценностната среда може да има много силен ефект върху индивидуалните поведения и именно оттук произтича ролята на културата и лидерството като инструменти за въздействие и формиране на индивидуалните предпочитания и поведения. В целия този механизъм ролята на рационалното е много малка и вторична – тя осигурява логични аргументи *post factum*, както посочихме по-горе, при примера със социалната идентичност, за сметка на емоционално обосноваването на избори.

- Навикът е силен фактор за решенията, изборите и поведението: хората проявяват активност в много случаи без съзнателно да се замислят за действията си. Голяма част от навиките на хората са много трудни за промяна – дори когато самите те съзнателно искат такава.

Извършването на действия по навик означава липса на когнитивно усилие или полагането на незначително количество такова и всекидневието на всеки човек е богато на подобен тип действия. Изследванията, а и простият житейски опит показват, че дори когато човек мисли съзнателно по стереотипните си поведения, промяната им е много трудна. Привързаността към навика е силен фактор във всички ситуации, включително и в организационен контекст, и е свързана с преживявано чувство на сигурност. Този афективен компонент много често реално е по-съществен от допускането на класическия икономикс, че хората действат рационално в рамките на специфичните си предпочитания, така че да максимизират полезността за себе си (последното би трябвало да се разбира в най-общи линии и в крайна сметка като удовлетвореност или щастие). Действителното потребителско поведение показва изобилие

¹ De Botton, A. Status Anxiety, Hamish Hamilton, London, 2004.

² Omerod, P., Butterfly Economics, London, Faber and Faber, 1998.

от примери в това отношение: в много голям брой случаи и в значителна степен хората са склонни да се придържат към разфасовките, с които са свикнали, вместо да правят последователен рационален анализ на ценовите и други достойнства и недостатъци на всички възможни варианти на разфасовки на една и съща стока.

Значението на навика като елемент от мотивационния механизъм на човешките действия с цялата му неефективност и ирационалност е практически подминавано в икономикса и в класическия мениджмънт, но е оценено отдавна в поведенските науки¹, които навлизат и в темата за разхода на усилия за преодоляването му.

- Хората са склонни да правят "правилните неща": в немалко случаи парите са демотиватор, ако подкопават интринкситната (дълбока и индивидуална, макар и рядко осъзнавана) мотивация.

Поради груповата форма на съществуване на вида, алтруизмът е една от дълбоко залегналите и в определен смисъл – неизбежни черти в човешката природа. Той е един от добрите примери в случая, когато става дума за склонността на човек да се държи "правилно" не само без, но нерядко и в противовес на икономическата изгода. В тази област би трябвало да споменем Ричард Титмус, автор на изследвания и публикации, показващи например, че даряването на кръв е акт, обратно пропорционално зависим от наличието на заплащане². Причините за това са, че комерсиализацията на донорството възпрепятства реализацията на алтруистичния мотивационен подтик. Като вторичен ефект се появява и зависимостта дарената кръв при платените системи да е с по-ниско качество, тъй като мотивираните от възнаграждението донори крият заболяванията си, така че в крайна сметка разходите в тези системи са в някои случаи до 15 пъти по-високи в сравнение с неплатените. Подобна е картината и при всички благотворителни и доброволни дейности³, при които интринкситната мотивация се корени в субективното усещане за значимостта на самата дейност и може да бъде подкопана от екстринкситни мотиватори като възнаграждение.

В реалността на икономиката и управлението всичко това означава, че е много съществено как хората възприемат изискваните от тях поведения. Ако те масово се оценяват като срамни или недостойни, въвеждането на финансови санкции за тях може да бъде непродуктивно, а ако масовата оценка за тези поведения е, че те са правилни или достойни, финансовите възнаграждения могат да бъдат непродуктивни и дори вредни. Това в значителна степен излиза извън рамките на простата икономическа рационалност и, освен това, е още по-сложно: много съществени се оказват *размерите* на финансовите санкции и поощрения, за които тук става въпрос; отвъд определен размер (различен във всеки отделен случай) те могат да действат и в очакваната посока.

¹ Jackson, T., *Motivating Sustainable Consumption*, available from the Sustainable Development Research Network at www.sd-research.org.uk, 2005.

² Titmuss, R.M., *The Gift Relationship*, London: Allen and Unwin, 1970.

³ Frey, B. and L. Goette, *Does Pay Motivate Volunteers?* Working Paper No. 7, Institute for Empirical Research in Economics, Universität Zürich, 1999.

Много силно въздействие върху мотивацията, а оттам – и върху поведението, има и човешкото усещане за справедливост и честност. Идеята за справедливост¹ е свързана със субективното възприятие на индивида за това как той е третиран в сравнение с другите. Да бъдеш третиран равнопоставено означава да бъдеш третиран честно в сравнение с група от други лица или по отношение на друго лице. Равенството и честността са не само етически категории, но задължително включват емоции и чувства и при тях винаги е налице процес на сравнение. Равенство обаче не означава еднакво третиране на всеки и уравниловка. Напротив, хората не очакват да бъдат третирани по еднакъв начин с всички останали, защото самите хора не са еднакви помежду си. Ядрото на разглежданата концепция е в наличието на *правопропорционална връзка на равенството с мотивираността* и в наличието на т.нар. "равненствена чувствителност".

Съществуват и други практически значими области на макро- и микроикономически ирационално поведение в разглежданата област². От позициите на класическия икономически анализ, като се вземе под внимание вероятността едно укриване на данъци да бъде заловено и като се отчете тежестта на санкцията, логично е да се очаква, че много повече хора ще крият данъци, отколкото реално те го правят. Те са мотивирани "да направят правилното нещо" и колкото по-честно и с уважение са третирани от данъчните власти, толкова по-склонни са да плащат данъците си.

- Очакванията на хората за самите тях въздействат върху поведението им: те искат действията им да бъдат в синхрон в това, което ценят и към което са привързани.

Поведенският аспект на аз-концепцията съдържа и очаквания за собственото ни поведение, и представа за очакванията на значимите други спрямо нашето поведение. Човек изпитва дискомфорт от липсата на синхрон на поведението му с очакванията на значимите за него други хора или групи, а и със собствените му ценности и нагласи. И ако такава ситуация е налице за по-продължителен период, това, което може да последва, е промяна на самите ценности и нагласи, за да се оправдае поведението³. Самото поведение би се модифицирало, а ценностите и нагласите биха останали непроменени в такава ситуация, ако човек е изразил открито вътрешния си конфликт. Ангажираността на човек е значително по-голяма, ако той я е заявил, и толкова по-голяма, колкото по-публично е направено това. Подобно нарастване на ангажираността без връзка с икономически съображения е в сила и ако тя е заявена от страна на група, към която човек харесва да принадлежи. Всички тези механизми, колкото и влиятелни да са за реалното човешко поведение, са ирелевантни за неокласическите икономически теории и за немалка част от управленските идеи и практики. Обещанията на хората като цяло и по принцип работят далеч не само когато са комбинирани със санкции, а предпочитанията не са фиксирани и "дадени", а повлияни от очакванията и ангажираността.

¹ Adams J.S., Inequity in Social Exchange in L. Berkovitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2, NY, Academic Press, 1965.

² Frey B., Benz, M. and A., Stutzer "Introducing Procedural Utility: Not only What, but also How Matters" in *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160, 2004, pp. 377–401.

³ Bem, D., 'Self-perception Theory' in Berkowitz, L (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* 6, pp. 1–62 London: Academic Press, 1972.

- Хората избягват загуби от всякакъв характер (не обичат да чувстват, че губят) и държат на нещата, които смятат за "свои".

Избягването на загуба е вродена склонност на човека, т.е. хората биха положили повече усилия да не загубят нещо, отколкото да придобият същото; склонни са към висок риск, за да избегнат загуба, и избягват и малък риск, за да се сдобият с нещо. Хората се опитват да запазят всичко, което схващат като свое, дори когато не са положили никакви усилия да се сдобият с него (например получили са го случайно) или когато онзи, който им го е дал, промени решението си. В оценките си хората добавят ценност към нещата, които възприемат като принадлежащи им, просто поради факта на самото притежание.

Тук очевидно отсъства конвенционалната икономическа логика, според която сто лева би трябвало да са си сто лева за даден човек, независимо дали се стреми да ги получи или се старее да не ги загуби. Казаното е в противоречие и с рационалното очакване, приемано в икономикса, че "готовността да се плати" е равна на "готовността да се приеме", т.е., че човек би продал нещо, което притежава, за подобна цена, за която би го купил, ако не го притежаваше. Вместо рационалността, тук е налице т.нар. "ефект на даряването" (endowment effect), показващ, че готовността да се плати не е същата като готовността да се приеме и на практика е нормално за човека готовността да се приеме да е 20 пъти по-голяма от готовността да се плати¹. Този ефект повлиява решения и поведения на човека в много житейски ситуации – от действията на брокери на фондовите пазари, задържащи дълго губещи акции, до факта, че човек би платил много по-малко пари на съседа си да му окоси тревата на двора, отколкото би поискал, ако трябваше самият той да окоси двора на съседа.

Практическите изводи от казаното за икономическата политика или за управлението са много, но някои от тях например сочат, че санкцията може да бъде много посилен подтик от подобно по размер поощрение. Страхът от загуба на репутация (или "лице", както се нарича в организационното поведение) може да бъде силен демотиватор за иновативни поведения. Рисковете, които хората са склонни да поемат, за да избегнат загуба, могат да бъдат големи, така че наказанията, насочени към санкциониране на леко нежелателни поведения, могат да имат обратен ефект и да подтикнат хората да направят нещо много по-нежелателно, за да избегнат да бъдат заловени в нарушение. Друго следствие на същия механизъм е, че данъците, събираеми при източника, предизвикват много по-малко негативизъм и са много по-леки за въвеждане, отколкото онези, които трябва да бъдат активно плащани впоследствие².

- Хората по правило не се справят добре с изчисления и особено с вероятности, когато вземат решения, и са силно повлияни от начина (формата), по който даден проблем или информация им се представя.

Ирационалността под формата на спонтанна "интуитивност" и емоционно детерминирани избори тук като че ли е най-силна. Хората поставят в тази връзка,

¹ Kahneman, D., Knetsch, J. and R. Thaler, 'Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias' in Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 1, 1991, pp. 193–206.

² Pearce, D., The Role of 'Property Rights' in Determining Economic Values for Environmental Costs and Benefits, Report to the Environment Agency (2002) http://www.environment-agency.gov.uk/commondata/103599/wtawtp_paper_778397.doc

например, повече акцент и тежест върху по-скорошни събития и неоправдано малко – върху по-далечни, и не са в състояние да се ориентират правилно с вероятности, тревожейки се твърде много за малко вероятни събития и по-малко за по-вероятни. По-конкретни измерения и проявления на разглежданите тук човешки особености, съществени и от икономическа, и от управленска позиция, са:

- хората са склонни да надценяват вероятността на нещо, което лесно могат да си представят (особено ако е страшно като самолетна катастрофа или вълнуващо като спечелване от тотото), което са преживявали като краткосрочно екстремно изживяване или което са преживявали сравнително скоро. По същия принцип хората устойчиво подценяват вероятността на иначе често случващи се в реалността събития. Тази човешка склонност обикновено се описва с термин, заимстван от теорията на възприятните грешки – "изпъкващо въздействие".
- следващ начин, по който се проявява принципно лошото справяне с изчисления, е обезценяването (дисконтирането) като ментален ефект: човек е склонен да подценява важността на или връзката с нещо, което би могло да се случи в по-далечно бъдеще. Предпочитанията на хората не са постоянни по отношение на времето (стремежът ни да отхвърлим неприятна задача би ни накарал да изберем два часа и половина чистене утре пред два часа чистене днес, но ако имаме избор пред 2 такива часа след точно един месец и 2 часа и половина след един месец и един ден, бихме избрали първото). В едно изследване респондентите са запитани какво биха очаквали като финансова изгода, ако дадат 15 лева назаем за срок от един месец, една година или 10 години, и медианата на отговорите е 20 лева за месец (5 лева лихва), 50 лева за година и 100 лева за 10 години, докато стандартната икономическа теория предвижда, че ако 100 лева изглеждат добре след 10 години, 18 биха били достатъчни след една година, и 15,24 лв – след един месец¹.

Всички тези примери са израз на принципно проявяващата се човешка склонност да се избира близко във времето благоприятно изживяване пред по-отдалечено възнаграждение; склонност, която има разнообразни импликации – от липсата на достатъчно пенсионни спестявания до напълняването².

Съществена форма на проявление на интересуващата ни тук човешка характеристика е т.нар. "рамкиране", изразяващо се в ясната тенденция, ако човек трябва да избира между две възможности за поведение, решението му да е силно повлияно от начина (самата форма), по който двата възможни резултата от тези поведения са му представени. Ако единият е обрисован като загуба, а другият – неутрален или като печалба, човек би избягвал евентуалната загуба, дори когато двата резултата са математически идентични. Отношението на човек към избора да си направи ли операция или не би било различно, ако му се каже, че "*след такава процедура 10%*

¹ Frederick, S., Loewenstein, G. and T. O'Donoghue, Time Discounting and Time Preference: A Critical Review, in *Journal of Economic Literature*, 40 (2), 2002, pp. 351–401.

² O'Donoghue, T. and M. Rabin, The Economics of Immediate Gratification, in *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(2), 2000, pp. 233–250.

от оперираните са мъртви след 5 години", в сравнение с формулировката, че "след такава процедура 90% от оперираните са живи след 5 години"¹.

Друга форма на слабо справяне и относително слабо значение на човешката работа с изчисления и вероятности са т.нар. "подразбирания" (defaults). Решенията, получени като даденост (например от някаква овластена институция), нерядко се възприемат като удобни, правилни и най-вече разтоварващи човек от потребността да преценява, изчислява и решава. Ако работодател превежда например автоматично определени суми месечно в определен доброволен пенсионен фонд за своя персонал, малко от заетите проявяват интерес да сменят фонда и изобщо да проявят активност, правейки сравнения, избирайки и т.н. Изхождайки от тази особеност и изобщо от когнитивните грешки и склонности на човека, Сънстейн и Тейлър въвеждат и активно пропагандират идеята за т.нар. "либерален патернализъм", предполагащ институции да вземат решения вместо неспособните да направят това достатъчно правилно хора или поне да "насочват" решаващите в правилната посока – по възможност без да ограничават правото им на избор. Това би трябвало да се прави "в интерес на човека" в области като спестявания, потребителско поведение, трудово право и много други².

Погледнато най-общо, към разглежданата в момента специфика на човешката ирационалност спадат и предубежденията, и вярването, че цената трябва да означава стойност. В Организационното поведение се разглеждат два типа предубеждения, повлияващи резултата от социалния познавателен процес: персонално изгодни (неблагоприятните резултати се приписват на външни причини, а благоприятните – на самия човек) и фундаментални. При вторите, обичайки по принцип да мислят, че разполагат с контрол върху ситуациите в които попадат, хората често са склонни да подценяват ролята на случайността или на средата, когато възприемат неблагоприятно събитие, случило се на някой друг, или когато се сблъскат с престъпни поведения. Вместо това, те "натоварват" субектите на такива събития и поведения с непропорционално висока доза индивидуална отговорност³.

Ефектът на цената, от своя страна, показва как, когато на хората се предостави нещо "безплатно", те проявяват тенденция да подценяват получаваното. Има емпирични потвърждения, че интересът към определен цикъл от лекции може да бъде нулев, ако те се предлагат безплатно, и значително по-висок, ако за тях се иска крупна сума. В основата на този ефект стои своеобразното предубеждение, че високата цена е сигнал за качество.

Като цяло, в неокласическите икономически теории се прави допускането, че хората действат рационално и логично. Доколкото имат на разположение необходимата им информация, те са напълно способни да извършат сложни логически опе-

¹ Redelmeier, D., Rozin, P. and D. Kahneman, Understanding Patients' Decisions: Cognitive and Emotional Perspectives, in Journal of the American Medical Association 72, 1993, p. 73

² Sunstein, C. and R. Thaler, Libertarian Paternalism is not an Oxymoron, Chicago Public Law and Legal Theory Working Paper No 43, <http://www.law.uchicago.edu/academics/publiclaw/resources/43.crs.paternalism.pdf>

³ Ross, L., The Intuitive Psychologist and his Shortcomings: Distortions in the Attribution Process' in Berkowitz, L (ed.) Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 10, 1997, New York, Academic Press.

рации, за да изчислят оптималния избор за себе си от много възможни налични избори. На практика обаче всичко, разгледано дотук в рамките на поредния принцип, показва нетипичността на такъв подход и демонстрира ролята на цяла серия склонности на човешкото мислене и възприятие, които не са строго рационални по природа. За щастие човешката мотивация е значително по-сложна (нерядко и вътрешно противоречива) и ролята на човешката емоционалност – значително по-голяма, отколкото това обикновено се допуска.

Реалното управление и икономическите политики би трябвало да се съобразят с това, че хората по правило не се справят добре с изчисления и особено с вероятности, когато вземат решения, и са силно повлияни от начина, по който даден проблем или информация им се представя. Ако се налага да се използват наказания или поощрения като форма на управленско въздействие, формата, под която се обявяват и разгласяват те, е с ключово значение и по правило ефектът е по-голям, ако вместо да се наказват нежелани поведения, се окуражават диаметралните им желани. Би трябвало да се отчита и че непосредствените загуби са по-силно въздействащ фактор, отколкото отдалечените в бъдещето придобивки.

- Хората имат потребност да се чувстват включени, въввлечени и ефективни, за да осъществят някаква промяна: простото предоставяне на вниманието им на стимули и информация не е достатъчно.

Усещането за безпомощност, безсилие и липса на контрол е неприятно за човек и той се деактивира, когато усеща това. Обратното усещане е само по себе си мотивиращо и предизвиква активност; тогава хората са склонни да действат и да опитват да променят и усъвършенстват елементи на средите си. Във връзка с тази особеност е например ефектът на информационното претоварване: наличието на прекалено много и сложна информация, включително и по съществени за субекта въпроси, може да обезкуражи активността му. Присъствието на прекалено много възможности за избор също е непродуктивно: човек се чувства претрупан с варианти, които не може да обработи ефективно и, нерядко, в резултат се въздържа от всякакъв избор. Дори когато в такива условия бъде осъществен някакъв избор, резултатът по правило е неудовлетвореност, защото човек не е сигурен дали е избрал правилно¹.

Ортодоксалната икономическа теория предполага, че колкото повече избори са предоставени на човек (независимо от начина на презентирането им), толкова по-добре биха се изразили предпочитанията му и толкова по-рационални и ефективни биха били неговите процеси на избор и вземане на решение. Оттук следва и стремжът към все повече възможности за избор, който, както бе показано, нерядко е неадекватен. Част от обясненията за това са изведени още през 70-те години на миналия век от занимаващия се с поведенски науки Алберт Бандура и са свързани с факта, че т.нар. самодостатъчност (self efficacy) на човека, т.е. "преценките на хората за способността им да организират и провеждат курс на действие, необходим за постигането на предварително зададени резултати" въздейства върху поведението му и в частност – върху това, колко усилия той влага в извършването, върху избо-

¹ Schwarz, B. The Paradox of Choice: Why More Is Less, New York: Harper Collins Publishers, 2004.

рите, на които се спира, и върху упоритостта, с която се преследва дадена цел преди отказване (или "предаване"). Усещаната от хората неспособност за достатъчно ориентиране при наличието на прекалено много информация или възможности за избор въздейства негативно върху равнището на тяхната "самодостатъчност".

Друга (но отново свързана с идеите на Бандура) важна закономерност е, че човек е значително по-мотивиран и щастлив, ако се чувства включен в процесите на вземане на решение, поставяне на цели или решаване на проблем. Макар че реалното включването е за предпочитане, защото може обективно да донесе ценна информация на "центъра" от "фронтната линия", водещо значение има субективното усещане за включеност. Спускането на решения и цели отгоре е демотивиращо (по линия на намалената самодостатъчност) и е много вероятно да предизвика съпротива. Обратно, "предоставянето на възможности хората да разберат, допринесат, разработват и участват отключва мощни мотивационни подтици, свързани с усещането за компетентност, полезност и способност за съзидателна промяна"¹. Това не само води до висока общоорганизационна ефективност, но и прави хората по-щастливи.

Изводите и за икономическите субекти, изграждащи политики, и за функциониращите управленци, са красноречиви и изглеждат достатъчно ясни: независимо от ситуативно обусловената необходимост от един или друг управленски стил, усещането за включеност от страна на заетите би трябвало да се преследва и постига – по възможност с реално включване.

Забележително предимство и революционен принос на невронауката в последните няколко години е, че предоставя твърди данни за така наречените меки умения на мениджмънта, в това число и за редица емоционно базирани елементи на психиката и поведението. Невронаучните изследвания разкриват социалната природа на факторите, обуславящи високите реавнища на трудова изява и общоорганизационна резултатност².

Наоми Айзенбъргър, водещ изследовател по социални невронауки в Университета на Калифорния в Лос Анджелис (UCLA), изследва какво се случва в мозъка, когато хората се чувстват отхвърлени от другите³.

Проектиран е експеримент, в който доброволци играят компютърна игра, наречена Cyberball, докато мозъците им се сканират с функционален магнитен резонанс (fMRI). Cyberball е игра, която предполага взаимно подаване на топка между един реален и няколко виртуални играча (реалният не знае, че останалите не са реални), при което от определен момент нататък реалният играч се изолира, получава по-малко подавания в сравнение с други. Дори и след като научат, че са били обект на постановка и че останалите играчи не са реални, "отхвърлените" докладват, че се чувстват ядосани от демонстративното пренебрегване или за това, че са били обек-

1 Kaplan, S., Human nature and Environmentally Responsible Behaviour, *Journal of Social Issues*, 56(3), 2000, pp. 491–508.

2 Част от анализа, представен по-долу, се основава на Rock, D., *Managing with the Brain in Mind*, Time, issue 56, 2009.

3 Eisenberger, N. and Matthew D. Lieberman, Why Rejection Hurts: a Common Neural Alarm System for Physical and Social Pain, *TRENDS in Cognitive Sciences* Vol.8 No.7 July 2004, p. 294-300.

ти на предубедено отношение и нехаресване. Тази реакция може да бъде проследена пряко чрез мозъчната активност. Когато хората се чувстват изключени, налице е невронна възбуда в зони на сингулатния кортекс – в същите невронни региони, които са активни във връзка с изпитвана физическа болка.

Този феномен има доста убедително еволюционно обяснение, но по-важни в случая са организационните и управленските му измерения. Въпреки че на труда нерядко се гледа като на чисто икономическа сделка, в която хората обменят труда си срещу финансова компенсация, работното място е част от социална система и споменатите по-горе невронаучни факти имат мощен мотивационен заряд. Подобно на участниците в експеримента, чиито аватари бяха оставени извън играта, хората, които се чувстват измамани или непризнати по време на работа, генерират невронни импулси сходни с тези, които биха получили при болезнен удар. Повечето хора се научават да рационализират и контролират емоционното си изразяване, но те също ограничават своята ангажираност и участие. Те стават просто служители, участващи в сделка, и несклонни да дадат повече, отколкото смятат за неизбежно, от себе си. Лидерите, които разбират тази динамика, могат по-ефективно да оползотворят таланта и потенциала на своите служители, при това запазвайки и увеличавайки удовлетвореността им.

Една от водещите по значимост нишки в социалната невронаука, а оттук – и в Организационното поведение, е механизъмът "заплаха и награда" – неврологични механизъм, който детерминира голяма част от човешкото поведение. Когато човек се натъкне на нещо неочаквано – например сянка, едва забелязана с ъгъла на окото, или нов колега, появил се в съседния офис, в лимбичната система на мозъка му възникват възбудни невронни ядра. Невроучените наричат тази първична реакция "намалване на опасността-максимизиране на наградата" отговор; Айзенбъргър го нарича "основен организационен принцип на мозъка." Активирането на неврони и хормоналната активност в мозъка обслужват стремежа на човек да разбере дали новият обект крие възможност за положителни емоционални изживявания ("награда"), или представлява потенциална опасност. Ако отговорът на усещанията гласи "опасност", обектът се превръща в заплаха и отключва класическия избор при заплахата: битка или бягство във всичките им възможни конкретни форми. Интересен установен вече факт е, че в повечето социални ситуации заплахата е по-вероятният отговор и че тя има тенденцията да бъде емоционално по-интензивна и продължителна от "наградата". Електроенцефалографски, функционални ядрено-магнитно резонансни и хормонални изследвания еднозначно показват, че същите невронни отговори, които ни привличат към храна или ни отблъскват от хищници, възникват по линия на възприятията ни как сме третираны от други.

Между другото, това е поредният аргумент против "йерархията на потребностите" на Ейбрахам Маслоу, най-малкото, защото социалните потребности в неговата пирамида са далеч не по-малко съществени от физиологичните от позициите на мозъчната активност и мотивационното енергизиране на поведението. Но може би по-съществено е, че заплахата като отговор е както ментално изтощаваща, така и контрапродуктивна и от индивидуална, и от организационна гледна точка. Отключените от идеята за заплаха мозъчни механизми консумират кислород и глюкоза от кръвта, лишавайки от тях други функции, включително запаметяването. На практика това наврежда на аналитично-

то мислене, креативността и др. и в крайна сметка точно в организационния контекст, когато се нуждаем от пълния ментален капацитет на човека, той се оказва ограничен заради недостатъчни вътрешни ресурси. Струва ми се очевидно за всеки, че когато се чувстваме обидени или обзети от страх, по-трудно съсредоточаваме вниманието си. При провокирането на отговор "награда" от страна на лидера или мениджмънта, ефектът е обратен, а за това всъщност би било достатъчно да се следват отдавна познати в Организационното поведение прости управленски техники като внушаване на положителни очаквания на хората за самите тях, ясна комуникация и обратна връзка за изявата, максимална свобода при избора на метод на работа, подкрепа на усилията на хората да изградят добри взаимоотношения, стремеж към справедливост и пр.

Разбирането от страна на мениджмънта за емоционните отговори от типа на заплаха и награда може да се окаже решаващо и при провеждането на крупни организационни промени. От една страна, организационната култура, навикът и страхът от неизвестността са реални бариери по пътя на промяната. От друга страна обаче, невронауката вече е убедена, че човешкият мозък е пластичен: невронните пътеки се променят (което е една от причините за необятната сложност на мозъчното функциониране), а и най-дълбоко вкоренени поведения подлежат на промяна на всякаква възраст. Тези промени в мозъка настъпват обаче само ако е налице съзнателно и целенасочено внимание. Става дума за състояние на психиката, свързано с интроспекция, с наблюдение на собствените ментални функции, а това състояние отново е обратно пропорционално зависимо от наличието на нещо, третирано като заплаха.

В общи линии, в организационно-управленски контекст намаляването на честотата и интензитета на отговори от типа "заплаха" за сметка на отговори от типа "награда" може да се търси по няколко начина: статус, сигурност, независимост, обвързаност и справедливост¹.

Статус

Статусът и особено неудовлетвореността от него, ако е преценен като неадекватен или накърнен, по принцип е сред водещите фактори за трудовото поведение. Японският невроучен Такахаша докладва², че когато хората установят опасност да бъдат оценени неблагоприятно в сравнение с някой друг, се включва невронен отговор от типа "заплаха" и се отделят кортизон и други свързани със стреса хормони. Кортизонът е може би най-точният биологичен маркер за заплаха и количествата му в описаната ситуация са съпоставими с количествата, отделяни при мъчителни състояния като принудителното безсъние и невротичната тревожност. В тази връзка заслужава да се еотбележи и откритието на Майкъл Мармът, за което всички сме подозирали интуитивно: високият статус е пряко свързан с продължителността на

¹ Schwartz J., and Sharon Begley, *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force*, New York: Regan Books, 2002; Rock, D., *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*, Barnes & Noble, 2006.

² Takahashi, H., et al. When Your Gain Is My Pain and Your Pain Is My Gain: Neural Correlates of Envy and Schadenfreude, *Science* 13 February 2009: Vol. 323. no. 5916, pp. 937 – 939.

живота и здравето, дори при контролиране на фактори като доходи и образование¹. Оказва се, че сме биологично програмирани да се грижим за статуса си и затова загубата или накърняването му се понася тежко, а в същото време той, заедно със статус-символиката, е сред най-действените управленски лостове. Невронните вериги, активиращи се при преценка на статуса, са същите като при работа с числа и схемата работи дори когато залозите са безсмислени. Точно затова спечелването на партия шах или табла, или това, човек да потегли пръв на зелен светофар, носи такава удовлетвореност. Състезанието със себе си в игри като пасианс, например, води до същата схема, което обяснява феноменалната популярност на видео игрите².

Осъзнаването и разбирането на ролята на статуса, в т.ч. и от гледна точка на съвременната невронаука, може да помогне на управлението да избягва практики, провокиращи невронни отговори от типа "заплаха" у служителите. Оценката на трудовата изява и особено добилата популярност напоследък 360-градусова оценка, например, по правило се приема като заплашителна, и ако не е много внимателно проектирана и изключително внимателно провеждана (с подчертано усещане за включеност на оценявания), е неефективна и не генерира положителни поведенски промени. Друг ясен пример е обратната връзка: безспорно значима и необходима по много причини управленска практика. Начинът на предоставянето на такава обратна връзка е решаващ за крайната резултатност. Фраза от типа на "Съветът ми е..." поставя хората в отбранителна позиция, предпоставяйки превъзходство на съветващия, и кортизолните нива в мозъка при този случай са толкова, колкото, ако се чуят неочаквани стъпки в тъмното.

В организациите често се предполага, че единственият начин да се повиши статутът на служителите е той да получи повишение в длъжност. Тази идея тотално игнорира самостоятелната роля на статус-символиката и на възприятието за статус като нещо различно от самия него. Получаването на публична похвала дори и в неформален порядък въздейства върху перцепцията за статуса и такава похвала провокира същите невронни структури като финансовото възнаграждение³. Перцепцията за статус нараства и при овладяване на нови умения.

Ценностите имат ключова роля за статус-възприятията. Организации, които демонстрират ценностни приоритети, свързани с парите, и не показват убедително уважение към служителите си като цяло, ще провокират заплашителен невронен отговор у всички служители с изключение на притежателите на най-висок статус. По същия начин организациите, които се опитват да настройват хората един срещу друг под формата на провокиране на състезателност, имплицитно внушават вярването, че има само победители и губещи, навреждайки на статус възприятията на не по-малко от 80 процента от служителите.

¹ Marmot, M., *The Status Syndrome: How Social Standing Affects Our Health and Longevity*, Times Books, 2004.

² Chiao, J.Y., Harada, T., Oby, E.R., Li, Z., Parrish, T.B., Bridge, D.J. (2008). Neural Representations of Social Status Hierarchy in Human Inferior Parietal Cortex. *Neuropsychologia*.

³ Izuma, K., Saito, D.N., & Sadato, N. (2008, April). One's own good reputation is processed in a similar manner to money in the striatum. Poster presented at the 15th Annual Meeting of the Cognitive Neuroscience Society, San Francisco, CA, USA.

Сигурност

Когато човек се намира в позната му ситуация, мозъкът превключва на специфичен енергоспестяващ режим, разчитайки на отдавна установени невронни връзки в областта на базалните ганглии и мозъчната кора. Това улеснява действията и дава възможност на човек да прави повече от едно нещо едновременно – например да говори по време на шофиране. Но в момента, в който в мозъка се регистрира неяснота или объркване – ако, например, колата пред водача спре внезапно, работата на мозъка с паметта рязко намалява за сметка на увеличеното внимание към пътя. Несигурността се регистрира в мозъка като грешка, пропуск или напрежение (в задния сингулатен кортекс), т.е. като нещо, което трябва да бъде разрешено, за да се възтанови усещането за комфорт. Това е базисната причина хората като цяло да се стремят към сигурност. Оставането задълго в състояние на неяснота и несигурност може да бъде дълбоко инвалидизиращо, тъй като предполага висок разход на невронна енергия. Това състояние намалява паметта, подкопава ефективността и откъсва хората от настоящето.

Разбира се, не всяка несигурност има такива драматични последствия. Леките й и краткотрайни форми привличат интерес и внимание; новите и предизвикателни ситуации създават меки форми на отговор тип "заплаха", увеличават нивата на адреналин и допамин, предизвиквайки любопитството и давайки тласък за решаване на проблеми. Освен това, различните хора (и култури) отговарят на несигурността в света около тях по различен начин в зависимост от съществуващите модели на мислене и ценности. Възприятията за твърде много несигурност са тези, които подкопават фокусирането върху задачите и равнището на трудовото изпълнение. Когато възприеманата несигурност надхвърли когнитивния капацитет, може да се стигне и до паника и до съвкупност от лоши решения и деструктивни поведения.

Един от първите преки изводи от казаното е, че управлението трябва да работи по начин, който да въздейства върху възприятията на служителите за (не)сигурност, за да изгради уверени екипи, посветени на работата си. Споделянето на бизнес плановете, на основанията и аргументите за дадена промяна, поддържането на добри функционални и длъжностни характеристики и организационен климат на яснота, откритост и прозрачност, са техники в тази посока.

Независимост

Немалко изследвания¹ показват, че степента, в която човек усеща, че "контролира събитията", е свързана със стреса, независимо дали някакъв конкретен стресогенен фактор пречи на способността му да функционира. Човешкият мозък еволюира в отговор на стресови фактори от хиляди години и, обикновено на подсъзнателно

¹ Виж напр. Hammack, S. E., Richey, K. J., Watkins, L. R., & Maier, S. F. (2002). The Role of Corticotropin Releasing Hormone in the Dorsal Raphe Nucleus in Mediating the Behavioral Consequences of Uncontrollable Stress. *Journal of Neuroscience*, 22, 1020-1026, цит. по Rock, D., *Managing with the Brain in Mind*, Time, issue 56, 2009.

ниво, индивидът непрекъснато преценява начините, по които различни социално-групови ситуации са заплаха или подкрепа на капацитета му за избор, автономността, независимостта му. Усещането за намалена автономност на решенията може лесно да генерира отговор "заплаха".

Мениджмънтът би трябвало да се съобрази с потребността от независимост (отново индивидуално- и културно-специфична) в името на по-ниските нива на стрес. По правило, даването на възможност за гъвкавост при определянето на работния ритъм или на методите на работа например – естествено, при технологична възможност за това – е много по-продуктивно от принудата за спазване на твърди инструкции или графици. Когато става дума за избор да се работи на трудов или граждански договор, в определени граници хората са склонни да избират второто и да работят всъщност повече и срещу по-малко възнаграждение, чувствайки се по-удовлетворени от "свободата" си и възприемайки ситуацията като "по-добър баланс между личния и професионалния живот".

Обвързаност

Ползотворното сътрудничество зависи от наличието на здрави взаимоотношения, предполагащи доверие и съпричастност. Но в мозъка способността да се чувства доверие и съпричастност към някого се оформя в много голяма степен от това дали той се възприема като част от една и съща социална група с възприемащия. Този модел може да се наблюдава в много области и ситуации: в спорта ("мразя другия отбор"), в организационен контекст ("онези с костюмите са проблема"), и в общности ("онези от другата страна на града винаги объркват нещата").

При среща с нов човек мозъкът автоматично прави бърза преценка от типа "приятел или враг", "сходен или различен" и когато новият човек се възприема като различен, информацията се придвижва по невронни пътеки, свързани с неприятните усещания (различни от невронните пътеки предизвикани от хора, които се възприемат като подобни).

Лидери, които разбират това явление, ще намерят много начини да го прилагат в работата си. Изграждането на екипи, например, трябва да става по начин, който намалява до минимум възможността за отговор тип "заплаха". Доверието не може да се изисква като даденост, нито съпричастността или дори добрата воля могат да бъдат задължение. Тези качества се развиват само когато мозъците на хората започнат да припознават бившия чужд като свой, а това изисква време и многократни социални взаимодействия.

Когато индивидът изгради по-силна социална връзка с някой друг, мозъкът му започва да отделя хормона окситоцин в присъствието на другия. Този хормон е доказано свързан с чувства като привързаност, майчински поведения, сексуална възбуда и щедрост. Той блокира мозъчните реакции от типа "заплаха" и активира невронните мрежи, позволяващи ни да възприемаме другите като "свои", като "подобни на нас" и т.н. Единично впръскване на окситоцин под формата на капки за нос намалява рязко мозъчната активност, характерна при заплашителни ситуации,

но същото количество хормон се отделя при същия краен ефект и от едно ръкостискане, съвместен смях с някого над нещо и т.н.¹

И обратно, мозъчна реакция от типа "заплаха" се предизвиква при почувствана откъснатост от социално взаимодействие. Самотата и изолацията са дълбоко стресиращи и при тях се активират същите неврохимични процеси, както при физическа болка. Мениджмънтът се нуждае от чувство за "включване" и ангажираност на хората, за да постигне ефективност по линия на човешките ресурси, но в същото време е налице и предизвикателството тези чувства да бъдат постигнати между хора, които се конкурират един с друг или които могат да бъдат уволнявани.

Справедливост

Въпросът за справедливостта в Организационното поведение е стар и с ранга на притежаващ подразбиращо се значение заради приноса на Джон Стейси Адамс в полето на трудовата мотивация още от 60-те години на миналия век². Съвременната невронаука дава допълнителни доказателства и хвърля още светлина по темата. Усещането, че дадено действие е несправедливо, генерира силен отговор в лимбичната система, като се провокира враждебност и се подкопава доверието. Както при статуса, хората възприемат справедливостта в относително изражение, свеждайки я до усещане за удовлетвореност при по-"правилна" социална размяна. Усещането за справедливост възбужда същите невронни групи като при яденето на шоколад и стремежът към справедливост е много силен и ирационален. Ако предположим, че е налице известна сума пари за разпределяне в експеримент с двама участници, които по никакъв начин не са ги заслужили, оказва се, че всеки би реагирал по-позитивно ако му се дадат 50 цента от 1 долар, отколкото 8 долара от 25³. Потребността от справедливост е толкова силна, че мотивира много хора да се борят и дори да умират за каузи, свързани с нея, а на по-всекидневно ниво – да се привързват силно към организации или хора, които третираат хората "справедливо" или "честно".

Неопрровержимо ясно е, че в организации и групи, в които е налице възприятие за несправедливост у хората, е невъзможно развиване на доверие и сътрудничество, а мотивираността и ангажираността са обречени. Управляващи, които си позволяват лукса да имат "любимци", или които си мислят, че властта сама по себе си им дава право безнаказано да вземат решения, смятани от подчинените за несправедливи, няма да имат на разположение мотивирани и лоялни служители, независимо дали полагат други усилия и какви са те.

¹ Fehr, E., Urs Fischbacher and Michael Kosfeld, *Neuroeconomic Foundations of Trust and Social Preferences*, *American Economic Review*, 2005, 95 (2), 346-351.

² Adams, J.S. 1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 62, pp. 335-343.

³ Tabibnia, G., & M. D. Lieberman, (2007). "Fairness and Cooperation are Rewarding: Evidence from Social Cognitive Neuroscience." *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1118, 90-101.

Може би е излишно тук да се споменава, че търсенето на абсолютна справедливост е проблематична задача. Всъщност важното е хората да усещат стремеж към справедливост у ръководителя си и да се усещат третираны "честно".

* * *

На практика управлението е много трудна задача. Някои от причините за това се коренят в явленията, описани по-горе, и в обстоятелството, че всяко действие и всяко решение подкрепят или подкопават възприеманите нива на статус, сигурност, независимост, обвързаност и справедливост на ръководените хора, най-често даже те да не си дават сметка за това. Всяка дума и дори поглед са подплатени със социални значения; всяко изречение и жест биват забелязвани и тълкувани.

Опитите да се отговори на налагащите се изисквания към мениджмънта в тази връзка могат да започнат с общо намаляване на заплахата, свързана с организацията и с поведението на ръководителите в нея. В човешкия мозък е заложен фундаменталният биологичен механизъм, който поставя в приоритетна светлина наличието на заплахата пред всички останали функции, включително лова и храната. Заплахата като мозъчна реакция е винаги по-силна от невронния отговор тип "награда", защото е мощна, бърза и трудна за игнориране. След като бъде предизвикана, е трудно да се измести и точно поради това нерядко едно неприятно събитие със сутрешния трафик на път към работа, може да отклони вниманието за дълго и да навреди на изявата в рамките на целия работен ден. Хората не могат да мислят творчески, да работят добре с другите, или да вземат информирани решения, когато в мозъка им са активни невронните пътеки и групи, обработващи заплахата.

Всяка крупна организационна промяна, например, генерира огромно количество несигурност, която може да парализира способността на хората да действат и да се включат конструктивно в нея. Противодействие на този феномен би бил управленският подход, при който с хората се споделя максимално количество информация за необходимостта от промяната, щрихира се поне в общи линии бъдещото лице на променената организация и се обясни какво би означавала промяната за различни групи от служители. Неизвестните елементи ще бъдат много, но яснотата за това, което е известно, смекчава несигурността и противодейства на невронния отговор от типа "заплахата". Промяната провокира такъв отговор и по линия на независимостта, защото хората чувстват, че нямат достатъчно контрол над бъдещето си. Мениджмънтът би отговорил на тези заплахи чрез осигуряване на пространство за избор на хората си. При съкращаването на бюджетни разходи, например, това може да бъде направено с максималното участие на онези, които ще бъдат най-засегнати от него, и които могат да бъдат оставени да решат или да предложат варианти за конкретните пера или конкретните начини за съкращаване.

Разработването на стратегия в класическия ѝ вид "отгоре-надолу" и дори оперативното едностранно целепологане от страна на управляващия също крият множество рискове от гледна точка на разгледаното до момента. Хората рядко се чувстват дълбоко ангажирани към инициативи, в подготовката на които не се чувстват съпричастни.

Една от най-ярките и фатални грешки на мениджмънта е подценяването на идеята за справедливост при възнагражденията. По принцип парите не са водещият мотиватор за повечето хора, каквото и да си мислят самите те, но могат да бъдат мощен демотивиращ фактор. Усещането за несправедливост закономерно води до дълбока демотивация и дори до форми на саботаж, които се възприемат от служителя като честен механизъм за възстановяване на справедливата размяна.

В продължение на столетия класическите икономисти остават убедени, че хората ще променят поведението си, ако имат достатъчно стимули, но стимулите се дефинират почти изцяло от икономическа гледна точка и предимно като финансови такива. Налице са вече достатъчно причини да вярваме, че икономическите стимули са ефективни само когато хората ги възприемат като форма на задоволяване на социалните им потребности, и че човешкото трудово поведение се детерминира от огромен брой фактори, най-важните от които са некогнитивни в класическия смисъл на думата. Както видяхме при изследванията на цитираните вече Джоузеф Лъоду, Матю Либерман и др., невронните мрежи, участващи в съхраняването на информация, планирането, решаването на задачи и когнитивните процеси изобщо, се намират в страничната или външна части на мозъка, докато средните му, емоционални дялове, са активни при самосъзнанието, социалните умения и съпричастността. Тези региони са обратно корелирани. Ако човек посвещава много време за различни познавателни задачи, способността му да бъде съпричастен към други хора намалява, откъдето произтичат много интересни и значими следствия, в т.ч. и отговорът на въпроса защо когнитивната интелигентност – колкото и да е необходима и потенциално ценна – не е достатъчна нито за "житейски успех", нито за ефективно лидерство¹.

Друг много съществен обобщаващ момент в тази част на настоящия труд е, че невронен отговор от типа "заплаха" се провокира у възприемащите и от всяка липса на емоционална спонтанност, от всеки опит даден ръководител (и изобщо – друг човек) да прикрие това, което чувства².

Извън текущо направените в горния текст изводи, които биха допринесли непосредствено за ефективността на управлението на човешките ресурси (а и на всяко управление), тук можем да си позволим заключението, че едновременно: и по линия на развитие на невронауките, показващи значението на човешката емоционалност и взаимодействието ѝ с когнитивните процеси в революционно нова светлина, и по линия на натрупаните изследвания в науките за човешкото поведение, и по линия на потребностите на самата практика както на организационно, така и на макроравнище, става очевидна необходимостта от осъвременяване на много от практическите управленски подходи и на самите начини на мислене, що се отнася до човека и неговите избори, предпочитания, решения и поведения в организационен контекст.

¹ Lieberman, M. D. (2010). Social Cognitive Neuroscience. S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds). Handbook of Social Psychology (5th ed.) (pp. 143-193). New York, NY: McGraw-Hill.

² Ochsner, K. N. & Gross, J. J. (2008). Cognitive Emotion Regulation: Insights from Social Cognitive and Affective Neuroscience. Currents Directions in Psychological Science, 17(1), 153-158.

ЧОВЕШКАТА ЕМОЦИОНАЛНОСТ В ПОВЕДЕНСКИТЕ НАУКИ И ПРАКТИКАТА НА УПРАВЛЕНИЕТО

Резюме:

Настоящият труд може да се разглежда като преход от теоретико-методологическия фундамент на темата за ролята на човешката емоционалност в управлението към по-частнонаучните – предимно методически – подходи в тази област. Отчетени са, поне в общи линии, серия от изключително съществени открития за емоциите в няколко клона на психологията, в социологията и невронауката, които могат и трябва да бъдат инкорпорирани не само в общото мислене за човека, но и в стратегиите, политиките и практиките по човешките ресурси, защото имат преки следствия за индивидуалното и груповото трудово поведение, за ефективното функциониране на организациите, за управлението на хора и управленския труд. Студията хвърля светлина върху истинското място и роля на емоционалността, която дълго време е била обект на подценяване или некоректна интерпретация от страна на немалко хуманитарни, икономически и управленски концепции, а всъщност е водещ елемент на човешкия капитал. Студията конкретизира и систематизира ролята и значението на човешката емоционалност за явленията и процесите, свързани с индивидуалното трудово поведение, мотивация и трудово представяне, с груповата динамика и организационното развитие, с оперативното и стратегическото управление на човешките ресурси. Извеждат се и се аргументират изводи и препоръки, чието инкорпориране в мисленето за служителя и отношенията в организационен контекст биха имали – пряко и индиректно – значимо влияние върху качеството на управленския труд и биха усъвършенствали голяма част от процесите, обуславящи ефективното функциониране на системата на човешките ресурси и на самата организационна структура.

**HUMAN EMOTIONS IN BEHAVIORAL SCIENCES
AND MANAGEMENT PRACTICES****Abstract:**

Organizational effectiveness, both overall and economic, is largely determined by the quality of management of the most important resource it employs, the Human Resource. While this is a universal truth, it becomes even an apparent truth in the context of modern societies and knowledge-based economies. There is a series of neuroscience achievements in the understanding of human emotionality, which are sinking in unnaturally slowly in the thinking of psychologists, and even more slowly and more unobtrusively in the interests and work of specialists in I/O Psychology, OB and economists. These fields (hence, people management practices) still host paradigms and attitudes typical of old times, whilst the concept of the organizational world and the human inside it continues to be unnaturally schematized, often enough, bluntly wrongly so.