
***Как бяха използвани
мотиваторите на човешкото
поведение в условията
на извънредно положение
и пандемия от коронавирус***

Венелин Георгиев

Венелин Георгиев, Как бяха използвани мотиваторите на човешкото поведение в условията на извънредно положение и пандемия от коронавирус

Резюме: Поведението на хората в условия на криза е ключов фактор за излизане от кризата за възможно най-кратко време и с възможно най-малки последствия. Моделирането на поведението на хората използва инструменти, които притежават специфика като съдържание и като начин за прилагане. Дали и доколко успешно бяха приложени различните мотиватори на поведението на хората по време на кризата с коронавируса – това е въпросът, отговор на който се търси в настоящия материал.

Ключови думи: криза, коронавирус, модели за поведение, организационна култура, атрибутивна теория, баланс на последствията

Venelin Georgiev, How People's Behaviour Was Motivated during the Covid-19 Emergency Situation

Abstract: People's behaviour during emergency is a key factor for overcoming the crisis in the shortest possible time with the least consequences. A variety of tools, each with its specificity and a way of implementation, are used to model people's behaviour. This article elaborates on the extent to which various motivators of human behaviour were successfully applied during the crisis caused by the spread of the corona virus.

Keywords: crisis, corona virus, Covid-19 pandemic, behavioural patterns, organisational culture, attribution theory, balance of consequences



Текстът е лицензиран под [Creative Commons Признание-Некомерсиално-Без производни 2.5 България License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/bg/)

Редактори: проф. Тодор Тагарев, доц. Велизар Шаламанов,
доц. Венелин Георгиев, посл. Валери Рачев

Ще си позволя да приема без доказателства тезата, че поведението на хората е един от значимите фактори за ефективността на управлението по време на криза, който може да облекчи кризисната обстановка и да ускори излизането от кризисната ситуация, но също така може да задълбочи кризата и да отдалечи момента за нейното разрешаване. Като следствие от тази теза възниква въпросът за ефективното използване на мотиваторите за поведението на хората в посока към снижаване на кризисното напрежение. Колкото повече различни мотиватори се прилагат и колкото по-разумно и рационално е тяхното приложение, толкова по-голям ефект е възможно да се постигне в посока към изграждане на поведение, водещо до ускорено решаване на кризата. Обратното също е вярно. Колкото по-малко мотиватори се използват и колкото по-неефективно и нерационално е тяхното приложение, толкова повече усилията за изграждане на желан модел за поведение у хората задълбочават кризата.

Когато се говори за мотиватори на поведението на хората в кризисна ситуация следва да се отчитат няколко основни аспекта. Първият от тях е свързан с факта, че мотивирането на поведението на отделната личност представлява сложен въпрос, решаването на който изисква прилагане на специфични инструменти, основно базирани на концепции от психологията. Отделните лица формират различни от психологическа гледна точка модели за поведение, които освен всичко друго реагират по различен начин на различните мотиватори за поведение. Мотивирането на поведението на големи групи от хора представлява още по-сложен въпрос поради съчетаването на различни психологически модели за поведение и необходимостта от тяхното подчиняване на единен модел за поведение, налаган от възникването на кризисна ситуация.

Друг аспект на мотивирането на поведението на група лица в условията на криза е свързан с приложимостта на различните мотиватори. В най-общ план бих разделил тези мотиватори на такива, които са насочени към „входа“ на обекта, върху който се въздейства и на такива, които са насочени към „изхода“ на същия този обект. В първия случай с помощта на мотиваторите се задават изискванията към поведението на лицата без да се държи сметка за резултатите, получавани на „изхода“ като реален модел за поведение. За онези, които са ориентирани към резултата този подход не е особено полезен, без да бъде отричан. Във втория случай самите мотиватори стъпват на резултатите от поведението на лицата за да ги накарат да следват желания курс на поведение, който се приема, че облекчава кризисната обстановка и води до разрешаване на кризисната ситуация.

Не на последно място, като аспект на мотивирането на поведението на група лица в условията на криза застава познанието за специфичните характеристики на съществуващите мотиватори и особеностите на тяхното приложение. Като правило, кризисната ситуация се характеризира с комплексен характер и по тази причина постигането на желано поведение от страна на хората е възможно за сметка на прилагане на съвкупност от мотиватори, адресирани към различни особености на поведенческите модели у човека. Според моя класификация, мотиваторите на човешкото поведение могат да бъдат разделени на три нива в зависимост от насочеността на въздействие и сложността на приложение. На първо ниво се намират мотиватори, чието действие е насочено към „входа“ на обекта и за чието приложение се приема, че не изисква активно участие на същия този обект на въздействие. В тази група мотиватори на поведение се включват информираността на лицата, засегнати от кризата, заповедите, наказанията и наградите. Полезността на информираността на хората не подлежи на съмнение, но поставя някои изисквания. Те са от рода на: информация с какви качества се предоставя на засегнатите от кризата, какви форми и какви канали за комуникация се използват, точно ли се адресира информацията и т.н. Отклонението от посочените изисквания прави информацията не толкова полезна, а дори създава условия за дезинформиране на засегнатите от кризата. Ако се вгледаме в начините, по които хората бяха информирани за ситуацията, свързана с извънредното положение и пандемията от коронавируса, ще открием някои грешки, които снижиха или дори не доведоха до постигане на желаните ефекти под формата на модел за поведение. Без да подминавам и пренебрегвам опитите за насочване на поднасяната информация само

в определени посоки или за дезинформирани на хората, ще дам няколко конкретни примера:

- при създаването на официална информация относно състоянието и мерките за справяне с коронавируса предпочитанията бяха насочени към т.нар. „добри практики“, а не към използване на метрики за добиване на данни и тяхното интерпретиране. Добрите практики са полезен инструмент с уговорката, че с прилагането им не се постига системност, както и че те по-често имат локално значение;
- там където се използваха метрики те не винаги бяха удачни и не носеха полезна информация. Като пример, ежедневно ни беше съобщавана средната възраст на лицата, заразени с коронавирус. Данните за възрастта на заразените лица представлява една съвкупност от данни, размахът на която в конкретния случай беше равен на 94 (най-възрастният заразен беше на 95 години, а най-младият на 1 година). При подобна стойност на размаха средната стойност на съвкупността от данни не носи полезност, тъй като тя не представя общото за групата данни, които обобщава;
- стремежът да се представи картината на бъдещото развитие на кризата беше разбираем като намерение, но не толкова разбираем като използвани инструменти. В определен момент официалните медии обърнаха внимание на това, че учени-изследователи от авторитетна институция са разработили три сценария за бъдещото развитие на кризата, като вероятностите на тези три т.нар. сценарии беше определена като 20%, 60% и 20%. Теорията, която ползва сценариите като инструменти за познаване на бъдещето приема, че сценариите представлява правдоподобно описание на бъдещето и всеки от сценариите в един пакет е с еднаква вероятност. Другата теория, която се занимава с познаването на бъдещето е прогнозирането, според което за обекта на прогнозата се разработват няколко варианта (прогнози) като за всеки от тях се посочва вероятността за реализиране. С риск да бъде обвинен във формалност ще кажа, че онова, което медиите представиха не са сценарии, а са прогнози;
- усилията на Националния оперативен щаб в даден момент бяха подчинени на това, да се елиминират всички рискове, идващи от създамата се кризисна ситуация. За онези, които са запознати с теорията за управление на риска е известно, че пълното елиминироване на риска нито е възможно, нито се препоръчва. На практика подобни ангажименти имат за цел единствено да се създадат у хората нереални очаквания (освен, ако ангажиментите не са на базата на некомпетентност);
- накрая не само, че касае моя роден град, но и за да разведрия анализа ще посоча още една констатация на щабта: през изминалия ден в област Плевен почти няма нови случаи на заразени с коронавирус. Лично на мен не ми става ясно как терминът „почти“ се използва за измерване на обект с две възможни позиции: има заразени и няма заразени.

Друг мотиватор на поведението на хората от първо ниво са заповедите. Този инструмент се приема за полезен в определена среда където традицията е да се изпълняват заповеди без същите да бъдат коментирани (става дума за армията). Приложени в други среди, ефективността на заповедите рязко намалява и дори се достига до обратен ефект, т.е. хората отказват да изпълняват издаваните заповеди. Обръщайки се към кризата с коронавируса могат да се видят повече случаи не нерационално и непрофесионално използване на заповедите като мотиватор на поведението на хората, отколкото случаи на полза от издадените заповеди. Тук могат да бъдат поставени следните проблеми:

- кой има правото да издава заповеди, които ограничават правата и свободите на гражданите и дали изобщо ограничаването на тези свободи, гарантирани от Конституцията е възможно чрез издаване на заповеди на министър;
- доколко обмислени бяха издаваните заповеди след като валидността на една част от тях се измерваше с часове, след което същите бяха отменени. Да не говорим, че това не беше еднократен прецедент, а по-скоро инструмент на управление от типа „проба-грешка“;
- доколко адекватен беше контролът за изпълнението на заповедите и дали те по-скоро не предизвикаха обратен ефект по отношение на моделирането на поведението на лицата, към които бяха адресирани.

Като други мотиватори от първото ниво могат да бъдат посочени наградата и наказанието. Тези два инструмента винаги се разглеждат в тясно единство и често пъти се достига до спорове кой от тях е по-полезен при моделиране на поведението на хората. В някои случаи се предпочита наградата тъй като тя стимулира хората да следват исканото поведение. В тези случаи наказанието се поставя на второ място главно поради факта, че то предизвиква негативна реакция у наказания, който се отдръпва от желания курс на поведение. Без съмнение остава полезността на наказанието стига то да бъде адекватно на провинението, да бъде справедливо и да се разбира от онзи, спрямо който е приложено. Желаният ефект по отношение на налагане на определен модел на поведение у хората е възможен при съвместно и разумно използване на двата мотиватора. В разрез с това разбиране, в хода на кризата с коронавируса от страна на властите беше използван само единият от двата инструмента и това бяха наказанията. Най-парадоксалното в случая бяха размерите на наказанията, които не кореспондираха с икономическите и социалните условия на средата, в които тези наказания се прилагаша. Като пример, първоначалният размер на наказанията за неспазване на противоепидемичните мерки предизвика не само учудване, но и възмущение у хората и се превърна в тема за поредици от дискусии. В общи линии наказанията не изиграха очакваната роля не защото нямат потенциала на мотиватор, а защото бяха прилагани по непрофесионален начин. За техния антипод – наградите и поощренията изобщо не стана дума по време на кризата.

Характерна особеност на мотиваторите за поведението на хората, които поставям на второ ниво, е активното участие на онези, към които те са насочени. Тук става дума за мястото и ролята на организационната култура като инструмент за задаване на желан модел за поведение. Дефиницията която съм възприел казва, че организационната култура е онова, което хората правят когато мениджърът/контролиращият е с гръб към тях. Ако хората спазват изискванията без да са обект на институционален контрол, то може да се приеме, че е налице организационна култура в определения аспект. Изграждането на организационна култура изисква активно участие на всички лица и комбинирането на три елемента – познавателен, поведенчески и емоционален. При изградена организационна култура хората спазват изискванията и имат желания модел за поведение не като следствие от налаган контрол, а по силата на собственото си разбиране за важността на ситуацията и свързаните с нея мерки. Как стоеше въпросът с изграждане на организационна култура по отношение на пандемията от коронавирус и спазването на противоепидемичните мерки. По проблемите на първия компонент, а именно познавателния, анализът вече беше направен в частта за информираност на хората. Моделите за поведение също бяха противоречиви и аргументите за това твърдение са следните:

- моделите за поведение и стратегиите които препоръчваха една група експерти, противоречаха на моделите за поведение и стратегиите препоръчвани от друга група експерти. Не бяха редки и случаите когато експертизата на тези т.нар. „експерти“ беше подлагана под съмнение, а с това на съмнение бяха подлагани и моделите за поведение, които те препоръчваха;

- препоръките за носене на маски често пъти губеха своя ефект при вида на лидери, които се движат свободно и комуникират без да спазват изискването за носене на предпазни маски или като носеха предпазни маски по начин, който ги прави безсмислени.

Третият компонент на организационната култура, а именно емоционалният компонент беше манипулиран единствено в посока към създаване у гражданите на негативни емоции под формата на страх и паника. За радост една част от апокалиптичните прогнози на официалните органи, които трябваше да изградят съответни емоции у хората се оказаха неверни и дори бяха оценени като дезинформация.

Като цяло организационната култура като мотиватор на поведението на хората не беше използвана по добрия начин в условията на кризата с коронавируса и тук е въпросът защо – дали умишлено бяха изкривени отделните компоненти или отново става дума за некомпетентност.

Поставените от мен на трето ниво мотиватори на поведението на хората са обърнати към „изхода“ на обектите, за които са предназначени, т.е. те се характеризират с това, че при тях се стъпва върху резултатите от поведението на субектите за да се накарат същите да следват определени изисквания и да спазват определени мерки. Ще дам примери с два такива инструмента, взаимствани от теорията на психологията и ще ги отнеса към условията на кризата с коронавируса:

- атрибутивната теория, съгласно която ако хората се убедят, че тяхното поведение води до получаване на желаните резултати, то те ще следват това поведение, което се оказва полезно за тях и за организацията. В конкретния случай, ако хората бяха накарани да вярват, че спазването от тяхна страна на противоепидемичните мерки води до снижаване на заплахата от разпространение на коронавируса, то те неминуемо биха поддържали желанния модел за поведение, съобразяващ се с поставените ограничения;
- „балансът на последствията“ представлява инструмент, при който по подходящ начин се задават и комуникират аргументите за желанния и нежеланния модел за поведение. Разумността и разбираемостта на тези аргументи от страна на хората гарантира спазването от тяхна страна на желанния модел за поведение.

И двата мотиватора на поведението на хората, описани по-горе не намериха приложение в условията на кризата с коронавируса. Въпросът е отново защо, а отговорът е по-скоро некомпетентност.

Като обобщение може да се каже, че теорията предлага богат избор от мотиватори на поведението на група хора, които да бъдат прилагани в условия на криза с цел по-бързото ѝ разрешаване с възможно най-малко последствия. От направения по-горе анализ става ясно, че една част от тези мотиватори бяха приложени в условията на кризата с коронавируса, но по спорен и дори нерационален начин, а друга част изобщо не бяха част от арсенала на управленските институции. Дали правилното приложение на изброените, а също и на други мотиватори на поведението на хората би повишило ефективността на управлението при кризи е въпрос с положителен отговор без съмнение. Очевидно се нуждаем от повишаване подготовката на онези, които се занимават с управление при кризи, както и на онези, които са потърпевши от това управление. Не бива да се изпуска момента, за който се казва, че всяка криза трябва да се разглежда като възможност за развитие.