

Даниъл Пинк

МОТИВАЦИЯТА

ИЗНЕНАДВАЩАТА ИСТИНА ЗА ТОВА
КАКВО НИ ДВИЖИ НАПРЕД

София, 2012

Преводът е направен по изданието:

DANIEL H. PINK

DRIVE

**THE SURPRISING TROUTH ABOUT WHAT MOTIVATE US
RIVERHEAD BOOKS**

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2009 by Daniel H. Pink

© Елена Филипова, превод, 2012

© Издателство „Изток-Запад“, 2012

ISBN 978-619-152-103-6



БИБЛИОТЕКА
— КРАСИВ УМ —

ДАНИЪЛ ПИНК

МОТИВАЦИЯТА

Превод от английски
Людмила Филипова



СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение. Озадачаващите задачи на Хари Харлоу и Едуард Деси.....	9
--	----------

Част първа

Една нова операционна система

Глава 1. Възходът и падението на Мотивация 2.0.....	21
--	-----------

Триумфът на морковите и тоягите	23
Три проблема на несъвместимостта	27
Как организираме онова, което правим.....	27
Как мислим за онова, което правим.....	31
Как правим онова, което правим.....	35

Глава 2. Седем причини морковите и тоягите (често) да не вършат работа... ..	41
---	-----------

По-малко от онова, което искаме.....	42
Вътрешната мотивация	44
Високите постижения.....	47
Творчеството.....	49
Доброто поведение	54
Повече от онова, което не искаме	56
Неетичното поведение.....	56
Пристрастяването.....	60
Краткосрочното мислене	63

Глава 2а. ...и специфичните обстоятелства, при които все пак вършат.....	67
---	-----------

Глава 3. Тип I и тип X	77
-------------------------------------	-----------

Силата на азбуката.....	81
Тип I и Тип X	84

Част втора Трите елемента

Глава 4. Самостоятелност	91
Играчи или пионки?	94
Четирите основни елемента	98
Задачата	100
Времето	104
Методът	108
Екипът	111
Изкуството на самостоятелността	113
Глава 5. Майсторство	117
От подчинение към съпричастност	118
Златокоска на товарен кораб	123
Трите закона на майсторството	128
Кислородът на душата	136
Глава 6. Цел	141
Мотивът на целта	143
Непосредствените цели	145
Думите	147
Политиките	149
Добрият живот	152

Част 3 Комплект инструменти за Тип I

Какво има в този комплект инструменти	159
Тип I за лично ползване:	
девет стратегии за пробуждане на мотивацията ви	161
Направете си „тест за поток“	161
Първо задайте един голям въпрос	162
...А после продължете да задавате по-малки въпроси	163
Вземете си Загмайстер	163
Направете си сам обзор на работата си	164

Разблокирайте се като минете в обход	165
Придвижете се пет стъпки по-близо до майсторството	166
Вземете страница от Уебър и картонче от джоба си	167
Създайте свой собствен мотивиращ плакат	168

Тип I за организации: девет начина да усъвършенствате компанията, офиса или групата си..... 171

Опитайте „20-процентно време“ с помощни колела.....	171
Насърчавайте колегиалните награди „след като“	172
Направете ревизия на самостоятелността	172
Направете три стъпки към отстъпването на контрола.....	174
Изиграйте „Чия цел е това тъй или иначе?“	175
Използвайте теста с местоименията на Райш.....	175
Замисъл, насочен към вътрешната мотивация	176
Насърчавайте Златокоските за групи	176
Превърнете следващия тиймбилдинг в Ден на „Федекс“	177

Дзен на възнаграждението: как се плаща на хората по метода на Тип I..... 179

1. Осигурете вътрешна и външна справедливост.....	180
2. Плащайте над средното	181
3. Ако използвате количествени параметри за постиженията, направете ги широкообхватни, смислени и неподатливи на манипулации	182

Тип I за родители и възпитатели: девет идеи как да помогнем на децата си 183

Приложете теста в три части за Тип I по отношение на домашното	184
Направете си „Федекс“ ден.....	184
Пробвайте със свидетелство от типа „Направи си сам“	185
Давайте джобни пари на детето си, както и някакви домашни задължения – но не ги обвързвайте едни с други.....	186
Хвалете... по правилния начин	187
Помогнете на децата да видят голямата картина.....	188
Запознайте се с тези пет училища Тип I.....	189
Поучете се от извънучилищниците.....	191

Превърнете учениците в учители	192
Списък с литература за Тип I:	
петнадесет важни книги	193
Чуйте гуруто: шест бизнес мислители,	
които са му хванали цаката.....	203
Дъглас Макгрегър	203
Питър Ф. Дракър.....	204
Джим Колинс	205
Кали Реслър и Джоди Томпсън	206
Гари Хамъл.....	207
Фитнес план за Тип I:	
четири съвета как да си създадете	
(и запазете) мотивация да тренирате.....	209
„Мотивацията“: обобщение	211
Обобщение глава по глава	212
Въведение: Озадачаващите задачи	
на Хари Харлоу и Едуард Деси.....	212
Част първа. Една нова операционна система.....	212
Част втора. Трите елемента.....	214
„Мотивацията“: речник	217
Наръчник за дискусии на „Мотивацията“:	
двадесет начина за започване на разговор,	
така че да не преставате да мислите и да говорите	221
Открийте още нещо – за самите себе си и за тази тема	225
Благодарности	227
Бележки	229

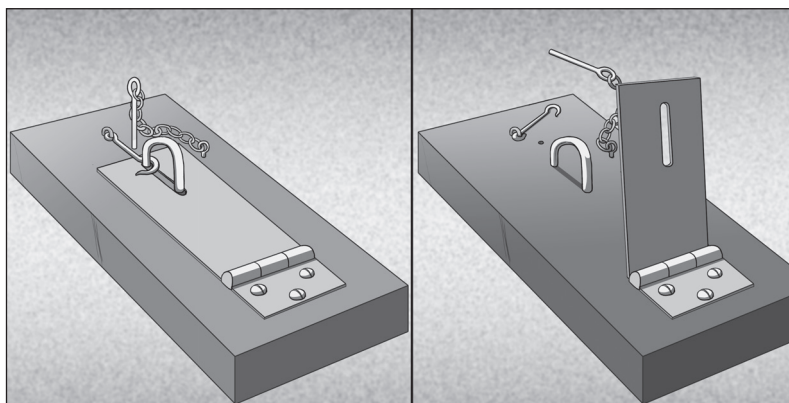
Въведение

Озадачаващите задачи на Хари Харлоу и Едуард Деси

В средата на миналия век двама млади учени провели няколко експеримента, които трябвало да променят света – но не станало така.

Хари Ф. Харлоу бил професор по психология в Университета на Уисконсин, създал през 40-те години една от първите лаборатории за изучаване на поведението на приматите. Един ден през 1949 г. Харлоу и двама негови колеги събрали осем маймунки от вида макак резус за двуседмичен експеримент от областта на обучението. Изследователите измислили една проста механична задача като показаната на следващата страница. Решаването ѝ изисквало три стъпки: да се издърпа вертикалният щифт, да се дръпне куката и да се вдигне капакът с пантата. Лесна работа за вас и за мен, но далеч по-мъчна за една 6-килограмова лабораторна майmunка.

Експериментаторите сложили установките в клетките на маймунките, за да ги наблюдават как ще реагират – и за да ги подготвят за предстоящото след две седмици тестване на уменията им да решават задачи. Ала почти незабавно се случило нещо странно. Без всякакви външни подтици и без да са подканяни от експериментаторите, маймунките започнали да си играят с установките със съсредоточеност, решимост и нещо, приличащо на удоволствие. И скоро взели да се досещат как работят джаджите. Когато Харлоу тествал маймунките на 13-ия и 14-ия ден от експеримента, приматите вече били много задобрили. Те решавали задачите често и бързо; в две трети от случаите разбивали кода за по-малко от шестдесет секунди.



*Задачата на Харлоу
в начална позиция (ляво) и в решен вид (дясно)*

Това било доста странно. Никой не бил учил маймунките как да извадят шифта, да плъзнат куката и да отворят капака. Никой не ги бил награждавал с храна, с ласки, нито дори с леко поощрение, когато се справяли. А това било в противоречие с установените представи за начина, по който се държат приматите – в това число и не толкова косматите примаи с големи мозъци, известни под името хора.

Учените знаели, че поведението се ръководи от два главни импулса. Първият бил биологическият импулс. Хората и другите животни ядели, за да заситят глада си, пиели, за да утолят жаждата си и се сношавали, за да задоволят плътските си нагони. Но тук не се случвало това. „Решението не бе свързано с храна, вода или сексуално удовлетворение“ – съобщава Харлоу.¹

Единственият друг познат импулс обаче също не можел да обясни странното поведение на маймунките. Ако биологичната мотивация идвала отвътре, то този втори импулс идвал отвън – това били наградите и наказанията, които средата раздавала за определени видове поведение. Това със сигурност важало за хората, които реагирали много прецизно на такива външни сили. Ако обещаете да ни вдигнете заплащането, ще работим по-усилено. Ако ни очертаете шанса

да получим отлична оценка на теста, ще учим по-дълго. Ако ни заплашите, че ще ни санкционирате, щом закъснеем или попълним неправилно формуляра, ние ще дойдем навреме и ще попълним съответното поле. Но и това не обяснявало действията на маймунките. Както пише Харлоу – и можете почти да го чуete как се чеше по главата: „Поведението, установено при това изследване, поставя някои интересни въпроси за теорията на мотивацията, тъй като беше отбелязан значителен напредък в ученето и беше проявявано ефективно действие без прибягване до специални или външни стимули.“

Каква друга причина би могло да има?

За да отговори на този въпрос, Харлоу предложил нова теория която се заключавала в един *трети* импулс: „Изпълнението на задачата – обяснил той – носеше вътрешно възнаграждение.“ Маймунките решавали задачите просто защото изпитвали удоволствие от решаването на задачи. Това им харесвало. Радостта от задачата била сама по себе си награда.

Ако тази идея била радикална, то онова, което станало по-нататък, само задълбочило объркването и противоречието. Може би този новооткрит импулс – Харлоу накрая го нарекъл „вътрешна мотивация“ – бил реален. Но той сигурно бил подчинен на другите два импулса. Ако маймунките бъдели възнаградени – със стафиди! – за решаването на задачите, те несъмнено щели да се представят още по-добре. Когато обаче Харлоу изпробвал този подход, маймунките в действителност правели *повече* грешки и решавали задачите *по-малко* често. „Въвеждането на храна в настоящия експеримент – пише Харлоу – доведе само до разстройване на успеваемостта, явление, непознато досега в литературата.“

Е, това вече било *наистина* странно. От научна гледна точка това било като да пуснеш стоманена топка по наклонена равнина, за да измериш скоростта ѝ – само за да видиш как топката се понася плавно във въздуха. То показвало, че нашето разбиране за гравитационните сили, действащи върху

поведението ни, било неадекватно – че онова, което сме смятали за установени закони, било пълно с пропуски. Харлоу подчертавал „силата и упорството“ в импулса на маймунките да решат задачите. След което отбелязал:

Изглежда този импулс... може да е толкова основен и силен, колкото и [другите] импулси. Освен това има известни основания да се смята, че [той] може също толкова успешно да улеснява обучението.²

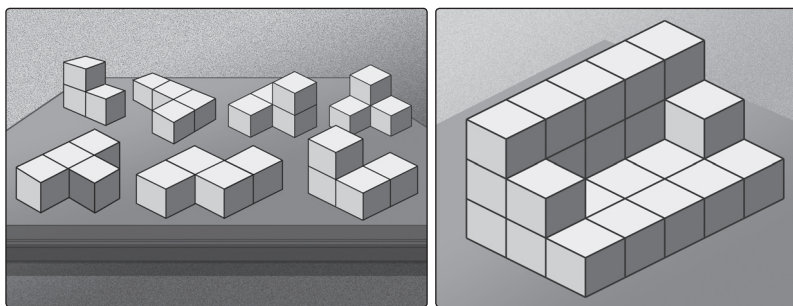
По онова време обаче господстващите два импулса се били настанили здраво в научното мислене. Харлоу вдигнал тревога. Той призовал учените да „изоставят голяма част от теоретичната ни вехтошарница“ и да предложат по-нови, поточни описания на човешкото поведение.³ И предупредил, че нашето обяснение защо правим онова, което правим, е непълно. Казал, че за да разберем наистина човешката същност, трябва да вземем предвид и този трети импулс.

След което, общо взето, зарязал цялата идея.

Вместо да се бори със статуквото и да започне да предлага по-пълна картина на мотивацията, Харлоу изоставил тази спорна посока на проучвания и по-късно станал известен с изследванията си в областта на привързаността.⁴ Идеята му за третия импулс се подмятала известно време из психологическата литература, но си оставала в периферията – както на науката за поведението, така и на разбирането ни за самите нас. Щели да минат две десетилетия, преди друг учен да подхване нишката, която Харлоу така провокативно оставил на онази лабораторна маса в Уисконсин.

През лятото на 1969 г. Едуард Деси завършвал психология в Университета „Карнеги-Мелън“ и си търсел тема за дипломна работа. Деси, който вече имал магистърска степен по бизнес администрация от „Уортън“, бил заинтригуван от мотивацията, но подозирал, че академичните учени и бизнесмените я разбирали неправилно. И така, следвайки хрумването на Харлоу, той се заел да проучи темата с помощта на една задачка.

Деси избрал главоблъсканицата „Сома куб“, популярна по онова време игра на „Паркър Брадърс“, която благодарение на „Ютюб“ се радва на нещо като култово следовничество в наше време. Пъзелът, показан по-долу, се състои от седем пластмасови елемента – шест от тях са от по четири кубчета по 2,5 см, а един е от три кубчета по 2,5 см. Играчите могат да сглобяват седемте елемента в няколко милиона възможни комбинации – от абстрактни форми до разпознаваеми предмети.



Седемте елемента на пъзела „Сома“ поотделно (вляво), а после наредени в една от няколкото милиона възможни конфигурации

За това изследване Деси разделил участниците, студенти и студентки, на експериментална група (която аз ще нарека група А) и контролна група (която ще нарека група Б). Всички студенти взели участие в три сесии по един час, проведени в три последователни дни.

Ето как били организирани сесиите: всеки участник влизал в една стая и сядал на маса, на която имало пъзел „Сома“ със седемте му елемента, рисунки на три конфигурации на пъзела и броеве на „Тайм“, „Ню Йоркър“ и „Плейбой“. (Ей, това било през 1969 г.) Деси седал в другия край на масата, за да дава указания и да засича времето с хронометър.

При първата сесия представителите и на двете групи трябвало да сглобят елементите на „Сома“ според зададените им конфигурации. При втората сесия трябвало да направят същото по други рисунки – само че този път Деси казал на

група А, че ще получат по 1 долар (равностоен на почти 6 долара днес) за всяка конфигурация, която наредят успешно. В същото време група Б също получила нови рисунки, но не и заплащане. Накрая, на третата сесия, и двете групи получили нови рисунки и трябвало да ги наредят без възнаграждение, също както първия път. (Вж. таблицата по-долу.)

Как били третираны двете групи

	Ден 1	Ден 2	Ден 3
Група А	Без възнаграждение	Възнаграждение	Без възнаграждение
Група Б	Без възнаграждение	Без възнаграждение	Без възнаграждение

Врътката идвала по средата на всяка сесия. След като някой участник сглобявал две от трите зададени конфигурации на пъзела „Сома“, Деси спирал работата. Обявявал, че ще им даде четвърта рисунка – но за да избере подходящата, трябвало да отиде да вкара времената им в компютър. Което значело – понеже това ставало в края на 60-те, когато заемащите цяла стая електронноизчислителни машини били норма, а до настолните персонални компютри оставало още цяло десетилетие, – че трябвало да излезе за малко от стаята.

На излизане той казвал: „Ще се забавя няколко минути, вие можете да правите каквото искате, докато се върна.“ В действителност обаче Деси не набивал числа в някакъв допотопен телетип. Вместо това отивал в една съседна стая, която имала еднопосочен прозорец към експерименталната стая. Оттам в продължение на точно осем минути наблюдавал какво правели хората, оставени насаме. Дали продължавали да бърникат пъзела, може би опитвайки се да сглобят третата рисунка? Или правели нещо друго – разлиствали списанията, разгръщали плаката от средната страница, зяпали в нищото, удряли по една дрямка?

При първата сесия, нищо чудно, нямало особена разлика между онова, което правели участниците от група А и гру-

па Б по време на тайно наблюдавания осемминутен период на свободен избор. И двете групи продължили да си играят с пъзела средно между 3,5 и 4 минути, което подсказвало, че го намирали поне донякъде за интересен.

На втория ден, когато участниците от група А получавали заплащане за всяка успешно наредена конфигурация, а участниците от група Б – не, неплатената група се държала общо взето както и през първия период на свободен избор. Платената група обаче внезапно започнала да проявява *истински* интерес към пъзела „Сома“. Хората от група А прекарвали средно над 5 минути в занимания с пъзела, може би за да вземат аванс с третата задача или да се подготвят за възможността да изкарат малко пари за бира, когато Деси се върнел. Това е интуитивно разбираемо, нали така? То се съгласува с онова, което смятаме, че знаем за мотивацията: възнагради ме и ще работя по-усърдно.

Но онова, което се случило на третия ден, потвърдило подозренията на Деси за странното действие на мотивацията – и неусетно поставило под въпрос една водеща предпоставка на съвременния живот. Този път Деси казал на участниците от група А, че парите стигали да им платят само за един ден и че третата сесия съответно щяла да бъде без заплащане. После нещата продължили както преди – две задачи, последвани от прекъсването на Деси.

По време на последвалия осемминутен период на свободен избор участниците от изобщо не получавалата заплащане група Б си играли с пъзела дори малко по-дълго, отколкото при предишните сесии. Може би са се увличали все повече; може би е било случайно статистическо отклонение. Участниците от група А обаче, на които предишния път било платено, реагирали по-различно. Сега те прекарвали значително *по-малко* време, играейки си с пъзела – не само около две минути по-малко, отколкото при платената сесия, ами и около цяла минута по-малко, отколкото при първата сесия, когато за пръв път се срещнали с пъзела и явно намерили удоволствие в него.

Като отглас на откритото от Харлоу две десетилетия по-рано, Деси установил, че човешката мотивация изглежда действа по закони, които са в противоречие с онова, в което били убедени повечето учени и граждани. От офиса до игрището се знаело какво движи хората. Наградите – особено безличните кинти – засилвали интереса и подобрявали постиженията. Онова, което Деси открил, а после потвърдил и с две допълнителни изследвания, проведени малко по-късно, било почти точно обратното. „Когато като външна награда за някаква дейност се използват пари, участниците губят вътрешен интерес към дейността“, пише той.⁵ Наградите могат да доведат до краткосрочен подем – също както една доза кофевин може да ви задържи на педали още няколко часа. Ефектът обаче се разнася – и още по-зле, може да намали дългосрочната мотивация на човека да продължава с проекта.

Хората, твърдял Деси, имат „вродена склонност да търсят новости и предизвикателства, да разширяват и да упражняват способностите си, да изследват и да учат“. Този трети импулс обаче бил по-уязвим от останалите два; той имал нуждата от подходяща среда, за да оцелее. „Онзи, който е заинтересуван да развие и подобри вътрешната мотивация у децата, служителите, студентите и пр., не трябва да се съсредоточава върху системи за външен контрол като паричните възнаграждения“, писал той в една последвала статия.⁶ Така започнало онова, което за Деси щяло да се превърне в диренето на живота му – опитът да се преосмисли защо правим онова, което правим: едно начинание, което понякога го въвличало в разногласия с колегите му психолози, докарало му уволнение от един бизнес институт и поставяло под съмнение работните предпоставки на организациите от всички сфери.

„В това имаше противоречие – сподели с мен Деси едно пролетно утро четиридесет години след експериментите със „Сома“. – Никой не очакваше наградите да имат отрицателен ефект.“

Това е книга за мотивацията. В нея ще докажа, че много от убежденията ни по въпроса просто не са верни – и че прозренията, които Харлоу и Деси започнали да долавят преди няколко десетилетия, са много по-близо до истината. Проблемът е, че повечето фирми не са достигнали до това ново разбиране за нещата, които ни мотивират. Прекалено много организации – не само компании, а и правителства и организации с идеална цел – все още действат въз основа на предпоставки за човешкия потенциал и личната реализация, които са остарели, непроверени и коренящи се по-скоро във фолклора, отколкото в науката. Те продължават да следват практики от рода на краткосрочни планове за стимулиране или схеми за плащане за изпълнение на задача, въпреки растящите доказателства, че подобни мерки обикновено не действат и често пъти вредят. И още по-зле, тези практики са проникнали в училищата ни, където отрупваме бъдещата ни работна сила с айподи, пари и талони за пица, за да я „стимулираме“ да учи. Нещо тук е тръгнало в грешна посока.

Добрата новина е, че решението е пред нас – в трудовете на група поведенчески учени, които са продължили пионерските усилия на Харлоу и Деси и чиято безшумна работа през последния половин век ни предлага по-динамичен възглед за човешката мотивация. Твърде дълго е имало разминаване между онова, което знае науката, и онова, което прави бизнесът. Целта на тази книга е да преодолее този разрыв.

„Мотивацията“ се състои от три части. Първата част разглежда недостатъците на системата ни от награди и наказания и предлага нов начин за осмисляне на мотивацията. Глава 1 изследва как преобладаващият възглед за мотивацията става все по-несъвместим с много аспекти на съвременния бизнес и живот. Глава 2 разкрива седемте причини, поради които външните мотиватори като моркова и тоягата често пораждаат обратното на онова, което имат за цел да постигнат. (Към нея има едно кратко допълнение, Глава 2а, което представя специфичните обстоятелства, при които морковите и тоягите наистина вършат работа.) Глава 3 въвежда т.нар. от мен по-

ведение Тип I, начин на мислене и подход към бизнеса, основаващ се на действителната наука за човешката мотивация и движен от нашия трети импулс – вродената ни потребност да ръководим собствения си живот, да учим и да създаваме нови неща, както и да усъвършенстваме себе си и своя свят.

Втората част изследва трите елемента на поведението от Тип I и показва как хора и организации ги използват, за да подобрят работата си и да задълбочат удовлетворението. Глава 4 проучва самостоятелността – желанието ни да се ръководим сами. Глава 5 разглежда майсторството – подтика ни да ставаме все по-добри в онова, което правим. Глава 6 се занимава с целта – копнежа ни да бъдем част от нещо по-голямо от самите нас.

Третата част, Наръчник за Тип I, е обширен комплект инструменти, които да ви помогнат да създадете условия за разгръщане на поведение Тип I. Тук ще намерите всичко – от десетки упражнения за пробуждане на мотивацията във вас самите и в другите, през въпроси за обсъждане в читателския ви клуб до едно свръхкратко обобщение на „Мотивацията“, което ще ви помогне да минете метър на някое коктейлно парти. И макар тази книга да е главно за бизнеса, в този раздел ще предложи няколко идеи как да приложите въпросните понятия към образованието и живота извън работата.

Но преди да се заемем с всичко това, нека започнем с един мисловен експеримент, който изисква да се върнем назад във времето – до дните, когато Джон Мейджър бил премиер на Великобритания, Барак Обама бил кльощав млад преподавател по право, интернет връзката била телефонна, а къпината* била просто плод.

* Намек за популярния смартфон „Блекбъри“ (къпина). – Б.пр.

Част първа

**Една нова
операционна система**

Глава 1

Възходът и падението на Мотивация 2.0

Представете си, че е 1995 г. Седнали сте с някой икономист или икономистка – истински професор от бизнес училище с докторска степен по икономика. Вие ѝ казвате:

– Имам кристално кълбо и мога да надзърна петнайсет години напред в бъдещето. Бих искал да проверя прогностичните ви способности.

Тя е скептична, но решава да удовлетвори прищявката ви.

– Ще ви опиша две нови енциклопедии – едната току-що излезе, другата предстои да се появи след няколко години. Вие трябва да предскажете коя от тях ще е по-успешна през 2010 г.

– Давайте – отвръща икономистката.

– Първата енциклопедия е дело на „Майкрософт“. Както знаете, „Майкрософт“ е вече голяма и печеливша компания. А с представянето на тазгодишния „Уиндоус 95“ тя е на път да се превърне във водещ гигант. „Майкрософт“ ще финансира тази енциклопедия. Той ще плати на професионални автори и редактори, за да създадат статии на хиляди теми. Добре платени мениджъри ще контролират проекта, за да гарантират, че той ще бъде завършен в рамките на бюджета и срока. След това „Майкрософт“ ще продава енциклопедията на сидиром и по-късно онлайн.

Втората енциклопедия няма да е дело на компания. Тя ще е създадена от десетки хиляди хора, които ще пишат и редактират статии за удоволствие. Тези ентузиастични няма да имат нужда от никаква специална квалификация, за да участ-

ват. И никой няма да получи нито долар, евро или йена за писането и редактирането на статиите. Участниците ще предоставят труда си – понякога по двадесет, тридесет часа седмично – безплатно. Самата енциклопедия, която ще съществува онлайн, също ще е безплатна – всеки, който иска, ще я ползва без никаква такса.

– И така – казвате вие на икономистката, – представете си бъдещето след петнайсет години. Според моето кристално кълбо през 2010 г. едната от тези енциклопедии ще е най-голямата и най-популярната в света, а другата ще е издъхнала. Коя коя ще е?

През 1995 г. едва ли бихте намерили и един-единствен трезв икономист където и да било по планетата Земя, който да не прогнозира, че първият модел ще е успешният. Всяко друго заключение би било смехотворно – в противоречие с почти всички бизнес принципи, преподавани на студентите. Все едно да питате зоолог кой ще спечели спринта на 200 м – един гепард или зет ви. Никакъв шанс.

Добре де, тези доброволци от кол и въже можело и да скалъпят нещо. Но нямало начин техният продукт да съперничи на предложението на една могъща, ръководена от печалбата компания. Стимулите били изцяло погрешни. „Майкрософт“ очаквал да спечели от успеха на продукта си; всички, участващи в другия проект, знаели от самото начало, че успехът няма да им донесе и стотинка. И най-важното, авторите, редакторите и мениджърите на „Майкрософт“ били платени. Сътрудниците на другия проект не били. Всъщност те вероятно са губели пари всеки път, когато са извършвали безплатна работа вместо доходоносен труд. Въпросът бил толкова елементарен, че на нашата икономистка дори не би й хрумнало да го включи в изпита на своите студенти по бизнес администрация. Бил прекалено лесен.

Знаете обаче как са се развили нещата.

На 31 октомври 2009 г. „Майкрософт“ дръпна щепсела на „МСН Енкарта“, диска и онлайн енциклопедията, която беше на пазара шестнадесет години. Междувременно

„Уикипедия“ – вторият модел – стана най-голямата и най-популярната енциклопедия в света. Само осем години след началото си „Уикипедия“ имаше над 13 милиона статии на около 260 езика, в това число 3 милиона само на английски.⁷

Какво се бе случило? Традиционният възглед за човешката мотивация е сериозно затруднен да обясни този резултат.

Триумфът на морковите и тоягите

Всички компютри – било то грамадните електронноизчислителни машини от експериментите на Деси, „Аймакът“, на който пиша това изречение, или мобилният телефон, чуруликаш в джоба ви – имат операционни системи. Под повърхността на хардуера, който докосвате, и на програмите, с които работите, има един сложен слой софтуер, съдържащ инструкции, протоколи и предпоставки, които дават възможност на всичко да функционира гладко. Повечето от нас не се замислят много за операционните системи. Забелязваме ги само когато започнат да изнемогват – когато хардуерът и софтуерът, които те трябва да управляват, станат прекалено големи и сложни за управление от настоящата операционна система. Тогава компютърът ни започва да забива. Ние се оплакваме. А умните софтуерни разработчици, които вечно доизпипват разни части от програмата, сядат да напишат по-добра програма от самото начало – нова версия.

Обществата също имат операционни системи. Законите, обществените обичаи и икономическите уредби, с които се срещаме ежедневно, са разположени върху един слой от инструкции, протоколи и предпоставки за това как работи светът. А голяма част от обществената ни операционна система се състои от набор предпоставки за човешкото поведение.

В най-ранния ни период – имам предвид *най-ранния* ни период, т.е. преди около петдесет хиляди години – основната предпоставка за човешкото поведение била проста и вярна. Опитвали сме се да оцелеем. От скитането из саваната през

събирането на храна до втурването към храстите при появата на саблезъб тигър този импулс е ръководел голяма част от поведението ни. Да наречем тази ранна операционна система Мотивация 1.0. Тя не била особено елегантна, нито се различавала много от системите на макаците резус, човекоподобните маймуни и другите животни. Но ни служела добре. Вършела работа. Докато не престанала.

Когато хората взели да създават по-сложни общества, да се натъкват на чужденци и да се виждат принудени да си сътрудничат, за да вървят нещата, операционната система, основаваща се на чисто биологичен импулс, станала неадекватна. Всъщност понякога сме имали нужда от способности, които да *удържат* този импулс – да ми попречат на мен да ти отмъкна вечерята, а на теб – да ми отвлечеш жената. И така, в прилив на забележително културно строителство ние постепенно сме заменили съществуващата версия с нова, по-съвместима с начина, по който сме започнали да работим и живеем.

В сърцевината на тази нова и подобрена операционна система била залегнала една преработена и по-точна предпоставка: хората са нещо повече от сбора на биологичните си нагони. Първият импулс още бил от значение – в това няма съмнение, – но той не обяснявал напълно кои сме ние. Имали сме и един втори импулс – най-общо казано, да търсим награда и да избягваме наказание. Тъкмо от това прозрение възникнала една нова операционна система – да я наречем Мотивация 2.0. (Разбира се, другите животни също реагират на награди и наказания, но само хората се оказали в състояние да впрегнат този импулс в създаването на всичко – от договорното право до супермаркетите.)

Овлаждането на този втори импулс е имало съществено значение за икономическия напредък по целия свят, особено през последните две столетия. Да вземем промишлената революция. Техническите постижения – парните машини, железопътният транспорт, електрификацията – са изиграли решаваща роля за насърчаване на промишления растеж. Същото обаче са сторили и по-неосезаемите нововъведения – и в част-

ност работата на американския инженер Фредерик Уинслоу Тейлър. В началото на ХХ в. Тейлър, който смятал, че фирмите се управляват по неефективен, случаен начин, измислил т.нар. от него „научен мениджмънт“. Изобретението му било нещо като „софтуер“, експертно написан да работи върху платформата Мотивация 2.0. То било възприето бързо и повсеместно.

Работниците, обявявал този подход, били като части в една сложна машина. Ако вършели правилната работа по правилния начин в правилното време, машината функционирала гладко. А за да си гарантирате това, просто възнаграждавате поведението, което търсите, и наказвате поведението, което ви пречи. Хората ще реагират рационално на тези външни сили – на тези външни мотиватори – и така и те, и системата ще просперира. Свикнали сме да мислим, че въглищата и нефтът са движели икономическото развитие. Но в известен смисъл двигателят на търговията е бил захранван също толкова и от морковите и тоягите.

Операционната система Мотивация 2.0 издържала много дълго време. Всъщност тя е толкова дълбоко вкоренена в живота ни, че повечето от нас почти не забелязват присъствието ѝ. Откакто се помним, ние сме моделирали организациите си и сме градили живота си върху тази фундаментална предпоставка: начинът да се подобри работата, да се увеличи производителността и да се насърчи качеството е като се награждава доброто и се наказва лошото.

Въпреки по-сложното си устройство и по-високите си аспирации, Мотивация 2.0 все още не била точно облагодяваща. Тя внушавала, че хората в крайна сметка не се различават много от конете – че начинът да бъдем задвижени в правилната посока е като ни се размаха под носа някой хрупкав морков или се приложи по-здрава тояга. Но каквото не ѝ достигало откъм просветеност, тази система компенсирала с ефективност. Тя работела добре – изключително добре. В един момент престанала.

В хода на ХХ в., докато икономиките се усложнявали все повече, а хората в тях трябвало да разгръщат все по-усъвър-

шенствани умения, подходът Мотивация 2.0 се сблъскал с известна съпротива. През 50-те Ейбрахам Маслоу, бивш студент на Хари Харлоу в Университета на Уисконсин, разработил хуманистичната психология, която оспорвала идеята, че човешкото поведение е чисто плъхоподобно търсене на позитивни стимули и избягване на негативни стимули. През 1960 г. професорът по мениджмънт от Масачусетския технологичен институт (МТИ) Дъглас Макгрегър приложил някои от идеите на Маслоу към света на бизнеса. Макгрегър поставил под съмнение предпоставката, че хората са принципно инертни – че ако няма външни награди и наказания, не бихме свършили нищо. Хората имат други, по-висши импулси, заявил той. И тези импулси могат да са от полза за фирмите, ако мениджърите и бизнес ръководителите се съобразят с тях. Благодарение донякъде на работите на Макгрегър компаниите отбелязали известен напредък. Изискванията за облеклото били смекчени, работното време станало по-гъвкаво. Много организации потърсили начини да предоставят на служителите си по-голяма самостоятелност и да им помагат да израстват. Тези тънкости поправили някои слабости, но те представлявали по-скоро скромно подобрение, отколкото цялостно обновление – Мотивация 2.1.

И така, цялостният подход си останал непокътнат – защото в крайна сметка той бил лесен за разбиране, прост за контролиране и ясен за налагане. През първите десет години от настоящия век обаче – период на наистина смайващо слаби постижения в бизнеса, технологиите и социалния напредък – открихме, че тази солидна стара операционна система вече не работи така добре. Тя забива – често и непредсказуемо. Принуждава хората да измислят врътки, за да заобиколят недостатъците ѝ. И най-вече тя се оказва несъвместима с много аспекти на съвременния бизнес. А ако разгледаме отблизо тези проблеми на несъвместимостта, разбираме, че скромните надграждания – някоя крѝпка тук-там – няма да решат проблема. Онова, от което имаме нужда, е цялостно обновление.