

Мотивация к поступку в пространстве человекоцентричности

Дмитрий Николаев

АННОТАЦИЯ Растущий интерес науки, образования и бизнеса к человеку во всей его сложности рассматривается как проявление единой тенденции, которую можно описать в терминах человекоцентричности, антропологического поворота или гуманизации. В сфере бизнеса в рамках этого тренда стремительно меняются привычные представления о мотивации человека и трансформируются соответствующие практики. Цель данной статьи – выделить возможные направления таких изменений. Показано, что основой человекоцентричности выступает незавершенный и принципиально незавершаемый образ человека. Это приводит к тому, что даже наиболее продвинутые теории человеческой мотивации, такие как теория самодетерминации Р. Райана и Э. Диси, не способны в полной мере описать все возможные качественные типы мотивации и, соответственно, все возможные регуляторы человеческой активности. Также показано, что практики мотивирования в человекоцентричных корпоративных культурах нацелены, в первую очередь, на фасилитацию и укрепление автономных типов мотивации, которые можно обобщенно назвать мотивацией к поступку. Современные компании действуют во многом как саморегулирующиеся и самоуправляющиеся системы, в которых управленцы не только создают все условия для формирования у сотрудников такой мотивации, но и рассчитывают, что работники будут систематически такие поступки совершать. Управленцы ведущих мировых компаний, как правило, убеждены, что создавать что-то по-настоящему выдающееся может только свободный человек, действующий автономно и самодетерминированно. Контролируемым типам мотивации отводится второстепенная роль. Более того, в современных компаниях корпоративная культура организована таким образом, что работнику предоставлена возможность самостоятельного конструирования индивидуальной системы стимулов, потребностей, интроектов и идентификаций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА человекоцентричность, поступок, антропологический поворот, мотивация, теория самодетерминации

DOI 10.22394/2078-838X-2024-2-22-33

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Николаев Д. Е. Мотивация к поступку в пространстве человекоцентричности. Образовательная политика, (2024), 2(98), 22–33. DOI:10.22394/2078-838X-2024-2-22-33

Поступила: 07.2024

Принята: 07.2024

Дата публикации: 08.2024

Введение

В последние десятилетия все чаще говорят о единой тенденции, которую можно обозначить как «чело́векоцентри́чность», «антропологический поворот» или «гуманизация» в науке, образовании и бизнесе.

Словосочетание «антропологический поворот» давно и уверенно вошло в научный тезаурус как метафора своеобразной «попытки реанимации идеи человека» (Б. В. Марков). Исследователи говорят об антропологических поворотах, происходивших за последнее столетие в философии (Марков, 1995), литературоведении (Schlaeger, 1996), гуманитарных науках в целом (Поселягин, 2012). Обсуждается глобальная



Дмитрий Евгеньевич НИКОЛАЕВ

к. псих. н., заместитель директора АНО
Исследовательский центр «Аналитик»
(620219, Россия, Екатеринбург, пр. Ленина,
38а). ORCID: 0000-0002-3385-1640;
Researcher ID: ABG-8360-2021.
E-mail: dnpsy2019@gmail.com

проблема антропологического поворота (разворота) культуры, который «не только обратил внимание культуры к различию, а тем самым к разнообразию жизни в ее чувственных и визуальных проявлениях, но открыл вход в культуру «простому» человеку, человеку повседневности» (Конев, 2014, с. 10). Конечно, осмысливается и антропологический поворот в психологическом знании (Асмолов, Шехтер, Черноризов, 2022; Гусельцева, 2022). Б. В. Марков подчеркивает его ключевую черту: «Антропологический поворот связан с обращением к проблеме души, культуры, жизненного мира, он связан с попыткой углубления знаний о человеке, обобщения и осмысления прежде разрозненного знания, выявления и обоснования условий его возможности и развития» (Марков, 1995, с. 23).

Антропологический поворот уже явно отражается в современных тенденциях конструирования нового ландшафта образования. Например, Школой антропологии будущего Института общественных наук РАНХиГС разработаны организационно-проектные направления конструирования соответствующей экосистемы — например, программа «Антропологический поворот», ставящая своей целью проектирование университетов будущего; социокультурное развитие территорий и технологическое предпринимательство в детско-взрослых сообществах; запуск «Родительского университета» как центра развития социальной компетентности родителей.

Антропологический поворот происходит не только в науке и образовании, но и в бизнесе. Оптика меняется и концептуализируется в человекоцентричности: предприниматели и работники переносят часть своего внимания с целей, касающихся прибыли, успеха и самореализации, на человека, на ценности, смыслы и стремления человека. Человекоцентричность подразумевает взгляд на человека как на сложную, многомерную и уникальную личность. Это, естественно,

предполагает переход к адекватным такому комплексному образу практикам работы с людьми. Место практик, опирающихся на иерархию, подчинение, контроль, страх, жесткие социальные роли, занимают практики, основанные на сотрудничестве, доверии, свободе, возможностях для реализации личностного потенциала.

Предлагаемые культурные подходы должны быть нацелены на поддержку разнообразия, на возвращение изменяющегося человека в изменяющемся мире (Асмолов, Рабинович, Заведенский, 2023). В связи с этим предлагается пересборка практик, основанная на смене

АНТРОПОЛОГИЧЕСКИЙ ПОВОРОТ ПРОИСХОДИТ НЕ ТОЛЬКО В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ, НО И В БИЗНЕСЕ

четырех принципов их организации. Во-первых, переход от культуры утилитарности и унификации к культуре достоинства (когда человек рассматривается

как цель, а не как средство). Во-вторых, переход от технологических модернизаций к трансформации образа жизни. В-третьих, переход от человеческого капитала к человеческому потенциалу (конструирование возможностей). В-четвертых, переход от адаптации к преадаптации (избыточность, «полезность бесполезного», способность действовать в ранее непроявленных ситуациях).

Во многих сферах, например, в учебной и трудовой деятельности, такие переходы неизбежно влекут за собой отказ от привычного представления о мотивации человека и трансформацию работы с ней. Трендом становится интерес к внутренней мотивации, автономности, индивидуальности, человеческому поступку. Цель данной статьи — выделить возможные направления таких трансформаций на примере мотивации персонала.

Образы человека и качество мотивации

Дискуссии о природе человека имеют долгую историю, при этом далеки от

завершения (Юм, 1998; Nussbaum, 1995; Sapolsky, 2023). Исследователи, с одной стороны, концептуализируют уже существующие взгляды, а с другой стороны, предлагают новые подходы, которые с теми или иными упрощениями становятся достоянием широкой общественности. Не имеющие отношения к науке люди, как и ученые, имеют достаточно четкое мнение относительно проблемы природы человека (Berent, 2020). Лингвист, психолог, гарвардский профессор Стивен Пинкер (2018) отмечает, что у каждого есть своя теория человеческой природы, даже если мы не отдаем себе в этом отчет. По мысли Пинкера, каждый индивидуум склонен предполагать, чего можно ожидать от других, а значит, всем нужны идеи о том, что именно заставляет этих других вести себя так или иначе. Неосознаваемые гипотезы о природе человека, о причинах его поступков влияют на наше восприятие окружающих. Мы бессознательно заглядываем внутрь себя и предполагаем, что наши собеседники похожи на нас. Такие гипотезы часто испытывают влияние религиозных, политических и иных социальных факторов (McIntyre, 1996).

С. Пинкер показывает, что собственная теория о природе человека накладывает отпечаток на всю нашу жизнь: «Мы сверяемся с ней, когда нам нужно убедить или пригрозить, сказать правду или обмануть. Она советует нам, как жить в браке, как воспитывать детей, как контролировать наше собственное поведение. Представления о том, как человек осваивает знания, корректируют нашу образовательную стратегию, представления о мотивации влияют на экономическую политику, уровень преступности и законодательную систему. Эта теория определяет, чего люди могут добиваться с легкостью, чего добьются только через боль и жертвы, и чего они не смогут достичь вообще. Таким образом, она затрагивает и наши ценности, нашу веру в то, за что нам — и отдельным людям, и обществу в целом — стоит бороться. Конкурирующие концепции человеческой природы различными способами вплетены в ткань жизни, являются частью самых разных политических систем и на протяжении истории становились причиной множества конфликтов» (Пинкер,

2018, с. 15). За любыми практиками воздействия на человека и содействия человеку явно или неявно выступают разные образы человека, конкурирующие в идеологии, политике, искусстве, образовании и в науках о человеке (Асмолов, 2023а).

А. Г. Асмолов отмечает, что в науке тот образ человека, которым осознанно или неосознанно пользуется исследователь, влияет на всю его работу и в ряде случаев способствует реальной подстройке личности под сформированный в голове портрет. Когда этот образ создает на своем уровне конкретная наука, ее представители должны осознавать, что «образ человека» как джинн, выпущенный из бутылки, может перестать слушаться хозяина, подняться на уровень мировоззрения и официальной идеологии, стать нормативным каноном, а затем воплотиться в реальность, «творя» людей по своему подобию (Асмолов, 2023б, с. 64).

В психологии исследователи систематизировали образы, оказавшие наибольшее влияние на культуру и науку (Асмолов, 2011). Это и «человек реагирующий», описанный бихевиоризмом, рефлексологией и физиологией высшей нервной деятельности, и «человек нуждающийся» фрейдизма и раннего А. Маслоу, и «человек ролевой» социальной психологии, и «человек-деятель», представленный культурно-деятельностным подходом. Конечно, все многообразие образов человека в науке не сводится к какому-либо конечному набору. Вновь возникающие школы и направления систематически «переоткрывают», «переописывают» человека, наделяя соответствующий портрет уникальным набором характеристик.

Антропологический поворот в философии и других гуманитарных науках позволил взглянуть на проблему природы человека под новым углом. С. А. Смирнов отмечает: «...важным достижением антропологического поворота является разрушение прежнего образа человека, который строился на путях поиска готовой природы и заданной идеи. Возникла задача нового самоопределения, свободного от редукции к животному или божественному началу» (2017, с. 28). А. Г. Асмолов, Е. Д. Шехтер и А. М. Черноризов формулируют это так: «Когда говорят об антропологическом повороте, то

имеют в виду не только изменение базовых ориентиров прежде разрозненного знания о человеке, но и отказ от поиска финалистской, конечной природы его существования..., делая акцент на понимании разума человека как незавершенного проекта эволюции...» (2022, с. 35). И далее: «...уже со второй половины XX в. перечень констант, характеризующих человека, начинает расширяться, и трансдисциплинарность рассматривается как метод, открывающий новые горизонты, а новым предметом трансдисциплинарных исследований становится *изменяющийся человек в изменяющемся мире*» [курсив авторов – Д.Н.] (Там же, с. 36).

Этот тренд четко улавливают и лидеры бизнеса. С. Кови (2008, с. 77) писал по этому поводу: «Наличие парадигмы целого человека как инструмента описания человеческой природы предоставляет вам

редкую возможность объяснить, предсказать и диагностировать серьезные проблемы в вашей жизни и в вашем подразделении или группе. Если у лидеров имеются неточные и неполные парадигмы человеческой природы, они создают системы (например, системы коммуникации, набора кадров, премирования, оплаты работы, подготовки), которые не в состоянии задействовать потенциал людей полностью».

В современной психологической науке одной из основных тенденций выступает стремление к интеграции научного знания, полученного разными школами и направлениями (Николаев, 2022а). Одной из целей выступает здесь формирование сложностного, многомерного образа человека. Соответствующий поиск осуществляется в различных направлениях, например, обоснование нового предмета психологической науки, поиск универсальной парадигмы, например, синергетической или технологической, переход к междисциплинарным и трансдисциплинарным исследованиям, в т. ч.

с позиций антропологии как науки о человеке во всей его сложности.

Та же тенденция к интеграции отмечается и в психологии мотивации. Исследователи предлагают различные варианты синтеза накопленных знаний о регуляторах человеческой активности. Соответствующие концепции предложены, например, Т. О. Гордеевой (применительно к мотивации достижения) и Е. Ю. Патяевой (Гордеева, 2006; Патяева, 2018). Один из самых широко признанных вариантов такой интеграции – теория самодетерминации (далее – ТСД), которая развивается уже более 40 лет

и постепенно заняла ведущую позицию в психологии мотивации (и шире – в психологии личности), стала наиболее авторитетной и наиболее экспериментально обоснованной теорией (Леонтьев, 2018).

Традиционно

мотивацию делят на два качественно различающихся типа – внешний и внутренний. Однако этот подход существенно упрощает реальность. Исследования убедительно демонстрируют, что между двумя указанными видами лежит континуум вариантов мотивации (Ryan, Deci, 2017), которые нельзя однозначно отнести ни к первому, ни ко второму подходу. Такой взгляд на мотивацию находит многочисленные эмпирические подтверждения. Например, в 2017 г. Дж. Л. Ховард, М. Ганье, и Дж. С. Бюро подтвердили континуумную структуру мотивации в рамках масштабного метаанализа на основе данных 486 выборок, объединивших более 205 000 участников (Howard, Gagné, & Bureau, 2017).

Континуум качества мотивации, на противоположных границах которого расположены внешний и внутренний типы, задается механизмами экстернализации/интернализации. Место и роль интернализации в таксономии типов мотивации подробно описаны Р. Райаном и Э. Диси в рамках

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ КУЛЬТУРА НЕРАЗРЫВНО СВЯЗАНА СО СВОБОДОЙ И САМОДЕТЕРМИНАЦИЕЙ, ТО ЕСТЬ С МОТИВАЦИЕЙ К ПОСТУПКУ

теории организменной интеграции с опорой на результаты исследований Г. Келмана и представителей теории объектных отношений.

Образ человека, которым оперирует изучающий мотивацию исследователь, задает характер ее описания. Иначе говоря, в зависимости от ответа на вопрос «что такое человек?» исследователи сосредотачивают внимание на определенных, соответствующих этому представлению факторах, которым приписывают способность регулировать человеческую активность. ТСД, на метауровне интегрируя концепции радикального бихевиоризма, психоанализа, социальной, гуманистической и позитивной психологии, описывает мотивацию как систему качественно различающихся типов побуждений, которые не только могут сосуществовать одновременно в разных реальностях человеческого бытия (Николаев, 2022б), но взаимно влияют друг на друга. Тем самым теория объединяет как минимум три различных ответа на этот вопрос или три пути формирования мотивации. Первый путь подразумевает внешнюю регуляцию, когда на мотивацию действуют элементы эмпирической реальности («мира вокруг»). Изменения в мотивационной сфере происходят под воздействием внешних условий, существующих здесь и сейчас. Второй путь формирования мотивации (интернализированная регуляция) связан с социокультурной реальностью. В той или иной степени, интернализуя внешнюю мотивацию, человек присваивает ценности и образцы поведения других, частично трансформируя их. Иными словами, нормы, ранее задаваемые внешними условиями, постепенно были «присвоены», т. е. стали воспроизводиться в определенных ситуациях вне поля действия соответствующих элементов окружающей действительности. В зависимости от степени интернализации локус причинности может быть как внешним, так и внутренним. Третий путь (внутренняя регуляция) соответствует экзистенциальной реальности. Он видоизменяет мотивационную сферу человека в соответствии с трансформациями его личного опыта, его

переструктуризацией и переосмыслением. При этом человек действует автономно и самодетерминированно. Имея внутреннюю мотивацию, люди участвуют в конкретной деятельности, потому что им это интересно и приятно.

Учитывая принципиальную незавершенность и незавершаемость образа человека, ТСД не охватывает и не может охватить все возможные качественные типы мотивации и, соответственно, все возможные регуляторы человеческой активности. При рассмотрении мотивации теория опирается на распространенную в науке тип идеализации, предполагающий построение множества взаимосвязанных, но несовместимых моделей, каждая из которых выдвигает различные утверждения о природе явления и порождающих его причинно-следственных связях (Weisberg, 2007). Соответственно, теория может расширяться путем включения в рассмотрение новых регуляторов активности человека и качественно новых типов мотивации. Автором статьи в развитие ТСД, обосновано дополнительное включение в теоретическую схему четвертого пути формирования мотивации, при котором регуляторами поведения выступают потребности личности (Nikolaev, 2023).

Опора на мотивацию к поступку

Как показывает анализ систем мотивации, применяемых в ведущих мировых компаниях, человекоцентричная культура неразрывно связана со свободой и самодетерминацией, то есть с мотивацией к поступку (Николаев, 2024). Исследователи констатируют: «Пассивное послушание часто ошибочно принимали за лояльность. Даже само определение лояльности было неразрывно связано с понятием контроля. Теперь люди не лояльны в рабском значении этого слова... Это означает, что вы можете спорить с системой, не становясь при этом нелояльным... Сегодня сотрудники все больше требуют и чаще оспаривают. Они уверены в себе и не боятся высказывать свое недовольство, свои заботы

и надежды. Если бы они были клиентами, мы бы называли их «непростыми» клиентами» (Нордстрем, Риддерстрале, 2001, с. 229–230).

Причины того, что управленцы ведущих мировых компаний безоговорочно отдают предпочтение автономным типам мотивации, кроются не только и, наверное, не сколько в гуманистических идеалах, но и в существенно большей стабильности и продуктивности таких типов по сравнению с контролируруемыми. Р. Далио говорит об этом так: «Я не верю, что

могу заставить людей делать то, что они не хотят делать. И мне не нужны люди, которые просто выполняют приказы. Самое важное в общении с людьми — это спросить, чего они хотят, убедиться, что это совпадает с моими желаниями, а затем помочь им узнать, как этого добиться» (Radical Transparency..., 2010).

Помимо большей стабильности и продуктивности, автономные типы мотивации обладают еще одним важным преимуществом: люди, свободные в своих поступках, оказываются, как правило, счастливее. Данные масштабных репрезентативных исследований, проведенных с 1981 по 2007 год в 52 странах, показали, что уровень субъективного ощущения счастья вырос в 45 из них. При этом, как оказалось, наибольшее влияние на этот уровень оказывает возможность людей делать свободный выбор в различных сферах жизни (Inglehart, Foa, Peterson, Welzel, 2008). В ходе эмпирического исследования на выборке из 372 россиян А. Н. Моспан и Д. А. Леонтьев установили, что вера в свободу поступков человека положительно коррелирует практически со всеми переменными, отражающими характеристики психологического благополучия и личностных ресурсов: с осмысленностью жизни, удовлетворенностью, положительными

эмоциями, диспозиционным и атрибутивным оптимизмом, а также персональной ответственностью и чувствительностью к обратной связи и т. п. (Моспан, Леонтьев, 2021). Д. А. Леонтьев и К. Г. Клейн, исследуя в контексте теории самодетерминации соотношение качества мотивации и качества переживаний на выборке из 367 россиян установили, что контролируемые типы мотивации обнаруживают значимую отрицательную связь с переживаниями

удовольствия, автономные — значимую положительную.

Переживание пустоты обнаруживает наиболее ровно противоположную динамику (Леонтьев, Клейн, 2018).

Понятно, что считать человека исключительно активным, не демонстрирующим реактивного поведения существом означает не только отчаянно

лестить ему, но и существенно ограничивать свое представление о человеческой природе. Как писал В. Франкл, «Излишне говорить, что свобода конечных существ, таких, как человек, является свободой в определенных пределах. Человек не свободен от условий, будь они биологические, психологические или социологические по своей природе» (2000, с. 12). На каждого из нас, какими самодетерминированными бы мы ни были, действуют разнообразные стимулы. Ярким доказательством этого служат, например, успехи рекламной индустрии и поведенческой экономики. Кроме того, нас влекут многочисленные потребности, мечты и желания. Э. Фромм, характеризую многообразие и глубину побудительных сил, действующих на каждого из нас, отмечал: «Самой поразительной чертой в поведении человека является огромная интенсивность страстей и стремлений, которые он проявляет... Даже если голод,

**СТАНДАРТНЫЕ КОНТРАКТЫ,
ПРИЕМЛЕМЫЕ В КОНТЕКСТЕ
МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА,
ЕДВА ЛИ ГОДЯТСЯ, КОГДА
КОМПАНИЯ СОБИРАЕТ ПОД СВОЕЙ
КРЫШЕЙ ПОЛНЫЕ ИДЕИ ГОЛОВЫ,
ВЫПОЛНЯЮЩИЕ СВОЮ РАБОТУ
ПО САМЫМ РАЗНЫМ ПРИЧИНАМ**

жажда и сексуальные стремления человека полностью удовлетворены, «он» не удовлетворен. В отличие от животного, его наиболее важные проблемы этим не решаются, они только начинаются. Он стремится к власти, или к любви, или к разрушению, он рискует своей жизнью ради религиозных, политических, гуманистических идеалов, и эти стремления составляют и характеризуют особенность человеческой жизни» (Fromm, 2013, p. 45–46).

Как можно развивать и поддерживать мотивации к поступкам в современном информационном мире, наполненном мириадами стимулов, которые ежесекундно воздействуют на человека, параллельно соблазняемого собственными потребностями и страстями? В. Франкл писал, что человек «свободен и всегда остается свободным занять определенную позицию относительно этих условий; он всего остается свободным изменить свое отношение к ним. Человек свободен подняться выше уровня соматических и психических детерминант своего существования» (2000, с. 12). Ровно из этого и исходят управленцы ведущих современных организаций.

Самый очевидный путь — на постоянной основе предоставлять работнику время, когда он наряду с его обычными обязанностями может выполнять именно те задачи и именно таким образом, как решит он сам. Как показывает практика, такая фасилитация автономной мотивации не только отвечает человекоцентризму современных корпоративных культур, но и оказывается банально выгодной. Компания Google использует программу Innovation Time Off, рекомендуя разработчикам посвящать пятую часть рабочего (естественно, оплачиваемого) времени собственным проектам. Л. Пейдж и С. Брин писали: «Мы призываем наших сотрудников в дополнение к их обычным проектам тратить 20% своего времени на то, что, по их мнению, принесет наибольшую пользу Google. Это дает им возможность быть более творческими и инновационными. Многие из наших самых значительных успехов были достигнуты именно таким образом. Например, прототипы AdSense

для контента и Google News были созданы за эти 20% времени. Самые рискованные проекты проваливаются, но часто чему-то нас учат. Другие оказываются успешными и становятся привлекательными бизнесами» (Page, Brin, 2004). В корпорации Sony «хорошая работа поощряется не столько резко дифференцированными финансовыми вознаграждениями, сколько возможностью работать над более интересными заданиями, часто отвечающими личным устремлениям. Вследствие этого в компании было много людей, работавших над увлекающих их задачами, даже не получая поддержки руководства. Sony Walkman был изготовлен инженером в качестве хобби в личное время» (Грэттон, 2005, с. 178–179).

Опосредствование автономных типов мотивации контролируемыми типами

Помимо разделения типов мотивации во времени, многие компании нашли для себя гораздо более продвинутый и интересный в методологическом плане путь развития автономных типов мотивации в мире, где царствуют разнообразные внешние стимулы, влечения и желания. Оказывается, если нельзя нивелировать влияние неавтономных побуждений на сотрудника, то можно организовать культуру компании таким образом, чтобы работник сам сконструировал для себя систему наиболее эффективных стимулов, предметов потребностей, интроектов и идентификаций. Тем самым происходит своеобразное опосредствование автономных типов мотивации контролируемыми типами; например, на человека влияют те стимулы, которые он выбрал сам.

Формирование индивидуальной системы стимулов, например, может реализовываться в следующей форме. «В центре персонализированного пакета вознаграждений и льгот лежит сетевая технология, которая подсчитывает и сообщает каждому служащему денежный эквивалент (фонд преимуществ) его текущего контракта. Сотруднику затем дается три недели на то, чтобы моделировать

разные сценарии на этой основе и прийти к окончательному решению насчет своего пакета. Экспертные ресурсы, доступные по желанию, помогают в индивидуальном моделировании. Ряд встроенных предупреждающих сообщений предостерегают служащих о рисках, на которые они идут. Окончательный вариант будет действительным на протяжении года, если в жизни служащего не произойдет какое-нибудь событие, например, рождение ребенка или перемены в семейном положении. Не существует никаких правил, не считая требований закона. Можно свободно создавать персонализированные портфели» (Грэттон, 2005, с. 196–197). К примеру, сотрудник может выбрать увеличенный отпуск с возможностью выкупа дополнительных дней, ваучеры на уход за детьми (включающие автоматическую субсидию), розничные ваучеры (с оговоренной скидкой от 5 до 10%), автомобиль компании (доступны 5000 моделей) или велосипед (33 модели). Варианты, связанные со здоровьем, включают страхование от болезней и стоматологическую помощь, а финансовые варианты включают выплаты наличными, покупку акций компании по льготной цене и пенсионные накопления. Такая система, вручая право конструирования системы материального и нематериального стимулирования самому сотруднику, опирается прежде всего на автономные типы мотивации (интегрированный и внутренний), несмотря на то, что это стимулы, то есть внешняя мотивация.

Индивидуальная система предметов потребностей может быть сформирована при реализации недогматического, открытого подхода к заключению контрактов при найме сотрудников. Во главу угла здесь опять ставятся не шаблоны, правила и традиции, а гибкость, индивидуальный подход и человекоцентричность. К. Нордстрем, и Й. Риддерстрале отмечают, что поскольку все люди разные, то имеют разные потребности и мотивы: «Мы привыкли к разнообразным контрактам на любом рынке, кроме рынка труда. Стандартные контракты, приемлемые в контексте массового производства, едва ли годятся, когда компания собирает под своей крышей полные

идей головы, выполняющие свою работу по самым разным причинам. Знаменитости хотят индивидуального графика работы, индивидуального вознаграждения, индивидуальной дополнительной компенсации, особой офисной мебели и так далее. И не только глобальные лидеры могут быть знаменитостями. Мы говорим об уборщиках, программистах, учителях и торговых представителях, обо всех, кто действительно хорош в том, что он делает... Мы живем в мире, где контракты становятся все более индивидуальными и индивидуалистичными. Для многих трудовое соглашение — это в какой-то степени акт самовыражения. Вы есть ваш контракт, а ваш контракт — это вы. Бразильский футболист Эдмундо записал в свой контракт с итальянским клубом Fiorentina, что ему будут необходимы двухнедельные каникулы во время карнавала в Рио. Это уже слишком? Возможно, но что, если это именно то, что заставляет его играть лучше во все оставшиеся недели чемпионата?... Мы движемся в сторону «открытой звездной системы». Мы привлекаем таланты и, как следствие, должны ожидать более сложных и разнообразных контрактов между частными лицами и фирмами» (Нордстрем, Риддерстрале, 2001, с. 229). Видно, что предлагаемая «открытая звездная система» строится опять же с опорой на автономные типы мотивации, опосредствованные контролируемыми типами.

Современному работнику также предоставляется право в значительной мере организовать *собственную систему интроектов и идентификаций*, иначе говоря, выбрать для себя значимых других в профессиональной сфере. Это видно на примере, описанном Л. Грэттон (2005, с. 191–193). В Goldman Sachs, как и во многих продвинутых компаниях, основную роль в создании культуры играет институт наставничества. После приема на работу к каждому новичку прикрепляется официальный наставник, работающий с ним в постоянном контакте в первые два года его карьеры, — часто это человек, с которым он взаимодействовал во время

длительного процесса первоначального отбора. Самое интересное происходит позднее, по окончании этого двухлетнего периода. Для ускорения дальнейшего профессионального и личностного развития работник может снова взять себе наставника, теперь уже по собственному выбору. В Goldman Sachs традиционно считается важным преодоление иерархии путем установления прочных взаимоотношений между работниками различных уровней. Этого они достигают с помощью полуформальных связей в рамках института наставничества, когда каждый опытный работник может одновременно быть наставником для молодого сотрудника и параллельно работать в контакте со своим личным наставником из числа более опытных коллег. В систему наставничества вовлечены все сотрудники, от «зеленых» новичков до высшего руководства (Там же).

Поступок и ответственность

Современные компании действуют во многом как саморегулирующиеся и самоуправляющиеся системы, в которых администраторы не только создают все условия для формирования у сотрудников мотивации к поступку, но и рассчитывают, что те будут систематически такие поступки совершать. Вот как исследователи описывают работу Berkshire Hathaway У. Баффетта: «Невероятно – в компании с более чем 270 000 сотрудников всего 23 человека в головном офисе в Омахе! Здесь не проводятся регулярные встречи по бюджетам подразделений Berkshire. CEO, управляющие ими, никогда не получают от Баффетта никаких указаний, если только сами не обращаются за советом или не ищут источники капитала. Он коротко описывает свой подход к управлению как «хорошо нанимай, мало управляй» и верит, что эта экстремальная форма децентрализации повышает эффективность организации за счет сокращения руководства и высвобождения предпринимательской энергии» (Торндайк, 2014, с. 200–201).

Часто свобода понимается предельно широко: «Мне все равно, когда и сколько часов работают

сотрудники, если в итоге они делают свою работу. Если ваш ребенок заболел, вы можете спокойно пойти домой, чтобы позаботиться о нем. Если ты серфер и сейчас прибой – брось все и беги на пляж! Если тебе приходится ждать следующего четверга, чтобы заняться серфингом, значит, ты неудачник» (Арнаутова, 2020).

Во многих компаниях управленцы делегируют сотрудникам, профессионалам в конкретной области, святая святых – право выбора, с каким продуктом целесообразно выходить на новые рынки. Например, так происходит в компании Hewlett-Packard: «Мы просто говорили: «Вот рынок, на который мы ходим выйти. С каким продуктом – вам предстоит определить самостоятельно». Мы полагали, что они разработают необходимый продукт по лучшей из доступных технологий» (Коллинз, Поррас, 2014, с. 255–256). Логика управленцев здесь понятна: если в компании работают подлинные профи, искренне любящие работу, и ты им доверяешь – глупо лезть вперед со своим более или менее дилетантским мнением.

Важно, что свободой в современных компаниях пользуются не только владельцы и топ-менеджеры. Представители компании Starbucks подчеркивают, что считают важным обеспечить значительную автономию каждого сотрудника, независимо от его места в корпоративной иерархии: «Правом принимать собственные решения должны пользоваться не только высшие руководители и менеджеры, но и все работники без исключения. В самом деле, кто справится с выбором веника лучше уборщицы?» (Бехар, 2013, с. 67).

Р. Брэнсон, обсуждая проблемы мотивации к поступку, идет дальше: «Пришло время крупного переворота в номенклатуре бизнеса. Что если генеральный директор будет называться «позволяющим директором»? Что если его первоочередной задачей станет возвращение интрапренеров, которые в будущем превратятся в предпринимателей?... В Virgin эта роль возникла спонтанно. Решив с головой нырнуть в неизвестный нам бизнес, мы были вынуждены дать зеленый свет нескольким тщательно подобранным людям,

которые держали нос по ветру. Когда Virgin занялась мобильной связью, у нас не было никакого опыта в этой области. Поэтому мы нашли лучших менеджеров у конкурентов, переманили их, сняли с них галстуки и дали им свободу создавать собственные компании в составе Virgin Group... Возможно, главное достоинство этого свободного интрапренерства таково: люди часто настолько погружаются в свое дело, что им начинает казаться, будто компании, в которых они работают, принадлежат им. Они уже не чувствуют себя наемными работниками, они ощущают себя... да, видимо, «причастными» (Брэнсон, 2013, с. 104–106).

Поступок и ответственность за него связаны неразрывно (Бахтин, 2003). Когда сотрудник компании в значительной степени автономен и свободен в своих решениях, он, конечно, может ошибиться. Тогда он несет ответственность. Но она должна быть исключительно проявлением внутреннего осознания поступка как проявления «не-алиби в бытии» (Бахтин), даже когда ошибка обходится компании дорого. Глава General Electric Д. Уэлш в 1986 г. совершил серьезную ошибку, инициировав приобретение компании Kidder Peabody. GE купила 80% ее акций за 600 млн долларов. В результате крушения Kidder Peabody корпорация потеряла в два раза больше (Нордстрем, Риддерстрале, 2001, с. 218). Д. Уэлш много лет спустя говорил: «Я отмечаю неудачи, награждая людей, которые их потерпели, потому что они попробовали сделать что-то новое... Продолжайте пробовать. Я преподаю краткий курс в Кротонвилле (собственный центр переподготовки кадров GE)... и я всегда говорю, что если председатель компании может купить Kidder Peabody и провалиться с ней, то вы можете делать все. История с Kidder Peabody 19 раз была на первой полосе The Wall Street Journal. И если председатель способен совершить такое и уцелеть, то вы должны быть

способны на нестандартные ходы везде, где это возможно. Вам все равно уже не догнать меня по масштабу катастрофы» (Там же).

Заключение

Человекоцентричность как антропологический поворот предполагает в сфере корпоративной культуры принципиальную смену оптики

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ КАК АНТРОПОЛОГИЧЕСКИЙ ПОВОРОТ ПРЕДПОЛАГАЕТ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИНЦИПИАЛЬНУЮ СМЕНУ ОПТИКИ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

применительно к мотивации сотрудников. Основой человекоцентричности выступает незавершенный и принципиально незавершаемый образ человека, что предполагает отказ от попыток исчерпывающе описать или исследовать на практике его побуждения. При этом

в практиках мотивирования во главу угла ставится мотивация к поступку, к автономии и самодетерминации. Контролируемым типам мотивации отводится второстепенная роль. Д. Коллинз по результатам анализа деятельности ведущих мировых компаний заключает, что система вознаграждения и стимулирования важна, но причина, по которой она важна в компаниях, добившихся выдающихся результатов, особая; ее цель — не заставить вести себя правильно людей, не соответствующих корпоративной культуре, а привлечь в команду сотрудников, которые бы ей соответствовали, и сделать так, чтобы они не уходили (Коллинз, 2005, с. 75).

Более того, в современных компаниях корпоративная культура организована таким образом, чтобы контролируемые типы мотивации представляли собой результат опосредствования более автономных типов — работник самостоятельно конструирует индивидуальную систему стимулов, предметов потребностей, интроектов и идентификаций.

Список источников

Арнаутова, Ю. (2020). «Мне все равно, когда и сколько часов работают сотрудники, если в итоге они делают свою работу». Ивон Шуинар, *Patagonia*, — о бизнесе, осознанности и смерти. Inc. <https://incrussia.ru/fly/yvon-rules/> (Дата доступа 20.06.2024).

Асмолов, А. Г. (2011). У порога неклассической релятивистской психологии. *Сибирский психологический журнал*, 40, 24–39.

Асмолов, А. Г. (2023а). Институт потенциала человека: сканирование горизонтов. *Образовательная политика*, 94(2), 5–6.

Асмолов, А. Г. (2023б). *Психология личности: Культурно-историческое понимание развития человека* (6-е изд.). М.: Смысл.

Асмолов, А. Г., Рабинович, П. Д., Заведенский, К. Е. (2023). Антропологический поворот: культурные практики со-действия развитию сложности Человека. *Интеграция образования*, 27(4), 591–610. DOI: 10.15507/1991–9468.110.027.202304.591–610.

Асмолов, А. Г., Шехтер, Е. Д., Черноризов, А. М. (2022). Антропологический поворот: восхождение к сложности. *Человек как открытая целостность: Монография*, 33–53. Новосибирск: Академиздат.

Бахтин, М. М. (2003). *К философии поступка. Собр. соч.* (т. 1), 7–68. М.: Русские словари.

Бехар, Г. (2013). *Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks*. М.: Альпина Паблишер.

Брэнсон, Р. (2013). *Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе*. М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо.

Гордеева, Т. О. (2006). *Психология мотивации достижения*. М.: Смысл, Издательский центр «Академия».

Гордеева, Т. О., Шепелева, Е. А. (2011). Внутренняя и внешняя учебная мотивация академически успешных школьников. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*, 3, 33–45.

Грэттон, Л. (2005). *Демократическое предприятие*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.

Гусельцева, М. С. (2022). *Психология личности и антропологический дискурс: в поисках новых подходов*. Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология, 12(2), 132–149. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2022.203>.

Кови, С. (2008). *Восьмой навык: Руководство пользователя*. М.: Альпина Бизнес Букс.

Коллинз, Д. (2005). *От хорошего к великому*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.

Коллинз, Д., Поррас, Д. (2014). *Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением*. М.: Манн, Иванов и Фербер.

Конев, В. А. (2014). Антропологический поворот/разворот культуры — новый вариант проекта модерна. *Международный журнал исследований культуры*, 15(2), 5–11.

Леонтьев, Д. А. (2018). Синергетика и личность: к неравновесной персонологии. *Методология и история психологии*, 3, 96–104. DOI: 10.7868/S1819265318030068.

Леонтьев, Д. А., Клейн, К. Г. (2018). Качество мотивации и качество переживаний как характеристики учебной деятельности. *Вестник*

Московского университета. Серия 14: Психология, 4, 106–119. DOI: 10.11621/vsp.2018.04.106.

Марков, Б. В. (1995). Антропологический поворот в философии XX века. *Очерки социальной антропологии*, 18–29. СПб.: Петрополис.

Моспан, А. Н., Леонтьев, Д. А. (2021). Аprobация и валидизация методики веры в свободу/детерминизм (FAD-Plus) на российской выборке. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 1(18), 109–128. DOI: 10.17323/1813–8918–2021–1–109–128.

Николаев, Д. Е. (2022а). Интеграция психологического знания — эликсир от кризиса или методологический мираж? *Вопросы психологии*, 68(4), 3–13.

Николаев, Д. Е. (2022б). Теоретико-методологические основы моделей психологического воздействия. *Психологический журнал*, 43(2), 51–60. DOI: 10.31857/S020595920019412–9.

Николаев, Д. (2024). *Четыре степени свободы: От мотивации персонала к вдохновению соратников*. М.: СберУниверситет, Академия потенциала Человека.

Нордстрем, К., Риддерстрале, Й. (2001). *Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.

Патяева, Е. Ю. (2018). *Порождение действия: Культурно-деятельностный подход к мотивации человека*. М.: Смысл.

Пинкер, С. (2018). *Чистый лист: Природа человека. Кто и почему отказывается признавать ее сегодня*. М.: Альпина нон-фикшн.

Поселягин, Н. (2012). Антропологический поворот в российских гуманитарных науках. *Новое литературное обозрение*, 1. https://www.nlobooks.ru/magazines/novoe_literaturnoe_obozrenie/113_nlo_1_2012/article/18492/ (Дата доступа 18.05.2024).

Смирнов, С. А. (2017). Антропологический поворот: его смысл и уроки. *Философия и культура*, 2, 23–35. DOI: 10.7256/1999–2793.2017.2.22058.

Торндайк, У. (2014). *Правила лучших CEO. История и принципы работы восьми руководителей успешных компаний*. М.: Манн, Иванов и Фербер.

Франкл, В. (2000). *Воля к смыслу*. М.: Апрель-Пресс, ЭКСМО-Пресс.

Юм, Д. (1998). *Трактат о человеческой природе*. Минск. References

Berent, I. (2020). *The Blind Storyteller: How We Reason About Human Nature*. N.Y.: Oxford University Press.

Fromm, E. (2013). *Man for Himself. An Inquiry into the Psychology of Ethics*. London: Routledge.

Howard, J. L., Gagné, M., & Bureau, J. S. (2017). Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 143(12), 1346–1377. DOI:10.1037/bul0000125.

Inglehart, R., Foa, R., Peterson, C., & Welzel, C. (2008). Development, Freedom and Rising Happiness: A Global Perspective 1981–2006. *Perspectives on Psychological Science*, 3(4), 264–285.

McIntyre, L. (1996). *Laws and Explanation in the Social Sciences: Defending a Science of Human Behavior*. Boulder, Col.: Westview Press.

Nikolaev, D. E. (2023). Self-Determination Theory and the Externalization Continuum. *New Psychological Research*, 4, 67–79. DOI:10.51217/npsyresearch_2023_03_04_04.

Nussbaum, M. C. (1995). Aristotle on Human Nature and the Foundations of Ethics. *World, Mind, and Ethics: Essays on the Ethical Philosophy of Bernard Williams* (pp. 86–131.) Cambridge: Cambridge University Press.

Page, L., Brin, S. (2004). *Founders' IPO Letter*. <https://abc.xyz/investor/founders-letters/ipo-letter/> (access date 12.06.24).

Radical Transparency. An Interview with Raymond T. Dalio, Founder, President, and Chief Investment Officer, Bridgewater Associates (2010). *Leaders*. https://www.leadersmag.com/issues/2010.3_Jul/Shaping%20The%20Future/Ray-Dalio-Bridgewater-Associates-Interview-Principles.html (access date 12.06.24).

Ryan, R., Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. N.Y.: The Guilford Press.

Sapolsky, R. M. (2023). *Determined: A Science of Life Without Free Will*. N.Y.: Penguin Press.

Schlaeger, J. (Ed.). (1996). The Anthropological Turn in Literary Studies. *REAL. Yearbook of Research in English and American Literature*. Vol. 12. Tübingen.

Weisberg, M. (2007). Three Kinds of Idealization. *The Journal of Philosophy*, 104(12), 639–659. <https://doi.org/10.5840/jphil2007104621>.

Motivation to the act in the space of human-centricity

Dmitry E. NIKOLAEV,

Ph. D. in Psychology, Deputy director of Research Centre “Analytic”. 38a, Lenin Ave., Yekaterinburg, Russia, 620219. ORCID ID: 0000-0002-3385-1640; Researcher ID: ABG-8360-2021. E-mail: dnpsy2019@gmail.com

ABSTRACT The rising interest of science, education and business in human being in all their complexity is considered as a manifestation of a single trend that can be described in terms of human-centricity, anthropological turn or humanization. In business, within the framework of this trend, the usual ideas about human motivation are rapidly changing and the practices of working with it are undergoing transformation. The purpose of this article is to identify possible directions of such transformations. It is shown that the basis of human-centricity is an unfinished and fundamentally incomplete image of a human being. This leads to the fact that even the most advanced motivation theories, which integrate the achievements of various psychological schools, such as Self-determination Theory of R. Ryan and E. Deci, are not able to fully describe all possible qualitative types of motivation and all possible regulators of human activity. It is also shown that motivation practices in human-centered corporate cultures are aimed primarily at facilitating and strengthening autonomous types of motivation, which can be generically called motivation to the act. Modern companies operate in many ways as self-regulating and self-governing systems. And managers not only facilitate such motivation among employees, but also expect that employees will systematically commit acts. Managers of the world's leading companies, as a rule, are convinced that only a free human being capable of acting autonomously and self-deterministically can create something truly outstanding. Controlled types of motivation play a secondary role. Moreover, in modern companies, corporate culture is organized in such a way that controlled types of motivation are the result of mediation of more autonomous types – the employee is given the opportunity to construct an individual system of incentives, objects of needs, introjects and identifications.

KEY WORDS human-centricity, the act, anthropological turn, motivation, Self-determination Theory

THE CITATION REFERENCE Nikolaev D. E. Motivation to the act in the space of human-centricity. *The Educational Policy*, (2024), 2(98), 22–33. DOI:10.22394/2078-838X-2024-2-22-33

Received: 07.2024

Accepted: 07.2024

Date of publication: 08.2024

This is an open access article distributed under the terms of the Attribution–NonCommercial–NoDerivatives 4.0 (CC BY–NC–ND 4.0).