

ПРЕДИСЛОВИЕ БИЗНЕС... И ЕГО ЛЮБОВЬ К МОТИВАЦИИ

Земную жизнь пройдя до половины,
Я очутился в сумрачном лесу,
Утратив правый путь во тьме долины.
Каков он был, о, как произнесу...

Данте Алигьери.
«Божественная комедия»

Предошущение стиха
у настоящего поэта
есть ощущение греха,
что совершен когда-то, где-то.

Евгений Евтушенко.
«Поэт»

Приятно грешить... и каяться. Приятно воспользоваться советом Саймона Синека, автора бестселлера «Начни с “Почему?”». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать», и постараться пояснить, почему я решился рекомендовать путеводитель по мотивации Дмитрия Николаева лидерам разных организаций и компаний. Приятно отправиться за физиком и психологом Дмитрием Николаевым, еще не прошедшим и половины жизни, в лес загадок мотивации человеческого поведения, которые не разгадал не только ни один психолог, но ни один поэт и ни один бизнесмен.

Приятно слукавить, поскольку, в отличие от Вергилия, я прошел уже более половины жизни в поисках решения такой дразнящей задачи, как исследование природы мотивов и поступков нашего с вами безмерного «я». И в этом я вижу источник вдохновения и смысла жизни.

Ведь человек потому и является мерой всех вещей, что он сам не имеет меры. Человек — это незавершенный проект эволюции. И нет другого существа, кроме человека, которое было бы непредсказуемо не только для других людей, но и для самого себя. Только люди обладают возможностью рождаться и перерождаться, освобождаться от груза собственной биографии, возделывать и перекраивать свое «я». И не случайно Николай Гумилев заметил:

Только змеи сбрасывают кожи,
Чтоб душа старела и росла.
Мы, увы, со змеями не схожи,
Мы меняем души, не тела.

Добавлю: меняем не только души, но и мотивы наших действий и поступков.

Приятно также признаться в заимствовании названия трагикомедии в трех измерениях Макса Фриша «Дон Жуан, или Любовь к геометрии» и назвать предисловие к амбициозному путеводителю в лесах мотивации «Бизнес... и его любовь к мотивации». Сколько пылких красавиц возжелали любви Дон Жуана в пьесе Макса Фриша, а он страстно полюбил только одну прекрасную даму... по имени Геометрия и обманул ожидания остальных. Точно так же и наш герой Дмитрий Николаев обманывает ожидания тех мастеров бизнеса, которые возжелают, прочтя его труд по мотивации, обрести раз и навсегда выверенную «поваренную книгу» рецептов и жестких приемов управления мотивацией сотрудников.

Замечу, что спортивный снаряд по имени «мотивация» еще никогда не поддавался ни рывку, ни жиму. Но парадокс состоит в том, что выигрывали именно те, и это демонстрирует автор предложенного нам издания, кого не останавливала неудача и кто решался раз за разом совершать подходы к этому снаряду.

Они убеждались на своем собственном опыте в правоте слов классика мировой психологии Льва Выготского о том, что *«понимание мысли собеседника без понимания его мотива... есть неполное понимание»*.

Что может, например, быть опаснее для лидеров бизнеса, чем непонятый сотрудник? Осмелюсь предположить, что лишь сотрудник, покорно демонстрирующий понимание ценностей организации или же ее миссии; сотрудник, живущий по формуле У2 — «угадать, угодить».

А что еще остается сотруднику, если в нем видят только, не побоюсь этого слова, human resources? Человеческий ресурс, «трудовой ресурс», «рабочую силу», «функционал» и т. п. И в упор не замечают в нем человека, обладающего пестрым спектром мотивов и установок, далеко не всегда совпадающих с мотивами организации.

Сказанное относится, конечно же, не только к сотрудникам, но и к тем, кого именуют то клиентами, то «пациентами», то, простите за выражение, «населением»... и не открывают в них человека с его неповторимым характером, картиной мира, с его навыками, компетенциями и способностями.

Дмитрий Николаев рискнул показать, что не только психологи, но и бизнесмены проходят испытания в лесу мотивации, раз за разом выстраивая систему сквозь очки «различных образов человека». Для того чтобы понять зависимость видов мотивации от этих образов, он предлагает подняться по лестнице, которую я бы назвал *«лестницей мотивации»*.

Эта подвижная «лестница мотивации» отражает в истории науки и культуры прежде всего смену разных парадигм понимания мира человека в ходе смены соперничающих картин эволюции природы и общества: от простого — к сложному; от классических картин мира Исаака Ньютона — к неклассическим картинам мира Альберта Эйнштейна, Нильса Бора и Ильи Пригожина; от жестких линейных реактивных

схем детерминации поведения живых систем «стимул — реакция», «нейрон — сознание», «ген — поведение» — к перспективным прогностическим схемам детерминации поведения вероятностным и желаемым будущим. Упомянув пунктирно эти трансформации в эволюции понимания мотивации человека, мне так и хочется повторить за известным героем произведения Михаила Афанасьевича Булгакова «Мастер и Маргарита»: «...каждому будет дано по его вере».

Давайте же обратимся к «лестнице мотивации» как к схеме, позволяющей отразить многомерность мотивации, а также ставки на те или иные ее виды, которые делают управленцы для решения своих задач. Попробуем подняться вслед за Дмитрием Николаевым на следующие ступени.

- *Первая ступень* — мотивация подкрепления и наказания. Ее иногда символично называют методом «кнута и пряника». В психологии виды мотивов, расположенные на этой ступени, характеризуют как мотивы-стимулы. Их, как правило, относят к внешней мотивации.
- *Вторая ступень* — мотивация достижений; успеха и неудачи; «взлетов и падений» на жизненном пути личности. Этот уровень мотивации разработан классиком психологии Куртом Левиным, а также такими выдающимися исследователями, как Дэвид Макклелланд и Хайнц Хекхаузен. В отличие от предыдущей ступени здесь начинает преобладать внутренняя мотивация. Ее также называют перспективной, отражающей роль образов будущего в поведении человека. В психологической теории деятельности Алексея Леонтьева она характеризуется как смыслообразующая мотивация. Согласно этой теории, в любом поведении человека сосуществуют иерархии смыслообразующих мотивов и мотивов-стимулов. В контексте концепции Леонтьева выделяют три базовых параметра личности: широта ее взаимоотношений (связей) с миром и с другими людьми; иерархия как соподчинение мотивов; мотивационный профиль личности как интегративная характеристика каждого человека. В культурно-деятельностном подходе к пониманию

природы личности особое внимание уделяется феномену борьбы мотивов в ситуации принятия решений.

- *Третья ступень* — смыслообразующая мотивация, определяющая самореализацию личности как автора своей собственной судьбы. Эта мотивация является вершинной внутренней мотивацией человека. Она направлена на достижение тех идеалов, принципов и ценностей, ради которых человек живет, работает и действует. Сама суть смыслообразующей мотивации наиболее емко передается формулой Александра Пушкина: «Самостоянье человека — залог величия его». Подобная мотивация носит проспективный, а не ретроспективный характер. Заметим, что психологический возраст личности зависит от преобладания в ее мотивационном профиле проспективных или ретроспективных смыслообразующих мотивов поведения. Особо подчеркнем, что смыслообразующая мотивация характеризует человека как субъекта свободного личностного выбора.

Предложенная схема динамичной «лестницы мотивации», надеюсь, позволит руководителям организаций вооружиться, перефразируя известного психолога Эриха Фромма, методом «психологического рентгена» и постараться понять, какие виды мотивов стоят за действиями и поступками их сотрудников.

Иногда предполагают, что, в зависимости от ранга сотрудника, можно прогнозировать доминирование той или иной внешней или внутренней мотивации, мотивов-стимулов или смыслообразующих мотивов. Временами также допускается, что для сотрудников, занимающихся чисто исполнительской и рутинной деятельностью, ведущими являются мотивы-стимулы, например получение заработной платы. В этих случаях мы часто сталкиваемся с феноменом бессмысленной работы, единственной целью которой является получение денег. Такого рода работники имеют склонность к быстрому выгоранию.

При развитии предприятия неотъемлемым условием его эффективности является превращение только известных цен-

ностей — *ценностей выбора, ценности общего дела и ценности другого* — в реально действующие смыслообразующие мотивы деятельности, организационного и индивидуального поведения.

Хочу акцентировать внимание на том, что проблема борьбы мотивов существует в каждом из нас: человек или компания выступают как арена такой борьбы. Под мотивы подстраиваются задачи — общее дело организации (например, мотивы развития или мотивы безопасности). При этом даже видимые противоречия снимаются единением в мотивации: «сделать лучшее из возможного». Ключевая ценность в этой борьбе — ценность выбора и *общего дела*. Важно не путать смысловую доминирующую мотивацию (например, через заботу о клиенте создать доверие к компании) и инструментальную мотивацию (например, безопасность как инструмент построения заботы и доверия).

В науках о человеке виды мотивации, и это явно показывает в своей книге Дмитрий Николаев, являются производными от различных образов человека:

1. В бихевиоризме преобладает *модель «реактивного человека»*, управляемого с помощью мотивации «кнута и пряника», наказания и подкрепления. Представление о человеке в бихевиоризме, рассматривающем индивида как набор биологических и социальных реактивных программ, на мой взгляд, емко передает метафора кадавра («желудочно неудовлетворенного» существа), описанная в произведении Аркадия и Бориса Стругацких «Понедельник начинается в субботу».

2. В психоанализе предложена *модель «человека нуждающегося»*. Мотивационный профиль личности описывается через противостояние различных мотивов — жизни и смерти, социального контроля и удовольствия. Именно психоанализ предложил первую иерархическую модель мотивации личности («эго», «сверх-эго», «оно»). В соответствии с этой моделью ведущими являются мотивации достижения равновесия

и безопасности, мотивация достижения пользы и мотивация получения удовольствия. В упрощенных трактовках психоанализа базовым конфликтом «человека нуждающегося» является конфликт между «хотеть» и «мочь».

3. В социально-психологической концепции мотивации доминирует *социально-ролевая модель человека* как совокупности различных ролей, социальных статусов и ролевых программ. В этом контексте наиболее детально исследован феномен конформизма, передаваемый формулой «*А ты куда?*» — «*Туда, куда и люди*». Лучшая критика модели ролевого человека — слова Льва Толстого: «Всё устраиваются. Когда же начнут жить?» Наиболее же точно определяет эту модель поговорка «Встречают по одежке». Ограниченность ролевых моделей, а также видения личности через узкую щель социальных ролей, человека как функционера, передает гениальный фильм Георгия Данелии «Кин-дза-дза!».

4. В теории мотивации Курта Левина, экзистенциальной психологии Виктора Франкла, культурно-деятельностной психологии Льва Выготского и Алексея Леонтьева предложены разные видения *многомерной полимотивационной модели человека*. Особо подчеркну, что в теории мотивации Левина детально разработана трехуровневая мотивационная модель притязаний индивида (уровень ожиданий, уровень притязаний, уровень достижений), а также исследована роль временной перспективы в жизни личности. В культурно-деятельностной психологии Выготского и Леонтьева намечены контуры концепции полимотивации человека, исследовано соотношение внешних мотивов-стимулов и внутренних смыслообразующих мотивов. В последние годы концепция личностного потенциала детально разрабатывается Дмитрием Леонтьевым.

В культурно-деятельностном подходе к пониманию человека индивид предстает как диалогичный полимотивированный субъект выбора. Акцентируется внимание на том,

что базовой единицей развития личности является *со-действие* в процессе коммуникации с другими людьми, а не манипуляторные *воздействия* на человека.

Надеюсь, что путеводитель Дмитрия Николаева «Четыре степени свободы. От мотивации персонала к вдохновлению соратников» позволит управленцам, избравшим стратегию человекоцентризма, стать подлинными режиссерами содействия развития мотивации своих сотрудников.

Для решения дразнящей задачи мотивации каждому из лидеров организаций, как это отметил Герман Греф, предстоит пройти огонь, воду и медные трубы. Вместе с тем не удержусь от того, чтобы предупредить, что при «раскопках» мотивации поведения людей, в том числе руководителей компаний, порой может открыться такое, о чем, пожалуй, стоило бы умолчать. Напомню, что тайна личности неприкосновенна. Поэтому, даже приближаясь к разрешению загадок мотивации, советую всем помнить афоризм польского писателя Станислава Ежи Леца: «Никому не рассказывайте своих снов. Вдруг к власти придут фрейдисты».

Александр Асмолов,
заслуженный профессор МГУ им. М.В. Ломоносова,
заведующий кафедрой психологии личности МГУ,
научный руководитель Академии развития
потенциала человека СберУниверситета