

NEW YORK TIMES BESTSELLER

О ДРАЙВ

ДИВОВИЖНА ПРАВДА

ПРО ТЕ,

ЩО НАС

МОТИВУЄ

ДЕНІЕЛ ПІНК

NEW YORK TIMES BESTSELLER

О ДРАЙВ

ДИВОВИЖНА ПРАВДА

ПРО ТЕ,

ЩО НАС

МОТИВУЄ

ВЕНЧЕР ПІК

Деніел Пінк

Драйв

**Дивовижна правда про те, що
нас мотивує**

© Daniel H. Pink, 2009

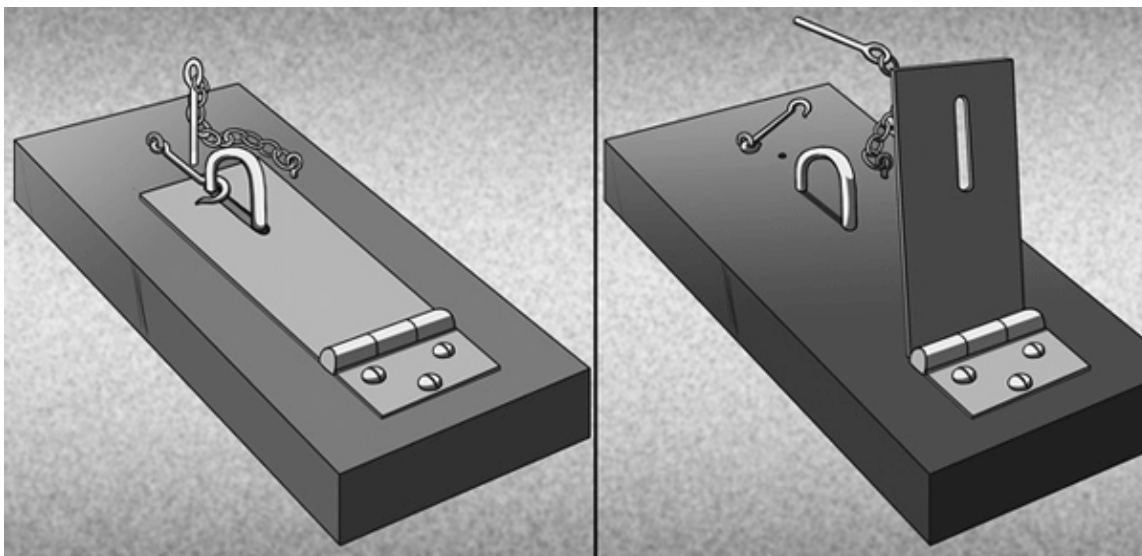
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2016

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і
художнє оформлення, 2016

Вступ. Загадкові головоломки Гарі Гарлоу й Едварда Деці

У середині минулого століття двоє молодих науковців проводили експерименти, що мали б змінити цей світ, але сталось інакше.

Професору психології з університету Вісконсин-Медісон Гарі Фредеріку Гарлоу вдалося заснувати одну з перших у 1940-х роках лабораторій дослідження поведінки приматів. Одного дня 1949 року Гарлоу та двоє його колег зібрали в лабораторії вісім макак виду [резус](#)^[1], поставивши за мету двотижневе вивчення їхніх пізнавальних здібностей. Дослідники розробили простеньку механічну головоломку, що зображена нижче. Аби її розгадати, необхідно було виконати три дії: витягнути вертикальну шпильку, відчепити гачок та підняти відкидну кришку – завдання, що для мене та для вас є зовсім легким, але не для піддослідної мавпи.



Головоломка Гарлоу у вихідній (зліва) та кінцевій (справа) позиції

Експериментатори розмістили головоломки у клітках, щоб спостерігати за реакцією мавп і підготувати їх до фінальних тестів на досконалість вміння вирішувати завдання, що були заплановані на

кінець експерименту. Однак майже одразу трапилось дещо дивне: абсолютно спонтанно, без жодних зовнішніх спонук, примати зосереджено й рішуче почали гратися з головоломками, що, здавалося, давало їм задоволення. Незабаром вони взагалі почали здогадуватись, що за механізм у цієї хитромудрої штуkenції. А до часу, коли Гарлоу проводив тести 13-го та 14-го днів експерименту, приматів упевнено можна було називати ще тими експертами. Вони розгадували головоломки швидко й часто, а в двох із трьох випадків «зламували код» менш ніж за шістьдесят секунд.

Отже, нічого не сходилось. Ніхто ж не показував мавпам, як витягати шпильку, відчіпляти гачок та піднімати кришку. Так само ніхто не винагороджував їх їжею, ласкою чи схвальними оплесками, коли вони успішно розгадували головоломки. І такий хід речей суперечив загальноприйнятим уявленням про те, як поведуться примати – включно з тими, у яких мізків більше, а шерсті менше та які ще називаються людьми.

На той час науковці знали, що поведінка живих істот зумовлювалася двома основними драйвами. Першим був біологічний. Люди та інші тварини їли, аби вгамувати голод, пили, щоб утамувати спрагу, і спаровувалися, щоб задовольнити свою тілесну хіть. Але тут такі принципи не діяли. «Розгадана головоломка не передбачала для приматів отримання їжі, води чи сексуального задоволення», – підсумовував Гарлоу^[2].

Проте й другий відомий драйв також не зміг пояснити своєї поведінки мавп. І якщо мотивації біологічного характеру зароджувались усередині самої людини, то все, що стосувалось другого драйву, було продуктом світу зовнішнього – винагородами й покараннями, які отримували люди за відповідний тип поведінки. Принаймні з людьми, що реагували на такі зовнішні чинники з великим ентузіазмом, цей вид мотивації завжди спрацьовував. Ось кілька прикладів: «Якби ви пообіцяли підняти нашу заробітну плату, ми б працювали інтенсивніше. Якби дали зрозуміти, що можливість здати тест на відмінно існує, ми б навчалися краще. Якби пригрозили нам пониженням за те, що ми запізнилися чи неправильно заповнили той чи інший бланк, то наступного дня ми б приїхали вчасно й заповнили б кожнісіньку його клітинку». Гарлоу, який попередньо добре помарудився над цією проблемою, писав: «Отриманий у ході

дослідження тип поведінки спонукає поставити деякі цікаві запитання до теорії мотивації, оскільки було досягнуто істотних навчальних результатів, а високий рівень результативності зберігався без потреби в спеціальних чи зовнішніх стимулах».

Що ж іще могло бути причиною?

Шукаючи відповідь на це запитання, Гарлоу висунув новітню теорію, що полягала у встановленні *третього драйву*: «Виконання завдання, – говорив він, – винагороджувало їх зсередини». Мавпи розгадували головоломки з простої причини: таке завдання було для них розрадою.

Вони насолоджувались. А насолода від виконання завдання і була винагородою.

Якщо такі висновки їй здавалися радикальними, то те, що трапилося потім, ще більше роздмухало вогнище дискусії та плутанини. Можливо, цей щойно відкритий драйв, який Гарлоу зрештою назвав «внутрішньою мотивацією», і справді існував. Проте й сумнівів не могло бути, що він підпорядковувався двом іншим драйвам. Якби мавп за успішне розгадування головоломок винагороджували родзинками, вони б, безперечно, впоралися навіть краще. Та все-таки, коли Гарлоу випробував цей підхід, виявилось, що мавпи загалом зробили *більше* помилок і розгадування головоломок *не так* часто увінчувалось успіхом. «Уведення чинника їжі до цього експерименту лише сприяло руйнуванню результативності, а це ще не фіксоване в наукових джерелах явище», – писав Гарлоу.

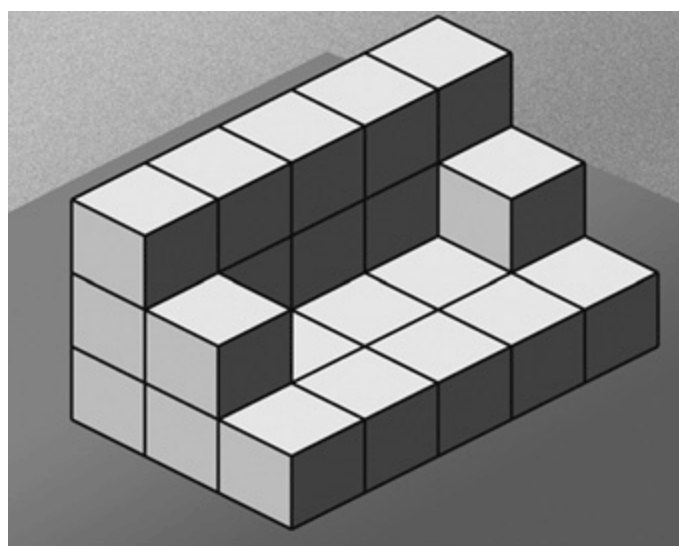
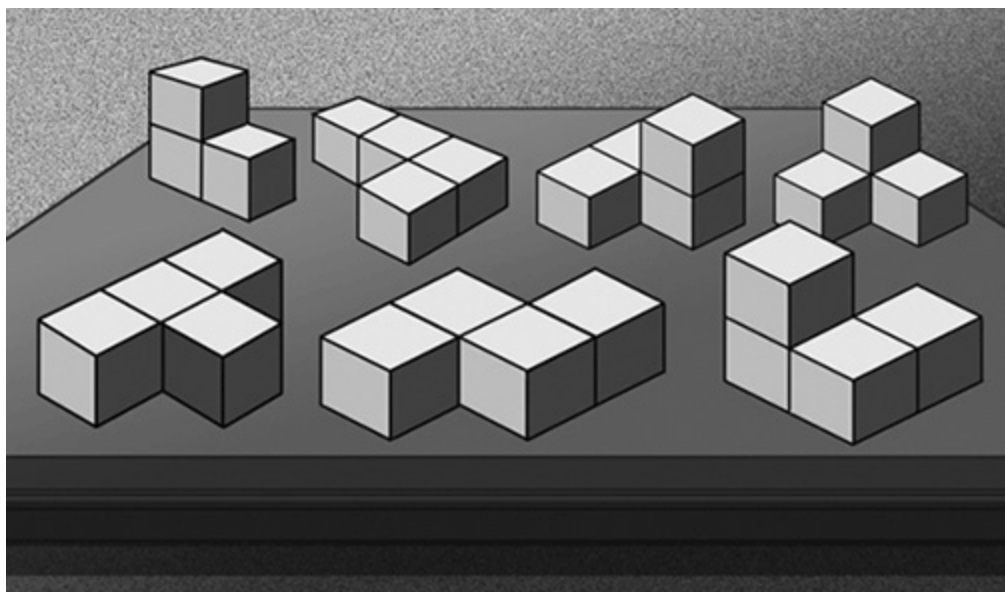
Ось тепер уже *взагалі* нічого не сходилося. Якщо говорити мовою науки, це скидалося на те, що, намагаючись виміряти швидкість сталеві кулі, замість того щоб прокотити її вниз похилою площиною, людина сидить і спостерігає, як куля летить у повітрі. Згідно з цією теорією, наше розуміння впливу земного тяжіння на нашу поведінку було некомпетентним, тобто те, що, на нашу думку, було сталим законом природи, мало силу-силенну прогалин. Гарлоу наголошував на «силі та наполегливості» мавпячого драйву під час розгадування цих головоломок. Згодом він зауважував: «Здається, що цей драйв... цілком імовірно, може бути настільки ж фундаментальним та потужним, як і [інші] драйви. Крім того, існують підстави вірити, що він може бути рівноцінно ефективним допоміжним чинником у процесі навчання^[3]».

Улітку 1969 року Едвард Деці був випускником-психологом університету Карнегі-Меллон^[4] і шукав тему для дисертації. Деці, який уже володів здобутим у Вортонській школі бізнесу ступенем магістра бізнес-адміністрування, заінтригувала тема мотивації, але він підозрював, що науковці та підприємці-практики розуміли її неправильно. Тож, вирвавши сторінку з дослідницького сценарію Гарлоу, він вирушив у подорож-вивчення цієї теми за допомогою пазла.

Однак на той час два драйви превалювали й міцно стискали наукову думку в своїх руках. А Гарлоу бив на сполох. Він закликав учених „закривати величезні секції наших теоретичних сміттєзвалищ“ та пропонувати свіжіше, точніше пояснення драйвів людської поведінки^[5]. Науковець застерігав, що наше тлумачення причин, чому люди робили те чи інше, було недосконалим. Він повторював, що для того, аби по-справжньому зрозуміти природу людини, варто взяти до уваги й третій драйв.

Згодом він зовсім облишив розвивати цю ідею. Замість того щоб боротися за її становлення та започаткування новітнього, довершеного погляду на сенс мотивації, Гарлоу покинув цей викличний напрямок досліджень і незабаром прославився завдяки своїм дослідженням у галузі емоційності та любові^[6]. Його переконання щодо третього драйву довго блукало по наукових працях із психології, та все ж таки зосталось на узбіччі біхевіористики»^[7] й нашого розуміння самих себе. Мине двадцять років, перш ніж інший учений знову візьметься за дослідження – так би мовити, всилить нитку в ту голку, яку Гарлоу демонстративно залишив на столі однієї з лабораторій Віконсина.

Деці віддав перевагу пазлам (кубикам) Сомы – мегапопулярному продукту американської іграшкової компанії «Паркер Бразерс»^[8], що завдяки «Ютубу» й досі є доволі культовою. Проілюстрована далі головоломка має сім пластикових елементів, шість із яких складаються з чотирьох кубиків із довжиною грані 2,54 сантиметра, та одного, що складається з трьох кубиків із тією самою довжиною грані. Із семи елементів гравці можуть скласти кілька мільйонів різних комбінацій – від абстрактних утворень до фігур, які легко впізнати.



Сім елементів пазла Сомы у розібраному вигляді (зверху) та одна з мільйонів можливих комбінацій у зібраному вигляді (унизу)

Для проведення дослідження Деці поділив учасників – студентів університету – на дві групи: експериментальну (назву її групою А) та підконтрольну (назву її групою Б). На кожен з груп чекала участь у трьох сеансах, що тривали одну годину і відбувалися день у день.

Сеанси відбувалися таким чином: кожен учасник із групи заходив до кімнати та сідав за стіл, на якому лежали сім пазлів Сомы, три малюнки можливих варіантів складання пазла та примірники «Тайм»,

«Нью-Йоркер» і «Плейбой». (До речі, зверніть увагу – це був 1969 рік.) Деці сидів навпроти учасника, пояснював інструкції та засікав час складання пазла за допомогою секундоміра.

Під час першого сеансу членам обох груп було поставлено завдання скласти пазл Сома, намагаючись відтворити один із наданих їм варіантів. Під час другого сеансу учасники виконували ідентичні дії з іншим варіантом малюнка, тільки цього разу Деці сказав групі А, що за кожну вдало відтворену конфігурацію їм заплатять по одному долару (що сьогодні є еквівалентом шести доларів). Тим часом група Б отримала нові малюнки, але про жодну платню не йшлося. На завершення під час третього сеансу обидві групи отримали нові малюнки та завдання відтворити їх усього лише за один сеанс абсолютно безплатно (див. табл.).

Умови участі для кожної з груп

	День 1	День 2	День 3
Група А	Без винагороди	3 винагородою	Без винагороди
Група Б	Без винагороди	Без винагороди	Без винагороди

Зміна напрямку експерименту відбувалась під час кожного сеансу на стадії половинного виконаного завдання. Після того як учасник складав два з трьох проілюстрованих варіантів пазлів Сома, Деці призупиняв процес. Він говорив учасникам, що зараз дасть їм ще й четвертий малюнок, але, щоб обрати правильний варіант, йому було необхідно внести виміряний уже час виконання завдання у комп'ютер. То був час кінця 1960-х років, а це означало, що Деці був змушений ненадовго залишити учасників самих, позаяк комп'ютери завбільшки з цілу кімнату були загальноприйнятою нормою, а звичні для нас настільні персональні комп'ютери мали з'явитися аж через десять років.

Виходячи з кімнати, він промовляв: «Мене не буде лише кілька хвилин, а поки що робіть усе, що вам заманеться». Насправді ж Деці не вносив жодних даних у допотопну машину. Натомість він ішов до суміжної кімнати, що була з'єднаною з кімнатою для експериментів за допомогою одностороннього вікна. Потім рівно вісім хвилин він спостерігав за тим, що робили люди за його відсутності. Чи

продовжували вони складати пазли, намагаючись відтворити зображення на малюнку? Чи, можливо, були зайняті чимось іншим, наприклад гортали сторінки журналів, оцінювали вміщені там ілюстрації, вдивлялись у простір чи використовували надану їм можливість подрімати?

На першому сеансі значної різниці між тим, чим учасники групи А та групи Б були зайняті під час своїх восьми хвилин дозвілля під таємним наглядом, не проглядалось. Обидві групи продовжували гратися пазлом у середньому впродовж трьох з половиною – чотирьох хвилин, з чого можна припустити, що таке заняття хоч трохи їх зацікавило.

Другого дня учасникам групи А платили за кожну вдало складену конфігурацію, а учасникам групи Б – ні, учасники групи, якій не заплатили, поводитись приблизно так само, як і під час першого дня на дозвіллі. Проте група, якій платили, раптово *по-справжньому* зацікавилась пазлами Сома. У середньому учасники групи А більш ніж п'ять хвилин розбиралися з пазлами, можливо, намагаючись здобути перевагу перед виконанням третього завдання або ж сподіваючись здобути бонус від Деці, коли той повернеться. З точки зору інтуїції, щось у цьому є, чи не так? Усе це пов'язано з тим, що ми думаємо про мотивацію як про стимул: «Заплатіть мені, і я працюватиму краще».

Утім, те, що трапилось третього дня, підтвердило особисті підозри Деці щодо специфічних основ мотивації, поставивши під сумнів провідний постулат сутності сучасного життя. Цього разу Деці сказав учасникам групи А, що гроші були тільки на те, щоб заплатити їм за один день, і відповідно – за третій сеанс їм не заплатять нічого. Відтак усе розвивалося точно так, як у недалекому минулому – два складених пазли, після яких Деці втручався у процес.

Під час подальшого восьмихвилинного дозвілля піддослідні з групи Б, якій ніколи не платили, взагалі бавилися з пазлом трішки довше, ніж вони робили це під час кожного з попередніх сеансів. Можливо, їм щоразу ставало дедалі цікавіше; а може, це випадок зіграв із дослідниками злий жарт. Проте в піддослідних з групи А, яким до цього моменту платили, спостерігались різноманітні реакційні прояви. Тепер вони проводили набагато менше часу, граючись із пазлами (майже на дві хвилини менше, аніж тоді, коли їм платили, і на хвилину менше, ніж під час першого сеансу, коли вони вперше взялися

виконувати завдання й, очевидно, почали отримувати насолоду від збирання пазлів).

Так само як Гарлоу відкрив це два десятиліття тому, Деці встановив, що людська мотивація діє на основі законів, що цілком суперечили науковій та громадській думці. Від найбільших офісів і до ігрових майданчиків – ми знали, що змушувало людей діяти. Винагорода, а особливо чиста готівка, завжди посилювали людський інтерес та результативність. Все ж таки те, що Деці вдалося відкрити, а потім ще й підтвердити в ході двох проведених згодом додаткових досліджень, практично було цілковитою протилежністю. «Коли гроші використовуються як зовнішня винагорода за виконання якогось завдання, піддослідні втрачають внутрішній інтерес до його виконання», – писав він^[9]. Винагорода може надати короткотривалий заряд, що подібний до кофеїнового допінгу, на якому ви протягнете ще декілька додаткових годин. Проте дія його не тривала, і що гірше, вона може послабити довгострокову мотивацію продовжувати проект.

Люди, як говорив Деці, наділені «вродженою схильністю шукати новизни та викликів, розширювати й удосконалювати свої розумові здібності, досліджувати та навчатись». Але цей третій драйв виявився більш крихким, аніж два інших; щоб прижитися, йому було необхідне відповідне середовище. «Тому, хто зацікавлений у розвитку та посиленні внутрішньої мотивації дітей, студентів, підлеглих і т. ін., не варто заціклюватись на системах зовнішнього контролю, таких, як грошові винагорода», – писав він у своїй наступній праці^[10]. Так розпочалося те, що для Деці стало довічним квестом із переосмисленням причини того, чому ми робимо те, що робимо – гонитвою, що призводила до суперечок із колегами-психологами, через яку його звільнили зі школи бізнесу, й кидала виклик чинним психологічним аксіомам організацій по цілому світу.

«Спірне було питання», – сказав мені Деці одного весняного ранку через сорок років після експериментів із пазлами Сома. «Ніхто й не очікував, що наявність винагорода матиме негативний ефект».

ЦЕ КНИГА про мотивацію. Я покажу вам, що більшість із того, у що ми сліпо віримо щодо цієї теми, є хибним і що прозріння, яке прийшло до Гарлоу та Деці декілька десятиліть тому, швидше за все, можна назвати істиною. Сенс проблеми в тому, що переважна більшість підприємств все ніяк не підхопить новітнього розуміння

того, що насправді нас мотивує. Надто велика кількість організацій – не лише бізнес-компаній, а й урядових та некомерційних – усе ще діють на підставі не досліджених належних чином, застарілих, закоренілих радше в невігластві, аніж у правдивості науки, аксіом про людський потенціал та особисту результативність. Попри постійно зростаючу кількість доказів того, що такі заходи в основному не дають жодних плодів, а буває, навіть часто заподіють шкоду, у компаніях процвітають плани короткотривалого заохочення та оплата за виробітком. Але й це ще не все, така практика проникла в наші школи, в яких ми плакаємо трудові ресурси нашого майбутнього, намагаючись за допомогою «айподів», готівки та купонів на піцу простимулювати їхнє бажання навчатись. Щось тут іде не так.

Хороша новина полягає в тому, що вирішення цієї проблеми – прямо перед нами: у напрацюваннях цілої когорти вчених-біхевіористів, що відродили перші спроби Гарлоу й Деці та чия праця протягом останніх п'ятдесяти років сьогодні дає нам змогу глянути на людську мотивацію під інакшим кутом огляду. Надто довго існувала невідповідність між тим, що відомо науці, і тим, що робиться у світі бізнесу. Мета цієї книги – закрити цю прогалину в знанні.

Книга «Драйв» складається з трьох частин. Перша частина розглядає прогалини в нашій системі винагород та покарань і пропонує новий спосіб розуміння мотивації. Розділ 1 присвячений дослідженню того, як переважне сприйняття мотивації поступово стає несумісним із багатьма аспектами сучасного бізнесу й життя. Розділ 2 відкриє вам доступ до семи причин, чому зовнішні мотиватори, що діють на основі методу батога та пряника, доволі часто призводять до протилежного ефекту, аніж очікується. (Після цього йде маленький додаток – розділ 2а, у якому розповідається, за яких особливих обставин застосування методу батога та пряника може виявитись ефективним.) Розділ 3 ознайомить вас із тим, що я називаю «поведінкою типу І» – способом мислення та бізнес-підходом, що базується на реальних наукових постулатах про людську мотивацію та активується третім драйвом – нашою вродженою потребою самотужки обирати курс розвитку нашого життя, навчатися та створювати нове, удосконалювати себе та світ навколо нас.

Частина друга розглядає три складові поведінки типу І і демонструє, як індивіди та організації використовують їх задля

покращення результативності й поглиблення задоволення від роботи. Розділ 4 досліджує автономію – наше бажання бути незалежними. У розділі 5 ми розглядатимемо поняття майстерності – нашого стимулу ставати дедалі кращими в тому, чим займаємось. Розділ 6 розкриє поняття мети – нашої жаги бути частиною чогось більшого, ніж ми самі.

Частина третя, «Інструментарій типу І», містить набір джерел, що допоможуть вам створити такі умови, за яких ваш тип І просто розквітне. Тут ви знайдете все, що необхідно: від нескінченної кількості вправ на пробудження мотивації в собі та інших до дискусійних питань у вашому книжковому клубі та до стислого конспекту «Драйву», що допоможе за короткий час опанувати велику науку. Ну і, враховуючи те, що ця книга здебільшого про бізнес, то в цьому розділі я поділюся з вами деякими думками щодо застосування цих концепцій в освіті та нашому житті поза роботою.

Та, перш ніж ми візьмемось за все це, давайте розпочнемо з мисленнєвого експерименту, який вимагає від нас повернутись назад у часі – до днів, коли Джон Мейджор був прем'єр-міністром Великобританії, Барак Обама – худеньким професором права, інтернет-з'єднання були комутованими, а яблуко все ще асоціювалось із фруктом.

Частина перша. Нова операційна система

Розділ 1. Мотивація 2.0: злет і падіння

Уявіть собі, що зараз 1995 рік. Ви сидите разом з жінкою-економістом – досвідченим викладачем школи бізнесу, яка має ступінь доктора філософії^[11]. І тут ви їй кажете:

– У мене є магічний кристал, що зазирає у майбутнє на п'ятнадцять років. І мені хочеться випробувати ваші прогностичні здібності.

Попри її скептичну налаштованість, вона все ж таки погоджується.

Ви пояснюєте:

– Зараз я опишу вам дві нові енциклопедії: перша щойно вийшла в продаж, а другу видадуть через кілька років. Від вас вимагається спрогнозувати, яка з них буде більш успішною 2010 року.

– Розповідайте, – говорить вона.

– Першу енциклопедію створили в «Майкрософт»^[12]. Як вам відомо, «Майкрософт» уже зараз є великою та прибутковою компанією. А випустивши цього року «Віндовз 95»^[13], і взагалі стане бізнес-гігантом світового масштабу. «Майкрософт» фінансуватиме створення цієї енциклопедії. Компанія найматиме професійних редакторів та письменників, які створять тисячі статей, що охоплять широкий спектр різних тем. Щедро винагороджені керівники наглядатимуть за перебігом проекту, аби гарантувати його вчасне завершення в рамках виділеного бюджету. Потім «Майкрософт» продаватиме цю енциклопедію на компакт-дисках, а згодом і в режимі онлайн. Друга ж енциклопедія не буде комерційним продуктом якоїсь певної компанії. Її створять десятки тисяч людей, що пишуть та редагують статті для задоволення. Від цих аматорів не вимагатимуть жодних кваліфікацій і нікому з них не заплатять жодного долара, жодного євро за написану чи відредаговану статтю. Щотижня учасники проекту по 20 або й по 30 годин жертвуватимуть своїм часом і працюватимуть абсолютно безплатно. Сама ж енциклопедія, що існуватиме і працюватиме в режимі онлайн, також буде безплатною – жодної сплати з охочих нею скористатись. «Отже, – говорите ви економісту, – давайте зробимо прогноз на п'ятнадцять років наперед. Мій магічний кристал передбачає, що 2010 року одна з цих енциклопедій буде найбільшою та найпопулярнішою енциклопедією в

світі, тоді як інша просто перестане існувати. Визначте, яка з цих енциклопедій стане успішною, а яка ні».

Сумніваюсь, що 1995 року ви б знайшли бодай одного економіста на Землі, який, маючи тверезий розум, не сказав би, що саме перший тип енциклопедій приречений на успіх. З будь-якого іншого висновку можна було б просто посміятись, позаяк він суперечив би будь-якому закону бізнесу, яких економісти вчать своїх студентів. Це було б так само, як запитати в зоолога, хто виграє забіг на 200 метрів: гепард чи ваш швагер?

Звичайно, у того наброду добровольців щось та й вийшло б, але їхній продукт за жодних умов не зміг би конкурувати з пропозицією потужної комерційної компанії. Надто вже недоладними були їхні стимули. Якщо «Майкрософт» була чітко спрямованою на заробіток від успішно реалізованого продукту, то кожен з учасників другого проекту з самого початку знав, що в разі успіху не заробить нічого. Більш того, найняті компанією «Майкрософт» автори, редактори та керівники отримували заробітну плату. Автори статей іншого проекту не отримували нічого. Крім того, така робота їм, мабуть, ще й завдавала збитків, бо вони замість того, щоб займатись добре оплачуваною роботою, у той час писали та редагували статті. Таке запитання зовсім не назвеш «біномом Ньютона», тож нашої економістці навіть на думку не спало б включити його до списку запитань на магістерський іспит із бізнес-адміністрування для своїх студентів. Надто легеньким воно видавалось.

Проте ви самі знаєте, чим усе закінчилось. Тридцять першого жовтня 2009 року компанія «Майкрософт» закрила проект «MSN Encarta»^[14], вилучивши з продажу диски та онлайн-енциклопедію, що були на ринку впродовж шістнадцяти років. Тим часом «Вікіпедія» – другий тип енциклопедії – посіла місце найбільшої та найпопулярнішої енциклопедії у світі. Лише через вісім років після заснування «Вікіпедія» містила понад 13 мільйонів статей більш ніж 260 мовами, включно з 3 мільйонами статей, написаних англійською^[15]. У чому річ? Традиційний погляд на людську мотивацію не спроможний пояснити такого результату.

Тріумф методу батого та пряника

Комп'ютери – чи то звичайний мейнфрейм^[16] ще часів експериментів Деці, чи то «аймак»^[17], на якому я зараз друкую це речення, чи то мобільний телефон, що лежить у вашій кишені, – усі мають операційні системи. Під поверхнею корпусу, якого ви торкаєтеся, та кнопок, які ви натискаєте, ховається складний шар програмного забезпечення, що включає команди, протоколи та алгоритми, які роблять так, що все функціонує без збоїв. Більшість із нас не надто замислюється над операційними системами. Ми звертаємо на них увагу тільки тоді, коли вони починають барахлити – коли апаратне та програмне забезпечення, якими вони мали б керувати, стають надто складними та заплутаними для наявних операційних систем. Ось тоді наші пристрої починають ламатися. Ми звертаємось зі скаргою до відповідних установ, і розумні розробники програмного забезпечення, що постійно працюють над виправленням того чи іншого елемента програми, беруться до роботи та створюють покращену її версію – апгрейд.

Суспільство також має свої операційні системи: закони, суспільні звичаї, економічні домовленості, з якими ми зіштовхуємося щодня. Це ніби цілі шари команд, протоколів та алгоритмів, на яких побудований цей світ. І більша частина нашої суспільно-операційної системи складається з набору ймовірностей мотивів людської поведінки. Ще за давніх часів (я маю на увазі за *дуже* давніх часів, десь п'ятдесят тисяч років тому) головна ймовірність мотивів людської поведінки була простою і правдивою. Люди просто намагались вижити. Блукали степами в пошуках їжі та видирались на найближче дерево, коли на обрії з'являвся шаблезубий тигр – ось який драйв найбільше тоді керував нашою поведінкою. Можете називати це ранньою операційною системою Мотивація 1.0. Першокласною її важко назвати, та вона й не суттєво відрізнялася принципами від поведінки макаки-резус, великих людиноподібних мавп чи інших тварин. Проте служила вона людям справно і працювала добре, але тільки до певного часу.

Щойно люди почали формувати більш складне суспільство, яке почало повставати проти чужинців та шукало способів вирішення якихось проблем, операційна система, що базувалась виключно на біологічному мотиві, перестала відповідати вимогам суспільства. Насправді інколи людям доводилось шукати шляхів *приборкання* цього

мотиву (якщо говорити сучасною мовою, це для того, аби я не вкрав вашу вечерю, а ви – мою дружину). І ось через розвиток суспільної культури ми помалу замінили ту стару мотиваційну версією новою, що більш сумісна з тим часом, коли змінилися життя й вид діяльності.

В основі нової та виправленої операційної системи полягла доопрацьована й точніша ймовірність: людина – це набагато більше, ніж просто збірка біологічних мотивів. Первісний драйв, без сумніву, був важливим, але насправді він не зовсім враховував те, ким ми є. У нас був ще й другий мотив – шукати дедалі більшої винагороди, намагаючись уникнути покарання. Саме з такої нашої філософії з'явилася на світ нова операційна система – назвемо її Мотивація 2.0.

Звичайно, тварини також реагують на винагороди та покарання, проте лише люди довели, що можуть застосовувати такий драйв для створення будь-чого – від укладання якоїсь угоди до відкриття цілодобових крамниць.

Залучання в бізнесі всіх властивостей другого драйву стало передумовою економічного прогресу в цілому світі, особливо за останні двісті років. Візьмемо, наприклад, промислову революцію. Технологічні інновації – парові двигуни, залізниці, електрифікація – відіграли чи не найважливішу роль у прискоренні розвитку промислового сектору. Проте не меншу роль відіграли й менш промислові інновації, зокрема діяльність американського інженера Фредеріка Вінзлоу Тейлора^[18]. На початку ХІХ століття Тейлор, який дотримувався думки, що шляхи управління підприємствами були неефективними та безсистемними, започаткував «науковий менеджмент». Його винахід був однією з форм програмного забезпечення, яке вдало розробили для роботи на базі операційної системи Мотивація 2.0. І дуже швидко цей винахід почали застосовувати в широких масштабах.

Такий підхід розглядав робітників як деталі складного механізму. Якщо вони належно та вчасно виконували свою роботу, то машина працювала без жодного збою. А для того, щоб усе так і функціонувало, їх просто винагороджували за поведінку, яка від них вимагалась, та карали за те, що було заборонено. Люди завжди раціонально реагували на зовнішні чинники такого типу – зовнішні мотиватори, і таким чином і люди, і сама система процвітали. Ми схильні вважати, що належний поштовх економічному розвитку дали вугілля й нафта.

Однаке двигун торгівлі не менше живився й від методу батога та пряника.

Операційна система Мотивація 2.0 протрималася дуже довго. Крім того, вона настільки глибоко вкоренилась у нашому житті, що більшість із нас насилу визнає те, що вона взагалі існує. Скільки ми себе пам'ятаємо, ми завжди підлаштовували наші організації та будували своє життя навколо її основної аксіоми: єдиним шляхом до покращення результативності, збільшення продуктивності та заохочення до розвитку є винагорода за «добре» та покарання за «погане».

Попри те що Мотивація 2.0 була більш досконалою та ставила перед собою вищі цілі, облагородженою вона все ще не була. У її основі лежало твердження, що в кінцевому підсумку люди не дуже й відрізняються від коней, оскільки, щоб змусити нас рухатись у потрібному напрямку, варто або поманити нас солодким пряником, або розмахувати хльостким батогом. Проте, незважаючи на брак освіти, ця система давала гарний результат і була дієвою, але теж до певного часу.

У двадцятому столітті, з розвитком промислового прогресу, економічні системи стали більш складними, а оскільки від людей, які перебували всередині цих систем, почали вимагати нових, більш вдосконалених професійних навичок, підхід, передбачений Мотивацією 2.0, уже не спрацьовував. У 1950-х роках Абрагам Маслоу^[19], колишній студент Гарі Гарлоу з університету Вісконсин-Медісон, відкрив нову сферу гуманістичної психології, яка ставила під сумнів ту ідею, що людська поведінка цілком і повністю зводиться до пацюкоподібного пошуку позитивних стимулів і намагання уникнути негативних подразників. 1960 року Дуглас МакҐрегор, професор менеджменту Массачусетського технологічного інституту^[20], запровадив деякі ідеї Маслоу у світ бізнесу. МакҐрегор виступав проти припущення, що люди в своїй основі є інертними створіннями та що без наявності зовнішніх винагород та покарань ми нічого не досягнемо. У людей є інші, вищі драйви, говорив він, які могли б дати вигідні прибутки бізнесу, якби менеджери та бізнес-лідери враховували їх. Частково завдяки працям МакҐрегора бізнес-компанії хоч трохи еволюціонували. Сувору дисципліну, зокрема щодо дрес-коду, послабили, а робочі графіки стали більш гнучкими. Значна

кількість підприємств шукала шляхи, як надати своїм працівникам більше автономії та допомогти їм у професійному зростанні. Такі вдосконалення виправили деякі слабкості, але все, чого вони досягли, було радше незначним покращенням, аніж кардинальним апгрейдом – Мотивацією 2.1.

Отже, зміни обійшли стороною цей загальноприйнятий підхід до ведення бізнесу, бо його можна було легко засвоїти, контролювати, а його застосування не спричиняло жодних додаткових клопотів. Проте в перше десятиліття ХХІ століття, у період слабеньких псевдодосягнень у сфері бізнесу, розвитку технологій і соціального прогресу, ми дійшли висновку, що ця стара, укорінена операційна система геть розладналась. Вона дає збої – часто й непередбачувано, змушує шукати шляхи уникнення негативного впливу її вад. Та найбільше вона підтверджує свою несумісність із багатьма аспектами сучасного бізнесу. І якщо ми розглянемо ці проблеми несумісності ближче, то усвідомимо, що несуттєві оновлення – «місцями та подекуди» – не вирішать глобальної проблеми. Нам потрібен повноцінний апгрейд.

Три проблеми несумісності

Для деяких цілей Мотивація 2.0 все ще може прислужитись, адже вона всього лише надто ненадійна. Бувають випадки, коли вона спрацьовує, хоча в більшості з них барахлить. І саме після аналізу всіх її дефектів стане можливо встановити, які складові варто залишити, а які викинути в процесі моделювання апгрейду. Усі її так звані «глюки» можна поділити на три основні категорії. Наша поточна операційна система стала менш сумісною, а інколи й абсолютно несумісною з тим, як ми *організуємо* те, чим займаємось, як ми *думаємо про це* та як ми *це робимо*.

Як ми організуємо те, чим займаємось

Повернімось до нашої розмови між проектом «Майкрософт» та «Вікіпедією». Усі аксіоми, що лежать в основі Мотивації 2.0, стверджують, що такий результат апріорі не може бути ймовірним. Перемога «Вікіпедії» видається не чим іншим, як ігноруванням законів біхевіоральної фізики.

Тож якщо ця волонтерська, аматорська енциклопедія була б єдиною у своєму роді, то такий результат можна було б спустити на гальмах, посилаючись на його аберазивну сутність. Але ж ні, навпаки, «Вікіпедія» є найпотужнішою новітньою бізнес-моделлю двадцять першого століття: «опен сорс»^[21].

Наприклад, увімкніть свій домашній комп'ютер. Коли ви заходите в Інтернет, щоб подивитися прогноз погоди чи замовити собі пару нових кросівок, то цілком можливо, що ви користуватиметесь «Мозіллою», безкоштовним веб-оглядачем із вільним кодом, який створений зусиллям добровольців з усього світу. Отже, виходить, що ці працівники задарма віддали те, що створили? У довготривалій перспективі такий варіант не міг бути раціональним – надто вже неадекватними були його стимули. Зате сьогодні кількість користувачів «Мозілли» сягнула понад 150 мільйонів.

Або ж завітайте до ІТ-департаменту великої компанії у будь-якому куточку нашої планети та попросіть, щоб вам провели екскурсію. Корпоративні комп'ютери тієї компанії, цілком імовірно, працюватимуть на операційній системі «Лінукс»^[22], програмне

забезпечення якої було розроблене групою безплатних програмістів і яка доступна для безплатного завантаження. Сьогодні на базі «Лінукс» працює кожен четвертий корпоративний сервер. Потім попросіть одного з працівників пояснити вам принципи роботи веб-сайту компанії. Мабуть, платформою, на якій базується цей сайт, виявиться «Епечі»^[23], безкоштовне програмне забезпечення з вільним кодом, що було створене й донині обслуговується групою добровольців з усього світу. Частка «Епечі» на світовому корпоративному ринку Інтернет-серверів – 52 %. Іншими словами, компанії, що цілком покладаються на зовнішні винагороди як на метод управління своїми працівниками, керують своїми найважливішими системами за допомогою продуктів, створених безробітними, яким такі винагороди, як бачимо, не потрібні.

Таких проектів програмного забезпечення по всій планеті значно більше, ніж просто десятки чи тисячі. Сьогодні ви можете знайти «опен сорс»-книги рецептів, «опен сорс»-посібники, «опен сорс»-дані з моделювання машин, «опен сорс»-медичні дослідження, юридичні «опен сорс»-досьє, «опен сорс»-бази фотографій, «опен сорс»-протезування, «опен сорс»-кредитні спілки, «опен сорс»-«колу» (ну, а ті, кому безалкогольних напоїв замало, відшукають і «опен сорс»-пиво).

Цей новітній тип організації того, чим ми займаємось, не нівелює поняття зовнішньої винагороди. Люди, задіяні в проектах типу «опен сорс», не давали обітниця, що хочуть жити вбого. Для багатьох участь у цих проектах може підвищити їхню репутацію та вдосконалити професійні навички, що, цілком імовірно, підвищить рівень їхніх прибутків. Підприємці започаткували нові та, як виявляється, інколи прибуткові компанії, що допомагатимуть організаціям вводити в дію та обслуговувати продукти програмного забезпечення з вільним кодом.

Зрештою, як продемонстрували деякі науковці, проекти типу «опен сорс» так само суворо залежать від внутрішньої мотивації, як і старі бізнес-моделі покладаються на зовнішню мотивацію. Професор менеджменту Массачусетського технологічного інституту Карім Лахані та консультант із Бостонської консалтингової групи^[24] Боб Вульф опитали 684 розробників програмного забезпечення з вільним кодом, здебільшого з Північної Америки та Європи, запитуючи, що спонукало їх до участі в цих проектах. Лахані та Вульфу назвали цілу

низку мотивів, та все ж вони визнали той факт, що «основана на насолоді внутрішня мотивація – а саме те, наскільки креативною відчувається людина під час роботи над проектом, – і є найсильнішою та найбільш поширеною спонукою до участі»^[25]. Дослідники встановили, що найчастіше програмісти розповідали, що в ході роботи над проектом їм вдавалося досягати оптимального стану для досягнення мети, що в психології називається «потік»^[26]. Так само троє німецьких економістів, що досліджували «опен сорс»-проекти в світовому масштабі, зрозуміли, що основним чинником мотивації для учасників був «набір із переважно внутрішніх мотивів», зокрема «втіха... від опанування та вирішення конкретної проблеми програмного забезпечення», а також «бажання зробити подарунок спільноті програмістів»^[27]. Звісно, Мотивація 2.0 не передбачала такого виду імпульсів.

Більш того, «опен сорс» є лише одним зі шляхів реструктуризації людьми видів своєї діяльності відповідно до нових організаційних канонів, який базується на новому мотиваційному підґрунті.

Давайте трохи відійдемо від теми програмного забезпечення й розглянемо сферу правового кодексу. У більшості розвинених країн закон дозволяє засновувати дві категорії підприємств – комерційні та некомерційні. Одні заробляють гроші, інші займаються доброчинністю. Найбільш відомими представниками першої з двох названих категорій є відкриті акціонерні товариства, якими володіють акціонери й керують менеджери та за якими наглядає рада директорів. Менеджери й рада директорів поділяють між собою один головний обов'язок – максимізувати прибуток акціонерів. Інші види підприємств грають за тими самими правилами. У Сполучених Штатах Америки, наприклад, корпорації виду S та виду C^[28], компанії з обмеженою відповідальністю та всі інші бізнес-структури прагнуть одного. Завдання тих, хто ними керує, – практично, законно і хоча б частково морально максимізувати прибуток.

Ми маємо щиро радіти та бути вдячними, що далекоглядні уряди країн дозволили своїм громадянам створити такі форми підприємництва. Без них наше життя було б безнадійно занедбаним, невеселим та невпинно деградувало б. Але впродовж останніх кількох

років деякі люди почали дещо видозмінювати рецепт для створення нових видів підприємств.

Наприклад, у квітні 2008 року Вермонт став першим штатом у США, де дозволили започатковувати абсолютно новий вид підприємств, що називався «малоприбуткові корпорації з обмеженою відповідальністю». Діставши прізвисько ЛЗС^[29], такі економічні об'єкти почали презентувати новий вид корпорацій, що цілком відрізнявся від того, як ми призвичаїлись сприймати їх. Як пояснюється в одному зі звітів, ЛЗС «працює на операційних засадах комерційного підприємництва з меншими оборотами доходів, зосереджуючи основну увагу на наданні значних соціальних благ». Троє інших штатів також наслідували приклад Вермонту^[30]. Приміром, одна з малоприбуткових корпорацій з обмеженою відповідальністю у Північній Кароліні викупує покинуті меблеві фабрики по всьому штату, обладнує їх за допомогою екологічно чистих технологій і здає їх дешево в оренду зuboжілим виробникам меблів. Підприємство сподівається на прибуток, хоча справжня мета полягає в тому, щоб допомогти оживити регіон, що перебуває в економічному занепаді.

Тим часом нобелівський лауреат Мухаммад Юнус узявся за створення того, що він називав «соціальними підприємствами» – компанії, які залучають інвестиції, розробляють продукти та продають їх на відкритому ринку, проте роблять це з метою служіння грандіознішій суспільній місії або, як він говорить: «Із заміною принципу максимізації доходів принципом максимізації соціальних благ». Мережа «четвертого сектора»^[31] у Сполучених Штатах і Данії сприяє розвитку «прибуткових організацій, що працюють на благо суспільства» – гібриду, що становить нову категорію організацій, які одночасно є економічно самостійними й діють із метою задоволення громадських потреб. Одним із яскравих прикладів є «Мозілла» – господарський об'єкт, що дав нам «Файрфокс», – створений за моделлю «прибуткова організація, яка працює на благо суспільства». А ще троє американських підприємців започаткували «Корпорації типу В» – нова структура, що вимагає від компаній вносити до своїх постанов відповідні поправки, які замість того, щоб переслідувати досягнення короткочасної економічної вигоди, стимулювали б

досягнення довгострокової значущості та пропагували б позитивні суспільні зміни^[32].

Ні проекти типу «опен сорс», ні непоширені соціальні підприємства, звичайно, ще не стали загальноприйнятою нормою. Та й відправити відкриті акціонерні товариства на звалище відпрацьованих ресурсів їм не вдасться. Проте сама вже їхня поява свідчить про важливий напрямок, у якому ми рухаємось. «Це потужний рух, який ще просто не отримав належного йому статусу», – пише в інтерв'ю газеті «Нью-Йорк Таймз» юрист, який спеціалізується на темі комерційних організацій^[33]. Можливо, причина полягає в тому, що традиційні підприємства є примножувачами доходів і твердо закорінені в Мотивації 2.0. Але нові об'єкти господарської діяльності – це вже *максимізатори мети*, що зовсім не відповідають вимогам тієї старої операційної системи, оскільки вони буквально «висміюють» її ключові принципи.

Як ми думаємо про те, чим займаємось

Коли я вперше записався на курс економіки на початку 1980-х років, наша професорка – блискучий лектор, що на публіці поводитись так само впевнено, як Паттон Освальт^[34], перш ніж зробити на дошці свій перший запис, зауважила дещо важливе. «Економіка, – наголосила вона, – не вчення про гроші, а наука про людську поведінку». Протягом дня кожен із нас постійно намагався оцінити наші дії та користь від них, і лише потім ми вирішували, як учинити в тій чи іншій ситуації. Економісти радше вивчали те, що було зроблено, а не сказано людством, позаяк люди завжди бралися до того, що для них було найбільш вигідним. Ми були ніби раціональними калькуляторами нашої особистої економічної вигоди.

Кілька років по тому, коли я вивчав право, така ідея знову замайоріла на обрії. «Право та економіка» – нова галузь науки – чітко дотримувались тієї ідеї, що раніше люди просто вправно вираховували особисту економічну вигоду, підпорядковувати собі закони та порядки, а це нам більше шкодило, ніж допомагало, а наші дії завжди мали тільки закономірні та прогнозовані наслідки. Мені вдалося пройти крізь усі «кола пекла» школи права здебільшого завдяки тому, що я відкрив для себе фразу-талісман, яку часто використовував на іспитах: «У світі ідеального забезпечення інформацією та низьких тарифів на

операційні витрати обидві сторони будь-якого договору зможуть виторгувати для себе максимально вигідний результат».

Приблизно через десять років події повернули в цікаве русло, що змусило мене глибоко замислитись над тим, над чим згодом так важко працюватиму, що аж залізу в шалені борги, аби дозволити собі вивчати цю тему. 2002 року Нобелівською премією з економіки нагородили чоловіка, який економістом не був і поготів. Найбільших почестей у цій галузі знань йому надали за те, що він оприлюднив той факт, що ми не завжди є калькуляторами нашої особистої економічної вигоди і що обидві сторони договору не завжди виторговують для себе результат, який примножував би зиск. Деніел Канеман, американський психолог, який отримав Нобелівську премію в галузі економіки за свою спільну з ізраїльтянином Амосом Тверські працю, посприяв змінам у системі нашого мислення про те, чим ми насправді займаємось. А одним із висновків цієї новітньої моделі мислення було те, що вона поставила під сумнів значну кількість аксіом операційної системи Мотивація 2.0.

Канеман та його колеги в галузі біхевіоральної економіки зійшлися поглядами з моєю професоркою в тому, що економіка була вченням про економічну поведінку людей. Просто вони вважали, що суспільство приділяло надто багато уваги економіці, забуваючи про людину. Таких гіперраціональних людей, у яких замість мізків був калькулятор, насправді не існувало. Усе це було вигідною фікцією.

Давайте пограємо в гру, під час якої я спробую пояснити вам, у чому тут справа. Уявіть, що хтось дав мені десять доларів і сказав, щоб я поділився з вами: віддав вам якусь частину грошей. Якщо ми домовляємось щодо поділу, то ті гроші залишаться в нас. Якщо ж відмовимось, то обоє залишимося з порожніми руками. Якби я запропонував вам шість доларів (залишивши собі чотири), ви б узяли їх? Гадаю, що так. Якби я запропонував вам п'ять, ви б, мабуть, теж не відмовились. Але, якби я запропонував вам два долари, чи ви б узяли? У ході експериментів, що проводились по цілому світу, більшість людей відмовлялися від пропозицій розміром два й менше доларів^[35]. Хоча з точки зору максимізації капіталу – це взагалі безглуздо. Якщо ви приймете запропоновані мною два долари, то станете на два долари багатшим. Якщо відхилите пропозицію – залишитесь ні з чим. Ваш розумовий калькулятор добре знає, що два – це краще, аніж нуль, але

оскільки ви людина, то ваше розуміння чесної гри, прагнення справедливості чи просто роздратування здолає вас.

У повсякденному житті наша поведінка є поняттям набагато складнішим, ніж про неї пишуть книжки, і сама по собі викривляє будь-яке уявлення того, що ми є створіннями цілком раціональними. Ми не відкладаємо достатньо грошей на старість, хоча чітко розуміємо, що це було б нашою безпосередньою економічною перевагою. Ми пам'ятаємо про свої невдалі інвестиції набагато довше, ніж треба, бо душевний біль, який ми відчуваємо, втративши певну суму, значно сильніший, аніж радість від заробленого їй еквівалента. Дайте нам вибрати один із двох телевізорів – і ми виберемо один; а внесіть ще якийсь третій недоречний варіант – і ми змінимо свій вибір. Словом, ми ірраціональні, і цілком передбачувано, що такими й залишимося, говорить Ден Еріелі, автор книги *«Передбачувано ірраціональні»*, яка розглядає біхевіоральну економіку в цікавому та захопливому світлі.

Наші проблеми, що виникають під час встановлення мети, походять від того, що Мотивація 2.0 розцінює нас як капіталопримножувальні роботи. Принаймні так мене навчали кілька десятиліть тому. Справді, основоположною передумовою зовнішніх стимулів є те, що ми завжди реагуватимемо на них раціонально. Проте багатьом сучасним економістам таке твердження здається неправдивим. Інколи ці мотиватори ще спрацьовують – бараклять же вони частіше, а в більшості випадків ще й завдають додаткових збитків. Коротше кажучи, новий погляд економістів на те, чим ми займаємось, ніяк не узгоджується з принципами Мотивації 2.0.

Більше того, якщо люди починають щось робити через якісь неважливі причини, що не дадуть жодного прогресу, то чому б не зробити щось таке, що дало б відчуття важливості та самореалізації? Якщо ми були передбачувано ірраціональними і такими ж залишилися, то чому ми не можемо також бути й передбачувано незрівнянними?

Якщо такий варіант видається вам надто неправдоподібним, задумайтесь над деякими дивакуватими виявами нашої поведінки. Ми залишаємо прибуткові робочі місця, замінюючи їх низькооплачуваними посадами, що дають нам чітке розуміння мети. Усі вихідні поспіль ми намагаємося опанувати кларнет, хоча й не сподіваємося на цьому заробити (Мотивація 2.0) або ж познайомитися

з кимось за його допомогою (Мотивація 1.0). Ми розгадуємо якісь головоломки, навіть попри те, що знаємо: за це нам ніхто не дасть ані родзинок, ані жодного долара.

Деякі вчені вже зараз розширюють межі діяльності біхевіоральної економіки задля вивчення цих понять. Найбільш видатним із цієї когорти науковців є економіст із Цюрихського університету Бруно Фрей. Як і всі біхевіоральні економісти, він обстоював думку, що суспільству варто вийти за межі поняття *Гомо Економікус* («людина економічна», фікційний тип людини, капіталопримножувальний робот). Проте масштаби його виходу за ці межі йдуть у дещо іншому напрямку, який він називає *Гомо Економікус Матурус* («людина економічна зріла»). «Ця людина, – говорить він, – є більш зрілою в плані того, що вона наділена поліпшеною мотиваційною структурою». Інакше кажучи, для вичерпного розуміння економічної поведінки людей нам необхідно прийняти умови тієї ідеї, що суперечить принципам Мотивації 2.0. Фрей пише: «Внутрішня мотивація є неймовірно важливою в будь-яких економічних операціях. Такого не може бути, щоб люди знаходили джерело мотивації виключно в зовнішніх стимулах»^[36].

Як ми виконуємо те, чим займаємось

Якщо ви керівник і маєте підлеглих, то зараз же озирніться. За вами летить привид, і звати його Фредерік Вінзлоу Тейлор (ми вже говорили про нього в цьому розділі). Він шепоче вам на вухо: «Робота складається здебільшого з простих, не особливо цікавих завдань. Єдиним способом змусити людей виконувати ці завдання є правильна стимуляція та скрупульозний контроль». На початку ХХ століття Тейлор, можливо, й мав рацію. Сьогодні ж більша частина світу зовсім не поділяє його думок. Однак для деяких людей робота все ще залишається рутиною, яка не дає задоволення і якою керують інші. Але, на великий подив, для значної кількості людей робота стала процесом розмаїтішим, цікавішим та більш самоспрямувальним. І такий тип роботи кидає сміливий виклик аксіомам Мотивації 2.0.

Розпочнемо зі складності виконуваної роботи. Учені-біхевіористи доволі часто розділяють те, що ми робимо на роботі чи що вчимо у школі, на дві категорії: завдання алгоритмічні та завдання евристичні. Алгоритмічне завдання – це вид завдання, під час виконання якого ви

йдете за чітко встановленими інструкціями, прямуючи вже протоптаною стежиною, що веде до одного й того самого завершення. Тобто для його вирішення існує певний алгоритм. Однак евристичне завдання – цілковита протилежність алгоритмічному, оскільки для його виконання жодних алгоритмів не існує і вам буде необхідно експериментувати з варіантами та самостійно придумати вирішення. Робота касиром у продуктовому магазині здебільшого є алгоритмічною. Ви повторюєте ті самі дії, йдучи за певною схемою. Створення рекламної кампанії – це евристичне завдання, адже потребує придумування чогось нового.

Більшість видів роботи ХХ століття були алгоритмічними – і не лише ті, де цілими днями треба було однаково загвинчувати однакові гвинтики. Навіть зі зміною робочих комбінезонів на офісні костюми завдання, які ми виконували, все ще зберігали свою рутинність. Тобто ми могли звести більшу частину з того, що було необхідно зробити в бухгалтерії, юриспруденції, програмуванні та інших галузях, до автоскрипту, інструкції, формули або набору команд, які б знайшли для нас правильну відповідь. Але сьогодні в більшості країн Північної Америки, Західної Європи, Японії, Південної Кореї та Австралії рутинна офісна робота доживає свої останні дні. Вона мчить за океан – туди, де її виконуватимуть за лічені копійки. В Індії, Болгарії, на Філіппінах та інших країнах низькооплачувана робоча сила безперебійно відтворює алгоритми, знаходить правильні відповіді й миттєво за допомогою комп'ютера передає їх тим, хто чекає на них на відстані майже десяти тисяч кілометрів.

Проте оффшоринг – це лише один із чинників тиску на працю, що базується на системах правил та інструкцій і загалом вимагає посиленої активності лівої півкулі людського мозку^[37]. Так само, як колись воли, а згодом і вантажопідійомники почали виконувати за нас елементарну фізичну працю, комп'ютери виконують за нас елементарні розумові завдання. Тож, поки аутсорсинг лише набирає обертів, програмне забезпечення вже зараз може виконувати багато професійних функцій, що базуються на системах правил та інструкцій, краще, швидше та дешевше, ніж це роблять люди. Це означає, що якщо ваш двоюрідний брат, який є сертифікованим аудитором, виконує здебільшого рутинну роботу, то його конкурентами є не лише бухгалтери з Маніли^[38], що працюють за 500 доларів на місяць, а й

комп'ютерні програми з підготовки податкових відомостей та декларацій, які кожен охочий може завантажити, заплативши за них по тридцять доларів. Консалтингова фірма «МакКінзі енд Ко» підрахувала, що в Сполучених Штатах Америки лише 30 % ринку праці представлені посадами, які передбачають виконання алгоритмічних завдань, тимчасом як решта 70 % цілком становлять евристичні види праці^[39]. Головна причина: рутинну роботу можна віддати аутсорсингу або механізації, тоді як мистецьку, емоційну й не одноманітну роботу – ні^[40].

Варіантів застосування мотивації сила-силенна. Дослідниця з Гарвардської школи бізнесу Тереза Амабіє встановила, що зовнішні винагороди та покарання – як батіг, так і пряник – дієві, якщо їх застосовувати до стимулювання виконання алгоритмічних завдань. Якщо ж говорити про евристичні, то тут ефект від них може бути згубним. Такі види викликів, як вирішення новітніх проблем або створення чогось нового, чого так бракувало світу, а він і сам того не знав, залежать від третього драйву Гарлоу. Амабіє називає це внутрішнім мотиваційним принципом креативності і, зокрема, стверджує: «Внутрішня мотивація сприяє розвитку творчості, а контролююча зовнішня мотивація шкодить їй»^[41]. Іншими словами, основні догмати Мотивації 2.0, в принципі, можуть *зашкодити* виконанню евристичної роботи правої півкулі мозку людини, від якої залежить сучасна економіка.

Частково тому, що праця стала більш творчою та менш рутинною, вона й стала приємнішою. Це також суперечить аксіомам Мотивації 2.0. Ця операційна система спирається на віру в те, що робота за своєю природою не може бути приємним заняттям, а це, власне, й обґрунтовує причину, чому варто задобрювати людей зовнішніми винагородами та погрожувати такими ж покараннями. Одним із неочікуваних відкриттів психолога Михая Чиксентмихайі, з яким ми познайомимось у розділі 5, є те, що люди радше скажуть, що пізнають «оптимальні відчуття» саме під час роботи, а не у вільний час. Проте якщо робота за своєю природою стає такою, що дає задоволення для дедалі більшої кількості людей, то зовнішні принади, які лежать в основі Мотивації 2.0, стають чимраз менш необхідними. Але, як і в тих відкриттях, що Деці зробив понад сорок років тому, додавання до

справді цікавих завдань певних видів зовнішніх винагород може суттєво знизити мотивацію та погіршити результативність.

От і знову певні основоположні поняття раптом втратили свою стійкість. Розглянемо цікавий приклад «професійних відпусток»^[42]. Це такий вид бізнесу, у якому люди платять зароблені власними силами гроші за... можливість попрацювати на іншій роботі. Вони використовують свій час, виділений на відпустку, щоб провести тест-драйви інших професій: шеф-кухаря, власника веломагазину або наглядача у притулку для тварин. Поява такого виду підприємництва й тому подібних означає, що робота, яку економісти завжди вважали «марністю» (щось, чого б ми всіляко уникали, поки б нам не почали за це платити), стає «користю» (щось таке, за чим ми гнатимемось навіть за відсутності матеріальної віддачі).

Оскільки робота має бути чимось понурим, Мотивація 2.0 вважає, що для того, аби люди не ухилялися від неї, за ними варто обережно наглядати. Ця ідея також стає дедалі менш доцільною і менш можливою у багатьох своїх виявах. Візьмемо до уваги, наприклад, що в самій Америці зараз було б понад 18 мільйонів тих, кого Бюро перепису населення США називає «підприємствами без підлеглих» – це підприємства, на яких немає жодних робітників. Оскільки в цих підприємств немає жодних підлеглих, то й керувати чи мотивувати особливо нема кого. Але оскільки над ними теж немає жодних начальників, то немає й тих, хто б мотивував чи скеровував їх самих. Вони мають бути самоспрямувальними.

Так само роблять і люди, які суто технічно працюють на когось. У США 33,7 млн людей працюють дистанційно хоча б один день на місяць, а 14,7 млн – щоденно, що виводить величезну кількість робочої сили з-під контролю менеджера, змушуючи їх самотужки спрямовувати свою робочу діяльність^[43]. І навіть попри те, що багато організацій ще не вирішили обрати такий спосіб праці, вони вже поступово починають втрачати ієрархічність своєї структури. Намагаючись заощадити, вони беруться «зрізати жир із м'яса»^[44]. Це означає, що менеджери можуть приділяти більше якісної уваги більшій кількості людей, детальніше вивчаючи кожного з працівників.

Разом зі зменшенням розміру організацій, компанії дедалі більше потребують людей, які є самомотивованими. Така тенденція змушує значну кількість організацій ставати дедалі більш схожими, скажімо,

на «Вікіпедію». Ніхто не управляє авторами «Вікіпедії», ніхто не стоїть над ними, намагаючись зрозуміти, як же їх мотивувати. Ось чому «Вікіпедія» успішна. Рутинна й не надто цікаві професії потребують скеровування, а нерутинна й більш цікава робота цілком покладається на самоспрямування. Один бізнес-лідер, який побажав залишитись неназваним, дуже чітко все пояснив. Коли він проводить співбесіди, він завжди говорить кандидатам на якусь посаду: «Якщо вам потрібно, аби я вас мотивував, то, швидше за все, я не захочу вас наймати».

Отже, Мотивація 2.0 потерпає від трьох проблем несумісності. Вона не поєднується зі способом, у який новітні підприємницькі моделі організують свою діяльність, тому що ми є внутрішньо мотивованими примножувачами мети, а не лише капіталозбирачами, які беруть свою мотивацію із зовнішніх джерел. Вона зовсім не узгоджується з тим, як економіка XXI століття «мислить» про те, чим ми займаємось – економісти врешті почали усвідомлювати, що ми є повноправними людьми, а не обмеженими економічними роботами. І, мабуть, що найважливіше, її дуже важко узгодити з тим, що ми виконуємо на роботі, адже для дедалі більшої кількості людей робочий процес стає радше креативним, цікавим та самоспрямованим, аніж нудною рутинною, якою керують інші. Взяті разом ці проблеми несумісності є ніби тривожним дзвіночком того, що в операційній системі нашої мотивації щось пішло не так.

Але для того, щоб з'ясувати, що саме пішло не так, і сформувати нову операційну систему, нам необхідно глянути на її баги.

Розділ 2. Сім причин, чому метод батога та пряника (часто) не спрацьовує...

Об'єкт, який рухається, залишатиметься рухомим, а об'єкт у стані спокою не почне рухатись, поки до нього не додасться зовнішня сила.

Це перший закон руху Ньютона. Як і всі інші, він є довершеним та зрозумілим, що і робить його дієвим. Навіть люди, котрі, як і я, так-сяк пройшли шкільний курс фізики, розуміють фізичні закони і часто використовують для пояснення того, що відбувається у світі.

Мотивація 2.0 ідентична цим законам, і в її основі лежать два чіткі та зрозумілі поняття.

*Винагороджуючи за певний вид діяльності, ви заохочуєте до неї.
Караючи за певний вид діяльності, ви попереджуєте її повторне виникнення.*

І подібно до того, як закони Ньютона допомагають нам пояснити процеси, що відбуваються у нашому фізичному навколишньому середовищі, наприклад визначити траєкторію падіння м'яча, закони Мотивації 2.0 можуть допомогти зрозуміти наше соціальне оточення та спрогнозувати шлях розвитку людської поведінки.

Однак учення Ньютона у галузі фізики зазнає певних труднощів на субатомному рівні: коли справа доходить до світу андронів, кварків та експериментів із котами Шредінгера, все стає доволі відносним. Незворушна раціональність Ісаака Ньютона відступає, даючи шлях дивакуватій непередбачуваності Льюїса Керрола^[45]. Так і з Мотивацією 2.0, коли винагороди та покарання стикаються з нашим третім драйвом, то щось схоже на біхевіоральну квантову механіку вступає у дію і в результаті починають відбуватися дивні речі.

Звичайно, будь-яке обговорення мотивації на робочому місці бере початок із простої життєвої істини: людям треба якось заробляти на життя. Зарплати, виплати за контрактом, премії і якісь додаткові роботи – це те, що я називаю базовими винагородами. Якщо чийсь базові винагороди не є достатніми чи справедливими, то вся увага людини концентруватиметься на несправедливості її становища та на

занепокоєнні через цю обставину. У такому випадку ні очікуваної зовнішньої, ні несподіваної внутрішньої мотивації сподіватися від цієї людини не варто. Та й взагалі, мотивації в такій ситуації практично не буде.

Проте щойно ми переступимо цей поріг, метод батога та пряника може обернутися проти поставлених цілей. Розроблені для посилення мотивації механізми можуть послабити її. Тактика, що має на меті стимулювання креативності, може придушити її вияви. Програми, створені для просування хороших справ, можуть просто знищити їх.

І замість того, щоб протистояти негативній поведінці, винагороди та покарання часто вивільняють її прояви, породивши зраду, залежність та вельми небезпечну для людини ментальну короткозорість.

Як не дивно, але це були названі навіть не всі обставини (про них далі в цьому розділі). Проте, як показує проведений Едвардом Деці експеримент із пазлом Сома, значна кількість методів, чию ефективність ми сприймаємо як належну, часто дають геть несподіваний результат: застосувавши їх, ми отримуємо менше того, чого бажаємо, й більше того, чого не хочемо. Це і є дефекти Мотивації 2.0. І вони спливають на поверхню, незалежно від того, чи заробляємо ми рупії в Індії, чи збираємо шекелі в Ізраїлі, чи є донорами крові у Швеції, чи пишемо портрети в Чикаго.

Менше того, чого бажаємо

Один із вічних сюжетів американської літератури дає нам важливий урок з людської мотивації. У другому розділі «Пригод Тома Сойєра» Марка Твена Том постає перед марудним завданням побілити 75 метрів паркану тітки Поллі. Перспектива такої роботи не надто вже й тішила героя. «Життя йому здавалося порожнім існуванням, що висіло наче тягар», – пише Твен.

Але, коли Том уже майже втратив надію, «по-справжньому величне натхнення» зійшло на нього. Коли його друг Бен починає бігати навколо Тома та сміятися з нього через те тітчине завдання, Том не знає, що робити. Фарбувати паркан – не така вже й нудна робота, говорить він. Це просто неймовірний привілей – джерело... внутрішньої мотивації. Робота настільки принадна, що, коли Бен просить у Тома й самому кілька разів махнути щіткою, Том йому відмовляє. Він не поступається, поки Бен не жертвує своїм яблуком в обмін на таку можливість.

Дуже скоро на це місце налетіла ціла ватага хлопчаків, кожен із яких потрапив у Томову пастку і зрештою білив паркан, який уже й без того був кілька разів побілений Томом. Починаючи з цього епізоду, Твен виокремлює ключовий мотиваційний принцип, а саме: «Роботою може бути щось таке, що людина ЗМУШЕНА робити, а гра – це все те, що людина робить за власним бажанням». Далі Твен продовжує: «В Англії є заможні джентльмени, які самі кермують пасажирськими екіпажами з чотирма кіньми, проїжджаючи влітку двадцять або тридцять миль загального маршруту, хоч такий привілей і коштує їм чималих грошей; проте, якби за надання послуг їм запропонували платню, це все перетворилося б на роботу й вони б звільнилися»^[46].

Інакше кажучи, винагороди здатні зробити диво з людською поведінкою: цікаве завдання вони можуть перетворити на непосильну працю, а гру легко й просто перетворять на нудну роботу. А зменшуючи внутрішню мотивацію, вони можуть зробити так, що результативність, креативність і навіть добropорядна поведінка попадають одне за одним, як плитки доміно. Назвімо це ефектом Сойєра^[47]. Низка захопливих експериментів, які проводили по всьому світу, відкриває перед нами чотири царини, у яких цей ефект починає

діяти, і ще раз доводить неузгодженість між тим, що знає наука, та тим, що відбувається у світі бізнесу.

Внутрішня мотивація

Учені-біхевіористи, зокрема Деці, розпочали вивчати ефект Сойєра приблизно сорок років тому, хоча такого терміна тоді ще не вживали. Натомість вони посилалися на несподівані наслідки зовнішніх стимулів як на «приховану ціну винагороди». Насправді це назва першої книги, написаної на цю тему, дослідницька праця 1978 року, яка пройшла редагування психологів Марка Леппера та Девіда Гріна.

Одне з ранніх досліджень Леппера та Гріна (вони проводили його спільно зі своїм третім колегою Робертом Нізбетом) стало класикою цієї галузі знань і нині є однією з найбільш цитованих праць у психологічній літературі. Троє вчених кілька днів спостерігали за цілим класом дошкільнят та ідентифікували дітей, що обирали малювання як спосіб проведення свого вільного ігрового часу. А згодом провели експеримент, у якому збирались винагороджувати (або не винагороджувати) дітей за певне заняття.

Дослідники поділили дітей на три групи. Першою була група, що називалась «очікувана винагорода». Кожній дитині з цієї групи показали сертифікат «Відмінного учасника», що був обрамлений блакитною стрічкою-орнаментом і містив ім'я дитини, яка його отримувала. Дітей запитували, чи не хотіли б вони щось намалювати, аби отримати такий сертифікат. Друга група була групою «неочікуваної винагороди». Дітей з цієї групи просто запитали, чи було в них узагалі якесь бажання щось намалювати. Якщо ж вони все-таки починали малювати, то після завершення кожному вручали сертифікат «Відмінного учасника». Третя група була групою «без винагороди». Дослідники запитали в дітей, чи не хотіли б вони помалювати, при цьому їм ані обіцяли винагороду, ані давали її після виконання завдання.

Через два тижні експеримент продовжився. Під час перерви вчителі поклали на видноті чисті аркуші паперу та фломастери, а дослідники таємно спостерігали за учнями. Діти з груп «неочікувана винагорода» та «без винагороди» малювали стільки ж і з таким самим задоволенням, як і перед експериментом. Проте діти з першої групи (ті, яким пообіцяли, а потім дали обіцяну винагороду) провели за

малюванням значно менше часу^[48]. Отже, ефект Соєра спрацював. Навіть попри те, що минуло два тижні, ці манливі призи стали настільки звичним явищем у школі, що перетворили гру на роботу.

Для правильного розуміння необхідно зазначити, що не обов'язково саме винагороди послабили дитячий інтерес. Пам'ятаймо: коли діти не очікували отримати винагороду, але отримали її, то це незначною мірою вплинуло на їхню внутрішню мотивацію. Лише винагороди за *попередньою домовленістю* – «якщо зробиш ось це, тоді отримаєш ось це» – впливали негативно. Чому? Тому що винагороди типу «якщо-тоді» вимагають від людей позбутися певної частки своєї автономії. Так само, як і ті джентльмени, що кермують каретою за гроші, а не задля розваги, – вони вже не є цілковитими господарями свого життя. А це може й «пробити дірку» в їхній мотивації, зливаючи геть усе задоволення з самого процесу виконання.

Леппер та Грін дійшли тих самих висновків у ході кількох послідовних експериментів з дітьми. З часом й інші дослідники робили ідентичні висновки з дорослими людьми. Знову та знову вони відкривали той факт, що зовнішні винагороди, а особливо винагороди типу «якщо-тоді», за *попередньою домовленістю*, придушували ефект третього драйву.

Такі позиції виявились настільки контроверсійними (як-не-як, вони поставили під сумнів доцільність стандартних способів діяльності більшості компаній та навчальних закладів), що, аби підтвердити правдивість цих відкриттів, 1999 року Деці разом із двома своїми колегами заново взявся аналізувати матеріали, що назбиралися за тридцять років досліджень. «Скруппульозне вивчення ефекту винагороди, зафіксоване в результатах 128 експериментів, веде до висновку, що матеріальні винагороди тяжіють до відчутно негативного впливу на внутрішню мотивацію», – резюмували вчені. Коли інститути сім'ї, школи, підприємництва та спорту зосереджуються на короткотривалих завданнях й обирають для себе шлях тотального контролю людської поведінки, вони самі ж собі завдають шкоди у довготривалій перспективі^[49].

Спробуйте заохотити дитину вивчити математику, платячи їй за кожну зроблену нею сторінку вправ із робочого зошита, – і сумнівів жодних не виникне, що вже найближчим часом вона стане більш старанним учнем, але й інтерес до математики вона втратить назавжди.

Візьміть художника-конструктора, який справді любить свою роботу, і спробуйте змусити його працювати краще, зробивши розмір його зарплати цілком залежним від його успішних продуктів, – і я вам гарантую, що найближчим часом він працюватиме, як віл, але в довготривалій перспективі ця робота перестане його цікавити. В одному з провідних посібників із біхевіористики написано: «Люди використовують винагороди, сподіваючись мати вигоду від підвищення рівня мотивації та зміни способу поведінки іншої особи, але такі дії часто призводять до розплати за послаблення особистісної внутрішньої мотивації щодо конкретного виду діяльності»^[50].

Це одне з найгучніших відкриттів у вченні про соціум і водночас – одне з найбільш ігнорованих. Попри титанічну працю кількох його майстерних та палких популяризаторів, зокрема Альфі Кона, чия написана 1993 року книга під назвою «Покарані винагородами» моделює й викриває зовнішні стимули, – ми досі ще наполягаємо на доцільності мотивувати людей за допомогою цих стимулів. Можливо, навіть усвідомлюючи всі її негативні риси, ми просто боїмося відпустити Мотивацію 2.0. Чи, може, ми не можемо досягнути своєю свідомістю специфічні механізми внутрішньої мотивації?

Або ж, можливо, існує ще якась важливіша причина. Навіть якщо ці винагороди типу «якщо-тоді» контролюють, приводять у дію ефект Сойєра та придушують третій драйв, то, можливо, вони й справді змушують людей працювати краще. Якщо це правда, то вони не такі вже й погані. Давайте запитаємо: чи підвищують зовнішні винагороди продуктивність? Четверо економістів поїхали до Індії, аби з'ясувати це питання.

Висока результативність

Однією з перешкод в експериментах, які тестують вплив зовнішніх мотиваторів (наприклад, готівка), є їх собівартість. Якщо ви зібралися платити людям за участь в експерименті, то сума, яку доведеться викласти, буде чималою. А в Сполучених Штатах чи Європі, де стандарти якості життя доволі високі, чимала сума кожному з учасників, помножена на кількість учасників, може накрутити такі цифри на чеках, яких учені-біхевіористи просто не зможуть собі дозволити.

Частково мотивуючись можливістю уникнути цієї проблеми, четверо економістів, серед них Ден Еріелі, який уже згадувався в попередньому розділі, поставили собі за мету виміряти силу впливу зовнішніх стимулів на людську результативність і відкрили свою клініку в місті Мадурай, що в Індії. Беручи до уваги той факт, що ціни на проживання у сільських районах Індії значно нижчі, ніж у Північній Америці, дослідники запропонували учасникам експерименту фінансове заохочення, уникаючи банкрутства.

Учені залучили вісімдесят сім учасників і попросили їх зіграти в кілька ігор, наприклад покидати в мішень тенісні м'ячки, порозгадувати кілька кросвордів чи запам'ятати й відтворити числові ряди. Це були ігри, що потребували моторики, креативності та уваги. Аби виміряти силу стимулів, експериментатори запропонували учасникам три види винагород за досягнення певних рівнів результативності.

Третина учасників за досягнення своїх цілей результативності могла отримати маленьку винагороду розміром 4 рупії (на той час це дорівнювало 50 американським центам або становило еквівалент денної зарплати в Мадурай). Друга третина мала шанс отримати середню винагороду 40 рупій (приблизно 5 доларів США, або сума, що дорівнювала двотижневій зарплаті в Мадурай). А остання третина могла отримати величезну винагороду – 400 рупій (приблизно 50 доларів США, або майже піврічна зарплата).

Як минув експеримент? Як ви вважаєте, чи впливав розмір винагороди на результативність учасника?

Ніби все так, але трохи інакше, ніж ви могли сподіватися. Як виявилось у ході дослідження, люди, яким запропонували середній бонус, не впорались краще, аніж ті, кому пообіцяли маленьку винагороду. Ви запитаете: а що з суперстимульованою групою з винагородою 400 рупій? Саме вони й провалились із гучним тріском! Майже за кожним показником вони відставали на крок від решти груп. Звітуючи про результати дослідження Бостонського банку федерального резерву, дослідники писали: «Під час виконання восьми з дев'яти завдань, за виконанням яких ми спостерігали в ході трьох експериментів, підвищені стимули призводили до *погіршеної* результативності»^[51].

Давайте на хвилину зосередимось на висновках цього дослідження. Четверо економістів – двоє з Массачусетського технологічного інституту, один з університету Карнегі-Меллон і ще один із Чиказького університету – беруться за дослідження, замовлене Федеральною резервною системою США, однією з найпотужніших сил світової економіки. Проте замість того, аби вкотре надати наукове підтвердження простому закону бізнесу – що більша винагорода, то вища продуктивність, – вони, виходить, спростували його. І не лише американські дослідники дійшли таких несподіваних висновків. 2009 року науковці з Лондонської школи економіки – колиски одинадцятьох нобелівських лауреатів у галузі економіки, проаналізували результати досліджень п'ятдесят одного корпоративного плану оплати праці за виробітком. Ось висновок цих економістів: «Нам здається, що фінансові стимули... можуть мати негативний вплив на результативність у цілому»^[52]. По обидва боки Атлантичного океану провалля між тим, що вивчає наука, та тим, що робиться в бізнесі, надзвичайно широке.

«Багато існуючих бізнес-установ не шкодують засобів на стимулювання працівників до виконання того ж типу завдань, які ми використовували в нашому експерименті, – писав Еріелі та його колеги. – Отримані нами результати кидають виклик [цій] аксіомі. Згідно з результатами нашого експерименту, можна припустити... що людське переконання в тому, що введення нових чи збільшення вже наявних стимулів незмінно покращує результативність, є хибним». Справді, у багатьох випадках стимули за попередньою домовленістю – цей наріжний камінь того, як підприємства намагаються мотивувати своїх працівників, – можуть стати марною справою.

Звичайно, окрім прокрастинуючих письменників, мало хто з нас дозволяє собі в робочий час пограти в теніс чи порозгадувати кросворди. А як щодо завдань більш творчих, подібних до того, чим ми, власне, й займаємось на роботі?

Креативність

Щоб швидко визначити особистісні вміння вирішення завдань, існують й інші, кращі вправи, ніж «проблема зі свічкою». Проте розроблена в 1930-х роках психологом Карлом Данкером проблема зі свічкою донині використовується в низці біхевіористичних

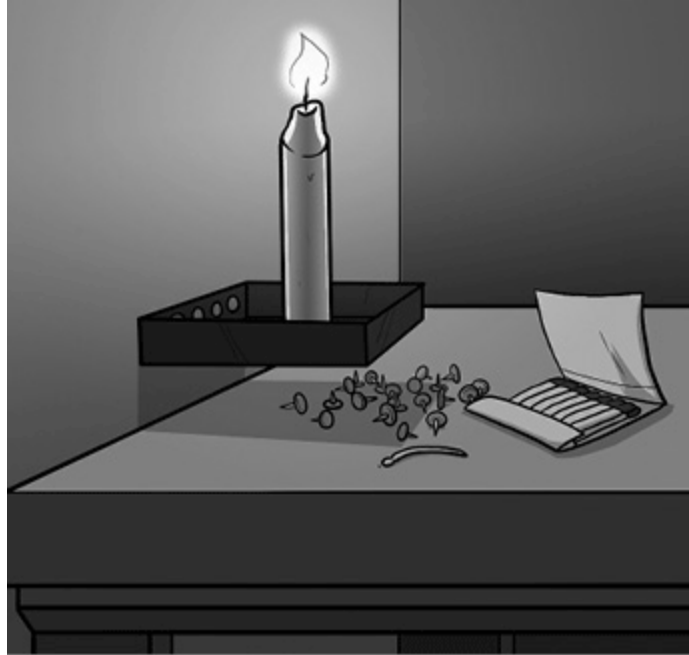
експериментів. Виконуйте інструкції – і ви матимете можливість перевірити себе.

Ви сидите за столом, що одним зі своїх боків щільно прилягає до дерев'яної стіни, а експериментатор дає вам матеріали, що зображені нижче: свічку, канцелярські кнопки та коробочку сірників.



Проблема зі свічкою у вихідному положенні

Ваше завдання – причепити свічку до стіни таким чином, щоб віск не крапав на стіл. Задумайтесь на хвилину, а як би ви вирішили цю проблему. Багато хто починає з того, що намагається прикнопкувати свічку до стіни. Але це не спрацьовує. Дехто підпалює сірника, розплавляє бік свічки та пробує приліпити її до стіни. Такий варіант також не має успіху. Але через п'ять або десять хвилин після початку експерименту переважна більшість наштовхується на рішення, яке проілюстровано нижче.



Проблему зі свічкою вирішено

Ключ до успіху – перебороти в собі те, що називається «функціональною непорушністю». Ви дивитесь на коробку й бачите лише один спосіб її використання – як контейнер для канцелярських кнопок. Проте, глянувши на неї свіжим оком, ви починаєте усвідомлювати, що використовувати її можна по-різному, наприклад, як свічник. Таке вирішення проблеми не є алгоритмічним (виконання чіткого порядку дій), а евристичним (відхиленням від встановленого порядку задля відкриття новітньої стратегії).

Що відбувається, коли ви даєте людям концептуальне завдання на кшталт такого зі свічкою і пропонуєте винагороду за швидке виконання? Кілька десятиліть тому психолог із Принстонського університету^[53] Сем Глаксберг досліджував це питання, оцінюючи, як швидко дві групи учасників дослідження вирішать проблему зі свічкою. Першій групі він сказав, що вимірятиме час, за який вони впораються із завданням, лише для того, аби визначити часову норму, що необхідна людині, аби розгадати таку головоломку. Групі номер два було надано кілька стимулів. Якщо учасник виконував завдання і його результат опинявся серед 25 % найшвидших, то він отримував 5 доларів. Якщо ж чийсь результат був найшвидшим з усіх, то

винагорода учасника сягала 20 доларів. З точки зору тогочасної інфляції, це були доволі-таки пристойні суми всього лише за кілька хвилин зусиль – непоганий мотиватор.

Наскільки швидше простимульована група знайшла вирішення проблеми? У середньому на це в них ішло на 3 або й на 3,5 хвилини *більше*^[54]. Так-так – на три з половиною хвилини більше. (І скільки я не називав ці результати будь-якій групі підприємців, їхня реакція майже завжди однакова – гучний, нестримний, мимовільний регіт.) Відкрито порушуючи основні догмати Мотивації 2.0, стимул, придуманий для того, аби осяяти мислення та загострити креативність, став тим, що затьмарило мислення й притупило креативність. Чому так? Бо винагорода за своєю природою є такими, що звужують масштаби нашого мислення. Якби до вирішення цієї проблеми вів уже проторований шлях, то вони б, без сумніву, допомогли. Дивитись в одному напрямку та швидше рухатись – тут вони й справді можуть допомогти. Одначе для вирішення таких головоломок, як проблема зі свічкою, гіршого мотиватора, ніж винагорода типу «якщо-тоді», годі й придумати. Як показують результати цього експерименту, присутність чинника винагороди звузила масштаби людського мислення, затуливши собою можливість широко побачити те, що могло б допомогти людям віднайти новітні шляхи використання старих речей.

Дещо подібне відбувається й під час виконання тих завдань, сенс яких зводиться не до розв'язання вже наявної проблеми, а до того, щоб відкрити щось нове. Професорка Гарвардської школи бізнесу й одна з провідних дослідниць явища креативності у світі Тереза Амабіє доволі часто тестувала вплив винагород за попередньою домовленістю на творчий процес. У ході одного з досліджень вона спільно з двома своїми колегами-вченими найняла двадцяти трьох професійних художників зі Сполучених Штатів, які писали картини як на замовлення, так і для себе. Учені попросили художників у довільному порядку вибрати з десятків своїх картин, які були написані на замовлення, і також десять своїх же картин, написаних для себе. Наступним кроком було залучення до експерименту комісії, яка складалася з досвідчених художників та завідувачів музеїв, яких Амабіє та її команда запросили до участі. Їх попросили оцінити картини за креативністю та технічною майстерністю, притому жоден із членів комісії взагалі нічого не знав про цей експеримент.

«Результати, які ми отримали, були доволі приголомшливими, – писали дослідники. – Попри рівні оцінювання за показниками технічної майстерності, роботи, які писались на замовлення, були оцінені як значно менш креативні, аніж ті, які художники писали для себе. Більш того, художники розповідали, що, пишучи картини на замовлення, відчували себе значно обмеженішими, аніж тоді, коли писали для себе». Один із художників, якого опитували вчені, розказав, як діє ефект Соєра: «Не можу сказати, щоб завжди, але в більшості випадків, коли ви малюєте для когось іншого, то весь процес стає радше роботою, ніж задоволенням. Коли я пишу для себе, те, що я творю, дає мені справжню насолоду і я настільки заглиблююсь у роботу, що й не помічаю, як уже світає. Коли ж пишеш на замовлення, то мусиш постійно себе перевіряти, бути обережним, щоб цілковито виконати всі вимоги замовника»^[55].

У ході ще одного дослідження з художниками, яке тривало трохи довше, ніж дослідження Амабіє, було встановлено, що якщо людина переймається зовнішньою винагородою, то це, цілком можливо, може стати перешкодою на її шляху до успіху. На початку 1960-х років серед студентів другого та третього курсів Чиказького художнього інституту було проведене дослідницьке опитування, основною метою якого було визначити ставлення студентів до поняття «робота» та встановити їх переваги щодо джерела мотивації – внутрішнього чи зовнішнього. Використовуючи отримані з цього дослідження дані як точку аналітичної опори, ще один дослідник продовжив працювати з тими ж студентами на початку 1980-х років, але цього разу вже для того, аби оцінити їхні професійні успіхи. Одним із найбільш разючих відкриттів, особливо серед художників-чоловіків, було те, що «чим меншу кількість зовнішньої мотивації студент-митець отримував за роки навчання в інституті мистецтв, тим грандіознішим успіхом увінчувалась його професійна мистецька діяльність – незалежно від того, скільки років минуло після випуску з інституту». Художники та скульптори, які брали мотивацію із внутрішніх джерел і для яких радість відкриття та творчі виклики й були їхніми винагородами, якимось чином давали собі раду з важкими часами, незважаючи на брак коштів та суспільного визнання – незмінного компаньйона кар'єри митця. Такі факти призвели до виникнення, практично, ще одного парадоксу в дивовижному світі третього драйву – майже, як у Алісі^[56]. «Ті митці,

що малювали та ліпили не задля здобуття зовнішніх винагород, а задля того, щоб насолодитись самим процесом, творили таке, що в суспільстві визнавали найвищим проявом майстерності, – йдеться у дослідженні. – І саме ті, хто найменше женеться за зовнішніми винагородами, в кінцевому підсумку їх і отримують»^[57].

Звичайно, виконання не всіх видів завдань призводить до такого результату. Амабіє та інші науковці встановили, що зовнішні винагороди можуть бути доволі ефективними для виконання алгоритмічних завдань – тих, що зводяться до роботи за вже існуючою формулою до моменту її логічного завершення. Проте для виконання завдань, що вимагають активності здебільшого правої півкулі людського мозку – більше гнучкості у вирішенні проблем, винахідливості та концептуального мислення, винагороди за попередньою домовленістю можуть бути небезпечними.

Суб'єктам, які отримали винагороду, часто буває важче подивитись на проблему збоку та винайти неординарні варіанти її вирішення. Такий висновок також є одним із найстійкіших постулатів соціології, не кажучи вже про те, як Амабіє та інші вчені роками вдосконалювали його^[58]. Для художників, учених, винахідників, школярів та й для кожного з нас внутрішня мотивація – драйв займатись чимось, бо це цікаво, захопливо і є першою необхідністю для високих показників креативності. А от мотиватори типу «якщо-тоді», що в більшості підприємств вважаються основними, радше придушують, аніж активують креативне мислення. Це може стати найбільш тривожною прогалиною між науковим знанням та бізнесовими рішеннями, оскільки економіка розпочала рух у напрямку до більш концептуальних видів праці для правої півкулі мозку й дедалі більше людей починають особисто зіштовхуватися з проблемою зі свічкою.

Гарна поведінка

Між філософами та медиками довго точилися дебати на тему того, чи варто платити донорам за здавання крові. Були такі, які стверджували, що кров, як і будь-яка людська тканина чи орган, є матерією особливою, тобто нам варто заборонити будь-які намагання купувати чи продавати її як якийсь барель нафти чи набір підшипників. Інша ж сторона дискусії говорила, що людям не треба

бути такими гидливими до грошей у цій справі, позаяк плата за цей матеріал забезпечить її достатній запас.

Але 1970 року Річард Тітмас – британський соціолог, який досліджував питання донорства крові у Великій Британії, запропонував більш сміливу спекуляцію. Платити за кров – це не просто аморально, говорив він, а ще й неефективно. Якби в Британії вирішили платити за донорство, це взагалі б зменшило державні обороти з постачання донорської крові. Таке переконання було дивним. Звичайно, економісти посміювались, а Тітмас так ніколи й не випробував своєї ідеї в дії – вона залишилась тільки філософським припущенням^[59].

Однак чверть століття по тому двоє шведських економістів вирішили переконатись у правильності твердження Тітмаса. Під час захопливого галузевого експерименту вони відвідали регіональний центр крові в Гетебурзі^[60], де зустріли 53 жінок, які були зацікавлені в донорстві. Потім, як узвичаєно в дослідників мотивації, жінок поділили на три групи^[61]. Експериментатори сказали учасницям з першої групи, що здавання крові проводиться на добровільних засадах. Цим учасницям запропонували здати кров, але жодної платні за це вони б не отримали. Учасницям другої групи запропонували участь на дещо інших умовах. Якщо вони здадуть кров, то кожна з них отримає по 50 шведських крон (приблизно 7 доларів). Третя група отримала дещо видозмінену в порівнянні з другою групою пропозицію: виплата в розмірі 50 крон з варіантом безпосередньої пожертви всієї суми на лікування раку в дітей.

З першої групи 52 % жінок вирішили погодитись і здали кров. Вочевидь, це були альтруїстичні громадянки, які навіть попри відсутність фінансової компенсації прагнули зробити щось добре для своїх співвітчизників-шведів.

А друга група? Прихильники Мотивації 2.0 припустили б, що учасниці цієї групи мали бути більш мотивованими здавати кров. Прийти вони прийшли, що й вказало на те, що внутрішня мотивація таки була в них. А можливість отримати ще й кілька крон мала б ще дужче пожвавити цей імпульс. Але, як ви, мабуть, уже здогадались, – не так сталося, як гадалося. З цієї групи лише 30 % жінок вирішили здати кров. Замість того аби збільшити кількість донорів крові, спроба заплатити людям майже вдвічі зменшила їх кількість.

Тим часом третя група, в якій існував варіант безпосередньої пожертви своїм заробітком на благодійність, вчинила так, як і учасниці першої групи: 53 % учасниць стали донорами крові^[62].

Зрештою, здогадка Тітмаса, мабуть, таки була коректною. Із доданням грошового стимулу кількість виявів стимульованої поведінки не те щоб не збільшилась, а ще й зменшилась. Причина – таке рішення «отруїло» акт альтруїзму та витіснило внутрішнє бажання зробити щось добре^[63]. Творити добро – ось у чому полягає сенс здавання крові. Це дає людям те, що в брошурі американського «Червоного Хреста» називається «відчуттям, яке не купиш за гроші». Ось чому, коли природні катастрофи й інші біди наринають, об'єми здавання крові на добровільних засадах незмінно зростають^[64]. Проте, якби уряди держав мали платити людям за те, щоб ті допомогли своїм же сусідам у такі кризові моменти, рейтинги донорства могли б знизитися.

Таким чином, шведський приклад експерименту вказує на те, що присутність чинника винагороди, по суті, не була руйнівною. Наявність безпосередньої можливості пожертвувати 50 зароблених крон на благодійність, замість того щоб привласнити їх, здається, звела негативність її впливу нанівець. Це також є неоціненно важливим відкриттям, що не кожен вид винагород, незалежно від ситуації, має бути чинником негативного впливу. Наприклад, коли уряд Італії запровадив оплачувані відгули для донорів крові, об'єми здавання суттєво збільшилися^[65]. Цей закон знищив перешкоду на шляху до альтруїзму. Отже, якщо якісь поборники переконуватимуть вас у тому, що зовнішні винагороди – це суцільне зло, знайте, що з емпіричної точки зору – це неправда. А правдою є те, що зводити разом винагороди й по-справжньому цікаві, креативні та благородні завдання, не враховуючи при цьому своєрідних законів мотивації, є грою з вогнем. Використані в таких ситуаціях винагороди типу «якщо-тоді» швидше зашкодять, аніж допоможуть. Нехтуючи складниками справжньої мотивації – автономією, майстерністю та метою, – вони звужують кордони наших досягнень.

Більше того, чого не хочемо

У перекинутому догори дном світі третього драйву часто трапляється таке, що винагороди дають набагато менше, ніж від них очікували. Але й це ще не все. Якщо їх неправильно застосувати, зовнішні мотиватори можуть призвести до появи ще однієї ненавмисної побічної дії: вони можуть дати нам ще більше того, чого ми не хочемо. Знову ж таки, сфера бізнесу ще не повністю осягнула те, що відомо науці. А наука нам відкриває той факт, що метод батога та пряника здатний пропагувати погану поведінку й залежність і сприяє розвитку короткочасного мислення, що згубно діє в подальшому.

Неетична поведінка

Що може бути ціннішим за те, щоб мати мету в житті? З раннього дитинства вчителі, тренери й батьки радять нам встановлювати собі цілі та працювати не покладаючи рук, задля їх досягнення. І цілі діють. Академічні джерела вчать, що, допомагаючи нам упоратися з нашою неухважністю, цілі здатні налаштувати нас бути стараннішими, працювати довше й досягати більшого.

Але нещодавно група науковців із Гарвардської школи бізнесу, школи менеджменту Келлог Північно-Західного університету^[66], коледжу менеджменту Еллер Університету Арізони та Вортонської школи бізнесу Пенсільванського університету поставили під сумнів ефективність такого загального рецепту. «Замість того щоб встановлення цілей продавати як мікстуру для підвищення продуктивності без рецепта, це варто прописувати вибірково, обов'язково з інструкцією, а вживати цей препарат мають під пильним наглядом», – говорили вони^[67]. Цілі, які люди самі ставлять, і ті, що ведуть до здобуття майстерності, – зазвичай нешкідливі. Проте цілі, нав'язані нам іншими людьми: планові показники продажу, квартальний прибуток, стандартизовані результати тестів і їм подібні – часом призводять до небезпечних побічних ефектів.

Як і всі зовнішні мотиватори, цілі звужують коло людської уваги. Вони зосереджують ваш розум, і це єдина причина, щоб назвати їх ефективними. Але, як ми вже знаємо, вузькі межі людської уваги мають свої негативні сторони. Під час виконання комплексних чи

концептуальних завдань запропонована винагорода може затьмарити широке мислення, наявність якого є передумовою інноваційного вирішення. Так само, коли головною є мета зовнішня – короткострокова й вимірювана, досягнення якої дає величезну нагороду, – її присутність може обмежувати нашу здатність вбачати ширші виміри своєї поведінки. Як стверджує професорський колектив із вищезгаданих шкіл бізнесу: «Наявність істотних доказів указує на те, що, на додачу до своєї здібності мотивувати конструктивні зусилля, встановлення цілей може спровокувати неетичну поведінку».

Яскравих прикладів сила-силенна, писали дослідники. Мережа магазинів роздрібної торгівлі «Сірс»^[68] наклала на штат своїх автослюсарів торговельну квоту, і це призвело до того, що працівники почали обдурювати клієнтів, виконуючи абсолютно непотрібні авторемонтні роботи. Корпорація «Енрон»^[69] поставила собі за мету досягти надвисоких показників прибутковості, гонитва за якими стала каталізатором краху компанії. Корпорація «Форд» збиралась за такі-то терміни випустити такий-то автомобіль, який би важив скільки-то кілограмів і коштував таку-то суму, і через орієнтування на ці параметри всі взяли й забули про перевірки з безпеки використання і з конвеєра зійшов небезпечний «Форд Пінто».

Проблема встановлення зовнішньої винагороди як єдино важливого кінцевого результату полягає в тому, що люди обиратимуть найшвидший шлях до неї, навіть якщо для цього треба буде піти кривою стежкою.

Справді, переважна більшість скандалів і випадків порушення дисципліни, що вже давно сприймається як хвороба сучасного стилю життя, завжди містили в собі поняття «шлях навпростець». Виконавчі директори підробляють квартальні звіти з прибутковості компаній, аби їм перепав бонус за результативність. Соціальні педагоги середніх шкіл підробляють особові справи учнів старших класів, аби ті могли вступити до університету^[70]. Атлети накачуються стероїдами, аби долати дистанції першими та щоб отримати грошовий приз за результат.

Порівняймо такий підхід до справи з поведінкою, яка живиться від внутрішньої мотивації. Коли винагородою є сам процес – поглиблювати знання, приваблювати клієнтів, докладати всіх зусиль, – про жоден шлях навпростець і говорити не варто. Єдиним шляхом до

кінцевого результату є правдива стежина. Неетичні дії тут певною мірою навіть неможливі, бо єдиний, кого можна загнати в невігідне становище, – це не ваш конкурент, а ви самі.

Звичайно, не всі цілі є первинно однаковими. І тут дозвольте наголосити – цілі та зовнішні винагороди за своєю природою не є такими, що завдають шкоди. Але цілі є більш шкідливими, аніж такими, яких їх вбачає Мотивація 2.0. Професори бізнес-шкіл вважають, що кожна мета повинна мати власний застережний напис: **«Встановлення цілей може призвести до виникнення систематичних проблем для бізнес-організацій, оскільки криють у собі вузький масштаб розгляду проблем, неетичну поведінку, підвищений ризик, занижений рівень зв'язку з внутрішньою мотивацією. Встановлюючи цілі у своїх організаціях, будьте обережними та дбайте про своїх працівників».**

Якщо пряники-цілі інколи й заохочують до негідної поведінки, тоді батого-покарання мали б призупинити її вияви, чи не так? Та все не так просто. Згідно з відкриттям двох ізраїльських економістів, зробленим у дитячому садку, третій драйв є менш механічним та більш несподіваним.

2000 року економісти Урі Гнізі та Альдо Рустичині впродовж двадцяти тижнів вивчали групи дошкільних дитячих закладів міста Хайфа, що в Ізраїлі^[71]. Дитячі садки відчинялись о пів на восьму ранку та зачинялись о четвертій годині після обіду. Батьки мали забирати своїх дітей перед тим, як заклад зачинявся, інакше вихователь був змушений затримуватись на роботі.

У перші чотири тижні експерименту економісти фіксували в письмовому вигляді кожне батьківське запізнення за тиждень. Згодом, перед початком п'ятого тижня дослідження, з дозволу керівництва дитсадків дослідники вивісили ось таке оголошення:

ОГОЛОШЕННЯ

Штраф за запізнення

Як вам відомо, офіційний час щоденного закриття дитячого садка – 16 година. З огляду на те що останнім часом у деяких батьків з'явилася звичка запізнюватись, ми (з ухвали Ізраїльського управління дошкільних дитячих закладів) вирішили штрафувати батьків, які запізнюються забирати своїх дітей.

Починаючи з наступного тижня штраф у розмірі 10 шекелів ^[72] буде стягуватись щоразу, коли дитину буде забрано після 16 години 10 хвилин. Цей штраф буде підраховуватись кожного місяця, наприкінці якого його буде внесено до загальної щомісячної оплати за послуги дитячого садка.

*З повагою,
менеджер дитячого садка*

Теорія, на якій базується рішення введення цього штрафу, говорять Гнізі та Рустічині, була надзвичайно простою: «Коли за певний вид поведінки штрафують через його негативні наслідки, масштаби виявів такої поведінки починають зменшуватись». Інакше кажучи, «шмагоніть» батьків батогом штрафу – і вони перестануть запізнюватись.

Але трапилося зовсім інакше. «Після запровадження штрафу ми спостерігали стабільне зростання кількості батьків, які запізнювались, – пишуть економісти. – Врешті-решт, показники стабілізувалися на рівні вищому й майже вдвічі більшому за початковий»^[73]. І дослідники, здивовано чухаючи лоба, писали, що наявні джерела не врахували можливості виникнення такого результату. І справді, «можливість того, що кількість виявів поведінки, за яку карають, зросте, навіть не розглядалась».

От вам і ще один баг Мотивації 2.0. Однією з причин, яка пояснює, чому більшість батьків приходили вчасно до того, як розпочався експеримент, є те, що в них були певні відносини з вихователями. Вони хотіли мати з ними добрі стосунки, бо ті ж, як-не-як, дбали про їхніх любих діточок. У батьків було внутрішнє бажання залишатись порядними та пунктуальними. Проте загроза штрафу, як і обіцянка оплати в експерименті зі здаванням крові, зрівнювала третій драйв. Поява штрафу видозмінила батьківське рішення з часткових моральних зобов'язань («треба поводитися добре з вихователями моїх дітей») на звичайнісіньку фінансову транзакцію («я можу купити понаднормовий час вихователів»). Доводилось вибирати щось одне. Покарання не простимулювало гарної поведінки – воно її витіснило.

Залежність

Якщо деякі вчені вважають, що мотиватори типу «якщо-тоді» та інші зовнішні винагороди схожі на ліки, які прописують і які можуть зумовити потенційно небезпечні побічні ефекти, то інші сприймають їх як нелегальні наркотики, які сприяють розвитку ще глибшої та згубнішої залежності. Згідно з твердженнями цих науковців, винагороди готівкою та премії спершу дадуть нам фантастичне, цілковите задоволення, але це відчуття розвіється дуже швидко, і щоб хоч якось його підживлювати, реципієнт вимагатиме ще більших і частіших доз.

Аби проілюструвати дію цього ефекту, російський економіст Антон Суворов створив довершену економетричну модель, що була сконфігурованою навколо явища, яке називається «теорія керівника-агента». Уявімо, що керівник – це той, *хто* мотивує: роботодавець, викладач, хтось із батьків. Тепер уявімо, що агент – це той, *кого* мотивують: працівник, студент, дитина. Основна закономірність цієї теорії полягає в тому, що керівник намагається змусити агента зробити те, чого хоче він, коли ж агент намагається балансувати між своїми особистими інтересами та будь-чим, що пропонує керівник. Користуючись цілим арсеналом хитромудрих рівнянь, спрямованих на встановлення розмаїтості варіантів розвитку подій між керівником та агентом, Суворов дійшов висновку, в якому кожен батько та мати, які хоч раз намагалися змусити своє дитя винести сміття, знайдуть глибокий сенс.

Пропонуючи винагороду, керівник сигналізує агенту і вказує, що завдання, яке він дає, не є бажаним. (Якби завдання було бажаним, то агента й не треба було б підганяти.) Проте той первинний сигнал і винагорода, яка його супроводжує, змушує керівника стати на шлях, з якого потім буде важко зійти. Запропонує замалу винагороду – агент просто не підкориться його волі. Але, запропонувавши одного разу винагороду, яка буде достатньо привабливою, аби змусити агента працювати, «керівник стає приреченим до того, аби дати її і вдруге». Шляху назад уже немає. Заплатить своєму синові за те, щоб він виніс сміття, і вважайте, що ви собі гарантували, що він більше ніколи не зробить цього безплатно. Більш того, щойно початкова ставка здасться агентові замалою, то для того, щоб і надалі користуватись його покірністю, її доведеться підвищити.

Суворов пояснює: «Винагороди одразу викликають залежність, винагорода за попередньою домовленістю змушує агента очікувати на неї щоразу, коли подібне завдання з'являтиметься на горизонті, що, в свою чергу, змушуватиме керівника платити знову та знову». І дуже скоро обсягу наявної винагороди не вистачатиме. Вона вже менше сприйматиметься як бонус і набуде статусу-кво, що згодом змусить керівника пропонувати ще більші винагороди, аби домагатись того самого результату^[74].

Ця модель розвитку залежності – не просто теорія, яку можна взяти та стерти. Колишній нейрочений із Національного інституту з питань зловживання алкоголем та алкоголізму Браян Натсон якомога яскравіше продемонстрував це в ході експерименту, у якому використав технологію сканування мозку, відому під назвою «функціональна магнітно-резонансна томографія» (фМРТ). Він поміщав здорових добровольців у величезний сканер і спостерігав за змінами в реакції їхнього мозку під час гри, у якій можна було або виграти, або втратити гроші. Коли учасники знали, що в них був шанс виграти готівку, в ділянці мозку, що називається «прилегле ядро»^[75], спостерігалась значна активізація. Це означає, що, коли учасники очікували отримання винагороди (але не тоді, коли вони відчували можливість втратити її), вибух мозкового хімікату допаміну наринав на цю частину мозку. Під час послідовних досліджень, у яких людям також обіцяли винагороди, Натсон, який зараз працює у Стенфордському університеті^[76], встановив ідентичні результати. Така реакція мозку цікава для нас, тому що цей базовий фізіологічний процес – викид цього специфічного мозкового хімікату в конкретній частині мозку – те саме, що відбувається з мозком при наркотичній залежності. Схема дії наркотиків, що зумовлюють найбільшу залежність, – це практично обстріл прилеглого ядра цілими залпами допаміну. Таке відчуття спочатку окриляє, потім розвіюється, а згодом вимагає ще однієї дози. Інакше кажучи, якщо порівняти реакцію людського мозку на обіцяну йому грошову винагороду або ж кокаїн, нікотин чи амфетамін, то вона виглядатиме тривожно однаковою^[77]. Можливо, це одна з причин, що пояснює, чому рішення заплатити людині за те, аби вона кинула палити, буває, дуже швидко спрацьовує.

Це замінює одну (небезпечну) залежність іншою (більш доброякісною).

Ті види винагород, що викликають залежність, також перешкоджають процесу ухвалення рішень. Натсон встановив, що активізація процесів у прилеглому ядрі, можливо, передбачає наявність в індивіда «як ризикованих виборів, так і помилок, що ведуть до пошуків ризику». Розігрійте людей перспективою отримати винагороду, і замість того, щоб ухвалювати розумні, як на те сподівається Мотивація 2.0, рішення, вони, швидше за все, нароблять помилок. Натсон пише: «Це, в принципі, пояснює, чому в усіх казино клієнтів оточують певними видами винагород (недорога їжа, безплатний алкоголь, неочікувані подарунки, потенційні джек-поти) – передчуття винагороди активізує прилегле ядро, що може призвести до зміни в поведінці індивіда – від уникання ризику до його свідомого пошуку»^[78].

Одне слово, хоч пряник і буває смачним, проте в деяких своїх формах він діє, немов ціла гора крек-кокаїну, і може спонукати людину поводитись подібно до того, як поведуться під час гри в рулетку чи в кості, а це не зовсім те, чого ми намагаємося досягнути, мотивуючи членів наших команд та співробітників.

Короткострокове мислення

Повернімось до проблеми зі свічкою. Учасники, яким дали стимул, упорались гірше, ніж їхні суперники, бо настільки були зациклені на результаті, що не змогли розгледіти креативного вирішення, яке стояло на периферії мислення. Винагороди, як ми вже знаємо, можуть обмежувати *широту* нашого мислення. Але зовнішні мотиватори, а особливо матеріальні типу «якщо-тоді», також можуть *додати* нашому мисленню *поверхневості*. Вони можуть зосереджувати нашу увагу радше на тому, що в нас під носом, аніж на тому, що майорить удалині.

У багатьох випадках сконцентрована увага є доречною. Якщо в вашій офісній будівлі пожежа, вам радше захочеться одразу знайти вихід, аніж сісти й роздумувати над тим, як би змінити планування приміщення. Однак в обставинах менш драматичних повна фіксація уваги на негайній винагороді з часом може зашкодити результативності. Справді, в наших попередніх прикладах неетичної поведінки та залежності головне те, що обидва були цілком

короткостроковими. Наркомани бажають швидкої дози, не думаючи про негативні наслідки. Шахраї шукають швидкої перемоги, незважаючи на довговічні наслідки.

Усе ж таки, навіть коли чиясь поведінка не зводиться до шляху навпростець чи залежності, короткочасна спокуса отримати винагороду все ще може зашкодити в довготривалій перспективі. Візьмімо за приклад відкриті акціонерні товариства. Багато таких компаній проіснували десятки років і сподіваються проіснувати ще стільки ж. Утім, їхнє керівництво та менеджери середньої ланки здебільшого зайняті тим, що цілими днями в єдиному пориві борються за підвищення показників результативності корпорації на наступний квартал. Люди в таких компаніях просто одержимі квартальним заробітком. Керівництво асигнує значну кількість ресурсів, аби впевнитись, що заробітки компанії будуть такими, як належить. А ще вони витрачають купу часу та ресурсів на фондових аналітиків, аби знати, чого очікувати на ринку, й бути готовими адекватно на це реагувати. Цю сконцентровану зосередженість на вузькому, короткостроковому відрізку корпоративних показників можна зрозуміти. Це раціональна реакція на події на фондових біржах, які винагороджують або карають за крихітні сплески у своїх цифрах, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на заробітки виконавчого директора.

Проте компанії платять надмірно високу ціну за те, аби не розширювати свого кругозору за межі наступного кварталу. Кілька дослідників установили, що в компаніях, які більшість свого часу роблять усе можливе задля зростання квартальних заробітків, у кінцевому підсумку довгострокові показники зростання є значно *нижчими*, ніж у компанії, що не сушать собі голову над цим питанням. (На все це є одна причина: одержимі квартальним заробітком компанії зазвичай інвестують менше ресурсів у дослідження та розвиток^[79].) Вони успішно досягають своїх короткострокових цілей, але цим же загрожують своєму добробуту в дворічній чи трирічній перспективі. Науковці попереджали про те, що процес встановлення цілей помалу виходить з-під людського контролю: «Сама вже наявність цілей може призвести до короткозорої зосередженості працівників на короткостроковій вигоді та до втрати з поля зору можливих виявів її руйнівного довготривалого впливу на компанію»^[80].

Мабуть, яскравішого прикладу, ніж економічна катастрофа 2008–2009 років, що охопила економіку у світових масштабах, годі й шукати. Тоді кожен гравець у цілій системі був зосереджений лише на короткостроковій винагороді – покупець, який хотів придбати будинок, іпотечний брокер, який хотів одержати відсотки, біржовий маклер із Волл-стрит, який шукав нових цінних паперів на продаж, політик, який прагнув стрімко покращити економіку перед виборами, – але всі вони проігнорували довготривалий вплив їхніх дій на них же самих та на їхнє оточення. Тож «не довго музика лунала» – система мало не зруйнувалась. Ось вона, природа «економічних бульбашок»: те, що здається неймовірним процвітаням компанії, без сумніву, є негативним впливом зовнішньомотивованої комерційної короткозорості.

Тим часом складники істинної мотивації, які ми відкриємо пізніше, по своїй суті нівелюють короткостроковий кругозір. Візьмемо для прикладу досягнення майстерності. Це завдання вже в своїй основі є довгостроковим, позаяк довершена майстерність, в принципі, є недосяжною. Навіть Роджер Федерер, наприклад, ніколи не стане довершеним майстром гри в теніс. Проте запровадження винагороди типу «якщо-тоді» з метою допомогти в розвитку майстерності зазвичай діє протилежно. Ось чому школярі, яким платять, аби ті розв'язували завдання, зазвичай вибирають легші завдання, а отже, вивчають менше^[81]. Короткостроковий приз витісняє довгострокове навчання.

У середовищах, де зовнішні винагороди є найбільш поширеними, більшість людей працює до того моменту, в який отримують винагороду – і ні на секунду більше. Тож, якщо студенти отримують приз за те, що прочитають три книжки, багато з них не візьмуть у руки четвертої і не любитимуть читати книжки протягом усього життя – подібно до виконавчих директорів, які, хоч частенько зазнають невдачі в тому, щоб заробити бодай на копійку більше, зациклені на своїх квартальних заробітках, пускаючи на самоплин питання довгострокового процвітання компаній. Так само результати кількох досліджень указують на те, що платити людям за те, щоб вони займалися фізичними вправами, кинули палити або почали приймати ліки, спершу призводить до приголомшливих результатів – проте прагнення здорового способу життя зникає, як тільки припинити

стимуляцію. Так чи інакше, коли винагороди за попередньою домовленістю відсутні або коли стимуляція відбувається з відповідною вправністю, результативність покращується, а розуміння поглиблюється. Величність та короткозорість – поняття непоєднані. Досягнення чогось значущого залежить від того, чи підніме індивід свій погляд вище за звичні межі, а потім і сягне своїм поглядом за горизонт.

Метод батога та пряника: сім смертельних недоліків

1. Може загасити внутрішню мотивацію.
2. Може зменшити результативність.
3. Може зруйнувати креативність.
4. Може витіснити гарну поведінку.
5. Може заохотити до шахрайства, «шляху навпростець» та неетичної поведінки.
6. Спричиняє залежність.
7. Сприяє розвитку короткострокового мислення.

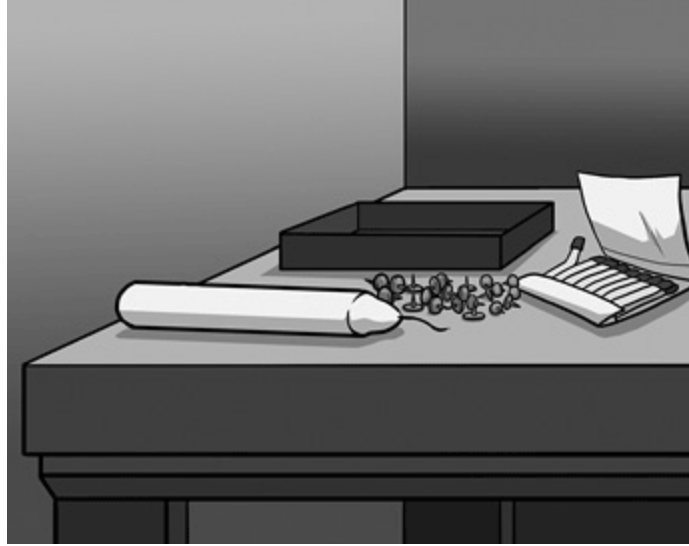
Розділ 2а ...І особливі обставини, за яких він спрацьовує

Метод батоба та пряника не такий уже й поганий. Якби це було не так, Мотивація 2.0 ніколи не змогла б так довго процвітати та досягати таких висот. Те, що операційна система, побудована навколо винагород та покарань, вижила зі своєї корисності та вкрай потребує апгрейду, ще не означає, що кожна її складова є зайвою. Адже вчинити так означало б піти всупереч науці. Ученим, що вивчають людську мотивацію, вдалося віднайти не лише масу «глюків» у традиційному підході, а й виявити вузький діапазон обставин, за яких метод батоба та пряника добре спрацьовує.

Почнемо з того, що, звичайно, базові винагороди – зарплати, премії тощо – мають бути відповідними та справедливими. Без твердих базових засад мотивація будь-якого виду є важкою, а почасти й неможливою.

Але, щойно фундамент закладено, з'являються обставини, за яких доволі прийнятним буде звернення до зовнішніх мотиваторів. Аби зрозуміти, що це за обставини, давайте повернемося до проблеми зі свічкою. У ході свого дослідження Сем Глаксберг встановив, що учасникам, яким запропонували грошову винагороду, на вирішення проблеми було потрібно більше часу, ніж тим, хто працював не за гроші. Це пояснюється тим, що перспектива отримати приз звужувала масштаби мислення учасників та обмежувала їхню здатність бачити креативні, неординарні рішення.

У процесі цього ж експерименту окремій групі учасників Глаксберг запропонував вирішити дещо іншу версію проблеми. Знову ж таки, половині з них він сказав, що вимірюватиме час виконання з метою збирання наукових даних, а другій половині – що ті, хто найшвидше впорається з проблемою, мають змогу виграти гроші. Проте учений вніс в експеримент певні зміни. Замість того щоб дати учасникам коробку, повну канцелярських кнопок, він виклав їх на стіл, як показано на малюнку, залишивши коробку порожньою.



Видозмінена проблема зі свічкою

Як ви гадаєте, що трапилось?

Цього разу учасники, які змагалися за винагороду, вирішили проблему *швидше*, ніж їхні суперники. Чому? Висипавши кнопки та чітко натякаючи на порожню коробку, Глаксберг, по суті, відкрив шлях до вирішення проблеми. Він перетворив важке завдання для правої півкулі мозку на рутину для лівої. Оскільки учасникам залишалось тільки пройти очевидний шлях, «пряник», що очікував їх на фініші, заохотив їх рухатися швидше.

Результати експерименту Глаксберга порушили питання, яке, з огляду на застосування зовнішніх мотиваторів, необхідно ставити першим: ***Чи є завдання рутинним?*** Тобто чи необхідно під час його виконання дотримуватись певного набору правил, що ведуть до відповідного завершення?

Для рутинних завдань, які є не дуже цікавими та не вимагають напруженого креативного мислення, винагороди можуть надати маленький мотиваційний стимул без шкідливих побічних ефектів. Певною мірою це всім зрозуміло. Едвард Деці, Річард Раян та Річард Костнер пояснюють: «Під час виконання нудних завдань винагороди не підривають внутрішньої людської мотивації, оскільки мотивації там або дуже мало, або й узагалі нема»^[82]. Так само, коли Ден Еріелі та його колеги провели своє дослідження результативності зі студентами Массачусетського технологічного інституту в індійському місті

Мадурай, вони встановили: якщо розв'язок завдання вимагав навіть «примітивних когнітивних здібностей», то дедалі більша винагорода призводила до «ще гіршої результативності». Але, «як тільки завдання містило потребу лише в механічних здібностях, бонуси робили те, що від них і очікувалось: що вища платня, то краще виконувалося завдання»^[83].

Це надзвичайно важливо. Попри те що прогресивні економічні системи сучасності дедалі менше послуговуються цими алгоритмічними, основаними на правилах функціями, деякі з яких ми виконуємо щодня, особливо на роботі, але й надалі не знаходимо в них нічого цікавого. У нас є робочі звіти, які нам потрібно заповнювати, та нудні мейли, на які треба відповідати, і решта видів тяжко-нудної роботи, яка зовсім не розпалює завзяття у нашому серці. Більш того, для деяких людей усе, чим вони займаються *цілий день*, складається з ось таких рутинних, страшенно нецікавих завдань. У таких ситуаціях найкращим виходом буде спробувати знайти позитивний бік ефекту Сойєра, намагаючись перетворити роботу на гру – збільшити розмаїття завдань, зробити їх більш схожими на гру або використати задля того, аби опанувати інші навички. На жаль, але це не завжди можливо. І це означає, що інколи навіть винагорода типу «якщо-тоді» можуть бути непоганим варіантом.

Тепер давайте розглянемо всю цю теоретичну філософію про винагорода та рутину на практиці. Уявіть собі, що ви – менеджер у маленькій некомерційній організації. Ваша команда дизайнерів створила неймовірно крутий постер із рекламою наступного масштабного заходу вашої команди. І тепер вам потрібно розіслати цей постер двадцятьом тисячам членів вашої організації. Оскільки вартість передачі цього завдання професійній компанії, яка займається розсиланням та доставкою листів, є завеликою для вашого бюджету, ви вирішуєте зробити роботу, користуючись ресурсами, що не виходять за межі можливостей компанії. Проблема полягає в тому, що постери вийшли з друку набагато пізніше, ніж ви цього очікували, а надіслати їх необхідно до кінця поточного тижня.

Як найефективніше залучити десять або більше людей із команди до масового розсилання постерів на вихідні? Те, що потрібно зробити, – цілковита рутинна: учасники мають скручувати постери, вкладати їх у поштові туби, закривати ці туби, наклеювати на них

поштові марки та адреси. Чотири кроки, жоден із яких особливо цікавим не назвеш.

Один із менеджерських варіантів – це змусити людей до роботи. Якщо ви начальник, то можете змусити людей провести свої вихідні – суботу та неділю, беручи участь у цьому марудному проекті. Можливо, вони й погодяться, проте шкода, завдана їхній честі та довгостроковій відданості роботі, може бути істотною. Інший варіант – пошукати на цю справу добровольців. Але визнаймо: в більшості людей з'явиться ціла купа інших варіантів, як краще провести свій вікенд.

Тож у цьому випадку винагорода типу «якщо-тоді» може стати в пригоді. Наприклад, ви можете пообіцяти грандіозну вечірку на весь офіс, якщо всі без винятку погодяться долучитися до проекту. Ви можете запропонувати подарунковий сертифікат кожному, хто зголоситься. Або ж можете зайти ще далі й заплатити людям по маленькій сумі грошей за кожен постер, який вони вставляють, запакуюють та вишлють.

Хоча такі матеріальні винагороди за попередньою домовленістю й здатні часто підривати внутрішню мотивацію та креативність, але в цій ситуації такий недолік не відіграє жодної ролі. Саме завдання не надихає на великі звершення і не вимагає глибокого мислення. Пряники в цьому випадку не зашкодять, а лише допоможуть. А ще ви підвищите свої шанси на успіх, додавши до винагороди за пакування постерів три важливі дії:

- **Наведіть обґрунтування, чому виконання цього завдання є важливим.** Робота, по суті, нецікава, може набути більшого значення, а отже, стати більш привабливою, якщо її виконання необхідне для досягнення більшої мети. Поясніть, чому цей постер є настільки важливим і чому для вашої організації вкрай важливо розсилати його саме зараз.

- **Визнайте, що завдання є нудним.** Зрозуміло, що це лише вияв співчуття. Але це визнання допоможе людям зрозуміти, чому це саме той рідкісний випадок, коли винагороди типу «якщо-тоді» стають невід'ємним елементом опорно-рухової системи вашої організації.

- **Дозвольте людям виконати завдання по-своєму.** Думайте про автономію, а не про контроль. Оголосіть результат, якого ви чекаєте. Проте замість того, щоб уточнювати способи його досягнення (як скрутити кожен постер і як кожна адреса має бути наклеєна), дайте їм свободу щодо того, як виконувати свою роботу.

Ось це, на мою думку, і є підхід до виконання рутинних завдань. А як щодо інших видів зобов'язань?

Для роботи, яка вимагає поступового просування вгору драбиною інструкцій, винагороди є більш небезпечними. Найкращий спосіб не зазнати семи смертельних недоліків зовнішніх мотиваторів – взагалі їх уникати або значно применшувати їхній вплив, а натомість наголошувати на складниках внутрішньої мотивації: автономії, майстерності та меті (про це ми поговоримо пізніше). Але на робочому місці суворе дотримання такого підходу розбивається об реальне життя: навіть ті люди, які виконують захопливу креативну роботу, розраховану на праву півкулю мозку, все ще хочуть, аби їм за це платили. Тут Тереза Амабіє проливає світло на те, як використовувати винагороди в такий спосіб, що враховував би реалії життя і водночас зменшував би шкоду від використання зовнішніх мотиваторів.

Повернімося до експерименту, в якому Амабіє та двоє її колег порівнювали якість картин, написаних групою художників як на замовлення, так і для себе. Члени експертної комісії, не знаючи, що саме досліджували науковці, один за одним оцінили картини, які були написані для себе, як роботи більш креативні. Однією з причин було твердження кількох художників, що платня за замовлення «поневолювала» їх і вони впіймали себе на тому, що переслідували мету, яка їм не подобалася, але змінити вони нічого не могли. Проте в тому ж таки дослідженні Амабіє вдалося відкрити той факт, що, коли художники вважали платню, яку отримували, «вивільняючою», тобто «такою, що надавала художнику можливість робити щось цікаве чи захопливе»^[84], рівень креативності в роботі знову підвищувався. Те саме відбувалося з тією платнею, яка, на думку митців, давала їм цінну інформацію та відгук щодо їхніх навичок.

Це неймовірно важливий дослідницький постулат. Наука показала, що ввести систему винагород у нерутинне, більш креативне

середовище, не завдаючи йому цілої низки пошкоджень, хоч і важко, але теоретично можливо.

Тож уявімо, що ми повернулись до нашої некомерційної організації дев'ять місяців по тому. Розсилання постерів не зустріло жодних перепон, а постер став справжнім хітом. Захід відбувся чудово, і ви плануєте ще один такий на кінець цього року. Ви визначилися з датою та знайшли місце. Тепер вам потрібен такий постер, який би надихав, приваблював народ та забезпечив високу відвідуваність.

Як вам варто вчинити?

Чого вам *не варто* робити, то це пропонувати винагороду типу «якщо-тоді» відділу дизайну. Не залітайте в їхній офіс з оголошенням: «Якщо придумаете такий постер, що я буду в захваті і який зробить так, що народу буде більше, ніж минулого року, ви отримаєте десятивідсотковий бонус». І хоча такий підхід до мотивації є доволі звичним для організацій по всьому світу, це лише рецепт для приготування страви під назвою «знижена результативність». Створення постера – це не рутинна робота. Вона вимагає концептуального, проривного, креативного мислення. І, як ми вже знаємо, винагороди типу «якщо-тоді» просто ідеально підходять для нівелювання такого типу мислення.

Найкращий підхід – скористатись попередньо встановленими умовами середовища, що мотивує по-справжньому. Базові винагороди мають повністю покривати матеріальні потреби підлеглих. Тобто розмір основної заробітної плати в команді має бути відповідним та справедливим (особливо в порівнянні із зарплатами людей, які виконують ту саму роботу в інших компаніях). Ваша некомерційна організація має бути місцем, сприятливим до роботи. А люди у вашій команді повинні мати автономію та широкі можливості для розвитку майстерності, а їх щоденні обов'язки мають бути пов'язані з вищою метою. Якщо ці складники будуть на своїх місцях, то найкращою стратегією у вашому випадку буде зробити так, щоб працівники відчували всю невідкладність та значущість завдання, а потім просто дати шлях таланту.

Проте навіть після цього ви все ще матимете можливість ще трохи покращити результативність – більше щодо завдань майбутніх, аніж до поточного завдання – через делікатне застосування винагород. Просто будьте обережними. Ваші намагання вилізуть вам боком, якщо

винагороди, які ви запропонуєте, не відповідатимуть одній неодмінній вимозі. А ще ви станете на міцніший мотиваційний фундамент, якщо виконаєте два додаткові принципи.

Неодмінна вимога: *будь-яка зовнішня винагорода має бути неочікуваною і надаватись лише після того, як завдання буде виконане.*

Вимагування призом ще до початку проекту та виставляння його як високої винагороди неминуче сфокусує увагу людей радше на здобутті винагороди, аніж на тому, щоб розв'язувати проблему. А от винагороджувати людей уже після того, як робота зроблена, менш ризиковано.

Інакше кажучи, там, де застосування винагород типу «якщо-тоді» – це помилка, перейдіть на винагороди типу «оскільки»: «Оскільки ти вже закінчив постер і він вийшов дуже гарним, я б хотів відсвяткувати цю подію й запросити тебе на обід».

Деці та його колеги пояснювали: «Якщо матеріальні винагороди надаються людям неочікувано, вже після того, як вони виконали завдання, то існує менша ймовірність того, що їх почнуть сприймати як основну причину для виконання завдання, і відповідно існуватиме менша можливість того, що вони зруйнують внутрішню мотивацію»^[85].

Так само в ході деяких досліджень Амабіє встановила, що «найвищий рівень креативності виявляли ті піддослідні, що отримували винагороду як бонус»^[86]. Тож, якщо постер вийде класним, ви можете купити команді дизайнерів ящик пива й навіть підкинути трохи грошень, уникаючи можливості зіпсувати їхню креативність. Команда й не очікувала жодних премій, і те, що вони їх отримали, зовсім не залежало від якогось конкретного результату. Таким чином, ви просто показуєте те, як цінуєте їхню творчу працю. Але завжди пам'ятайте одне важливе застереження: винагороди типу «оскільки», що часто повторюватимуться, можуть дуже швидко перетворитися на очікувані працівником винагороди типу «якщо-тоді», а це, в кінцевому підсумку, просвердлить величезну діру в ефективній результативності.

Тепер уже, обмежуючи види винагород за нерутинну креативну роботу, рухаючись у напрямку до неочікуваних винагород типу

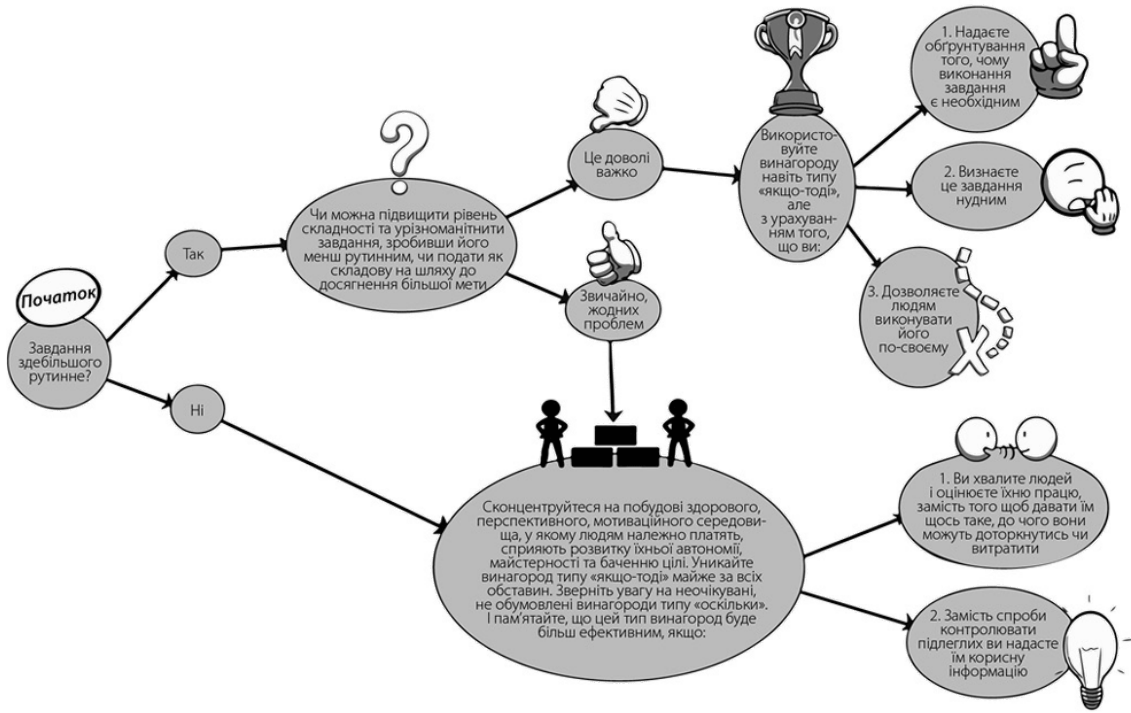
«оскільки», ви нарешті починаєте розуміти ситуацію. Проте все у вас буде ще краще, якщо ви прислухаєтесь до двох настанов.

Перша настанова: *як варіант розгляньте нематеріальні винагороди*. Похвала та позитивний відгук часто бувають важливіші, ніж гроші та подарунки. Фактично, в ході свого оригінального експерименту та під час подальшого аналізу інших досліджень Деці встановив, що «позитивний відгук може посилювати внутрішню мотивацію»^[87]. Тож якщо люди з команди дизайнерів зробили для вас карколомний постер, то чому б вам просто не зайти до них та не сказати: «Постер вийшов класний! Ви впоралися з цією роботою просто чудово. Він приведе на наш захід багато народу. Дякую вам». Звучить коротко й просто, проте ефект від цього може бути неймовірним.

Друга настанова: *забезпечуйте працівників корисною інформацією*. Амабіє встановила, що в той час, як контроль над зовнішніми мотиваторами може дуже знизити креативність, то мотиватори «інформаційні, тобто такі, що дають нові можливості, можуть посприяти її розвитку»^[88]. На роботі людям дуже хочеться дізнатися, чи добре вони справляються зі своїм завданням, але тільки в тому випадку, якщо отримана ними інформація не стане таким собі намаганням встановлення контролю над ними. Тож у жодному разі не говоріть команді дизайнерів: «Постер був ідеальним. Ви зробили саме так, як я просив». Замість цього дайте людям значущу інформацію про їхню роботу. Що детальнішим буде відгук (наприклад, добре дібрані кольори) і що більше похвала стосуватиметься саме зусиль та стратегії, а не досягнення конкретного результату, то ефективнішою вона буде.

Коротше кажучи, пропонуючи винагороди типу «якщо-тоді» за виконання креативних та евристичних завдань для правої півкулі мозку, ви стаєте, як то кажуть, на слизьку дорогу. Краще було б використовувати винагороди типу «оскільки». І взагалі, буде найкраще, якщо ваші винагороди типу «оскільки» міститимуть похвалу, матимуть відгук та корисну інформацію. (Для наочного зображення цього підходу дивіться блок-схему, наведену далі.)

КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ ВІНАГОРОДИ



Розділ 3. Тип І і тип Х

Місто Роучестер, штат Нью-Йорк, – не типове місце, аби стати епіцентром соціальних землетрусів. Компанії, які утворили це флегматичне місто, що розташоване на відстані лише ста кілометрів від кордону з Канадою, були титанами промислової економіки. «Істмен Кодак»^[89] робили плівку; «Вестерн Юніон» доправляли телеграми; «Ксерокс»^[90] виробляв копіювальні апарати. А управляли вони своїми підприємствами згідно з постулатами Мотивації 2.0: якщо запропонувати людям постійне працевлаштування та чітко відкалібровані винагороди, вони робитимуть те, чого забажають виконавчі директори та акціонери, і всім буде добре.

Але, починаючи з 1970-х років, на кампусі Роучестерського університету назривала мотиваційна революція. Розпочалась вона 1971 року, коли Едвард Деці, ледве завершивши свої експерименти з пазлами Сома, приїхав до кампусу, оскільки був призначений на посаду за сумісництвом на кафедрі психології та у школі бізнесу. Революційні дії стали інтенсивніші 1973 року, коли бізнес-школа, не церемонячись, скинула Деці з посади через його, так би мовити, еретичні відкриття в сфері винагород, а от кафедра психології взяла його на роботу на повну ставку. Двигун революції ще дужче запрацював 1975 року, коли Деці видав книгу під назвою «Внутрішня мотивація». Ну, а повним ходом революція розгорілася вже 1977 року, коли студент Річард Раян подав документи до аспірантури.

Раян, який у коледжі вивчав філософію, якраз не зміг потрапити до армії. Трохи картаючи себе за те, що не пішов на війну, він працюватиме з ветеранами В'єтнаму, які потерпали від посттравматичного стресового розладу. І згодом він прийде до Роучестерського університету, аби дізнатися, як стати кращим клініцистом. Одного дня під час семінару професор висуне на обговорення тему внутрішньої мотивації, а потім засудить її так запекло, що аж гриматиме рукою по столу. «Я зрозумів, що якщо ця тема викликає стільки опор, то це, мабуть, щось по-справжньому цікаве», – сказав мені Раян. Тож він узяв собі примірник книги Деці, яка не на жарт його зацікавила, і запросив автора на обід. Так розпочалася визначна дослідницька співпраця, що триває аж донині.

Коли я нещодавно зустрів їх у «Меліора Хол» – блоковому корпусі Роучестерського університету, то вони обидва видались мені напрочуд схожими й одночасно різними. Деці – худий та щуплявий, блідий, із тоненьким кошлатим волоссям. Його голос, тихий і заспокійливий, нагадав мені покійного ведучого американських дитячих телепрограм Містера Роджерса. Раян – із білявим волоссям, зачесаним із рівним проділом, був більш рум'яним і життєрадісним. Свою думку він відстоював, немов умілий адвокат. У той час як Деці терпляче чекав, поки ви переймете його ж позицію, а потім погоджувався з вами й хвалив за вашу прозорливість. Можна ще й так порівняти: якщо Деці – це така собі більш спокійна радіохвиля, то Раян – це невгамовне кабельне телебачення. І все ж розмовляють вони між собою за допомогою загадкових академічних термінів, а їхні думки дивно синхронізуються. Таке поєднання було доволі потужним, аби ввести їх у когорту найбільш впливових учених-біхевіористів їхнього покоління.

Деці й Раян разом розробили те, що вони називають «теорією самодетермінації» (ТСД).

Багато теорій людської поведінки мають стрижень конкретної людської *тенденції*: ми охоче реагуємо на компенсації та штрафи, жваво рахуємо частку власної вигоди або швидко напаковуємо наші товсті торби частими психосексуальними конфліктами. ТСД, навпаки, розпочинається зі згадки про універсальні людські потреби. Вона доводить, що люди володіють трьома вродженими *потребами*: компетентністю в тій чи іншій галузі знань, автономією та спорідненістю з іншими людьми. Коли ці три потреби задоволені, ми – мотивовані, продуктивні та щасливі. Коли ж ними нехтують, наша мотивація, продуктивність та відчуття щастя швидко згасають^[91]. «Якщо й існує щось [фундаментальне] в нашій природі, то це наша здібність цікавитись. Щось її підживлює, а щось послаблює», – пояснює Раян в одній із наших розмов. Інакше кажучи, у кожного з нас є той третій драйв. Він є частиною того, що означає бути людиною. Та от чи проявляється цей аспект нашої гуманності в нашому житті – це вже залежить від того, чи сприятимуть цьому навколишні умови.

І основні механізми Мотивації 2.0 радше придушують його, ніж підтримують. «Це й справді дуже суттєво у світі менеджменту», – говорить Раян. Коли люди не продуктивні, компанії типово вдаються до винагород чи покарань. «Але що вони пропустили, то це клопіткий

процес діагностування самої проблеми. Вони лише намагаються придушити проблему методом батога та пряника», – пояснює Раян. Це не означає, що ТСД чинить опір застосування винагороди. «Звичайно, вони необхідні в робочому середовищі, та й в інших не пропадуть, – говорить Деці. – Але що менш помітні є, то краще. От коли люди використовують винагороди задля того, аби когось мотивувати, саме тоді вони й найбільше демотивують». Деці та Раян стверджують, що замість цього нам слід зосередити свої зусилля на створенні таких середовищ, у яких наші вроджені психологічні потреби не нівелювались би.

Упродовж останніх тридцяти років за допомогою своїх наукових та навчальних програм Деці та Раян створили мережу з кількох десятків науковців, які досліджують ТСД в Сполучених Штатах, Канаді, Ізраїлі, Сингапурі та по всій Західній Європі. Ці вчені досліджували самодетермінацію та внутрішню мотивацію в ході лабораторних експериментів і досліджень галузей науки, що охопили практично кожен царину людських діянь: підприємництво, освіта, медицина, спорт, тренування, особиста продуктивність, захист навколишнього середовища, відносини між людьми, фізичне та психічне здоров'я. Вони написали сотні дослідницьких робіт, більшість з яких ведуть до того самого висновку. Люди володіють вродженим драйвом до автономії, самодетермінації та зв'язку з іншими людьми. І от коли цей драйв вивільняється, люди досягають більшого й живуть насиченішим життям.

ТСД є важливою частиною широкого спектра наукових думок про природу людини. До цього спектра входить, мабуть, найбільш визначний рух позитивної психології, що змінив орієнтири психології, повернувши їх спиною до недуг та дисфункцій і обличчям до добробуту й ефективного функціонування. Під проводом професора Університету Пенсільванії Мартіна Селігмана позитивна психологія набувала цілі легіони нових прихильників і глибоко впливала на осмислення людської поведінки науковцями, економістами, терапевтами й пересічними людьми. Однією з найбільш впливових постатей позитивної психології є Михайл Чиксентмихайї, про якого я вже згадував раніше. Перша книга Чиксентмихайї про «потік» і перша книга Селігмана про його теорії (яка стверджувала, що людська безпорадність – це явище набуте й аж ніяк не вроджене) вийшли у світ

того ж року, що й книга Деці про внутрішню мотивацію. Не було жодних сумнівів – 1975 року в повітрі назрівало щось грандіозне. І для того, аби це досягнути, минуло життя цілого покоління.

Велика когорта нових мислителів включає Керол Двек зі Стенфордського університету та пані Амабіє з Гарварду. До неї також входять кілька економістів. Передусім це Роланд Бінабу з Принстонського університету та Бруно Фрей із Цюрихського університету, які вносять певні з вищезгаданих концепцій до похмурого процесу вивчення економіки. А ще в ньому є деякі науковці, які, власне, і не вивчають мотивації, але котрим вдалося змінити наше бачення людського інтелекту та креативності, – це, зокрема, Говард Гарднер із Гарвардського університету та Роберт Штернберг з університету Тафтса^[92]. Це саме ті науковці, що вставили правильні скельця у наші окуляри для розгляду людського потенціалу.

Такий набір учених ні за згодою, ні навмисно і, мабуть, взагалі не усвідомлюючи, що вони роблять, закладали фундамент нової, більш ефективної операційної системи. Тож, можливо, час і покаже результати їхньої праці.

Сила абетки

Без сумніву, слова важливі, але й букви теж. Наочним прикладом тут є Меєр Фрідман. Ви, мабуть, ніколи не чули про нього, проте вам точно відома його наукова спадщина. Фрідман, який помер 2001 року в поважному віці дев'яноста років, був кардіологом, який десятиліттями працював на своїй посаді в Сан-Франциско. Наприкінці 1950-х він та його товариш, терапевт Рей Роузман, почали виявляти певні спільні риси у своїх пацієнтів, котрі були схильними до серцевих нападів. Коли вони проаналізували те, що посприяло розвитку їхньої сприйнятливості до інфаркту, то все зводилось не лише до раціону їхнього харчування та до успадкованих генів, але й до того, який спосіб життя вони вели. Фрідман зазначав, що в таких пацієнтів проглядався «своєрідний набір особистісних якостей, включаючи надмірний драйв до конкуренції, агресивність, дратівливість та квапливість. Індивіди, у яких спостерігалася така модель поведінки, цілком імовірно, були зайняті хронічною, безперервною і найчастіше

безплідною боротьбою з собою, з іншими людьми, обставинами, часом, а інколи й самим життям»^[93].

Імовірність розвитку в цих людей серцевих захворювань була значно вищою, ніж у інших пацієнтів. Навіть ті, з якими в них були однакові фізичні параметри, дієти, режими фізичних занять і сімейне життя, були менш вразливими. Шукаючи доступний спосіб пояснити свою позицію колегам-медикам і зовнішньому світу, Фрідман та Роузман віднайшли джерело натхнення в абетці. Вони назвали цю модель поведінки «тип А».

Поведінці типу А протиставляли, звісно, поведінку типу Б. На відміну від своїх суперників-панікерів, які завжди нервово тупають ногами та страждають від «хвороби поспіху», людей, які є представниками поведінкової моделі типу Б, життя підганяло доволі рідко, а життєві потреби не дратували їх та не розлючували. У ході свого дослідження, Фрідман та Роузман встановили, що люди типу Б були настільки ж розумними, а часто наскільки ж амбітними, як і представники типу А. Однак свої амбіції вони виявляли по-іншому. Описуючи представника типу Б (і говорячи про нього в чоловічому роді, що тоді було узвичаєною нормою), кардіологи пояснювали: «У нього теж може бути багато драйву, але такого, що замість того, аби напружувати, дратувати та виводити з себе, як це відбувається з типом А, він радше заспокоює, надає впевненості в собі та відчуття захищеності»^[94]. Отже, один із ключових чинників, які могли б зменшити показники смертності від серцевих захворювань та покращити загальний стан здоров'я людей, крився в тому, аби допомагати представникам типу А переймати більше рис у представників типу Б.

І ось майже п'ятдесят років по тому ця номенклатура нікуди не поділась. Дві літери допомагають нам розбиратися у заплутаній павутині особливостей видів поведінки й ведуть нас до кращого та більш ефективного способу життя.

Приблизно в той же час, коли Фрідман та Роузман робили своє відкриття, ще один американець також розширював межі свого пізнання. Професор у галузі менеджменту Массачусетського технологічного інституту Дуглас МакГрегор із приходом у науковий менеджмент приніс із собою цілу низку цікавих життєвих історій. Згодом він здобуде ступінь доктора філософії у Гарварді

(зі спеціалізацією не в економіці чи інженерії, а саме в психології). І, на відміну від усіх своїх колег, він і справді керував інститутом. У період із 1948 до 1954 року він був президентом коледжу Антіох^[95].

Базуючись на своєму розумінні людської душі, а також на лідерському досвіді, МакГрегор взявся за переосмислення канонів сучасного менеджменту. Він вважав, що проблема корпоративного лідерства була не ягідкою проблеми, а лише її квіточкою. Починаючи з промови 1957 року, а згодом й у новаторській книзі 1960 року під назвою «Людський бік підприємства» МакГрегор стверджував, що всі тогочасні компанії працювали на основі хибних припущень про людську поведінку.

Більшість лідерів вважали, що люди в їхніх організаціях принципово ненавиділи роботу й уникали б її за першої ж можливості. Ці безликі «мінйони» боялись брати на себе відповідальність, потребували безпеки і вкрай потребували шефства над собою. У результаті «більшість людей треба було змушувати, контролювати, направляти та лякати покараннями, аби вони докладали відповідних зусиль для досягнення цілей організації». Проте МакГрегор говорив, що існує й альтернативний погляд на працівників – такий, що уможлиблював точнішу оцінку природи людини й показував, з чого найкраще починати, якщо братися за управління компанією. Така точка зору мала на меті розкрити те, що зацікавленість у роботі «є настільки ж природною, як і зацікавленість у грі чи відпочинку», що креативність та винахідливість дуже поширені між людьми і що за належних умов люди братимуть на себе і навіть шукатимуть відповідальності^[96].

Щоб пояснити ці контрастні світогляди, МакГрегор дійшов до кінця абетки. Він назвав перше бачення теорією X, а друге – теорією Y. Якщо ви починали з теорії X, говорив він, то ваші менеджерські прийоми неодмінно призвели б до обмежених результатів або навіть були б зовсім невдалими. Якщо ви вірили, як він говорив, в «убогість мас», тоді убогість стала б останнім доступним для вас щаблем успіху. Проте, якщо ви починали з теорії Y, ваші можливості були просто невимірними – не лише стосовно індивідуального потенціалу, а й у плані прибутковості компанії в цілому. Отже, спосіб, як зробити так, щоб підприємства працювали краще, полягав у переході менеджерського мислення з теорії X на теорію Y.

Знову ж таки, і ця номенклатура також нікуди не зникла – підхід МакҐрегора доволі швидко став принципом освіти в галузі менеджменту^[97]. Картину можна описати тисячею слів, та інколи буває, що досить і двох літер.

Тож, урахувавши науковий прорив Меєра Фрідмана та розробки Дугласа МакҐрегора, я б хотів подати вам власний абетковий спосіб мислення про людську мотивацію.

Тип І і тип Х

Операційна система Мотивація 2.0 була залежною від поведінки типу Х і пропагувала цю ж поведінку, яка живиться здебільшого бажаннями зовнішніми, ніж внутрішніми. Вона приділяє менше уваги природному задоволенню, ніж процесу діяльності, й більше зосереджується на зовнішніх винагородах, які є логічним завершенням виконання конкретного завдання. Операційна система Мотивація 3.0 – апгрейд, що так необхідний задля того, аби відповідати новим реаліям організації роботи, мислення щодо неї та її виконання, – залежить від того, що я називаю поведінкою типу І. Поведінка типу І більше живиться внутрішніми бажаннями, ніж зовнішніми і менше замислюється про зовнішні винагороди, до яких ведуть виконані завдання. Вона приділяє більше уваги природному задоволенню сатисфакції від самого заняття. В основі типу Х лежить другий драйв, а в основі типу І – третій.

Якщо ми хочемо зробити наші організації міцнішими, вийти з десятиліть невдач і нарешті взятись за нерозвинене чуття того, що в наших підприємствах, у житті та в цілому світі щось пішло не так, то нам треба рухатись далі від типу Х у напрямку типу І. (Я здебільшого використовую саме ці дві літери, щоб позначати «зовнішнє» та «внутрішнє», ну і для того, щоб вшанувати Дугласа МакҐрегора^[98]).

Звичайно, зведення типів людської поведінки до двох категорій передбачає виникнення чималої кількості нюансів. І щохвилини та щодня кожна людина без винятку не є чистим носієм типу Х чи типу І. Проте в нас є певні, часто доволі чіткі параметри, що допомагають встановити різницю.

Ви, мабуть, розумієте, що я маю на увазі. Як щодо вас? Зробіть те, що сповнює вас енергією – змушує вставати зранку й рухає вами

впродовж дня, – воно походить ізсередини чи ззовні? А як щодо вашого чоловіка чи дружини, партнера чи дитини? Як щодо чоловіків та жінок у вас на роботі? Якщо ви такі, як і більшість із тих людей, з якими я говорив, то ви миттю зрозумієте, хто до якої категорії належить. Можете спробувати навіть із тими, кого не знаєте. Наприклад, Джеф Скіллінг із компанії «Енрон» був представником типу Х; Воррен Баффет із «Беркшир Гетавей» належить до типу І, тим часом Антоніо Сальєрі представляв тип Х. Вольфганг Амадей Моцарт був типом І. Той самий багатій Дональд Трамп є типом Х. Ще більша багатійка Опра Вінфрі – тип І. Колишній гендиректор «Дженерал Електрик» Джек Уелч – тип Х. Засновник компанії «Інтерфейс Глобал» Рей Андерсон є представником типу І. До типу Х належить і Саймон Коувелл, у той час як Брюс Спрингстін є представником типу І^[99].

Я не маю на увазі, що люди типу Х завжди нехтують природним задоволенням від того, що роблять, або ж що люди типу І опираються будь-яким зовнішнім принадам. Але для людей типу Х головним мотиватором є зовнішні винагороди, хоча вони не проти будь-якого глибокого задоволення, але для них воно другорядне. Для представників типу І головним мотиватором є свобода, виклик і мета самого завдання; будь-яка інша вигода для них також приємна, але сприймається вона, скоріш за все, як бонус.

Нижче наведено ще кілька відмінностей, які необхідно запам'ятати, перш ніж ми підемо далі.

Поведінка типу І набувається і не є вродженою. Її поведінкові моделі не є фіксованими рисами характеру. Це радше біхевіоральні нахили, що впливають з обставин, досвіду та контексту. Поведінка типу І, оскільки вона походить від універсальних людських потреб, не залежить від віку, статі чи національності. Наука чітко демонструє, що як тільки люди пізнають і набувають фундаментальних умінь і навичок та можуть користуватись ними у сприятливих для цього умовах, то їхня мотивація та результативність неймовірно зростає. Кожен тип Х може стати типом І.

У кінцевому підсумку тип І майже завжди випереджає тип Х. Внутрішньо мотивовані люди зазвичай досягають більшого, ніж їхні суперники, які шукають винагород. На жаль, у короткостроковій

перспективі так буває не завжди. Інтенсивна концентрація на зовнішній винагороді й справді може призвести до швидких результатів. Проблема в тому, що дотримуватися такого підходу постійно дуже важко. І він зовсім не допомагає здобувати майстерність, яка після пройденого довгого шляху стає джерелом досягнень. Як свідчать докази, найуспішніші люди дуже рідко женуться за загальноприйнятими вимірами успіху. Завдяки своєму внутрішньому бажанню контролювати своє життя, вивчати світ навколо них та зробити щось таке, що надовго залишиться у пам'яті людства, вони важко й наполегливо працюють наперекір усім труднощам.

Представники типу І не зневажають гроші та визнання. Як тип Х, так і тип І цікавляться грошима. Якщо зарплата працівника не досягає базового рівня, про який я говорив у другому розділі, якщо організація не виплачуватиме працівникові відповідної суми або ж якщо ця сума не є відповідною у порівнянні із зарплатами інших людей, які виконують ту саму роботу в інших організаціях, то мотивація цієї особи зазнає краху, не залежно від того, що їй ближче – тип Х чи тип І. І все ж таки, якщо фінансова компенсація досягає відповідного рівня, то для типу І гроші відіграють уже абсолютно іншу роль, ніж для типу Х. Тип І не відкидає перспективи підвищення зарплати й не відмовляється від премій. Проте справедлива й відповідна оплата праці є настільки необхідною, що виводить проблему грошей геть із поля зору для того, щоб працівники могли зосередитись на робочому процесі. Для багатьох представників типу Х усе навпаки – для них гроші і є полем зору. Ось чому вони роблять те, що роблять. Із визнанням ситуація ідентична. Представники типу І хочуть, щоб їх визнавали за їхні досягнення, оскільки визнання є одним із виявів зворотного зв'язку. Але для них, на відміну від представників типу Х, визнання саме по собі не є метою.

Поведінка типу І є відновлювальним ресурсом. Поміркуйте про поведінку типу Х як про вугілля, а про поведінку типу І як про сонце. За останніми історичними даними, вугілля завжди було найдешевшим, найлегшим для видобутку та найбільш ефективним ресурсом. Проте в нього є два недоліки. Перший – через нього з'являються деякі

проблеми, зокрема забруднення повітря та парникові гази. Другий – воно колись закінчиться, а видобуток щораз більших його обсягів щороку стає дедалі більш клопіткою та дорожчою процедурою. Те саме відбувається з типом X. Акцент, зроблений на винагородах та покараннях, згодом і сам покаже свої негативні зовнішні наслідки (вони пронумеровані в другому розділі). І мотиватори типу «якщо-тоді» лише продовжують набирати в ціні. А от поведінка типу I, побудована навколо внутрішньої мотивації, працює за рахунок легковідновлювальних та малошкідливих ресурсів. Це мотиваційний еквівалент сонячної енергії: недорогий, безпечний у використанні та безмежно відновлювальний.

Поведінка типу I сприяє інтенсифікації фізичного та психічного благополуччя. За результатами цілої низки наукових досліджень у галузі теорії самодетермінації, у людей, зорієнтованих на автономію та внутрішню мотивацію, у порівнянні з тими, хто бере мотивацію із джерел зовнішніх, вища самооцінка, кращі міжособистісні відносини й покращене загальне благополуччя. Натомість люди, основні прагнення яких походять від цінностей типу X (таких як гроші, слава чи краса), більш схильні до погіршеного стану психічного здоров'я. Існує навіть зв'язок між типом X та типом A. Деці встановив, що ті, хто націлений на здобуття контролю та зовнішніх винагород, здебільшого почуваються скутими на публіці, завжди насторожі й частіше репрезентують поведінкову модель типу A ^[100].

Безперечно, поведінка типу I спирається на три основні для неї речі: автономію, майстерність та мету. Поведінка типу I є самоспрямувальною. Вона повністю скерована на те, щоб індивід ставав кращим у чомусь, що є важливим, і з'єднує між собою той пошук довершеності й вищу мету.

Дехто може й не сприймати таких переконань, вважаючи їх надто сентиментальними та ідеалістичними, проте наука стверджує інше. Вона доводить, що такий вид поведінки цілком природний для людини та що тепер, в умовах швидких економічних змін, вона також є надзвичайно важливою для професійного, персонального та організаційного успіху в будь-якій діяльності.

Тож у нас є вибір. Ми можемо дотримуватись погляду на людську мотивацію, що базується більше на старих звичках, ніж на новітній науці. Або ж ми можемо прислухатись до результатів дослідження, перенести наші бізнесові та особисті справи в двадцять перше століття та створити нову операційну систему, яка допоможе нам, нашим компаніям та нашому світу функціонувати краще. Це буде нелегко. Однієї ночі точно буде замало. Тож давайте розпочнемо.

Частина друга. Три елементи

Розділ 4. Автономія

Я можу зазирнути в майбутнє, де наша нова операційна система працює. І працює так, що австралійський Сідней цілодобово спалахує вивісками. Працює так, що революційні маркетингові сайд-проекти з Маунтін В'ю, що в Каліфорнії, почали процвітати. І ця система працює всюди, де її радо сприйняли, от хоча б як у Шарлотсвіллі, штат Вірджинія. Таку успішність можна пояснити хіба що самою *моделлю* її організації. Старомодні принципи менеджменту вичерпують себе й повільно, проте невблаганно поступаються новітньому акцентуванню уваги на самоспрямуванні.

Ось чому в Шарлотсвіллі однієї дощової п'ятниці після полудня генеральний директор Джеф Гюнтер став свідком того, як лише третина всіх його підлеглих була на роботі. Проте підприємець, менеджер та капіталіст Гюнтер геть не розхвилювався й не роздратувався. Він був спокійний і зосереджений, як шаолінський монах. Можливо, це тому, що він уже годину не заходив до офісу. Чи, може, тому, що впевнений, що його команда не байдикує. Вони працюють – роблять це так, як їм зручно.

На початку року Гюнтер у режимі експерименту започаткував практикування автономії в «Медіусі», одній із трьох своїх компаній. Він перетворив компанію, яка займається виготовленням програмного та апаратного забезпечення, що використовується лікарями для інтегрування їх інформаційних систем, на ОРРС – орієнтоване на результат робоче середовище.

ОРРС – плід праці Калі Ресслера та Джоді Томпсона, двох колишніх інспекторів відділу кадрів американської компанії роздрібної торгівлі «Бест Бай»^[101]. Принципи роботи ОРРС поєднали в собі прагматизм здорового глузду Бена Франкліна й нестерпний радикалізм Сола Ейлінскі^[102]. На робочому місці типу ОРРС у людей немає жодних розкладів. Вони приходять туди тоді, коли їм заманеться. Їм не треба перебувати в офісі в той чи інший час. Усе, що від них вимагається, – вчасно зробити свою роботу. Як, коли й де її робити – вирішувати їм.

Гюнтеру, якому зараз трохи за тридцять, це дуже сподобалося. «Сенс менеджменту не полягає в тому, аби тинятися довкола й

дивитися, чи сидять люди в офісах», – сказав він мені. Він полягає в тому, аби створити для людей умови, в яких вони б могли показувати найкращий робочий результат. Ось чому він ніколи не тримав своїх підлеглих на короткому повідку. Та, коли «Медіус» розширилися, а Гюнтер почав добирати нове офісне приміщення, його зацікавила думка, чи потрібен взагалі будь-який повідок обдарованим, дорослим професіоналам, які виконують витончену роботу. Тож на святковому бенкеті компанії у грудні 2008 року він зробив таке оголошення: впродовж перших дев'яноста днів нового року увесь робочий процес, включаючи кожного з двадцяти двох залучених до нього осіб, проводитиметься в режимі експерименту. Експериментом буде ОРРС.

«Спочатку народ не надто й втягнувся», – говорить Гюнтер. Офіс наповнювався приблизно о дев'ятій ранку й порожнів із настанням вечора, як і колись. Кілька штатників усе ж таки вийшли з-під надмірно контрольованого середовища, але ще не призвичаїлись до такого вільного дрейфування. (На попередній роботі одного з наших працівників персонал мав бути в офісі щодня ще до восьмої ранку. Якщо хтось запізнювався навіть на кілька хвилин, то мусив писати пояснення, адресоване всім колегам офісу.) Але через кілька тижнів більшість працівників віднайшли правильний для себе ритм. Продуктивність зростає.

Стрес спав. І хоча двоє працівників так відчайдушно боролися зі свободою, що наприкінці тестового періоду навіть звільнилися з компанії, проте Гюнтер вирішив запровадити ОРРС на постійній основі.

«Деякі люди (за межами компанії) думали, що мені бракує клепки, – розповідає він. – Їх дуже цікавило питання: як ви можете знати, чим зайняті ваші працівники, якщо вони не тут?» Проте, на його думку, команда досягала більших результатів, працюючи за власним графіком. Цьому існує одне пояснення: таким чином вони зосереджувалися саме на роботі, а не на страху того, що хтось може назвати їх неробами, бо їм, бачте, закортіло о третій годині дня піти й подивитись, як команда їхньої дитини зіграє сьогоднішній футбольний матч. А позаяк основа його персоналу складається з розробників програмного забезпечення, дизайнерів та інших людей, що виконували висококreatивну роботу, то такі зміни для них були просто необхідні.

«Все, що для них має значення, то це їхня майстерність. І ще вони потребують багато автономії».

У людей усе ще залишалися своєрідні цілі, яких їм треба було досягнути – наприклад, завершити проект до встановленого дедлайну або обдзвонити певну кількість клієнтів до визначеного часу. І якщо вони потребували в цьому допомоги, Гюнтер завжди був наготові. Проте він вирішив не прив'язувати досягнення цих цілей до розміру винагород. «Таке практикування породжує культуру, яка стверджує, що весь сенс у грошах, і нівелює важливість самої роботи». Він вірить, що гроші – це лише «мотиватор початкового рівня». Людям необхідно добре платити, аби вони могли належним чином дбати про свою сім'ю, говорить він. Однак щойно компанія досягає цього базового рівня, долари та центи більше не впливають на якість та мотивацію. І справді, Гюнтер вважає, що в умовах ОРРС малоімовірно, що працівники вирішать змінити роботу, навіть якщо їм пообіцяють підвищення зарплати на 10 або й на 20 тисяч доларів. Свобода, дана їм для звершення величної праці, є ціннішою і досягнути її важче, ніж підвищеної заробітної плати, а їхня рідня – батьки та сім'ї працівників – і є тими, хто найбільш завзято відстоює ОРРС.

«Коли переважна більшість підприємців буде мого віку, ось тоді компанії й почнуть рухатись у цьому напрямку. Покоління мого батька бачить людей як ресурс. Вони для них лише стандартні дерев'яні колоди, з яких можна збудувати собі будинок, – говорить він. – Для мене ж це партнерство між мною та моїми співробітниками. Вони – не ресурс. Вони – партнери». А партнерам, як і кожному з нас, необхідно самотужки керувати своїм життям.

Гравці чи пішаки?

Ми інколи забуваємо, що менеджмент не походить від природи. Це не дерево й не річка, а радше телебачення або велосипед – щось таке, що людина винайшла сама. Як зауважив високий фахівець у питаннях стратегії Гарі Геймел, менеджмент – це технологія. І, подібно до Мотивації 2.0, це технологія, яка вже поскрипує. Звичайно, деякі компанії трохи змастили свою «коробку передач», проте здебільшого прогрес зупинився на фазі порожніх обіцянок, тому й менеджмент у своїй основі вже сотню років не змінювався. Головним постулатом

його етики залишається контроль, а основними інструментами діяльності – зовнішні мотиватори. Такий стан речей залишає менеджмент далеко на узбіччі узгодження з нерутинними здібностями правої півкулі мозку, які є фундаментом сучасних світових економічних систем. Чи може його найпомітніша слабкість поліпшити методи менеджменту? Чи відповідає нинішній чинний менеджмент самій людській природі?

Першозадум менеджменту (як системи управління радше людськими ресурсами, аніж, скажімо, логістичними ланцюжками) базується на певних уявленнях про базові характеристики тих, ким управляють. Він припускає, що для того, аби щось зробити або зрушитись із місця, ми потребуємо поштовху й що без винагороди або покарання ми охоче залишатимемось інертними, стоячи на одному місці. Також він припускає, що, як тільки люди починають щось робити, необхідно задати їм напрямок, оскільки без надійного проводиря вони заблукають.

Але чи справді така наша глибинна сутність? Чи дійсно це наші «налаштування за замовчуванням», як у комп'ютерних програмах? Коли ми приходимо в цей світ, хіба ми зобов'язані бути пасивними та інертними? А може, ми маємо бути активними й завзятими?

Я просто впевнений, що останній варіант є правильнішим: наша базова сутність полягає в тому, аби бути допитливими та самоспрямованими. І кажу я так не тому, що я ідеаліст у рожевих окулярах, а тому, що на власному досвіді знаю світогляд малечі, адже ми з дружиною і самі виховуємо трьох дітей. Чи бачили ви коли-небудь піврічну або однорічну дитину, яка *не була б* допитливою та самоспрямованою? Особисто я не бачив. Саме такими ми є у первісному вигляді. Якщо у віці чотирнадцяти чи то сорока трьох років ми пасивні та інертні, то причина полягає не в нашій сутності. Пояснити це можна лише тим, що щось змінило наші «налаштування за замовчуванням».

Те *щось*, цілком імовірно, могло бути менеджментом – і не тільки тим, як наші боси ставляться до нас на роботі, а й тим, наскільки його принципи вкоренилися у наші школи, сім'ї й масу інших аспектів життя. Можливо, менеджмент *не реагує* на наш природний стан тієї ж пасивної інертності. Можливо, менеджмент і є однією з тих сил, що

змінює наші «налаштування за замовчуванням» і *призводить* до такого стану.

Проте насправді все не так складно, як воно звучить. Цілком можливо, що, коли справа доходить до економічного виживання, відчутні зміни, напевне, можуть стати похідною частиною нашої сутності. Так, як це зробили мої предки, та й ваші теж. І бувають такі часи (і навіть зараз трапляється), що іншого вибору немає.

Але сьогодні економічні досягнення (не кажучи вже про самореалізацію) дедалі частіше починають обертатися на нових шарнірах і, замість того щоб крутитися під важким тиском старих принципів менеджменту, вони цілком спрямовані на те, аби дозволити нашій сутності вийти на поверхню. Вони вимагають від нас сили встояти перед спокусою контролювати людей і робити все від нас залежне, аби розбудити наново людське відчуття автономії, що залягло глибоко на дні. Ця вроджена здатність до самоспрямування і лежить в основі Мотивації 3.0 та поведінки типу І.

«Безлімітна свобода у креативних групах – це свобода експериментувати з новими ідеями. Деякі скептики наполягають, що інновації – це дорого. У кінцевому підсумку інновації – це дешево. Посередність – ось що дорого, і автономія може стати протипротою від посередності».

Том Кіллі, генеральний менеджер, IDEO

Така глибинна риса людської сутності, як автономія, є основою теорії самодетермінації (ТСД). Як я вже пояснював у попередньому розділі, Деці та Раян згадують про автономію як про одну з трьох базових людських потреб. А з усіх трьох вона взагалі найважливіша, як сонце, навколо якого обертаються планети ТСД. У 1980-х роках, досягнувши прогресу у своїй праці, Деці та Раян відійшли від поділу поведінки на зовнішню або внутрішню мотивовану й почали поділяти їх на контрольовану та автономну. «Автономна мотивація передбачає поведінку індивіда, сповнену повноцінного відчуття бажання й вибору, – пишуть науковці, – у той час як контрольована мотивація веде до поведінки, спрямованої на пізнання тиску й вимог щодо досягнення конкретних цілей, або поведінки, яка походить від чинників, що сприймаються індивідом як чужорідні щодо нього»^[103].

Автономія, якою її бачать науковці, відрізняється від незалежності. Це не такий собі кострубатий індивідуалізм американського ковбоя – «роби все сам, бо ніхто не допоможе». Це радше дія за наявності вибору, тобто можливість взаємопоклатись одне на одного, зберігаючи індивідуалістичну автономію. І якщо ідея незалежності має трохи національний та політичний відтінок, то автономія видається більш загальнолюдською концепцією. Дослідники встановили зв'язок між автономією та загальним добробутом не лише в Північній Америці, а й у Західній Європі, у Росії, Туреччині та Південній Кореї. І навіть далеко від багатого західного світу, там, де процвітає бідність, як от в Бангладеші, вчені-соціологи встановили, що саме автономія є тим, чого шукають люди, і тим, що покращує їхнє життя^[104].

Відчуття автономії має потужний вплив на персональну результативність та ставлення. Спираючись на багаті плоди грона останніх досліджень у галузі біхевіористики, можна стверджувати, що автономна мотивація сприяє розвитку покращеного концептуального розуміння, вищих навчальних результатів, посиленої наполегливості в навчанні, спорті, інтенсивнішої продуктивності, більшої витривалості та вищих рівнів психологічного добробуту^[105]. Такий ефект передається й на робочі місця. 2004 року Деці та Раян спільно з Полом Баардом із Фордемського університету^[106] провели дослідження працівників одного з американських інвестиційних банків. Троє дослідників виявили значно вищі показники задоволення своєю роботою, і це саме в тих працівників, чиї начальники «підтримували автономію». Ці начальники розглядали проблеми з точки зору працівників, надавали їм значний зворотний зв'язок та інформацію, забезпечували їх широкою свободою вибору в ухваленні рішення й вибору стратегії його втілення та заохочували працівників брати участь у нових проектах. Високий рівень задоволення працівників своєю роботою, у свою чергу, призвів до підвищеної продуктивності. Отже, ті переваги, які автономія надає особам, поширюються й на компанії, у яких вони працюють. Наприклад, дослідники з Корнельського університету^[107] дослідили 320 малих підприємств, половина з яких наділяла своїх працівників автономією, поки друга половина повністю покладалась на засади ієрархічної підконтрольності. У тих підприємств, де працівникам надавали

автономію, рейтинги збільшилися учетверо, а кількість клієнтів зросла втричі в порівнянні з фірмами, орієнтованими на контроль^[108].

Та проте сьогодні надто багато підприємств досі ще залишаються далеко позаду наукової думки. Більшість уявлень про менеджмент двадцять першого століття зводиться до того, що люди є радше пішаками, ніж гравцями. Британський економіст Френсіс Грін вказує на брак особистої свободи дій на робочому місці як на основне джерело занепакої продуктивності та низьких рейтингів задоволення працею у Великій Британії^[109]. Менеджмент здебільшого все ще крутиться навколо превалювання винагород типу «якщо-тоді» та інших форм контролю. І всі ці реалії такими й залишатимуться, навіть у рамках поступливішої, м'якшої Мотивації 2.1, яка тільки «шепоче» про такі поняття, як «розширення повноважень» та «гнучкість».

Давайте розглянемо саме поняття «розширення повноважень». Воно передбачає таке: організація має владу й великодушно розливає цю владу черпаком у миски, біля яких сидять слухняні та вдячні працівники. Проте це далеко не автономія. Це лише трохи цивілізованіша форма контролю. Або ж поговоримо про те, як менеджмент ставиться до «гнучких графіків». Ресслер та Томсон прямо називають це «лохотроном», і вони таки мають рацію. Гнучкість усього лише розширює межі парканів і вряди-годи відкриває браму. Кращого порівняння годі й шукати: це не що інше, як вовк-контролер в овечій шкурі. Слова самі по собі відображають позиції, що суперечать як духу епохи, так і людській природі. Словом, менеджмент – це не вирішення проблеми, менеджмент – це і є проблема.

Можливо, настав час викинути саме слово «менеджмент» на лінгвістичне сміттєзвалище, як це сталося зі словами «холодильна шафа» та «самохідний екіпаж». Ця епоха не потребує менеджменту – вона потребує відродження самоспрямування.

Чотири основи

2002 року Скот Фаркуар та Майк Кеннон-Брукс – двоє ще зелених австралійських випускників вишу за допомогою своїх кредитних карток позичили в банку 10 тисяч доларів, щоб започаткувати компанію-розробника програмного забезпечення. Своє підприємство вони гучно назвали «Атлассіан» на честь грецького титана Атланта, який тримав на своїх плечах цілий світ. І взялися вони до створення компанії, яка могла б конкурувати з відомими велетнями в цій сфері бізнесу. Тоді їхня обладка здавалась трохи безглуздою. Сьогодні ж вона надихає інших. Завдяки поєднанню неймовірних комп'ютерних кодів та розумних бізнес-рішень «Атлассіан» одержує приблизно 35 млн доларів щорічно, ставши роботодавцем для майже двохсот працівників, що працюють в офісах цієї компанії в Сідней, Амстердамі та Сан-Франциско.

Проте, як і кожен хороший підприємець, Кеннон-Брукс крокує життєвим шляхом із вічним пошуком покращень. Він бачив, як успішні компанії заходять у фазу стагнації, і палко бажав, щоб такого не сталося і з його компанією. Тож для того, аби розпалити ще більшу креативність у членів своєї команди й упевнитись у тому, що програмістам «Атлассіан» добре на роботі, він вирішив заохотити їх провести один день, працюючи над будь-якою проблемою на їхній розсуд, навіть якщо вона не входила до переліку питань регулярного робочого процесу.

Такий неординарний відгул породив декілька ідей для створення нових продуктів та силу-силенну способів, як налагодити чи доопрацювати ті, що вже були в наявності. Тож Кеннон-Брукс вирішив увести такий звичай у корпоративну культуру «Атлассіан». Тепер раз на квартал компанія виділяє цілий день для того, щоб її інженери могли працювати над будь-якою проблемою з програмним забезпеченням, яка їм заманеться, але тепер уже, «щоб із цього дня вони взяли для себе максимально багато користі», проблема мала полягати в чомусь такому, що не стосувалося б їхньої постійної роботи.

Цей день розпочинається о другій годині дня в четвер, інженери, включно з Кеннон-Бруксом, створюють нові коди, марудяться над

ними й ламають їх, як хочуть. Багато хто працює до світанку. Потім о четвертій годині дня в п'ятницю, під час вільних неофіційних зустрічей, за кухлем холодного пива та шоколадними тістечками, всі показують результати своїх напрацювань решті колег. В «Атлассіан» ці двадцятичотиригодинні вибухи свободи та креативності називаються «дні ФедЕкс»^[110] – бо на ранок кожен має хоч щось доставити. Й «аталассіанці» таки доставляли. Крізь роки ця незначна дивакувата вправа призвела до виникнення безлічі корисних поправок до системного забезпечення, що без неї могли ніколи й не з'явитись. Один з інженерів каже: «Найкрутіші штуки, які зараз є в нашому асортименті, – це продукти діяльності „днів ФедЕкс“».

Це далеко не план для виплати за виробітком, що базується на механістичних аксіомах Мотивації 2.0. Це автономний план, добре налаштований на альтернативні характеристики Мотивації 3.0. «Ми завжди стояли на позиції, за якою гроші – це лише те, на чому можна втратити, – розповідає мені Кеннон-Брукс. – Якщо ви не платите достатньо, то можете втратити людей. Та, крім цього, гроші зовсім не є мотиватором. Що насправді важливо, то це інші риси». І зараз декілька підприємств, що дивляться в майбутнє, відкривають для себе автономію, зокрема автономію в чотирьох аспектах роботи: *що, коли, як і з ким* люди роблять. Як показує досвід компанії «Атлассіан», поведінка типу І виринає тоді, коли в людей з'являється свобода в чотирьох вимірах: завдання, час, техніка та команда.

Завдання

Кеннон-Брукс усе ще не був задоволеним до кінця. «Дні ФедЕкс» давали хороший результат, проте в них була й певна слабкість. «Люди створюють щось за двадцять чотири години, проте часу для розвитку цієї ідеї у них більше немає», – говорить він. Тож він та співзасновник Фаркуар вирішили подвоїти ставки на автономію підлеглих. Навесні 2008 року вони оголосили, що впродовж наступних шести місяців розробники «Атлассіан» матимуть змогу присвячувати 20 % всього робочого часу, а не один насичений день роботі над тими проектами, які їм до душі. Згодом у своєму блозі Кеннон-Брукс пояснював своїм підлеглим: «Кожен стартап-інженер має бути всім: він (чи вона) є штатним розробником програмного забезпечення / менеджером з продукції за сумісництвом / майстром роботи з клієнтами / фахівцем з

питань внутрішньої організації праці. Оскільки компанія розростається, інженер не може присвячувати багато часу тому, щоб розробляти ті якості продуктів, які б йому хотілося в них бачити. Ми сподіваємося, що ці 20 % робочого часу дадуть інженерам час, який вони зможуть присвятити роботі в самостійно обраному напрямку – напрямку створення інновацій, характеристик, плагінів, покращень та додатків до своїх продуктів, які, на їхню думку, є найбільш важливими»^[111].

Така бізнес-практика сягає корінням у давнину й сьогодні вже чітко простежується серед компаній. Її першопрохідцем була американська компанія «3М». У 1930-х та 1940-х роках президентом та головою правління «3М» був Вільям МакНайт, чоловік із дуже простими й невибагливими манерами та водночас із гострим чуттям провидіння. МакНайт вірив у просте й водночас провокативне кредо: «Найміть хороших людей та дайте їм спокій». Ще задовго до того, як балачки про «розширення можливостей» стали менеджерською модою, він відвів мотивації ще більш рішучу роль. «Ті чоловіки та жінки, яким передають владу та відповідальність, якщо вони є хорошими людьми, вони точно забажають виконувати свою роботу по-своєму», – писав він 1948 року^[112]. МакНайт навіть заохочував підлеглих брати участь у тому, що він називав «експериментальним вигадкуванням».

З такими сміливими ідеями, що просочувалися в його розум, цей неординарний корпоративний «еретик» встановив нову політику: технічний персонал компанії «3М» міг проводити до 15 % свого робочого часу, працюючи над самостійно обраними проектами. Така ініціатива настільки суперечила звичаям Мотивації 2.0 та виглядала незаконною, що в кулуарах компанії її називали не інакше як «політикою халяви». І все ж вона запрацювала. Добре оброблений ґрунт автономії дуже швидко став родючим полем і дав добрий урожай інновацій – включно зі стікерами для запису. Учений Арт Фрай висунув ідею створення цих тепер всюдисущих липучок не в ході виконання одного зі своїх регулярних завдань, а саме під час тих 15 %. Сьогодні ж виробництво стікерів є просто колосальним бізнесом: «3М» пропонують своїм клієнтам із більш ніж ста країн світу понад шістьсот видів своїх продуктів типу «стікер». (А їхній культурологічний вплив, можливо, сягає й більших висот. Висновок напрашується сам: якби МакНайт не підштовхнув компанію до автономії, ми б жили у

світі, де не було б жодних маленьких жовтих квадратиків, приклеєних до моніторів наших комп'ютерів. Уже сама ця думка просто жахає.) За словами колишнього голови департаменту досліджень та розвитку компанії «ЗМ», більшість винаходів, які годують компанію до сьогодні, вийшли саме з тих «періодів халяви» та експериментального вигадання^[113].

«Як підприємець, я віддаю стовідсоткову перевагу автономії над завданням, часом, технікою та командою. Ось у чому річ: якщо я встановлюватиму межі цій автономії, то провалюсь. Провалюсь у постачанні. Провалюсь у перевершенні конкурента. Провалюсь у зосередженості. Я неминуче опинюсь без продукту або ж із продуктом, який буде відкинутий ринком. Мистецтвом із мистецтв є встановлення власних лімітів. Ось вона – автономія, яку я ціную найбільше. Свобода обирати власні кордони».

Сет Годін, автор книг «Племена», «Пурпурова корова»,
найбільш популярний маркетинговий блогер світу

Інновація МакНайта нікуди не поділася з «ЗМ». Проте несподівано маленька кількість компаній пішла в тому ж напрямку, навіть попри покращені результати «ЗМ». Найбільш відомою компанією, що взяла такий курс, є «Гугл», яка вже доволі довгий час заохочує своїх інженерів проводити один день на тиждень, працюючи над сайд-проектами. Деякі «гуглери» використовують свої 20 % часу, щоб покращити наявний продукт, але більшість із них присвячують їх створенню чогось абсолютно новітнього. Звичайно, «Гугл» не підписує документи, що передають авторські права на продукт тому, хто придумав його в ході тих 20 % часу, що доволі розумно. За звичайний бізнес-рік більш ніж половина нових пропозицій від «Гугл» народжується саме під час цього періоду чистої автономії. Наприклад, науковець Крішна Барат, розчарований складною системою пошуку онлайн-новин, створив «Гугл Ньюз» під час своїх 20 відсотків. Сьогодні на сайті щоденно зависають мільйони нових відвідувачів. Колишній інженер «Гугл» Пол Бучейт за свої 20 % часу створив «ДжіМейл» – одну з найпопулярніших сьогодні програм для електронного листування. Багато інших продуктів «Гугл» мають спільну історію створення – серед них і «Оркулт» (програмне забезпечення для соціальних мереж від «Гугл»), «Гугл Ток» (додаток

для написання та отримання миттєвих повідомлень), «Гугл Скай» (дозволяє зацікавленим в астрономії користувачам шукати й дивитись фотознімки космосу), ну і «Гугл Транслейт» (перекладацьке програмне забезпечення). В одному зі своїх телевізійних інтерв'ю інженер «Гугл» Алек Прудфут, чий 20 % часу завжди були спрямовані на підвищення ефективності машин-гібридів, сказав: «Абсолютно всі круті ідеї, що виникали тут, у „Гугл“, народжувались саме з тих 20 % часу»^[114].

Повернімось до «Атлассіан», де експеримент із 20 % часу, здавалося, спрацював. У ході випробування тривалістю один рік розробники запустили сорок вісім нових проектів. Так само й 2009 року Кеннон-Брукс вирішив перетворити таку дозу автономії над завданнями на постійну складову робочого процесу в «Атлассіан». Таке рішення не всіх влаштувало. За підрахунками Кеннон-Брукса, які він провів на основі інформації, отриманої зі свого блогу, сімдесят інженерів, що практикували свої 20 % автономного часу, всього лише за півроку досягнули збільшення інвестицій у компанію на один мільйон доларів. Фінансовий директор компанії був шокований. Попри прогресивні моделі мислення «Атлассіан», деякі менеджери проектів (оскільки компанія досі ще користувалася цим словом на літеру «м») були незадоволеними, бо для них це віщувало не що інше, як часткове здавання контролю над своїми підлеглими. Коли деяким із них закортіло виміряти час, аби впевнитись, що деякі працівники не зловживатимуть своїм привілеєм, Кеннон-Брукс сказав «ні». «Це було занадто „по-контрольному“, я хотів підтримати наших інженерів та віддати геть усе довірі, що вони будуть зайняті тим, чим належить». Окрім того, говорить він, «люди працюють набагато ефективніше під час 20-відсоткового часу, ніж під час регулярного робочого процесу. Вони ж пояснюють: „Я ж не збираюся займатись казна-чим, як-от читання стрічки новин у Фейсбуці“.»

Сьогодні, коли той фінансист, стікаючи потом, намагається висловлювати своє невдоволення ціновою політикою, у Кеннона-Брукса вже є готова відповідь: «Я просто показую йому довжелезний список того, що ми вже принесли. Вказую на те, що в нас нульові затрати на інжиніринг. І засвідчую те, що в нас є високомотивовані інженери, які постійно намагаються покращити та вдосконалити наші продукти».

Панування автономії над завданням є одним із неодмінних аспектів підходу до роботи за принципами Мотивації 3.0. І воно не притаманне лише для технологічних компаній. Наприклад, у госпіталі університету Джорджтаун (Вашингтон, округ Колумбія) значна кількість медсестер наділена свободою проводити власні дослідницькі проекти, результати яких, у свою чергу, вже змінили певні програми та методики роботи госпіталю^[115]. Заходи автономії можуть спрацьовувати в різних галузях, збагачуючи їх багатим джерелом інновацій та інституційних реформ.

Щоденно перебуваючи у вирі обслуговування клієнтів, постачання товарів та вирішення проблем, ініціативам на кшталт «днів ФедЕкс» та організованим сайд-проектам буває важко народитись. Проте вони стають просто необхідними в умовах економіки, що вимагає не рутинних, а креативних та концептуальних умінь. Із цим погодиться кожен митець чи дизайнер, адже перевага автономії над завданням дуже довгий час була життєво необхідною для їхньої здатності творити. І хороші лідери (на відміну від компетентних менеджерів) глибоко це розуміють.

Ось цікавий приклад: Джордж Нельсон упродовж кількох десятиліть був директором департаменту дизайну в компанії «Герман Міллер», американського виробника меблів. Одного разу він запропонував п'ять простих догматів, які, на його глибоке переконання, зумовлювали створення відмінного дизайну. Один із цих догматів міг би служити бойовим кличем для переваги автономії над завданням як норми поведінки типу І: «Тобі вирішувати, що ти робитимеш».

Час

Чи цікавились ви коли-небудь, чому юристи як професійна група такі нещасні? Деякі соціологи поцікавились – і дали цьому три пояснення. Перше – песимізм: бути песимістом – майже завжди надійний рецепт, як досягнути найглибших низів у тому, що психологи називають «суб'єктивним добробутом». Тут додається ще й чинник шкідливості песимізму для більшості професій. Однак, як писав Мартін Селігман, «існує один кричущий виняток: песимісти значно кращі знавці права». Інакше кажучи, ставлення до життя, яке робить когось менш щасливим як людину, взагалі-то, робить його більш

успішним як юриста^[116]. Друга причина: більшість підприємств підтримують модель позитивних ігор: якщо я продаю вам щось, чого ви хочете і що вам подобається, то ми обидва у вигідному становищі. Юриспруденція ж натомість доволі часто (але не завжди) є грою з нульовим результатом: оскільки хтось виграє, то, отже, хтось має програти.

Але третя причина, мабуть, надасть найкраще пояснення та допоможе нам зрозуміти, чому так мало адвокатів та прокурорів служать прикладом поведінки типу І. Юристи доволі часто зіштовхуються з інтенсивними професійними вимогами, проте володіють відносно обмеженими «повноваженнями в ухваленні рішення». Учені-біхевіористи використовують цей термін для опису спектра виборів, особливо виборів, які має людина. Певною мірою це ще один спосіб опису автономії, тож юристи понурі та нещасні, бо в них немає того спектра виборів. Позбавлення автономії в них починається рано: дослідження 2007 року, проведене двома американськими школами юриспруденції, встановило, що за трирічний період навчання рівень загального добробуту студентів-юристів пішов на спад – здебільшого через те, що їхня потреба автономії була зірваною. Однак в студентів, що мали більше автономії в плані вибору предметів, завдань та своїх відносин із професорами, виявлялись набагато менші показники спаду, до того ж вони вчилися краще та досягали кращих результатів іспитів^[117].

Немає нічого важливішого для мого успіху, ніж контролювати свій розклад. Я найбільш креативний із п'ятої до дев'ятої ранку. Якби в мене був начальник чи співробітники, вони б так чи інакше зіпсували мої найкращі години.

Скот Адамс, автор коміксів «Ділберт»

На жаль, в основі приватної юридичної практики лежить, мабуть, найбільш автономієзгубний механізм, який тільки можна уявити: погодинна оплата праці. Більшість юристів (в принципі, майже всі юристи великих, престижних фірм) мають вести скрупульозний облік свого робочого часу, рахуючи кожні шість хвилин перепрацювання за ще одну годину. І якщо вони не в змозі набрати достатню кількість годин, то їхня робота у небезпеці. Як результат, уся зосередженість змінює напрямок руху від віддачі своїй роботі (вирішення клієнтських

проблем) до вкладання в неї (нагромадження якомога більшої кількості робочих годин). Якщо винагороди залежать від часу, тоді час – це саме те, що й отримують фірми-клієнти. Такі види важливих вимірюваних цілей можуть осушити внутрішню мотивацію, виснажити особисту винахідливість і навіть заохочувати до неетичної поведінки. Колишній голова Верховного суду США Вільям Ренквіст одного разу сказав: «Якщо від юристів вимагають назбирати у своєму звіті більш ніж дві тисячі годин на рік, то має існувати й межа їхній спокусі перебільшувати їх кількість»^[118].

Погодинна оплата – це теж пережиток Мотивації 2.0. Для рутинних завдань це не так уже й погано; наприклад, причепити дверцята до корпусу в «Форді Таурус» чи додати відрахування в простий бланк для заповнення сплати податків – тут існує тісний зв'язок між тим, скільки роботи зроблено за певний період часу. І якщо вашим початковим припущенням буде те, що в працівників налаштування «за замовчуванням» націлені на байдикування, то моніторинг їхнього часу точно врятує їх від неробства.

Проте погодинній оплаті відведено маленьке місце й у Мотивації 3.0. Для нерутинних завдань, включно із завданнями в галузі юриспруденції, зв'язок між тим, скільки часу людина витрачає і яким є її виробіток, є неправильним та непередбачуваним. Уявіть, що винахідник Дін Кеймен чи актриса Гелен Міррен вимагали б, аби їм платили за час, а не за результат. Якщо ж ми почнемо з альтернативного та більш точного припущення – що люди хочуть робити свою роботу якісно, – то нам треба дозволити їм зосередитись на роботі, а не на часових відрізках, необхідних для її виконання. Уже зараз декілька юридичних колегій рухаються в напрямку, більш схожому до типу I, встановлюючи за свої послуги радше єдину ставку, ніж погодинну оплату. Крім того, один із чільних партнерів однієї з нью-йоркських юридичних фірм-лідерів нещодавно заявив: «Настав час позбутися практики погодинної оплати»^[119].

Якщо погодинна оплата і має антитезу, то це орієнтоване на результат робоче середовище такого виду, яке Джеф Гюнтер запровадив у своїх компаніях. Першою з великих компаній, що стала на шлях ОРРС, була «Бест Бай» – не її магазини, а корпоративні офіси. Як і 15 % часу в компанії «ЗМ», експеримент з ОРРС у «Бест Бай» розпочався наче якийсь дивакуватий проект, започаткований Ресслером

та Томсоном, яких я вже згадував і які, поширюючи принципи автономії по всьому світу, відтоді стали справжніми гуру ОРРС. Штаб-квартира «Бест Бай» у місті Річфілд (штат Міннесота) містилася в гарній сучасній будівлі, де було повно консьєржів і кафе, проте сама компанія через практикування годин-покарань і наявність надокучливих начальників мала недобру репутацію, за що розплачувалася втраченими талановитими працівниками. Тодішній генеральний директор «Бест Бай» Бред Андерсон потай прийняв дивакувату пропозицію Ресслера й Томсона, оскільки вона заохочувала «людей робити внесок, а не просто з'являтися на роботі та вимучувати з себе результат»^[120].

Сьогодні в штаб-квартирі «Бест Бай» кількість людей, які працюють за вільним графіком ОРРС, значно переважає над тими, що працюють за фіксованим графіком. І навіть попри те, що роздрібна торгівля електроприладами є надзвичайно конкурентною індустрією, «Бест Бай» встояв і на ринкових позиціях, і в галузі рекрутингу талановитих працівників. Звітуючи про результати компанії за умов праці в режимі ОРРС, Тамара Еріксон написала в «Гарвард Бізнес Рев'ю»: «Люди, які отримують сталу заробітну плату, присвячують виконанню роботи стільки часу, скільки необхідно для її повноцінного завершення. Погодинні працівники відпрацьовують конкретну кількість годин за програмою, яка необхідна їм, аби відповідати федеральним нормативам праці, але й у них є право обирати, коли їм працювати. У таких працівників спостерігаються кращі відносини з сім'єю та друзями, більш лояльне ставлення компанії до них та більша зосередженість й ентузіазм. При добровільній явці на робоче місце, яка на 320 пунктів менша, ніж у командах, що нічого не змінили, продуктивність компаній зросла на 35 %. Працівники говорять, що вони не знають, чи напрацювали вони достатню кількість годин, бо вже перестали їх рахувати»^[121].

Без панування суверенітету над нашим часом встановлення автономії над нашим життям видається неможливим завданням. Деякі організації типу І уже почали усвідомлювати цю правду людської природи й узялися за переформатування своїх звичок. Ще більше компаній, без сумніву, також почнуть. «У минулому роботу в основному оцінювали за вкладеним у неї часом, і лише тоді – за результатом. Нам треба змінити цю модель, – сказав мені Ресслер. – Не

важливо, яким бізнесом ви займаєтесь, настав час викинути геть запізнілі помилки, секундоміри та застаріле мислення індустріальної ери».

Техніка

Коли ви телефонуєте на лінію клієнтської підтримки, аби поскаржитись на вашу квитанцію за кабельне телебачення або дізнатися, де зараз перебуває той блендер, що ви замовили, то та конторка, у якій зазвичай лунає телефонний дзвінок, називається кол-центром. В особи, що відповідає на дзвінок, представника відділу з обслуговування клієнтів, робота не з легких. Зазвичай він годинами сидить у нагромадженні тісних кабінок, при ньому робоча гарнітура й пляшка води неподалік. Зарплати – як кіт наплакав. А люди, з якими він стикається, зазвичай не телефонують, аби похвалити його чи запитати, які в нього плани на вихідні. У них лише невдоволеність, розгубленість та проблеми, які потребують вирішення. І то зараз, негайно.

Якби все лихо було тільки в тому, що вони недостатньо стараються, але представники кол-центрів доволі обмежені у своїх повноваженнях з ухвалення рішень, а весь сенс їхньої роботи часто-густо нагадує живе втілення рутини. Коли надходить дзвінок, вони слухають абонента, а потім у більшості випадків тиснуть на кілька кнопок на своєму комп'ютері, аби знайти необхідний сценарій розмови. Потім вони йдуть за цим сценарієм, інколи слово до слова виконуючи все, аби якомога швидше скинути абонента з лінії. Від такої роботи можна сконати, а пришвидшить цей процес той факт, що в багатьох кол-центрах менеджери, намагаючись збільшити продуктивність, підслуховують розмови представників із клієнтами, аби моніторити, скільки триває кожен дзвінок. Цікаво, що в кол-центрах Сполучених Штатів та Великої Британії річна плинність кадрів становить 35 % – удвічі більше, ніж на інших вакансіях. У деяких кол-центрах річна плинність кадрів перевищує межу 100 %, а це означає, що в середньому жодного з тих, хто працює там сьогодні, уже не буде там через рік.

Тоні Шей, засновник онлайн-магазину взуття «Zappos.com» (що зараз є частиною «Амазон»), вважав, що існує кращий шлях набирати, готувати та завантажувати таких працівників завданнями. Тож

у «Заппос» новачки проходять через тижневий курс підготовки. Потім, наприкінці підготовчих семи днів, Шей робить їм пропозицію. Якщо вони відчувають, що «Заппос» – це компанія не для них і вони хочуть піти, він заплатить їм по 2000 баксів – так, щоб не ображалися. Шей зламає операційну систему Мотивація 2.0, ніби блискучий комп'ютерний геній-підліток, який має хороші наміри. Він використовує «якщо-тоді» винагороду не для того, щоб мотивувати людей працювати краще, а для того, щоб відсіяти тих, хто не підходить для робочого місця у стилі Мотивації 3.0. Ті, що залишаються, отримують гідну платню, і, як ще один обов'язковий пункт, автономія в них переважає над технікою. У «Заппос» не моніторять свій персонал з обслуговування клієнтів і не вимагають від них, аби ті застосовували сценарії розмов. Ці оператори дають собі раду з дзвінками так, як їм заманеться. Їхня робота – добре обслуговувати клієнтів, а як це робити – вирішувати їм.

Ви запитаєте, який результат від акценту на автономії замість техніки? Оборот кадрів у «Заппос» мінімальний. І навіть попри те, що компанія ще молода, «Заппос» систематично визнається однією з найкращих компаній США в галузі обслуговування клієнтів, випередивши такі відомі імена, як «Кадилак», «БМВ», «Епл», і стоїть майже на одному рівні з такими брендами, як «Ягуар» та «Рітц-Карлтон»^[122]. Непогано, як для взуттєвої компанії, що розташована в пустелі Невада.

Те, що роблять у «Заппос», є лише частинкою малого, але активно зростаючого руху в напрямку відновлення особистісної свободи в професіях, які зазвичай погано славляться її відсутністю. Наприклад, поки багато підприємств віддають роботу заокеанській дешевій робочій силі, деякі компанії обертають усе навпаки й беруться за те, що називається «гоумшоринг»^[123]. Замість того щоб вимагати від операторів клієнтської підтримки співпрацювати з величезними кол-центрами, вони спрямовують дзвінки на домашні адреси своїх працівників. Це скорочує затрати часу на поїздки, звільняє від фізичного моніторингу та надає значно більше відчуття автономії щодо того, як виконувати свою роботу.

Американська компанія-авіаперевізник «ДжетБлу» була однією з перших, хто випробував цей підхід. З початку свого існування 2000 року «ДжетБлу» повністю покладалась на своїх телефонних

операторів обслуговування клієнтів, що працювали вдома. А отже, вже від самого моменту свого заснування «ДжетБлу» досягла рейтингів з обслуговування клієнтів, що були значно вищими за конкурентські. Продуктивність та задоволення від роботи зазвичай є набагато більшими в умовах гоумшорингу, ніж за звичайного робочого порядку – частково тому, що вдома за працівниками менше наглядають і там їм більш комфортно. Але це ще й тому, що такий орієнтований на автономію підхід залучає глибоке джерело талантів. Багато фрилансерів – це батьки, студенти, пенсіонери та люди з особливими потребами, тобто ті, хто хоче працювати, але змушений робити це по-своєму. Згідно з однією доповіддю, у 70–80 % агентів з обслуговування клієнтів, які працюють удома, є вища освіта (це вдвічі більший показник, аніж у тих, хто працює у звичайних кол-центрах). Такі підприємства, як «Елпайн Екセス», «Пі. Ейч. Ейч Арвал», та «ЛайвОпс», що служать департаментами з обслуговування клієнтів для цілої низки інших компаній, звітують, що, взявши на озброєння цей метод, затрати на рекрутинг сягнули практично нульових показників, бо охочі працювати самі до них приходять. А зараз ці оператори обслуговування клієнтів, які приймають дзвінки й відповідають на них удома, працюють на цілу низку компаній у Сполучених Штатах (включно з «1-800-Флауверз», «Джей. Крю», «Офіс Депо» й навіть «Інтернал Ревенью Сервіс»), виконуючи клієнтські запити так, як їм заманеться^[124]. Як і на будь-якому іншому робочому місці, де діє Мотивація 3.0, – це їхній дзвінок.

Команда

Якою б за порядком дитиною ви не були, уявіть собі, як це бути третьою дитиною в сім'ї. Немає жодного права вибору людей, які навколо вас. Вони вже з вами, як тільки ви народились. Та гірше те, що один або двоє з них можуть бути не дуже радими бачити вас. А позбутись бодай одного з них – неможливо.

Отримати нову роботу або втриматися на наявній – практично ідентичні завдання. Офісні люди, можливо, й можуть виключити трішки автономії для завдання, часу та техніки, але автономія над командою – важча місія. Це одна з причини, чому люди вдаються до підприємництва – здобути шанс створити власну команду. Проте навіть у більш традиційних середовищах, які хоча б трохи відійшли від

стереотипів, небагато організацій можуть запропонувати людям свободу вибору щодо тих, із ким вони мають працювати.

«Перевага автономії над тим, що ми робимо, – максимально важлива. Найбільшою різницею між роботою на інші студії та володінням власною було те, що я міг обирати, за що ми беремось і який продукт, послугу чи організацію розкручуватимемо. Ось що для мене є важливим питанням: коли матеріал мені близький, то й вивчати його легше, а зустрічатися з людьми стає цікавіше (люди, що випускають цікаву продукцію чи надають неординарні послуги, зазвичай є цікавими самі по собі), і мені не доведеться у своїй рекламі вішати людям локшину на вуха».

Стефан Сегмейстер, дизайнер

Наприклад, у мережі магазинів органічних продуктів «Хол Фудз» люди, які номінально обіймають керівні посади департаментів, не проводять набору на роботу. Ця місія лягає на плечі працівників кожного з департаментів. Після того як стажист пропрацює тридцятиденний випробувальний термін із командою, то саме команда, частиною якої він, можливо, стане, голосує, чи брати його на повну ставку чи ні. У компанії «Ві. Ел. Гор енд Ессоушіейтс», яка є виробником мембранної тканини «Гортекс» і становить ще один приклад застосування Мотивації 3.0, кожен, хто хоче забратись на щабель вище та керувати командою, має зібрати навколо себе людей, які захочуть працювати з ним чи з нею [\[125\]](#).

Здатність зібрати, наприклад, аматорську баскетбольну команду з талантів компанії – це ще один привабливий бік практикування 20-відсоткового часу. Такі ініціативи зазвичай перекреслюють штатний графік, поєднуючи людей, яких єднає між собою споріднена ідея, якщо не цілий департамент. У своєму інтерв'ю для «Нью-Йорк Таймз» інженер «Гугл» Барат Медіратта сказав: «Якщо ваша ідея придумана за 20-відсотковий час – це новий проект, то зазвичай буде дуже просто знайти кількох однодумців і розпочати кооперуватись». А якщо прагнути й до більш систематичних змін в організації, говорить Медіратта, то панування автономії над командою є ще важливішим моментом. «Такі спроби вимагають створення того, що він називає „міні-групою“ – маленька, самоорганізована команда, у якої мало бюджету та ще менше повноважень, але яка намагається змінити щось

у компанії. Наприклад, Медіратта сформував тестову міні-групу, щоб заохотити інженерів з цілої компанії застосовувати більш ефективні методики тестування комп'ютерних кодів. Ця неформальна група кодерів, сформована в автономному режимі, без будь-яких підказок згори „помалу скерувала діяльність організації у правильне русло“^[126].»

Все ж прагнення автономії доволі часто може зустрічати на своєму шляху й необхідність виконувати інші обов'язки. Сюрпризом стало те, як в «Атлассіан», провівши статистичні підрахунки за своїм експериментом з автономією, виявили, що більшість працівників долучились до проектів, що зародились у 20-відсотковий час. Головна причина полягала в тому, що вони не хотіли покидати вже розпочаті проекти й підводити учасників своїх команд.

Хоча автономія над командою є найменш розвиненим із чотирьох її компонентів, дедалі більша сила соціальних мереж і злет популярності мобільних додатків уже сьогодні роблять і цей бренд автономії легкодоступним, і певною мірою така практика вже виходить за межі однієї організації. Гарним прикладом є проекти типу «опен сорс», про які згадувалося в першому розділі та в яких спонтанні команди самі добираються для того, щоб створити новий браузер чи розробити краще програмне забезпечення. І знову ж таки, наука підтверджує значущість певних методів, які підприємства важко приймають. Дослідження показало, що станом на сьогодні люди, які працюють у самоорганізованих командах, є більш задоволеними, ніж ті, які є членами штучно зібраних збіговиськ^[127]. Так само дослідження Деці та інших вказують на те, що люди з високим рівнем внутрішньої мотивації є значно кращими співробітниками^[128]. І це робить можливості для розвитку цього фронту безмежними. Якщо ви хочете працювати з більшою кількістю представників типу І, то найкращою стратегією буде й самому стати таким. Автономія, як виявляється, може бути заразною.

Мистецтво автономії

Уявіть на хвильку якогось визначного митця минулого століття і те, над чим він працював, – наприклад Пабло Пікассо, Джорджія О'Кіф та Джексон Поллок^[129]. На відміну від усіх нас, Мотивація 2.0 ніколи не

була їхньою операційною системою. Ніхто їм не говорив: «Тобі треба написати таку-то картину. Тобі треба починати писати приблизно о пів на дев'яту ранку. Писатимеш із тими людьми, яких оберемо ми. А писатимеш ось так». Навіть уявляти таке безглуздо.

Але знаєте що? І для вас такі речі також є безглуздими. Чи то ви ремонтуєте кухонну раковину, чи купуєте продукти та продаєте машини, чи складаєте конспект уроку – і вам, і мені автономія необхідна так само, як і великим митцям.

І все ж заохочення до автономії не обов'язково має бути перешкодою для підзвітної відповідальності. Яка б операційна система не стояла, люди мають бути відповідальними за свою роботу. Існують різні способи досягти розуміння та усвідомлення, ким ми є насправді в нашій глибокій сутності. Мотивація 2.0 припускала, що коли людям дати свободу, то вони байдикуватимуть, і що автономія є лише одним зі шляхів уникнення підзвітної відповідальності. Мотивація 3.0 починається з іншої аксіоми. Вона припускає, що люди й самі хочуть бути відповідальними та що самоконтроль над їхніми завданнями, часом, технікою й командою – правдивий шлях до досягнення цієї мети.

Звичайно, оскільки на більшості робочих місць ще відчутне відлуння старої операційної системи, перехід до автономії не відбудеться, а почасти й зовсім неможливий, від самого лише руйнування старої операційки. Якщо ми витягуємо людей із підконтрольного середовища, коли вони не знають, що таке інше середовище, та вкидаємо їх в ОРРС чи в середовище з концентрованим умістом автономії, то їм буде важко. Організації мають запровадити практику, яку Річард Раян називає «містком», яка б допомогла кожному працівнику відчути свій ритм і налаштуватись на перехід.

Більш того, кожен індивід знайде для себе щось захопливе в різних аспектах автономії. Деякі бажатимуть отримати автономію над завданням; інші ж захочуть автономії над командою. В одному зі своїх електронних листів Шей, генеральний директор компанії «Запос», написав мені: «Дослідження показали, що допустимий рівень контролю над чимось є важливим складником людського щастя. Але те, що людям нібито хотілося б контролювати, значно відрізняється від правди, тому я не вважаю, що існує якийсь один аспект автономії, який є універсально найважливішим. У кожної людини є свої побажання,

тож найкращою стратегією для роботодавця буде визначити в індивідуальному порядку, що є важливим для кожного працівника».

Утім, усі ці персональні бажання й самі вийдуть на поверхню, бо ростуть вони зі спільних коренів. Ми народжені бути гравцями, а не пішаками, і повинні бути автономними індивідами, а не індивідуальними автоматами. Ми спроектовані, щоб бути типом І. Проте зовнішні сили навколо нас, включно з самою ідеєю того, що нами треба «управляти», ніби змовились і змінили наші налаштування за замовчуванням, щоб перетворити нас на тип Х. Якщо ж ми оновимо середовище, у якому перебуваємо (не лише робоче, але й шкільне та домашнє), і якщо лідери визнають як факт природну сутність людини і наукові докази щодо цього, то ми зможемо повернути себе та наших колег до нашого природного стану.

«Людство протягом своєї історії завжди рухалось у напрямку більшої свободи. Тож і причина прагнення свободи закладена в генах, – сказав мені Раян. – Якби ми були просто речовиною, як [деякі] люди й вважають, то такого б не відбувалось. Проте хтось таки повстає перед танком у Китаї. Жінки, яким відмовили в автономії, продовжують відстоювати рівність прав. Ось такий курс історії. Ось чому справжня людська природа, у певний момент усвідомлюючи сама себе, робить усе, аби стати більш автономною».

Розділ 5. Майстерність

*І дивитися не треба, що робить людина,
аби дізнатися, чи це покликання її,
а треба лише зазирнути у вічі:
чи кухар ти, що робиш соус, чи хірург,
що робить свій перший надріз,
чи клерк, що випикує накладну на товар, —
у кожного на обличчі – захоплення,
кожен забувається у своїй роботі.
Який же гарний він —
Завзяття повний погляд.*

В. Г. Оден

Одного літнього ранку 1944 року десятирічний Михайл Чиксентмихайї разом із матір'ю, двома братами та приблизно сімома десятками родичів, що прийшли їх проводити, стояли на залізничному пероні в Будапешті, столиці Угорщини. Точилася Друга світова війна, і на Угорщину – суперечливого учасника Об'єднання Осі^[130] – тиснула кожна політична та географічна сила. Оскільки Угорщина стала учасником таємних мирних переговорів зі Сполученими Штатами та Великобританією, солдати нацистського режиму розпочали процес окупації країни. У той же час радянські війська підходили до її столиці.

Настав час вирушати в дорогу. Тож четверо людей сіли в потяг, що прямував до італійської Венеції, де батько Чиксентмихайї працював дипломатом. Щойно колеса потяга загуркотіли на південний захід, неподалік почулися звуки бомбардування. Шибки в потязі розбивались від куль, а тим часом солдат-стрілець, що їхав у вагоні, відстрілювався від нападників. Десятирічний хлопчисько причаївся під своїм сидінням, наляканий, але й трішки... роздратований. «Тоді мене й осяяло, що дорослі не мають ані найменшого поняття, як треба жити», – сказав мені Чиксентмихайї шістьдесят п'ять років по тому.

Пізніше виявиться, що його поїзду останньому пощастить перетнути Дунай упродовж наступних років. Практично одразу після

відправлення удари авіації знищили основні мости Угорщини. Члени сім'ї Чиксентмихайі були людьми добре освіченими й завжди міцно тримались одне за одного, але війна все ж таки зруйнує їхню родину. Через п'ять місяців з усієї рідні, яка того ранку стояла на пероні, лише половина залишиться живою. Один із братів Чиксентмихайі проведе шість років на каторжних роботах в Уральських горах, другого буде вбито в бою з радянськими військами.

«Усе це змусило мене замислитись, – говорить Чиксентмихайі, згадуючи себе у віці десяти років, – що має бути спосіб жити краще, ніж так».

Від покірності до завзяття

Протилежним до поняття автономії є поняття контролю. Й оскільки розташовані вони на протилежних полюсах нашого біхевіорального компаса, то й ведуть вони в різних напрямках. Контроль веде до покірності, автономія – до завзяття. І ця відмінність знайомить нас із другим елементом поведінки типу І – майстерністю, а саме бажанням ставати дедалі досконалішим у тому, що для нас є важливим.

Як я вже пояснював у першій частині книги, Мотивація 2.0 спрямована на те, аби заохочувати людей виконувати роботу ту, яку скажуть, і так, як скажуть, тобто змусити їх коритися. Переслідуючи таку мету, важко знайти мотиватора ефективнішого, ніж в'язка смачнющих пряників або ж страх несподівано дістати батога. Ясна річ, що такий метод ніколи не був багатообіцяючою стежкою до самоактуалізації. Проте як економічна стратегія певна логіка таки в ньому є. Для виконання рутинних завдань – виду робіт, що практично стали типовими роботами ХХ століття: набуття працівником звички коритися було просто ідеальним варіантом розвитку подій для керівника.

Але то було тоді. Для виконання завдань, характерних ХХІ століттю, доволі часто (а інколи й занадто) стається так, що така стратегія не виправдовує сподівань. Вирішення комплексних проблем потребує допитливості, інтелекту й особистісної готовності експериментувати в пошуках свіжого рішення. Там, де Мотивація 2.0 шукала покірності, Мотивація 3.0 шукає завзяття. Лише завзяття здатне породити майстерність. Власне, гонитва за майстерністю як трохи приспана складова нашого третього драйву стала неодмінною передумовою успіху для тих, хто торує свій шлях у світі сучасної економіки.

На жаль, попри приємні слова, що лунають у корпоративних коридорах, як-от «розширення повноважень», найбільш негативною рисою сучасного робочого місця є нехтування майстерністю та відсутність завзяття у працівників. Результати проведеного Джорджем Геллапом^[131] широкого дослідження на цю тему показують, що в Сполучених Штатах понад 50 % працівників виконують свою роботу без завзяття, а ще 20 % перебувають на шляху до повної

незацікавленості нею. Ціна за таку байдужість – приблизно 300 мільярдів доларів, щорічно втрачених через занепад продуктивності, – сума більша, ніж ВВП Португалії, Сінгапуру чи Ізраїлю^[132]. Все ж таки, якщо порівнювати з іншими країнами, то Сполучені Штати видаються суцільним раєм, сповненим поведінкою типу I на робочому місці. За даними консалтингової фірми «МакКінзі Енд Ко.», у деяких країнах максимум 3 або 2 % трудових ресурсів працюють зі справжнім завзяттям^[133].

Рівноцінно важливим є розуміння того, що завзяття як шлях до майстерності є потужним чинником і в нашому непрофесійному житті. Можливо, для того, аби виживати фізично, покірність і є ефективною стратегією, але для самоактуалізації – це точно не найкращий варіант. Аби жити життям, сповненим задоволення, необхідно значно більше, ніж відповідати вимогам тих, хто контролює вас. А тим часом у наших офісах та шкільних класах рівень покірності значно переважає над рівнем завзяття. Покірність, можливо, колись приведе вас у світле майбутнє, але тільки завзяття допоможе здолати темряву. І тут ми знову повертаємося до історії Михая Чиксентмихайі.

У ранньому підлітковому віці, уже будучи свідком звірств нацистської Німеччини та переходу влади над його країною до радянських рук, Чиксентмихайі зі зрозумілих причин набридла покірність, тож він вирішив шукати завзяття. Проте в школі він його не знайшов і «вилетів» із загальноосвітньої школи, коли йому було тринадцять. Щоб вижити упродовж наступних десяти років у Західній Європі, він тинятиметься від роботи до роботи, кожна з яких перевершувала в кумедності попередню. Плекаючи надію знайти відповідь на запитання свого юнацтва про кращий спосіб життя, він читав усю підряд релігійну й філософську літературу, яку тільки міг дістати. Але те, що він вивчав, не було тим, чого він прагнув. І так тривало аж до того моменту, коли він зовсім випадково потрапив на лекцію, яку читав не хто інший, як Карл Юнг^[134]. Там він почув про галузь психології і вирішив, що саме вона може мати ключі до скрині з таємницями, яку він шукав.

Тож 1956 року двадцятидвохрічний Чиксентмихайі вирушив до Сполучених Штатів, аби вивчати психологію. Він приїхав до Чикаго, вигнаний із середньої школи, з одним доларом та двадцятьма п'ятьма центами в кишені, а його знання англійської зводилось до рівня

читання коміксів «Пого»^[135]. Наявність контактів з угорською діаспорою в Чикаго посприяла щодо пошуків роботи та місця проживання. Його знання латини, німецької та тих же «Пого» допомогли йому скласти тест в одній із загальноосвітніх шкіл Чикаго на мовну відповідність, хоча він не міг ані говорити, ані читати англійською. Згодом він вступив на денну форму навчання до Іллінойського університету в Чикаго, а ночами працював на рецепції в готелі й зрештою опинився на кафедрі психології Чиказького університету, в якому всього лише через дев'ять років відтоді, як його нога ступила на американську землю, він здобуде ступінь доктора філософії.

Але Чиксентмихайі категорично відмовився від банального плинину за основними течіями досліджень у своїй галузі. Нещодавно, одного весняного ранку, він сказав мені, що «замість корективно-патологічних поглядів Зігмунда Фрейда та механістичних робіт Б. Ф. Скіннера^[136] й усіх тих, хто звів уявлення про поведінку до простих понять стимулу та реакції на нього, він хотів дослідити позитивний, інноваційний, креативний підхід до життя». Розпочав він із того, що написав про креативність. А креативність привела його до вивчення гри. І саме в ході дослідження гри він відкрив той погляд на людські відчуття, який зробить його відомим.

У самій грі багатьом людям подобалось те, що Чиксентмихайі називав «автотеличними відчуттями» (від грец. *auto* – сам та *telos* – ціль, мета). При автотеличних відчуттях мета самодостатня, а сам процес її досягнення і є винагородою. Чиксентмихайі стверджував, що художники, за якими він спостерігав під час свого докторського дослідження, були настільки зачаровані своєю працею, що здавалося, ніби вони перебувають у трансі. Час для них минав швидко, а самосвідомість розчинялась у повітрі. Учений відшукував й інших людей, що прагнули б тих самих відчуттів: скелелазів, футболістів, плавців, спелеологів, й брав у них інтерв'ю для того, аби встановити, що саме робило їхнє заняття автотеличним. Результати збивали з пантелику. Чиксентмихайі пізніше написав: «Коли люди намагаються пригадати, що вони відчували, лізучи по скелі чи виконуючи прекрасну музичну партію, те, що вони розповідали, зазвичай було доволі стереотипним і не мало жодної новизни»^[137]. Він конче потребував способу дослідити те, що відчують люди саме в момент

автотеличності. Й ось у середині 1970-х років його врятував новітній на той час винахід, який кожен сучасний дванадцятирічний підліток вважав би сміховинним допотопством, – електронний пейджер.

За всю мою спортивну кар'єру загальною метою було стати кращим атлетом, ніж я був на той момент, через тиждень, через місяць чи рік. Покращення – ось що було метою. А медаль – це лише найбільша винагорода за досягнення тієї мети.

Себастьян Коу, бігун на середні дистанції, дворазовий золотий олімпійський призер

Чиксентмихайі, який на той час уже викладав у Чиказькому університеті й завідував власною психологічною лабораторією, причепив собі на ремінь пейджер і сказав своїм студентам-випускникам дзвонити йому по кілька разів на день. Коли б пейджер не дзеленчав, учений записував те, що він робив і що при цьому відчував. «Було дуже весело, – згадував він у своєму офісі в університеті Клермонт Ґредюейт^[138] у південній Каліфорнії, де зараз викладає. – Ви отримували максимально детальну картину того, як люди жили». На основі результатів проведеного тесту він розробив методику, що називається «методом формування вибірки відчуттів». Чиксентмихайі у довільному порядку писав людям на пейджер вісім разів на день і просив занотовувати в блокноті відповіді на кілька коротких запитань про те, що вони роблять, з ким вони перебувають та як би вони описали свій психологічний стан тієї миті. Складіть усі результати разом – і ви отримаєте намальований у блокноті мультфільм, короткометражку чийогось тижня. Складіть докупи всі результати одного індивіда – і ось вам ціла бібліотека людських відчуттів.

Спираючись на ці результати, Чиксентмихайі поступово почав добиратися до сутності автотеличних відчуттів. Мабуть, велике значення має й те, що він замінив цей немилозвучний прикметник грецького походження словом, котре люди, як він виявив, використовували задля опису цих позитивних моментів їхнього життя: потік. Піднесені, сповнені задоволення та кайфу відчуття людина переживає саме тоді, коли вона перебуває у стані потоку. І цей стан людської психіки, що раніше не визнавався і здавався таким неосяжним та незбагненим, взагалі, легко увійшов у поле людського

розуміння. У потоці чіткі цілі. Вам необхідно досягти вершини гори, забити м'яч у ворота або сформувавши з глини те, що має бути. І зворотний зв'язок не змушує себе чекати. Вершина гори або наближається, або віддаляється, м'яч летить або у ворота, або повз них, глечик, який ви формуєте з глини, виходить гладеньким або непропорційним.

Найбільш важливим у потоці є те, що взаємини між тим, що особа *має* зробити, та тим, що вона *може* зробити, ідеальні. Виклик, кинутий індивіду, не надто легкий і не надто складний. Він лише на щабель чи на два вищий від його здібностей, що змушує тіло й розум працювати таким чином, аби докладені зусилля стали найкращою винагородою. Цей ідеальний баланс зумовлював такий рівень зосередженості та насолоди, який легко обходив інші буденні відчуття. У потоці люди настільки заглиблювались у заняття й відчували таку дозу беззаперечного контролю над ситуацією, що їхні чуття часу, місця й самого себе просто щезали. Безперечно, вони мали автономію. Але більше того – вони відчували завзяття. І, як писав поет В. Г. Оден, «забувались у дії».

Можливо, такий психологічний стан був саме тим, чого шукав той десятирічний хлопчина, коли потяг мчав його європейськими просторами. Можливо, досягнення потоку не як поодинокого моменту, а як загальноприйнятої норми життя (не переставати дивитися тим «поглядом, повним завзяття»), аби досягнути майстерності кухаря, хірурга чи клерка) – і було відповіддю. Можливо, саме так і варто було жити.

Золотоволоски на вантажному судні

Декілька років тому (Чиксентмихайі не пригадує, коли саме) до швейцарського Давоса його запросив Клаус Шваб, який у цьому місті завідує щорічним з'їздом світових лідерів. Разом із ним у подорож вирушили троє інших членів професорсько-викладацького складу Чиказького університету: Гарі Бекер, Джордж Стіглер та Мілтон Фрідман – усі економісти та лауреати Нобелівської премії. Одного вечора п'ятеро людей зібралися за вечерю, наприкінці якої Шваб запитав в академіків, що, на їхню думку, було найголовнішою проблемою сучасної економіки.

«На мій скептичний подив, – розповідає Чиксентмихайі, – Бекер, Стіглер та Фрідман – кожен промовив приблизно ту саму фразу: „Чогось не вистачає“. Тобто, попри свій науковий багаж, економіка все ще не змогла належно оцінити людську поведінку навіть у підприємницькому середовищі».

«Бажання займатися чимось, тому що це дає вам справжнє задоволення і кидає вам новий виклик, надихає на найвищі прояви креативності, незалежно від того, чи це мистецтво, чи наука, чи бізнес».

Тереза Амабіє, професор Гарвардського університету

Чиксентмихайі посміхнувся та похвалив своїх колег за їхню проникливість. Концепція потоку, презентована ним у середині 1970-х років, не одразу змінила правила гри. Успіх прийшов до неї 1990 року після виходу у світ першої книги Чиксентмихайі на цю тему, що була написана для широкого кола читачів і здобула для нього маленьку групу прихильників у світі бізнесу.

Однак брати її на озброєння під час виконання реальних корпоративних операцій бізнес-організації чомусь не поспішали. Зрештою, для такого поняття, як «потік», у Мотивації 2.0 обмаль місця. Операційна система типу X не заперечує, аби люди приймали оптимальні професійні виклики, але розглядає їх радше як щасливі випадковості, а не умови, які є конче необхідними для високих показників людської праці.

Але й такими повільними темпами зміни, буває, також приходять. Як показують наведені вище в цьому розділі статистичні дані щодо втрати завзяття працівниками, якщо робоче місце є непотоковою зоною, то ціна за людське задоволення від роботи та добробут організації загалом є дуже високою. Ось чому деякі підприємства намагаються втілювати інший підхід до процесу роботи. Як зазначав журнал *«Фест Компані»*, у деяких компаніях, включно з «Майкрософт», «Патагонія» та «Тойота», вже усвідомили, що створення сприятливих для розвитку потоку середовищ, які допомагають людям рухатись у напрямку майстерності, може підвищувати продуктивність та рівень професійного задоволення^[139].

Наприклад, Стефан Фальк, віце-президент шведського концерну телекомунікацій «Еріксон», скористався принципами потоку, аби

пом'якшити процес об'єднання структурних підрозділів компанії. Він переконав менеджерів сформулювати робочі завдання таким чином, щоб перед працівниками стояли чіткі цілі, а шлях до отримання зворотного зв'язку був швидким. І замість того, щоб вказувати працівникам на їхні провини, під час щорічних оглядів результативності менеджери шість разів на рік зустрічалися зі своїми підлеглими віч-на-віч і не менш ніж півтори години спільно обговорювали рівень їхнього завзяття та шлях до здобуття майстерності. Орієнтована на потік робоча стратегія виявилась настільки ефективною, що компанія «Еріксон» почала використовувати її у своїх офісах по всьому світу. Згодом Фальк перейшов працювати до «Грін Карго», шведської логістично-судноплавної компанії-гіганта. Там він розробив метод навчання менеджерів принципів функціонування потоку. Потім постановив, аби менеджери раз на місяць зустрічалися з персоналом і дізнавалися, чи працівники перевантажені або ж недовантажені роботою, що дозволяло розподіляти їхні робочі завдання так, аби вони віднайшли потік. Після двох років менеджерського «перекрою» державна компанія «Грін Карго» вперше за 125 років почала давати прибуток, і члени правління компанії називають ключову причину добробуту – зосередження на потоці^[140].

Більш того, дослідження 11 тисяч учених-винахідників та інженерів, які працюють в американських компаніях, встановило, що жага до інтелектуального виклику, тобто спонукана опанувати щось нове та цікаве, й була найбільшою передумовою продуктивності. Науковцям, якими рухала внутрішня жага, вдалося зареєструвати значно більше патентів, аніж тим, чиєю головною мотивацією були гроші, навіть попри те, що обсяг зусиль, докладених кожною групою, контролювався^[141]. (Тобто зовнішньо мотивована група працювала так само довго та з тією ж інтенсивністю, що і їхні суперники, які більшою мірою належали до типу І. Лише зробити їм вдалося менше – мабуть, тому, що вони провели менше робочого часу в стані потоку.)

Дженова Чен, молодий гейм-дизайнер, 2006 року написав свою магістерську роботу з теорії Чиксентмихайі. Він вважав, що відеоігри надають людям відчуття ідеального потоку, але надто велика кількість ігор вимагала від геймерів практично суцільної відданості. Чому б, думав він, не розробити таку гру, яка б надала відчуття потоку й менш

затятим геймерам. Користуючись своїм науковим проектом як дослідницькою лабораторією, Чен створив гру, у якій гравці, використовуючи комп'ютерну мишку, проводили схожий на амебу організм, зображений на екрані, крізь сюрреалістичній океанічний пейзаж, допомагаючи йому пожити інших мешканців океану та поступово еволюціонувати.

У той час як у переважній кількості ігор гравці змушені проходити вже попередньо встановлені рівні складності, у Ченовій грі вони сповнені свободи рухатись у тому напрямку, що їм заманеться. І, на відміну від інших ігор, де програш означає закінчення ігрового сеансу, Ченова гра в разі програшу виводить гравця на той рівень складності, що краще відповідатиме його вмінням. Отже, Чен назвав свою гру «ПотІк», і вона таки стала справжнім хітом. Люди зіграли в безплатну онлайн-версію гри більш ніж три мільйони разів^[142]. Платна версія, розроблена для ігрової приставки «ПлейСтейшн», мала понад 350 000 завантажень і зібрала цілу низку нагород. Чен скористався успіхом гри, аби започаткувати власну фірму – «Зетгеймкомпані», основою для створення якої стали як потік, так і «ПотІк», і яка одразу ж виграла угоду на розробку трьох ігор із «Соні» – дещо нечуване, як для старту компанії, започаткованої двома двадцятишестирічними каліфорнійськими гейм-дизайнерами.

Грін Карго, «Зетгеймкомпані» та ті компанії, що беруть на роботу науковців, які штампують патенти, мов конвеєр, зазвичай користуються двома корпоративними тактиками, які так активно відкидають їхні менш метикуваті конкуренти. Перша тактика: вони забезпечують своїх працівників тим, що я називаю «завданнями золотої середини»^[143] – викликами, від яких не дуже «холодно» й водночас не дуже «жарко», вони не є надміру важкими чи, навпаки, неймовірно легкими. Одним із джерел професійного розчарування є часта неузгодженість між тим, що люди *повинні* робити та що вони *здатні* зробити. Коли завдання виходить за межі їхніх здібностей, результатом є тривога. Коли ж працівники змушені діяти нижче від рівня своїх здібностей, у результаті виходить нудьга. (До речі, Чиксентмихайі назвав свою першу книгу про автотеличні відчуття «Поза нудьгою та тривогою».) Проте, коли все збігається належним чином, результат може просто вражати. Саме в цьому й полягає сенс потоку. Завдання золотої середини заряджають нас потужним

відчуттям входження у правильний діапазон, балансуванням на лезі ножа між порядком та безладом – тим відчуттям, яке художник Фріц Шольдер одного разу описав як «прогулянку по натягнутому канату між нещасним випадком та дисципліною».

Друга тактика, яку розумні організації використовують, аби підвищити рівень потоку та для розширення можливостей працівників розвивати свою майстерність: приводити в дію позитивний аспект ефекту Соєра. Згадаймо з другого розділу, що зовнішні винагороди здатні перетворити гру на роботу. Проте існує можливість запуснути цю течію й у протилежному напрямку – перетворити роботу на гру. Є такий спектр професійних завдань, які треба виконувати, хоч вони й не передбачають автоматичного напливу значного потоку. Тож найбільш проникливі підприємства дають своїм працівникам волю обирати форму й наповнення своєї роботи так, щоб вона давала їм бодай мізерне відчуття потоку під час виконання буденних завдань. Дві професорки однієї бізнес-школи, Емі Вжесневські та Джейн Даттон, узялись вивчати це явище серед санітарів, медсестер та перукарів. Наприклад, у ході дослідження вони встановили, що деякі прибиральники з персоналу лікарень, замість того щоб виконати норму-мінімум, брались до нових завдань – від розмов із пацієнтами до полегшення роботи медсестер. Поява нових, більш захопливих викликів підвищила рівень їхнього професійного задоволення й інтенсифікувала розуміння власних навичок. А переосмислені аспекти своїх професійних обов'язків зробили роботу більш схожою на гру, яку вони повністю контролювали. «Навіть у професіях із низьким рівнем автономії, – пишуть Вжесневські та Даттон, – працівники здатні знаходити нові способи розвитку майстерності»^[144].

Три закони майстерності

Присутність потоку багато важить для здобуття майстерності. Проте потік аж ніяк не є її запорукою, позаяк два поняття функціонують у різних часових просторах. Якщо перше трапляється в часових рамках одного моменту, то, аби розвинути друге, потрібні місяці, роки, а інколи й десятиріччя.

Кожен із нас може досягнути потоку вже завтра вранці, але нікому не вдасться здобути майстерність за одну ніч.

Тож як нам залучити потік до пошуку того більш глибинного та тривалішого явища? Що нам зробити, аби наблизитись до майстерності – одного з ключових елементів поведінки типу I у нашій організації та в житті? Кілька вчених-біхевіористів уже розпочали давати перші відповіді на ці запитання, вважаючи, що майстерність залежить від трьох дещо своєрідних законів.

Майстерність – це спосіб мислення

Як і з багатьма речами в нашому житті, прагнення майстерності цілком і повністю формується в нашій голові. Принаймні таке відкриття зробила Керол Двек.

Професор психології в Стенфордському університеті Керол Двек упродовж майже сорока років вивчала концепції мотивації та досягнення мети в дітей та юнацтва, нагромаджуючи кістяк для точного емпіричного дослідження, що зробило її суперзіркою сучасної біхевіористики. Те, у що люди вірять, формує те, чого вони досягають, – саме таким є сигнатурне бачення Двек. Наші переконання щодо нас та природи власних здібностей, які вона називає «самотеоріями», визначають те, як ми інтерпретуємо свої відчуття та здатні встановлювати межі тому, на що спроможні. І попри те що її дослідження здебільшого спрямоване на встановлення детальної картини концепції людського інтелекту, її відкриття поширюються й на більшість людських здібностей. І з них походить перший закон майстерності: *майстерність – це спосіб мислення*.

Визначтеся з тим, у чому ви хочете бути асом, але майте на увазі, що ви ніколи по-справжньому не будете задоволені у власних досягненнях, а відтак сприйміть те, що це нормально.

Роберт Б. Райх, колишній міністр праці США

Двек вважає, що люди дотримуються двох різних поглядів на свій інтелект. Ті, хто дотримується «теорії сталості», вважають, що інтелект є лише сталою величиною. Він існує всередині нас – завершена форма продукту, який ми не можемо збільшити. Ті ж, хто підписується під «диференційною теорією», дотримуються іншого бачення. Вони вважають, що, поки рівень інтелекту здатний варіюватися в різних осіб, він беззаперечно є чимось таким, що ми, доклавши зусиль, можемо збільшити. Проводячи аналогії з фізичними властивостями, диференційні теоретики сприймають інтелект як щось подібне до сили. (Хочете стати сильнішими та наростити мускулатуру? Починайте тягати залізо.) Теоретики сталості сприймають її радше як зріст. (Хочеш стати вищим? Ну, тобі не поталанило^[145].) Якщо ви вважаєте, що інтелект – це фіксована величина, тоді кожне навчальне та професійне ускладнення стає мірилом того, скільки його у вас є. Якщо ж ви вірите, що інтелект – це щось таке, що можна збільшити, тоді ті самі ускладнення стають можливостями для його росту. З однієї точки зору, інтелект – це щось таке, що ви демонструєте, а з іншої – щось таке, що ви розвиваєте.

Ці дві самотеорії ведуть нас абсолютно різними стежками: одна прямує до майстерності, а інша – ні. Наприклад, давайте розглянемо цілі. Двек говорить, що їх є два типи: цілі результативності та навчальні цілі. Отримати найвищий бал із французької мови – це мета результативності. Уміти говорити французькою – це навчальна мета. «Обидві цілі є цілком нормальними й доволі-таки універсальними, – говорить Двек, – й обидві можуть сприяти досягненню чогось»^[146]. Однак тільки одна веде до майстерності. У ході кількох досліджень Двек встановила, що ставити перед дітьми мету результативності (скажімо, отримати високу оцінку з тесту) було ефективним для відносно прямолінійних проблем, проте часто перешкоджало дитячій здатності застосовувати вивчену теорію до розв'язку нових практичних завдань. Наприклад, в одному дослідженні Двек та її колега попросили учнів восьмого класу вивчити напам'ять певний набір наукових законів, ставлячи перед половиною учнів мету результативності, а перед другою половиною – навчальну. Після того як дві групи дали зрозуміти, що матеріал засвоєно, дослідники

попросили учнів застосувати нові знання для вирішення серії нових проблем, що були схожими, але все ж таки не ідентичними щодо тих, які вони вже вирішували. Учні, перед якими ставили навчальну мету, досягли значно вищих результатів у вирішенні цих незвичних для них завдань. Крім того, вони доклали більше зусиль і випробували більше варіантів вирішення. Двек пише: «Учням, які переслідують навчальну мету, для того щоб не здаватись і не припиняти спроб, не обов'язково відчувати, що вони вже добре вправляються в чомусь. Як би там не було, їхньою метою є навчитися чогось нового, а не довести, що вони вже розумні»^[147].

Насправді, дві самотеорії дивляться на зусилля з двох абсолютно різних кутів зору. Для прихильників диференціальної теорії зусилля – це щось позитивне, оскільки вони вважають, що вроджена здібність – явище ковке, а от працювати з дедалі більшою віддачею – ось що для них є шляхом до самовдосконалення. На відміну від них, говорить Двек, «теорія сталості... є системою, що вимагає від індивіда дотримуватися дієти легкого успіху». За такого погляду на життя, якщо вам необхідно важко працювати, ви не надто вже й вправна особистість. Отже, люди обирають легкі цілі, досягнувши які, іще раз доводять наявність своїх здібностей, при цьому не роблячи майже нічого, аби їх розширити. Певною мірою сподвижники теорії сталості хочуть виглядати як майстри, не розширюючи масштабу своїх потуг задля досягнення майстерності.

Зрештою, обидва способи мислення приводять у дію дві протилежні реакції на невдачі: одна – та, яку Двек називає «безсилою», а друга – «орієнтована на майстерність». У ході вивчення американських п'яти- та шестикласників, Двек дала учням завдання вирішити вісім концептуальних проблем, які вони були здатні вирішити та після яких на них чекало ще чотири запитання, що були їм не до снаги (бо надто складні як для дітей такого віку). Учні, які дотримувались думки, що інтелектуальні можливості мозку є фіксованими, швидко здалися під час вирішення важчих завдань, звинувачуючи свій інтелект (точніше, брак інтелекту) за нездоланні труднощі. Учні з більш експансивним способом мислення продовжили працювати, попри труднощі, й розгорнули значно більше новаторських стратегій для пошуку необхідних рішень. Що чи кого ці учні звинувачували за те, що були не здатними підкорити найважчі

завдання? «Відповідь і справді нас здивувала: ніщо й нікого вони не звинувачували», – говорить Двек. Юнаки й дівчата визнали, що на шляху до майстерності уникати невдач – неможливо та що вони навіть можуть ставати дороговказами в цій подорожі.

Бачення Двек веде нас до розуміння біхевіоральних відмінностей, що лежать в основі Мотивації 2.0 та Мотивації 3.0. Поведінка типу X часто дотримується теорії сталості інтелекту, надає перевагу цілям результативності над цілями навчальними й нехтує зусиллями, вважаючи їх проявом слабкості. Поведінка типу I дотримується диференціальної теорії інтелекту, цінує навчальні цілі більше, ніж цілі результативності, та схвалює зусилля як спосіб удосконалюватись у чомусь, що є важливим. Пристаньте до першого способу мислення – і майстерності вам не досягнути. Станьте прихильником другого – і її вже не уникнути.

Майстерність – це біль

Щоліта приблизно тисяча двісті молодих американських чоловіків та жінок приїжджають до Військової Академії Сполучених Штатів у місті Вест-Пойнт^[148] для того, щоб розпочати чотирирічний курс навчання і знайти своє місце в легендарному «довгому сірому строю». Проте, перш ніж хтось із них увійде до навчального класу, на них чекає сім тижнів Базового кадетського курсу, відомих під назвою «Звірячі казарми». До закінчення літа кожен двадцятий талановитий, відданий молодий чоловік чи жінка вибуде з курсу. Група вчених (двоє з Вест-Пойнт, один з університету Пенсільванії та ще один із Мічиганського університету) хотіли зрозуміти, чому деякі студенти продовжували йти шляхом до військової майстерності, а інші сходили на першій же станції.

Намагайтесь обрати ту професію, у якій будете насолоджуватись навіть її найбуденнішими та найнуднішими моментами. І тоді ви завжди будете щасливими.

Вілл Шорт, майстер складання головоломок

У чому полягала проблема? У нестачі фізичної сили, здоров'я та інтелекту? Лідерських здібностей? Різнобічності розвитку?

Жоден із вищеперелічених варіантів не є правильним. Дослідники відкрили, що найкращою передумовою успіху абітурієнтів-кадетів

були їхні показники так званої «зносостійкості», яку можна схарактеризувати як «наполегливість та запал до досягнення довгострокових цілей»^[149]. Те, через що пройшли ці тепер уже офіцери армії під час навчань в академії, підтверджує другий закон майстерності: *майстерність – це біль*.

Так само чудовий, як і потік, шлях до майстерності (постійне самовдосконалення у тому, що є важливим) не встелений квітами та не сяє веселками. Якби це було так, більшість із нас легко завершили б цю подорож. Майстерність завдає болю. Інколи – навіть часто! – радощів від неї обмаль. Це один з уроків, яких нас вчать результати праці психолога Андерса Ерікссона, чиє революційне дослідження засад експертної діяльності запровадило нову теорію того, що сприяє розвитку майстерності. Зокрема, він пише: «Маса тих характеристик, які колись, як припускалося, були показниками вродженого таланту індивіда, насправді є результатом інтенсивних тренувань тривалістю мінімум 10 років»^[150]. Майстерність у спорті, музиці, бізнесі вимагає зусиль (важких, болючих, нестерпних, всеохопних) протягом довгого часу (не тижня чи місяця, але десятка років)^[151]. Соціолог Деніел Чембліс посилається на це, як на «буденність досконалості». Як і Ерікссон, Чембліс у ході свого трирічного дослідження олімпійських плавців установив, що ті плавці, котрі досягали найкращих результатів, здебільшого присвячували свій час виконанню ординарних вправ, що загартовували їх перед труднощами змагань^[152]. Це та сама причина, що була встановлена дослідниками з Вест-Пойнт: саме зносостійкість, а не IQ чи стандартизовані результати тестів, була найточнішою передумовою рівня успішності в коледжі. Вони пояснювали: «Якщо те, що важка праця важлива – факт загальнозрозумілий, то невпинність праці над одним і тим самим завданням може бути менш сприйнятливою... У кожній галузі зносостійкість може виявитись настільки ж істотною для високих досягнень, як і талант»^[153].

Тут потік вписується у загальну картину двома шляхами. Якщо люди усвідомлюють, від чого вони входять у потік, то в них має бути й чіткіше розуміння того, чому варто присвятити час та наснагу, аби стати майстром. І ці моменти, віднайдені в стані потоку, в прагненні досконалості можуть допомогти людям пройти крізь найважчі відрізки

цього шляху. Проте в кінцевому рахунку досягнення майстерності передбачає працю і ще раз працю, що поступово вестиме до незначного покращенням результатів. Можливо, вам дадуть наснагу кілька моментів потоку, які не дозволять опустити руки, та ще певний прогрес на якомусь етапі, а потім вам знову доведеться працювати та ще раз працювати над підкоренням уже нової, трохи вищої вершини від самісінького початку.

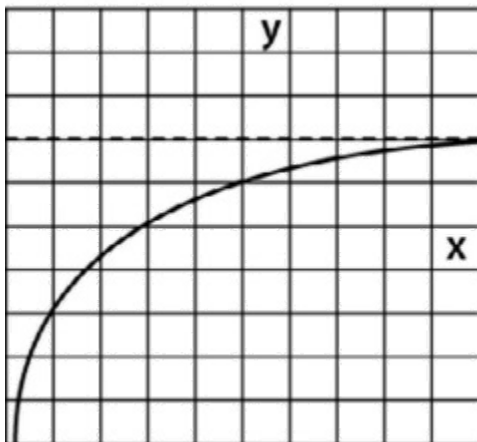
Керол Двек стверджує: «Зусилля – одна з речей, які сповнюють життя значущістю. Докладені зусилля означають, що ви цікавитесь чимось, що є важливим для вас і задля чого ви волієте працювати. Життя було б жалюгідним, якби ви не хотіли з'ясувати, що є важливим, і присвячувати себе праці над досягненням цього»^[154].

Інший професор, у якого, щоправда, немає ступеня доктора філософії, але який занесений до Зали слави баскетболу в Спрингфілді, штат Массачусетс, говорить практично те саме: «Що таке бути професіоналом, одного разу сказав Юліус Ірвінг – це означає займатися тим, що тобі до вподоби, навіть у ті дні, коли душа до цього не лежить»^[155].

Майстерність – це асимптота

Аби зрозуміти останній закон майстерності, вам знадобиться трохи знань з алгебри та кілька фактів з історії мистецтва.

Щодо алгебри, то ви, мабуть, ще добре пам'ятаєте поняття асимптоти. Якщо ні, то, можливо, впізнаєте його, глянувши нижче. Асимптота (у цьому разі горизонтальна асимптота) є прямою лінією, до якої наближається крива, проте ніколи її не досягає.



Щодо історії мистецтва, то ви, мабуть, пам'ятаєте французького художника XIX століття Поля Сезанна^[156]. Багато згадувати не треба – лише те, що він був достатньо впливовим, аби про нього писали критики та науковці. Найкращі свої роботи, які назавжди запам'ятає людство, Сезанн написав на кінцевому етапі свого життя. Девід Геленсон, економіст із Чиказького університету, який досліджував життєвий шлях митця, стверджував, що поясненням цьому є те, що Сезанн до кінця життя намагався усвідомити, як мають виглядати його найкращі роботи. Один із критиків писав про Сезанна так: «Його роботи так ніколи й не стали втіленням беззаперечного синтезу дизайну; він радше підходив до нього, будучи сповненим безкінечних застережень, підкрадався до нього, наче щоразу споглядав його з різних кутів зору... *Для нього синтез був асимптотою, у напрямку якої він ішов цілу вічність, так і не досягнувши її*»^[157].

Ось вона – сутність майстерності. *Майстерність – це асимптота.*

Ви можете підійти до неї. Можете націлюватися на неї. Можете підібратися дуже близько. Але, як і Сезанн, ви ніколи не торкнетесь її. Не можна досягнути вичерпної майстерності. Тайгер Вудс – мабуть, найвеличніший гравець у гольф усіх часів і народів, рішуче стверджував, що він іще, може, повинен удосконалювати себе. Він сказав це, ще будучи аматором. І повторить знову, після своєї найкращої партії чи найвдалішого сезону. Він женеться за майстерністю. Що ж, це знають усі. А от чого не знають, то його усвідомлення, що він ніколи її не наздожене: вона завжди буде швидшою за нього.

Асимптота майстерності є джерелом розчарування: навіщо гнатися за чимось, чого ти ніколи цілком не здобудеш? Але вона також є й джерелом принади: а чому б і не спробувати? Весь смак криється в самій гонитві, а не в здобутті. У підсумку майстерність тому й вабить нас, що постійно вислизає з наших рук.

Кисень душі

У піддослідних були наявні всі тривожні ознаки «загального розладу тривожності» – психічного захворювання, що вражає майже 3 % дорослого населення. Згідно з «Діагностично-статистичним

посібником психічних розладів» (ДСППР – IV), наявність трьох будь-яких симптомів зі списку, поданого нижче, вказує на наявність того, що може бути серйозною проблемою.

- Занепокоєння та гранична знервованість.
- Швидка втомлюваність.
- Труднощі при зосередженні уваги або ж затуманення розуму.
- Дратівливість.
- М'язовий тиск.
- Порушення сну.

Ці чоловіки та жінки були хрестоматійними прикладами. Одна особа, яка раніше жила життям, сповненим душевного спокою, почала почуватися «під тиском, більш ворожою, злою та дратівливою». Інша ж заявила про посилення «дратівливості й занепокоєння» та «занепад зосередженості». Ще один написав таке: «Спав погано, став апатичним, більш нервовим та обачнішим». Деякі люди побоювались, що в них буде нервовий зрив. В одного чоловіка свідомість пригасла настільки, що він ненароком пішов на стіну, зламавши собі окуляри.

Скажете, настав час відвідати психіатра чи почати вживати седативні препарати?

Зовсім ні. Для цих людей настав час дозволити потоку повернутись у їхнє життя. На початку 1970 років Чиксентмихайі проводив експеримент, у ході якого просив людей занотовувати все неважливе, що вони робили у своєму житті, – а саме, незначні дії, які виконувались не з почуття обов'язку чи задля того, аби досягнути певної мети, а просто тому, що подобалися людям. Тоді він дав такі рекомендації: «Починаючи [зранку призначеного дня] від того моменту, як ви прокинетесь, і до 21:00, просимо вас поводитися так, як завжди – робіть усе те, що вам треба, але не беріться за те, що відповідало б опису „гра“ або „неважливе інструментальне заняття“.»

Інакше кажучи, Чиксентмихайі та його дослідницька команда спрямували учасників на те, аби ті очистили своє життя від потоку. Люди, яким подобалися певні аспекти їхньої роботи, мали уникати ситуацій, що могли давати професійне задоволення. Тим, хто смакував важкими фізичними навантаженнями, слід було залишатись малорухомими. Одній із жінок-учасниць експерименту дуже подобалося мити посуд, і це, за її словами, сповнювало її життя певним конструктивним завданням і давало час помріяти, не очікуючи

якихось суспільних доган, але вона отримала наказ мити посуд лише за крайньої необхідності.

Дослідникам не довелося довго чекати результатів. Уже наприкінці першого дня учасники «розуміли підвищену марудність своєї поведінки». Вони почали скаржитись на головний біль. Більшість із них, звітуючи перед експериментаторами, згадували, що їм було важко зосередитись на чомусь одному і що над їхніми головами постійно кружляли якісь незрозумілі думки, які важко було розігнати. У той час як декого хилило на сон, інші були надто жвавими, аби заснути. Чиксентмихайі писав: «Усього лише після двох днів досліду... загальне погіршення настрою прогресувало настільки, що продовження експерименту можна було вважати не рекомендованим»^[158].

Два дні, тобто сорок вісім годин, без потоку занурили людей у стан, що був страхотливо подібним до серйозного психічного розладу. З результатів експерименту випливає припущення, що потік, глибоке відчуття завзяття, до якого закликає Мотивація 3.0, не є забаганкою. Це потреба. Він потрібен нам для того, щоб вижити. Це кисень душі.

Й одним з іще більш несподіваних відкриттів Чиксентмихайі є те, що люди, найімовірніше, досягнуть потоку швидше в стані праці, ніж дозвілля. Праця часто може набувати форми й інших автотеличних відчуттів: чітко поставлені цілі, незагайний зворотний зв'язок, виклики, що ідеально відповідають нашим здібностям. І за таких умов ми не лише насолоджуємось нею більше, а й краще її виконуємо. Ось чому той факт, що організації нормально ставляться до робочого середовища, яке позбавляє величезну кількість людей можливості пережити ці відчуття, залишається доволі дивним. Адже, забезпечуючи працівників більшою кількістю завдань золотої середини і шукаючи способів вивільнити позитивний аспект ефекту Сойєра, організації допомагають самим же собі, урізноманітнюючи при цьому життя людей.

Чиксентмихайі збагнув цю важливу істину більш ніж тридцять років тому, коли написав, що «немає більше причин вважати, що лише недоречно до справи гра здатна давати радість, тимчасом як посправжньому серйозні справи від самого початку мають сприйматися як тягар на людських плечах. Коли ми усвідомимо, що межі між роботою та грою є штучними, тоді ми й зможемо взяти все у свої руки

та почнемо виконувати важке завдання перетворення сучасного світу на такий, що буде більш придатним для життя»^[159].

Але якщо ми шукаємо шляхів, як не наробити в цьому помилок, як зробити майстерність нормою життя, то сидіння у залах засідання чи робота в одному з кабінетів по коридору – точно не ті моделі поведінки, що нам необхідні.

За обідом ми з Чиксентмихайї говорили про дітей. Життя маленької дитини просто рясніє автотеличними відчуттями. Діти жвавішають від відчуття радості, володіють експансивним способом мислення, працюють із віддачею кадета з Вест-Пойнта і прямують від одного моменту потоку до іншого. У невпинній гонитві за майстерністю вони використовують свій розум і тіло, аби пізнавати довкілля та виправляти його недоліки.

Потім, на певному етапі їхнього життя, вони враз перестають так робити. Що з ними трапляється?

«Ви починаєте соромитись того, що те, чим ви займаєтесь, є інфантильним», – пояснив Чиксентмихайї.

Яка ж це груба помилка! Мабуть, ви і я, та й кожен дорослий, що сам керує власним життям – це і є ті люди, кого вважають незрілими. Дивуючись, як дорослі могли дійти до настільки неправильного способу життя, повертаємось до того, що Чиксентмихайї пережив на тому потязі. І хоч наші обставини є менш загрозливими, проте наше спостереження є рівнозначно проникливим. Спираючись лише на власне чуття, Чиксентмихайї говорить, що діти шукають потоку в неминучості законів природи. Як і всім нам варто робити.

Розділ 6. Мета

Завдяки статистам ми знаємо, що демографічна належність до певної групи – це доля. А завдяки «Роллінг Стоунз»^[160] ми усвідомлюємо, що не завжди можемо досягти того, чого бажаємо^[161]. От чого ми не знаємо, то це того, що відбувається, коли ці два непокірні принципи сідають разом, наливають собі по чарчині та знайомляться ближче.

Але зараз дізнаємося.

2006 року першим представникам покоління бейбі-бум^[162] почало виповнюватися шістдесят років. У ювілейні дні народження люди зазвичай зупиняються й роздумують над своїм життям, даючи йому критичну оцінку. І я встановив, що коли бейбі-бумери в Сполучених Штатах та деінде досягають цього вікового дороговказу, то зазвичай реагують на нього в три різних етапи.

На першому етапі вони запитують: «Як же воно сталося так, що мені вже шістдесят?» Коли їхній вік перевищує за 60, люди дуже часто дивуються та дещо тривожаться. Шістдесят, думають вони, – це старість. Вони починають підраховувати все, про що шкодують, та намагаються протистояти реальності того, щодо чого вокаліст Мік Джагер та його музичний гурт таки мали рацію, – вони не завжди досягали того, чого бажали.

Але тут надходить наступний етап. У не такому вже й далекому минулому дожити до шістдесяти означало, що ви дещо... гм... старенькі. Все ж на початку XXI століття кожен, кому вистачило здоров'я дотягнути шістдесяти, швидше за все, ще трохи пошкунтильгає життєвим шляхом. За даними ООН, середньостатистичний шістдесятирічний американський бейбі-бумер може розраховувати на те, що проживе ще двадцять з гаком років; шістдесятирічна американка житиме ще чверть століття. У Японії шістдесятирічний може очікувати, що ще відсвяткує 82-й день народження, а шістдесятирічна японка доживе майже до вісімдесяти восьми. Така модель залишається незмінною у багатьох заможних країнах. У Франції, Ізраїлі, Італії, Швейцарії, Канаді та інших країнах, якщо ви дожили до віку шістдесяти, то ви, більш ніж імовірно, доживете й до своїх вісімдесяти^[163]. Якщо ви усвідомлюєте це, вас

огортає певне полегшення. «Хух! – зітхнули бейбі-бумери з Торонто чи Осаки. – У мене в запасі ще кілька десятиріч».

Проте його дія швидко розвіюється, бо, щойно зітхання вщухають, люди входять у третій етап. Починаючи розуміти, що попереду в них ще двадцять п'ять імовірних років, шістдесятирічні бейбі-бумери озираються на двадцять п'ять років *назад*, коли їм було тридцять п'ять, і раптова думка вдаряє їм у голову. «Ого, час реально пролетів швидко, – дивуються вони. – Що, і наступні двадцять п'ять років промчат так само блискавично? І якщо так, то коли я вже займусь чимось, що буде важливим? Коли розпочнуться мої найкращі роки? Коли я зміню щось на краще в цьому світі?»

Ці запитання, що лунають у розмовах за кухонними столами бейбі-бумерів по всьому світу, подекуди звучать аж надто емоційно. Але саме зараз вони виникають у нечуваних досі кількостях. Задумайтесь: бейбі-бумери є найбільшою демографічною групою у більшості країн Західної півкулі, у Японії, Австралії та Новій Зеландії.

За інформацією, наданою Бюро перепису населення Сполучених Штатів, наразі тільки в США мешкає приблизно 78 мільйонів бейбі-бумерів, а це означає, що щороку в середньому чотири мільйони американців досягають цього дня народження, сповненого аналізу прожитого життя та переосмислення цінностей^[164]. Це понад 11 тисяч людей кожного дня, понад 450 людей за годину.

Інакше кажучи, в одній лише Америці сто бейбі-бумерів досягають віку шістдесяти кожні тринадцять хвилин.

Кожні тринадцять хвилин ще одна сотня людей – представників найбагатшого та найбільш освіченого покоління, що коли-небудь жило на цій планеті, – починають рахуватися зі своєю смертністю та ставити глибокі запитання про сенс та значущість життя й роздумувати над тим, чого вони насправді хочуть.

Сто людей. Кожні тринадцять хвилин. Щогодини. Щодня. До 2024 року.

Коли холодний атмосферний фронт демографії зустрінеться з теплим фронтом нездійснених мрій, то результатом цього буде буря цілеспрямованості, якої світ ще не бачив.

Мотив мети

Наявність перших двох ніжок у штативі типу I – автономії та майстерності – є істотно важливою. Але для того, аби підтримувати правильний баланс, їм потрібна й третя ніжка – мета, яка надає сенсу двом своїм подругам. Люди, у яких є автономія і які працюють у напрямку майстерності, є неймовірно результативними. Але ті, хто робить це в ім'я величнішої мети, можуть досягнути навіть більшого. Найбільш мотивовані люди – не кажучи про тих, що найбільш продуктивні та задоволені, – це ті, хто протягує нитку свого бажання у вушко ідеї, вищої за них самих.

Я щиро вірю в те, що зараз з'являється нова форма капіталізму. Дедалі більше зацікавлених сторін (клієнти, службовці, акціонери та широкий загал суспільства) хочуть, аби їхні підприємства мали... мету, вищу за їхній продукт.

Метс Ледергоузен, інвестор та колишній генеральний директор «МакДоналдз»

І все ж Мотивація 2.0 не визнає мети як мотиватора. Оперативна система типу X не цілком відмовляється від цієї концепції, а лише понижує його до рангу орнаменту – красивого аксесуара, якщо вам так подобається, і не знімає його, аж поки він не стає на заводі важливим справам. Тим часом, пристаючи на цю точку зору, Мотивація 2.0 нехтує надмірно важливою складовою людської сутності. Відколи люди вперше побачили небо й почали шукати своє місце у світі, відколи вони вперше спробували змінити цей світ на краще, створивши щось таке, що закарбувалося б у пам'яті наступних поколінь, відтоді ми й стали шукачами мети. «Мета надає життю активної енергії, – сказав мені психолог Михай Чиксентмихайі під час нашого з ним інтерв'ю. – Я вважаю, що еволюція доклала свою руку до відбору людей, які бачитимуть сенс у творінні поза межами свого еґо».

Мотивація 3.0 намагається повернути людей до цього аспекту людської природи. Бейбі-бумери зі всього світу, замислившись над цифрами на своїх ювілейних тортах, підштовхують мету чимраз ближче до центру свого кругозору. У результаті у світі бізнесу почали

інакше розглядати місце, яке мета посідає в тому, що вони роблять. «Як емоційному каталізаторові, стимулу капіталопримноження бракує сил мобілізувати людську енергію повною мірою», – говорить майстерний стратег (і бейбі-бумер) Гарі Геймел^[165]. Вражаючі показники браку завзяття у працівників, що я описав у попередньому розділі, супроводжуються іншим явищем, яке компанії лише починають розпізнавати, – стрімкий злет у рейтингах діяльності на добровільних засадах, особливо в Сполучених Штатах. Такі відхилення від загальної норми – рейтинги оплачуваної праці падають, а рейтинги праці на добровільних засадах розквітають – демонструють, що добровільна робота живить людей такою їжею, якої оплачувана праця не вміє готувати.

Цікаво, як старість буває набагато простішою за молодість, бо варіантів пропонує значно менше.

Стенлі Куніц, колишній американський поет-лауреат

До нас поступово доходить, що мотив прибутку, попри всю свою вагомість, може виявитись імпульсом, що буде недостатнім як для індивідів, так і для організацій. Рівносьильним джерелом енергії, яким ми часто нехтували або просто не користувались, бо вважали нереалістичним, є те, що можна назвати «мотивом мети». Це остання суттєва відмінність між двома операційними системами. Мотивація 2.0 сконцентрована на примноженні капіталу. Мотивація 3.0 не відхиляє необхідності в прибутковості, але й рівноцінно наголошує на максимізації мети. Сьогодні ми вже бачимо перші коливання цього нового мотиву мети у трьох аспектах життя організацій: цілях, словах та їхній політиці.

Цілі

У своєму хорі мети бейбі-бумери – не єдині солісти. Їхню пісню підспівують, користуючись тим же пісенником, їхні сини та дочки, відомі як «покоління Y», міленіали, або ехо-бумери. Ця молодь, що й сама тільки нещодавно увійшла до лав трудових ресурсів, зміщує центр корпоративної гравітації в організаціях самою лише присутністю в них. Як встановила під час свого дослідження письменниця Сільвія Г'юлет, обидва основоположні покоління «вже зараз переосмислюють поняття успіху й готові приймати радикально

змінений набір винагород». Жодне з цих поколінь не сприймає гроші як найважливішу форму компенсації. Натомість вони надають перевагу цілому ряду негрошових чинників – від «чудової команди» до «можливості стати в пригоді суспільству»^[166]. І якщо вони не знайдуть тих винагород, що б відповідали їхнім вимогам, то вони відкриють власну справу.

Розглянемо приклад представника «покоління Y», американця Блейка Майкоскі, та заснованої ним 2006 року компанії «ТОМЗ Шуз». «ТОМЗ» точно не та компанія, що вписується у затишні канони традиційного бізнесу. Асортимент у них величезний: полотняні кеди, взуття на рівній підошві, черевики з високими халявами та багато чого іншого. Але щоразу, коли ви, я чи ваш сусід купуєте пару черевиків у «ТОМЗ», ми разом купуємо й нову пару взуття для однієї дитини з країни, що розвивається. Можливо, «ТОМЗ» – благодійна організація, що фінансує свої благодійні акції із заробітку на продажу взуття? Чи, можливо, це підприємство, що жертвує своїми заробітками задля того, аби творити добро? Кожен із варіантів є водночас правильним і неправильним. Правду кажучи, відповідь настільки заплутує, що компанії «ТОМЗ Шуз» і самій довелося поставити це запитання прямо на своєму сайті – одразу ж під інформацією про те, як ви можете повернути пару взуття, яка вам не підійшла. «ТОМЗ», як пояснюється на сайті, є «комерційною організацією, основоположним принципом діяльності якої є давати, а не брати».

Зрозуміло? Ні? Ну добре, давайте так: бізнес-модель компанії «перетворює наших клієнтів на благодійників». Так зрозуміліше? Можливо. Кумедніше? Ще б пак. Такі підприємства, як «ТОМЗ», викривлюють, а може, і знищують наявні принципи категоризації підприємств. Їхні цілі й те, як такі компанії їх досягають, є настільки незв'язними з Мотивацією 2.0, що якщо компанії «ТОМЗ» довелося б довіритися цій операційній системі ХХ століття, то всі старання її працівників просто забуксували б і зазнали краху, як підприємницький еквівалент «блакитного екрана смерті».

Мотивація 3.0, на відміну від Мотивації 2.0, чітко сконструйована для максимізації мети. Насправді, поява максимізаторів мети є лише однією з багатьох причин, чому перш за все нам варто замінити стару операційну систему новою. Як я вже пояснював у розділі 1, ті бізнес-операції, що практикуються в компанії «ТОМЗ», стоять в авангарді

ширшого переосмислення способів організовувати те, чим займаються люди. Прибуткові організації, що працюють на благо суспільства, корпорації типу В та малоприбуткові корпорації з обмеженою відповідальністю – всі вони змінюють природу цілей традиційного бізнес-підприємства. І всі вони починають виводити новий вид підприємців, які шукають мети, сміючись із того, як традиційна економічна теорія стверджує, ніби вони шукають прибутку. Навіть кооперативи – старіша модель підприємництва з мотивами, що відрізняються від примноження прибутків, – уже зараз відроджуються. Письменниця Марджорі Келлі стверджує, що за останні тридцять років світове членство в кооперативах збільшилось вдвічі, сягаючи 800 мільйонів людей. У тих же Сполучених Штатах більше людей належить до учасників кооперативів, аніж до тих, хто володіє власними акціями на біржі. І ця ідея розширює свої масштаби. У Колумбії Келлі пише: «Компанія „СалудКуп“ надає послуги в галузі охорони здоров'я четвертій частині всього населення. В Іспанії „Мондрагон Корпорасіон Кооператива“ – сьомий за масштабами промисловий концерн країни»^[167].

Ці «не просто комерційні» підприємства дуже далеко стоять від підприємств «суспільно відповідальних», що перебували на хвилі підйому впродовж останніх п'ятнадцяти років, але так і не дали людям того, чого обіцяли. Метою компаній, що користуються Мотивацією 3.0, не є законослухняна й морально обґрунтована гонитва за прибутком. Їхнє спрямування – переслідувати мету, вбачаючи в прибутку каталізатор самого процесу, а не те, чого варто прагнути.

Слова

Навесні 2009 року, коли світова економіка ще не оговталась належним чином від такої кризи, що буває один раз на покоління, та від фінансових махінацій, що підкидали дров у її піч, кілька студентів із бізнес-школи Гарвардського університету, дивлячись на себе в дзеркалі, замислились, чи то, бува, не в них і полягала вся проблема? Ті, ким вони прагнули стати – фінансисти й корпоративні дилери, як з'ясувалось, були не героями пригодницьких історій, а лиходіями з лячних оповідок. Значна кількість цих висококласних бізнесменів, власне, й були тими, хто підштовхнув фінансову систему до прірви. Тим часом ці молодики дивились на своїх одногрупників і бачили, що

в них уже проростали перші паростки ідентичної поведінки. В одному з опитувань студентів курсу МБА, яке проводилося за кілька років до цього, вражаючі 56 % опитаних зізнались у тому, що постійно списували^[168].

Тож жменька другокурсників Гарварду, побоюючись, що колись почесна емблема стане трьома багряними літерами А^[169], зробили те, на що студенти бізнес-школи і вчаться. Вони розробили план. Спільними зусиллями вони склали те, що згодом назвали «Присягою МБА» – варіант клятви Гіппократа для випускників бізнес-шкіл, у якій вони присягали на правильне служіння як важливим, так і незначним аспектам своєї професії. Це не офіційний документ – це кодекс корпоративної етики. І поведінка, рекомендована ним, як і слова, що слід промовляти, закликають радше до максимізації мети, ніж примноження прибутку.

Уже з першого речення присяга дзвенить звуками Мотивації 3.0.

«Моєю метою як менеджера є служіння вищому благу шляхом возз'єднання людей та ресурсів у спільному пориві до створення такої користі суспільству, якої жодна особа не здатна створити самотужки», – починається присяга. І містить вона текст із п'яти сотень слів. «Я відстоюватиму інтереси моїх акціонерів, співробітників, клієнтів та суспільства, у якому ми працюємо, – клянуться ті, що складають присягу. – Не покладаючи рук, я боротимусь за встановлення самодостатнього економічного, соціального та екологічного добробуту у всьому світі».

Ці слова – «мета», «вище благо», «самодостатній» – у словнику типу Х не знайдеш. Рідко трапляється, що їх чути в бізнес-школах, бо, як не крути, але бізнес-школи не створювали для пропагування таких принципів. Однак студенти найпотужнішої в світі фабрики кадрів МБА (про що нині ще можна посперечатись) вважали інакше. І вже за кілька тижнів майже чверть студентів-випускників склали присягу й підписали маніфест. Розпочинаючи проект, Макс Андерсон, один зі студентів-засновників, сказав: «Я сподіваюсь, що через 25 років, коли в нас буде зустрінч випускників, наш клас буде відомим не через те, хто скільки грошей заробив чи хто скільки інвестував у розвиток нашої бізнес-школи, а через те, що, ставши лідерами, ми змогли змінити світ на краще»^[170].

Слова – це важливо. І якщо прислухаєтесь, то, можливо, й почуєте дещо інший, більш орієнтований на мету голос. Гарі Геймел, про якого я вже згадував, говорить: «Цілі менеджменту зазвичай можна описати такими словами, як „ефективність“, „перевага“, „значущість“, „першість“, „зосередженість“ та „диференціація“. Всі вони важливі як завдання, але їм не вистачає сили пробудити людські серця.» «Бізнес-лідерам, – говорить він, – слід віднайти шляхи поєднання буденних бізнес-процедур із глибинними, зворушливими ідеалами – такими, як честь, правда, любов, правосуддя та краса»^[171]. Гуманізуйте те, що люди кажуть, і цілком можливо, що вдасться гуманізувати й те, що вони роблять.

Це спосіб мислення, що лежить в основі простого й ефективного методу, за допомогою якого колишній міністр праці США Роберт Б. Райх вимірює загальні показники добробуту організації. Він називає це «тестом на займенник». Коли б він не завітав у гості до якогось роботодавця, він не прогавить можливості поставити людям, котрі там працюють, кілька запитань про компанію. Звичайно, він слухає їхні відповіді від початку й до кінця. Проте перш за все він намагається розчути займенники, які вони вживають. Працівники посилаються на компанію, використовуючи займенник «вони»? Чи розповідають про неї за допомогою займенника «ми»? «Вони»-компанії та «ми»-компанії, стверджує Райх, є абсолютно різними місцями^[172]. І за умов Мотивації 3.0. «ми»-компанії перемагають.

Політика

Поміж словами, які підприємства використовують, та цілями, які вони переслідують, посідає місце політика, яку вони провадять, аби перетворити сказані слова на досягнуті цілі. У рамках такого способу організації праці можна виявити й ранні вияви іншого підходу до справи. Наприклад, упродовж минулого десятиліття велика кількість компаній витратила багато часу й масу зусиль на те, аби встановити принципи корпоративної етики. Однак прояви неетичної поведінки, як ми бачимо, нікуди не поділись. Утім, і такі директиви можуть «прислужитися»: як політика компанії вони здатні ненароком перемістити сповнену мети поведінку зі схеми типу І до схеми типу Х. Професор Гарвардської бізнес-школи Макс Базерман пояснював: «Скажімо, берете ви на роботу людей, сповнених мотивації поводитись

чемно, аж раптом починаєте вимагати від них, аби вони дотримувалися набору не дуже високих етичних стандартів компанії. Тобто замість того, аби сказати їм дотримуватись цих правил тому, що „так має бути“, ви, по суті, забезпечили їх альтернативним набором стандартів, якого необхідно дотримуватись, так би мовити, „для галочки“».

«Цінність життя можна виміряти здатністю особи впливати на долю тих, кому менш поталанило. Й оскільки від смерті ніхто ще не втікав, важливою змінною є особливість, чим людина займалась у період між моментами народження та смерті».

Білл Стрікленд, засновник Манчестерської гільдії майстрів та лауреат «Премії генія» МакАртура

Уявімо організацію, яка, наприклад, дотримується політики рівних можливостей – тобто таку організацію, яка прагне покращити світ шляхом створення більш різноманітного трудового резерву. Але, зробивши з етики простий перелік пунктів, політика рівних можливостей раптово перетворилась на список вимог, яким організація має відповідати, аби показати, що вона нікого не дискримінує.

От вам і результат: організація вже не зосереджується, власне, на запровадженні політики рівних можливостей, а радше на контролюванні того, аби в кожній клітинці вищезгаданого переліку пунктів стояла необхідна галочка, яка служитиме доказом того, що те, що відбувалося в організації, – це НОРМА (ну, і що на неї не подадуть до суду). До цього моменту в працівників цієї організації була внутрішня мотивація творити правильні речі, але вони зовнішньо мотивовані працювати так, аби компанію не засудили та не оштрафували [\[173\]](#).

Інакше кажучи, люди здатні дотримуватись мінімальних етичних стандартів, аби уникнути покарання, але вищезгадані принципи ніяк не подіяли, аби додати цілеспрямованості до корпоративної діяльності. Кращим підходом до вирішення проблеми може бути мобілізація автономії на службу в лавах максимізації мети. Те, що я маю на увазі, чітко видно у двох цікавих прикладах.

Перший приклад. Велика кількість психологів та економістів встановили, що співвідношення між грошима та щастям слабе: сягнувши певного (навіть доволі скромного) рівня оплати праці, індивід не стає щасливішим від товстих пачок готівки, які йому

пропонують. Проте кілька вчених-соціологів додали ще більше нюансів до результатів цього спостереження. За словами Лари Екнін та Елізабет Данн, соціологів з університету Британської Колумбії, та Майкла Нортона, психолога з Гарвардської бізнес-школи, те, *на що* люди витрачають гроші, щонайменше може бути настільки ж важливим, як і те, *скільки* вони заробляють. Зокрема, витратити гроші на інших людей (купити квіти другій половинці, замість того щоб купити собі MP3-плеєр) чи на добру справу (зробити пожертву релігійній організації, замість того щоб постригтись у дорогому салоні краси) – такі речі, взагалі-то, здатні підвищувати рівень нашого особистого добробуту^[174]. Насправді, Данн та Нортон пропонують перетворити їхні відкриття на те, що вони називають «просоціальними» витратами на благо корпоративної політики. Згідно з газетою «Бостон Глоуб», вони вважають, що, перенаправивши певну частку свого бюджету на благодійні виплати, забезпечуючи працівників надбавками на благодійництво, компанії можуть покращити емоційний добробут своїх працівників, роблячи їх щасливішими вже від того, що вони самі вирішуватимуть, куди зробити пожертву^[175]. Інакше кажучи, якщо замислитись над шляхами підвищення загального рівня задоволення працівників, то рішення надати індивідам важелі контролю над тим, як організації слід допомагати суспільству, може виявитись більш ефективним, аніж черговий фінансовий стимул типу «якщо-тоді».

Інше дослідження пропонує другий імовірний спосіб визначити організації політику, орієнтовану на мету. Лікарі у висококласних закладах, як, наприклад, клініка Мейо^[176], зазнають тиску та професійних вимог, що часом здатні довести людину до стану цілковитого виснаження. Але галузеві дослідження, проведені в престижному медичному закладі, встановили, що надання дозволу лікарям проводити один день на тиждень, зосереджуючись на тому аспекті роботи, що для них є найбільш значущим (чи то турбота про пацієнта, чи дослідження, чи громадська робота), здатне зменшити рівень фізичного та емоційного виснаження, що є неодмінною складовою їхньої професії. У лікарів, які взяли участь у випробовуванні цієї політики, спостерігався рівень виснаження удвічі

менший, ніж у тих лікарів, що не погодилися спробувати^[177]. Сприйміть це як 20-відсотковий час у поєднанні з метою.

Хороше життя

Щороку приблизно 1300 випускників бакалаврату Роучестерського університету вирушають, як полюбляють говорити батьки й викладачі, у свою подорож дорослим життям. Едвард Деці, Річард Раян та їхній колега Крістофер Ньємец вирішили провести опитування серед групи цих майже випускників коледжу на тему того, чого вони прагнули у своєму житті. Згодом дослідження буде продовжено, але вже тоді, коли вони увійдуть у ранню стадію створення кар'єри, коли можна буде побачити, чи справджуються їхні побажання. Якщо зі студентами-волонтерами проводиться ціла низка соціологічних досліджень, то вчені доволі рідко продовжують працювати з ними вже після того, як вони візьмуть свої дипломи й покинуть кампус. А наші дослідники виявили бажання вивчати саме післяуніверситетську фазу їхнього життя, оскільки вона являє собою «критичний період розвитку, що знаменує перехід людини від юності до зрілої самосвідомості та життя»^[178].

У деяких студентів Роучестерського університету спостерігалось те, що Деці, Раян та Ньємец називали «зовнішнім прагненням» (наприклад, прагнення стати багатим або досягти слави) – те, що ми можемо назвати «прибутковими цілями». В інших спостерігалися «внутрішні прагнення» – допомагати іншим людям змінювати їхнє життя на краще та розвиватись, тобто те, що ми можемо вважати «цілями призначення». Коли з того моменту, як ці студенти переступили поріг у доросле життя, минув рік чи два, наші дослідники розшукали їх, аби подивитись, як ті поживають.

Ті люди, які переслідували цілі призначення й відчували, що їм вдається їх досягти, звітували про підвищений рівень задоволення життям та особистого добробуту, що був вищим від рівня у студентські часи. Також вони розповідали, що їх майже не турбували тривожність та депресія. Та це й не дивно. Вони встановили собі мету, що була особисто для них значущою, і відчували, що досягають її. У такій ситуації більшість із нас, швидше за все, теж почувалися б доволі непогано.

«Не можна прожити насправді ідеальне життя, не відчувши того, що ти належиш до чогось вищого й постійнішого, ніж ти сам».

Михай Чиксентмихайі

А от результати людей із прибутковими цілями були більш заплутаними. Ті, хто сказав, що їм вдається досягати своїх цілей – накопичення багатства, здобуття визнання, – вказували на те, що рівень присутності в їхньому житті задоволення, доброї самооцінки та позитивних емоцій не перевищував того, що вони мали в коледжі. Інакше кажучи, вони досягли своїх цілей, але щасливішими їх це не зробило. Більш того, у випускників із прибутковими цілями спостерігався *підвищений* рівень занепокоєності, депресивності та інших негативних показників (знову ж таки, навіть попри те, що вони досягали своїх цілей).

«Це справді дивовижні відкриття, – пишуть дослідники, – коли досягнення конкретного набору цілей [у цьому випадку прибуткових] жодним чином не впливає на рівень добробуту і взагалі сприяє всебічному занепаду індивіда».

Коли ми обговорювали ці результати з Деці та Раяном, вони особливо наполягали на їх важливості, оскільки припускали, що навіть тоді, коли ми *все ж отримуємо* те, чого бажаємо, воно не завжди виявляється тим, що нам потрібно. «Люди, які надто одурманені своїми зовнішніми цілями здобути багатство, частіше за все таки багатіють, але щасливими їх це так і не робить», – сказав мені Раян.

Або ж, як пояснив Деці: «Типова модель даного процесу виглядає так: щось для вас є важливим. Ви цього добиваетесь. До того ж це дає вам радість. Але ми виявили той факт, що існують і такі речі, які також є важливими для вас і яких ви теж домагаєтесь, але в кінцевому підсумку вам від цього тільки *гірше*, а не краще».

Неспроможність зрозуміти той парадокс, що задоволення залежить не лише від наявності цілей, а й від присутності саме правильних цілей, може змусити вразливих людей ступити на шлях самознищення. Якщо люди переслідують прибуткові цілі, домагаються їх і все ще не відчують жодного покращення у своєму житті, то єдиним можливим варіантом їхніх подальших дій буде збільшення розмірів та масштабів цих цілей – шукати більше грошей або ще більшого звеличення свого

«его» в суспільстві. І це може «повести їх стежкою, що й надалі вестиме до нещастя, змушуючи їх думати, що саме цей шлях веде до нього», – говорить Раян.

«Однією з причин виникнення занепокоєння та депресії у впертих „всездобувачів“ є відсутність здорових міжособистісних відносин. Вони настільки зайняті зароблянням грошей і самоактуалізацією, що в їхньому житті обмаль місця для любові, уваги, турботи, співчуття та речей, що по-справжньому важливі», – додав Раян.

І якщо ці відкриття є правдивими для індивідів, то чому вони не можуть бути правдивими й для організацій, які, звичайно ж, є не чим іншим, як скупченням індивідів? Я зовсім не намагаюся сказати, що прибуток – це неважливо. Важливо. Мотив прибутку завжди був важливим пальним для двигунів людських досягнень. Але це не єдиний мотив. І не найбільш важливий. Справді, якщо подивитись на найвеличніші досягнення в історії людства – від друкованої преси до конституційної демократії та до ліків від смертельних хвороб, – тим спалахом, що освітлював творцям їхні безсонні ночі (принаймні нарівні з прибутком), була мета. Благополучне суспільство, а отже, і благополучні бізнес-організації починаються з мети й розглядають прибуток лише в ролі методу рухатись у заданому напрямку або як гарний побічний продукт своїх досягнень.

І тут бейбі-бумери (я лише припускаю) могли б узяти все в свої руки.

Щодо автономії та майстерності дорослим варто взяти до уваги яскравий приклад дітей. Втім, напевне, мета також є важливою. Здатність скрупульозно роздивлятися широке полотно нашого життя, міркувати над своєю минущистю та розуміти парадокс того, що досягнення певних цілей не дає відповідей на глибокі запитання, здається, потребує ще тих кільканадцяти років, прожитих на цьому світі. Й оскільки вже зовсім скоро настане той момент, коли вперше в історії людства на планеті буде значно більше тих, кому за шістьдесят п'ять, аніж тих, кому ще й п'яти немає, кращого моменту годі й шукати.

Шукати мети – це в нас у крові. Але ця наша сутність лише тепер почала виходити назовні в демографічно безпрецедентних масштабах, які ще донедавна важко було й уявити. Можливими наслідками можуть стати підприємства та світ, які ніби народяться заново.

ОСНОВНОЮ ІДЕЄЮ цієї книги було неузгодження між тим, що знає наука, та тим, що відбувається у світі бізнесу. І прогалина ця широчезна, а її наявність тривожить. І хоча процес її звуження здається страхітливим, у нас є всі підстави зберігати оптимізм.

Учені, які вивчають людську мотивацію (з деякими з них ми познайомились у цій книзі), пропонують нам гостріше й точніше оцінити як людську результативність, так і людську природу. Ті істини, які вони відкрили, прості й водночас потужні. Наука демонструє, що притаманні ХХ століттю мотиватори типу «батіг-пряник» – речі, які ми із незрозумілих на те причин вважаємо «природним» компонентом концепції людського підприємництва, – інколи спрацьовують. Проте спрацьовують лише за наявності на диво вузького спектру обставин. Наука демонструє, що винагороди типу «якщо-тоді» – опори операційної системи Мотивації 2.0, – не лише неефективні в багатьох ситуаціях, а ще й можуть знищити високорівневі, креативні, концептуальні здібності й уміння індивіда, які створюють основу для теперішнього та майбутнього економічного прогресу. Наука показує, що ключ до високої продуктивності – це не наш біологічний драйв або драйв винагород та покарань, а третій драйв – наше глибинне бажання власноруч задавати напрямок свого життя, розширювати й поширювати здібності та мати життя, сповнене мети.

Синхронізувати наші підприємства з цими істинами – завдання не з легких. Забути старі ідеали – важка праця, а відвикнути від старих звичок – іще важча. І я б, мабуть, більше переймався можливістю закриття мотиваційної прогалини десь найближчим часом, якби не один факт: наука доводить те, що ми вже знаємо глибоко в серці.

А знаємо ми те, що люди – це не просто менші й повільніші конячки, які краще пахнуть і мчать галопом, отримавши свого денного пряника. Провівши час із дітьми чи згадавши себе молодими, у розквіті сил, – ми усвідомлюємо, що нам не судилося бути пасивними та покірними. Ми спроектовані на активність та завзяття. І ми усвідомлюємо, що найвеличніші відчуття у нашому житті приходять до нас не тоді, коли ми нарікаємо, аби нас визнали інші, а саме тоді, коли слухаємо свій внутрішній голос – робимо те, що є важливим для нас, робимо добре й заради мети, що височіє над нами.

Отже, виправлення цієї суперечності та перенесення нашого розуміння мотивації у реалії ХХІ століття – це значно більше, ніж

життєво необхідний рух для бізнесу. Це підтвердження нашої людяності.

Частина третя. Інструментарій типу I

Вітаю вас в «Інструментарії типу I».

Це ваш провідник, який допоможе застосувати на практиці ідеї, представлені в цій книзі.

Не має значення, чи ви перебуваєте в пошуках кращої моделі керівництва своєю організацією, чи шукаєте правильний напрямок розвитку своєї кар'єри, чи бажаєте допомогти своїм дітям – ви знайдете саме ту підказку, яку шукали, правильний метод або книгу, яка вам допоможе. І якщо вам знадобиться швидко знайомитись із ключовими моментами «Драйву» або згадати один із його термінів, то все це ви також знайдете тут.

Ви не зобов'язані читати цю частину книги в якомусь установленому порядку. Оберіть той запис, що цікавить саме вас, – і вперед. Як і кожен належно розроблений інструментарій, цей є достатньо різнобічним, аби повертатися до нього знову та знову.

P. S. Мені б дуже хотілося почути, що, на вашу думку, варто включити до наступних видань «Інструментарію типу I». Надсилайте свої ідеї мені прямо на пошту: dhp@danpink.com.

Що ви знайдете в «Інструментарії»

Тип I для індивідів: Дев'ять стратегій, як пробудити вашу мотивацію.

Тип I для організацій: Дев'ять способів, як змінити на краще вашу компанію, офіс, групу.

Дзен оплати: Платимо людям за способом типу I.

Тип I для батьків та освітян: Дев'ять ідей, як допомогти нашим дітям.

Список літератури типу I: П'ятнадцять необхідних книг.

Послухаймо гуру: Шість бізнес-мислителів, які розуміють, що до чого.

Фітнес-план типу І: Чотири підказки, як отримати (й утримати) мотивацію тренуватись.

«Драйв»: Конспект.

«Драйв»: Глосарій.

Дискусійний гід «Драйву»: Двадцять зав'язок для розмови, аби ви не переставали думати й говорити.

Дізнайтесь більше про себе та цю тему.

Тип І для індивідів: Дев'ять стратегій, як пробудити вашу мотивацію

Носіями типу І стають, ними не народжуються. Хоча світ переповнений зовнішніми мотиваторами, можна багато чого зробити для того, аби збагатити наше життя та роботу автономією, майстерністю й метою. Перед вами дев'ять вправ, які допоможуть вам піти в правильному напрямку.

Пройдіть свій «тест на потік»

Михай Чиксентмихайі зробив набагато більше, ніж просто відкрив концепцію «потіку». Він також запровадив нову винахідливу методіку його вимірювання. Чиксентмихайі та його команда з Чиказького університету забезпечили учасників своїх досліджень електронними пейджером. Потім вони протягом одного тижня в довільному порядку писали їм на пейджері (приблизно вісім разів на день) із проханням описувати свій психічний стан у момент надходження повідомлення. У порівнянні з попередніми методами таке звітування в режимі реального часу **виявилось значно правдивішим та пізнавальнішим.**

Ви можете скористатись методологічними інноваціями Чиксентмихайі у власному пошуку майстерності, пройшовши свій «тест на потік». Установіть на своєму комп'ютері чи мобільному телефоні сорокаразове нагадування, яке в довільний час висвічуватиметься протягом одного тижня. Щоразу, як ваш гаджет дзеленчатиме, занотуйте те, чим ви зайняті, що відчуваєте та чи перебуваєте ви в стані потоку. Зберіть свої спостереження докупи, розгляньте поведінкові моделі й поставте собі такі запитання:

- У які моменти ви відчували потік найінтенсивніше? Де ви були в цей час? Над чим працювали? З ким ви були?
- Як ви можете збільшити кількість проявів оптимальних відчуттів та зменшити кількість моментів, у котрих ви відчували відсутність завзяття чи зосередженості?

- Чи є певні часові відрізки упродовж дня більш сприятливими до потоку, ніж інші? Згідно з одержаними вами даними, як ви можете реорганізувати графік свого дня?

- Якщо ви сумніваєтесь щодо правильності вибору своєї професії чи кар'єрного шляху, то що ця вправа говорить вам про істинне джерело вашої внутрішньої мотивації?

Спершу поставте велике питання...

1962 року Клер Бут Люс, одна з перших жінок, які будь-коли працювали в Конгресі США, дала президентові Джону Фітцджеральду Кеннеді маленьку пораду. «Велика людина, – сказала вона йому, – це справа одного речення». Реченням Авраама Лінкольна було: «Він зберіг союз та звільнив рабів». Франкліна Рузвельта: «Він вивів нас із Великої депресії та допоміг перемогти у світовій війні». Люс побоювалась, що увага Кеннеді була настільки розсіяною поміж різними пріоритетами, що його речення ризикувало стати невиразним абзацом.

Аби взяти свій урок із цієї тези, вам не обов'язково бути президентом – чи то Сполучених Штатів, чи то якогось невеликого клубу садівників. Одним зі шляхів зорієнтувати своє життя в напрямку величнішої мети – подумати про те, яким є ваше речення. Можливо, це: «Він виростив четверо дітей, які стали щасливими та здоровими людьми». Або: «Вона винайшла пристрій, що полегшив людське життя». Або: «Він дбав про кожного, хто заходив у його офіс, незалежно від того, чи була та людина платоспроможною, чи ні». Або: «Вона навчила читати два покоління дітей».

Коли почнете міркувати над тим, що є вашою метою, почніть із того, що поставите велике питання: **«А яким є ваше речення?»**

...Потім продовжуйте ставити маленьке питання

Велике запитання – необхідне, тільки його одного замало. Тут і починає діяти питання маленьке. Справжні досягнення не приходять за одну ніч. Як і кожен, хто тренувався до марафону, вивчав нову іноземну мову чи був лідером успішного відділу організації, запевнить

вас, що ваша подорож уздовж магістралі важких завдань буде значно довшою, аніж купання в оплесках.

Ось дещо, що ви можете робити для того, аби не втрачати мотивації. Наприкінці кожного дня запитуйте себе, чи були ви сьогодні кращими, ніж учора? Чи зробили ви більше? А якщо так, то чи було це зроблено належним чином? Або ж, якщо коротко та конкретно сказати, то чи вивчили ви десять нових слів, чи зателефонували вісьмом клієнтам з новими комерційними пропозиціями, чи з'їли свої п'ять порцій фруктів та овочів, написали запланованих п'ять сторінок? Вам не обов'язково бути бездоганним щоденно. Замість цього шукайте незначних вимірів для самовдосконалення; наприклад, як довго тривала ваша сьогоднішня репетиція з саксофоном, або чи утрималися ви від того, щоб перевіряти «електронку», поки звіт, який вам потрібно було підготувати, не було завершено. Нагадувати собі, що ви не зобов'язані стати майстром уже на третій день, – найкращий спосіб переконатися у тому, що якогось там трьохтисячного дня ви все-таки станете ним.

Тож перед тим, як лягати спати, щовечора ставте собі маленьке запитання: *«Чи був я кращим, ніж учора?»*

«Візьміть Сегмейстера»

Дизайнер Стефан Сегмейстер відшукав чудовий спосіб забезпечити собі життя типу І. Візьмімо до уваги стандартний шаблон розвитку життя індивіда у добре розвинутих країнах, говорить він. Люди зазвичай проводять перші двадцять (плюс-мінус) п'ять років свого життя в навчанні, сорок наступних – на роботі, а останні двадцять п'ять – на пенсії. Такий шаблонний графік змусив Сегмейстера задуматись: чому б не відрізати п'ять років із пенсійного періоду й не наповнити ними роки робочі?

Тож кожні сім років Сегмейстер закриває свою майстерню графічного дизайну, повідомляє своїм клієнтам, що буде відсутній протягом року та вирушає у 365-денну творчу відпустку. Він використовує цей час на подорожі, проживання у місцях, у яких ніколи не бував, та на експерименти з новими проектами. Звучить ризиковано, я знаю. Але він каже, що ті ідеї, які він генерує впродовж того річного «відгулу», часто-густо забезпечують його прибутком на наступні сім

років. «Узяти Сегмейстера», як я це зараз називаю, вимагає ретельного планування та заощадження коштів, звичайно. Але хіба ж відмова від широкоекранного телевізора не видається доволі малою ціною за незабутній та неповторний рік особистого дослідження? Правдою є те, що ця ідея реалістичніша, ніж більшість із нас уявляє. Ось чому я сподіваюсь «узяти Сегмейстра» через кілька років і чому й вам це рекомендую.

Влаштуйте огляд своєї результативності

Корпоративні огляди результативності, ці заходи в організаціях, що проводяться раз чи два на рік, настільки ж приємні, як і зубний біль, а продуктивності з них – як з іграшкового потяга. Нікому вони не подобаються – ні тому, хто звітує, ні тому, хто перевіряє. Правду кажучи, вони не допомагають нам здобути майстерність, оскільки відгук про якість нашої праці, що передбачений тими заходами, надходить аж через шість місяців. (Уявіть, що Серена Вільямс чи Твайла Гарп могли б подивитися на свої результати або читати огляди своєї результативності лише раз на півроку.) Однак менеджери продовжують тягти працівників до офісу на ці дивакуваті й навіть болісні зустрічі.

Можливо, існує кращий спосіб. Може, як припускали Дуглас МакҐрегор та інші, нам варто самотужки влаштовувати огляди своєї результативності. І ось як це зробити. Перш за все визначте свої цілі – здебільшого навчальні, але й кілька цілей результативності – і потім щомісяця викликайте себе до свого ж офісу й давайте оцінку своїй діяльності. Які ваші справи? Що у вас не виходить? Які інструменти, інформація чи підтримка, можливо, необхідні вам, аби вправлятися краще.

Ось іще кілька порад:

- Встановлюйте як малі, так і великі цілі, щоб, коли настане час оцінити себе, у вас уже були певні виконані завдання.
- Упевніться, що ви розумієте, яке відношення до вищої мети має кожен з аспектів вашої роботи.

- Будьте глибоко відвертими. Ця вправа спрямована на те, щоб допомогти вам підвищити вашу результативність та досягти майстерності – тож якщо ви раціоналізуєте невдачі й замовчуєте свої помилки, замість того щоб учитися на них, то ви марнуєте свій час.

Ну а якщо така бесіда з собою вам не до вподоби, то збирайтеся з колегами в маленькі групи й проводьте регулярні самостійні огляди результативності на засадах рівності. Якщо вашим товаришам і справді не байдуже, вони скажуть вам правду й не дозволять самообману. Одне останнє запитання до начальників: скажіть, заради Бога, чому ви не заохочуєте до цього своїх підлеглих?

Вивільніться, йдучи наперекір

Навіть найбільш внутрішньо мотивована особа, буває, інколи ціпеніє. Тож існує простий, легкий та веселий шлях витягти себе за чуба з болота вашої психіки. 1975 року продюсер Браян Ено та художник Пітер Шмідт опублікували набір зі ста карток, що містили стратегії, які допомагали їм здолати напруженість і тиск, що завжди супроводжують дедлайн. Кожна картка містить єдине, часом загадкове питання або твердження, що виштовхує людину із психічної ями. (Кілька прикладів: ***Як у цій ситуації вчинив би твій найближчий друг? Твоя помилка була прихованим наміром. Яким є найпростіше рішення? Повторення – форма змін. Не уникай того, що легке.***) Якщо ви працюєте над проектом і опиняєтесь загнаними в глухий кут, витягніть із колоди картку «Наперекір». Ці брейн-бомби є прекрасним засобом для збереження відкритості розуму, попри наявність невідконтрольних вам обмежень. Ви можете придбати свою колоду за адресою www.enoshop.co.uk/ або ж зайдіть на один із Твіттер-акаунтів за мотивами стратегій, що прописані на цих картках, наприклад: http://twitter.com/oblique_chirps.

Підійдіть на п'ять кроків ближче до майстерності

Одним із ключів до майстерності є те, що професор психології Державного університету штату Флорида Андерс Ерікссон називає «цілеспрямованим методом» – «період тривалістю ціле життя, якому притаманні... зусилля, спрямовані на підвищення результативності в

конкретній галузі». Цілеспрямований метод – це не пробігати кілька миль щодня чи щоранку й не по двадцять хвилин гамселити по піаніно. Це явище сповнене мети, зосередженості, ну і, звісно, болю. Постійно дотримуйтеся нижчезазначених порад протягом десятиріч – і, можливо, тоді ви станете майстром.

- **Пам'ятайте, що цілеспрямована практика має мету – підвищувати результативність.** «Люди, що роками грають у теніс раз на тиждень, не покращують своїх умінь, якщо кожного разу роблять одне й те саме», – сказав Ерікссон. Цілеспрямована практика полягає у розширенні кордонів ваших умінь, встановленні нових цілей та поступовому збільшенні навантаження та інтенсивності, аби кожного наступного разу, коли ви братиметеся до виконання певної вправи, ви досягали трішечки більше, ніж минулого разу.

- **Повторення, повторення і ще раз повторення.** Повторення – це важливо. Відомі люди у світі баскетболу після командного тренування виконують не десять, а п'ять сотень додаткових штрафних кидків.

- **Шукайте джерела постійного критичного зворотного зв'язку.** Якщо ви не знаєте, як у вас виходить, то й не знатимете, що покращувати.

- **Безжально зосередьтесь на тому, в чому ви потребуєте сторонньої допомоги.** Поки багато хто з нас продовжує працювати над вдосконаленням того, з чим уже добре дає собі раду, говорить Ерікссон, «дехто починає вправлятися краще завдяки пізнанню своїх слабкостей».

- **Підготуйтеся до процесу – до психічного та фізичного виснаження.** Ось чому так мало людей віддають себе цьому, але з тієї ж причини воно й працює.

Візьміть сторінку Веббера та картку зі своєї кишені

У його пізнавальній книзі «Правила великого пальця» співзасновник журналу «Фест Компані» Алан Веббер пропонує цікаву й просту вправу, яка допоможе вам визначити, чи стоїте ви на

правильному шляху до автономії, майстерності та мети. Візьміть кілька порожніх карток-аркушів. На одному з них напишіть відповідь на таке запитання: «Що дає вам наснагу прокидатися зранку?» Тепер на іншому боці цієї ж картки дайте відповідь на запитання: «Що не дає вам спати вночі?» З'єднайте обидві відповіді в межах одного речення. І якщо вам не сподобається відповідь, викиньте картку та пробуйте знову, аж поки у вас не вийде щось таке, з чим можна жити. Потім прочитайте те, що у вас вийшло. Якщо обидві відповіді надають вам відчуття значущості та спрямування, Веббер скаже: «Вітаю! Використовуйте їх як свій компас, час від часу перевіряючи, чи правильний напрямок, у якому він вас веде. Якщо вам знову не сподобається одна чи дві ваших відповіді, виникає нове запитання: як вирішуватимете ви цю ситуацію?»

Створіть свій індивідуальний мотиваційний постер

В офісних постерів, що намагаються «мотивувати», зловісна репутація. Як говорив один жартівник: «Упродовж останніх двадцяти років мотиваційні постери завдали неймовірних страждань людям на робочих місцях по всьому світу». Але хтозна – можливо, перший було створено в ім'я краси. Можливо, ці розписи на стінах французької печери Ласко^[179] й були способом, яким вожді епохи палеоліту намагалися сказати: «Якщо ви знаєте, куди прямуєте, то ніколи не помилитесь поворотом». Однак тепер у вас є шанс чинити спротив (або радше навернутися до цієї стародавньої спадщини). Завдяки кільком сайтам ви можете створити ваші індивідуальні мотиваційні постери – і вам більше не треба заповнювати їх фотографіями кошенят, що намагаються вибратися з кошика. Поставитись до виконання цього завдання можна настільки серйозно або легковажно, наскільки вам заманеться. Мотивація – явище глибоко особисте, і тільки вам відомо, які слова чи зображення знайдуть відгук у ваших думках.

Спробуйте будь-який із цих сайтів:

Despair Inc (<http://diy.despair.com/motivator.php>)

Big Huge Labs (<http://bighugelabs.com/motivator.php>)

Automotivator (<http://wigfl ip.com/automotivator/>)

Аби запропонувати вам трішки мотивації, ось вам два постери, які я створив самотужки.



АВТОНОМНІСТЬ

Не даси мені роботу — я візьму шланг



МАЙСТЕРНІСТЬ

Це не вища математика, а цілеспрямована практика

Тип І для організацій: Дев'ять способів, як змінити на краще вашу компанію, офіс, групу

Неважливо, чи генеральний ви директор, чи інтерн-початківець, ви можете допомогти створити привабливі, продуктивні робочі місця, що сприятимуть розвитку поведінки типу І. Тут ви знайдете дев'ять способів, як розпочати витягувати свою організацію з минулого прямо в яскравий світ Мотивації 3.0.

Спробуйте 20-відсотковий час із підстраховкою

Ви вже прочитали про дивовижі 20-відсоткового часу, коли організації заохочують працівників проводити одну п'яту їхнього робочого часу, працюючи над будь-яким проектом, що їм заманеться. І якщо ви колись користувались «ДжіМейл» або «Гугл Ньюз», то отримали свою вигоду з його результатів. Але, попри всі чесноти цієї інновації типу І, введення такої традиції в компанію може видаватись лячним. Скільки це коштуватиме? А що, коли не спрацює? Якщо ви не впевнені, ось вам ідея: скористайтесь більш скромною версією 20-відсоткового часу... тією, що з «коліщатками для підстраховки». Почніть, скажімо, з 10-відсоткового часу. Це лише три-чотири години, один раз на п'ятиденний робочий тиждень. (А хто з нас так чи інакше не гаяв марно стільки ж робочого часу?) І замість того, аби прив'язатися до нього навечно, впровадьте таку традицію лише на шість місяців. Створивши цей острів автономії, ви допоможете людям розвивати свої чудові ідеї та перетворите години їхньої пасивності на період продуктивності. І хтозна – може, хтось під вашим керівництвом і винайде наступний клейкий папірець.

Заохочуйте однорангові винагороди типу «оскільки»

«Кімлі-Горн енд Есоушіейтс», громадська будівельна компанія з міста Ралі, що в Північній Кароліні, встановила систему винагород, яку схвалює тип І: у будь-який момент, не питаючи на це дозволу, будь-хто з компанії може винагородити будь-якого свого колегу бонусом у розмірі 50 доларів. «Це працює тому, що це винагорода в режимі реального часу, а не та, що сходить до низів ієрархії з менеджерських

вершин, – говорить директор відділу кадрів фірми у своєму інтерв’ю для „Фест Компані“. – Кожен працівник, який зробив щось виняткове, отримує визнання від рівних за рангом колег через лічені хвилини». Позаяк ці бонуси є винагородами типу «оскільки», що не вручаються за попередньою домовленістю, вони уникають семи смертельних недоліків більшості корпоративних пряників. А до того ж вони надходять від колеги, а не від начальника, тому й мають зовсім інше (і, мабуть, глибше) значення. Можна навіть сказати, що вони мотивують.

Проведіть аудит автономії

Скільки автономії насправді мають люди у вашій організації? Якщо ви людина з народу, то, певне, й гадки не маєте. Та й ніхто не має. Але існує шлях, як дізнатись, – аудит автономії. Попросіть кожну людину з вашого департаменту чи команди дати відповідь на чотири нижчевказаних запитання шляхом рангування відповідей номерами (використовуючи шкалу від 0 до 10, у якій 0 означає «практично ні наскільки» і 10 – «у величезній кількості»):

1. Наскільки автономія переважає над вашими робочими завданнями – основними обов’язками й тим, що ви робите впродовж робочого дня?

2. Наскільки автономія переважає над робочим часом – наприклад, коли ви приходите, йдете додому – і як використовуєте час кожного дня?

3. Наскільки автономія переважає над вашою робочою командою – тобто якою мірою ви маєте змогу вибирати людей, з якими зазвичай співпрацюєте?

4. Наскільки автономія переважає над робочою технікою – як ви, власне, виконуєте основні робочі обов’язки?

Впевніться у тому, що всі відповіді анонімні. Потім складіть таблицю результатів. Яка середньостатистична відповідь працівників? Показник зупиниться десь на 40-бальній шкалі автономії (де 0 – це північнокорейська в’язниця, а 40 – Вудсток^[180]). Порівняйте числа з тим, що думали люди в компанії перед проведенням аудиту. Начальник, мабуть, думав, що кожен мав достатньо свободи, але аудит показав, що середній рейтинг автономії лише 15. Також окремо

підрахуйте результати відповідей на запитання про завдання, час, команду й техніку. Загальна картина непоганої шкали інколи може маскувати проблеми в конкретній галузі. Скажімо, загальний рейтинг автономії 27 – непоганий результат. Все ж, якщо цей спільний показник є сумою додавання показників 8 із завдання, техніки й команди та лише 3 показники з часу, то вважайте, що ви ідентифікували слабке місце у вашій організації.

Просто неймовірно, як інколи мало керівників організацій знають про те, що відчують люди, які працюють у них. Але й так само неймовірно, як часто керівники бажають зробити все по-іншому, побачивши справжні дані. Ось на що здатний аудит автономії. І якщо ви додасте до свого аудиту ще й розділ, у якому ваші підлеглі могли б накидати декілька ідей, як підвищити рівень автономії, то хтозна – можливо, ви віднайдете нові способи вирішення проблеми.

Зробіть три кроки до того, аби кинути контролювати

Начальники типу *X смакують* контролем. Начальники типу *I відмовляються* від нього. Розширити людям рамки свободи, що так необхідна їм для висококласної праці, – зазвичай розумне рішення, але не завжди легке. Тож, якщо ви відчуваєте спонуку контролювати, ось вам три шляхи, як почати відпускати її – задля вашої власної вигоди та на благо вашої команди:

1. Залучайте людей до встановлення цілей. Ви б радше встановили власні цілі чи хотіли б, аби вам їх дали? Так і знав. Чому ті, хто працюють з вами, мають чимось від вас відрізнитись? Результати значної маси досліджень вказують на те, що індивіди працюють із більшим завзяттям, якщо прагнуть цілей, до створення яких також доклали свою руку. Тож залучайте підлеглих до процесу встановлення цілей. Вони можуть здивувати вас: люди прагнуть до цілей, вищих за ті, які ви їм приписуєте.

2. Не користуйтеся контролюючою мовою. Наступного разу, коли ви вже однією ногою стоятимете на порозі того, щоб сказати «мусиш» або «ти повинен», спробуйте замінити їх фразами «подумай про» або «як тобі такий варіант». Мінорна зміна у доборі слів здатна посприяти розвитку переваги завзяття над покірністю й навіть може зменшити

людський стимул ігнорувати команди. Поміркуйте над цим. Або хоча б розгляньте цей варіант.

3. Проводьте офісні години. Інколи вам треба скликати людей у свій офіс. Але деколи буде розумно дозволити їм і самим приходити до вас. Скористайтесь підказкою університетських професорів і виділіть одну-дві години на тиждень, коли ваш графік не буде забитим і кожен підлеглий зможе прийти до вас і поговорити про що-небудь, що в нього на думці. Це може бути вигідно вашим колегам, а ви, можливо, навчитесь чогось нового.

Пограйте в «чия ж це мета?»

Існує ще одна вправа, що була розроблена для звуження прогалини між сприйняттям і реальністю. Зберіть свою команду, ваш департамент або, якщо можете, всіх працівників у своєму відомстві. Роздайте кожному чистий аркушик. І попросіть кожного дати відповідь одним реченням на таке запитання: «Якою є мета нашої компанії (організації)?» Зберіть аркуші та прочитайте вголос. Що вони вам говорять? Відповіді однакові, всі підписались під єдиною метою? Чи – трохи там і трішки тут – одні вірять в одне, інші в щось зовсім інше, ну і, звичайно, є ще ті, хто й взагалі нічого не написав? Попри всі безкінечні балачки про культуру, корпоративний дух та місію, більшість організацій доволі слабо відпрацьовують напрямок оцінювання цього аспекту підприємницької діяльності. Це маленьке розслідування дозволить вам зазирнути в самісіньку душу вашого підприємства. Якщо люди не знають, для чого вони роблять те, що роблять, як ви можете очікувати від них, що вони будуть вмотивованими до цього?

Скористайтесь Райховим тестом на займенник

Колишній міністр праці США Роберт Б. Райх розробив маленький, простий (і безкоштовний) діагностичний інструмент для вимірювання добробуту організації. Коли він говорить до працівників, він уважно вислуховує займенники, які вони використовують. Як говорять працівники про свою компанію: «вони» чи «ми»? «Вони» – означає, що певна частка незацікавленості й, можливо, навіть відчуженості все

ж таки наявна. «Ми» – означає протилежне, що працівники відчують себе частиною чогось важливого та багатозначного. Якщо ви – начальник, проведіть кілька днів, слухаючи людей навколо вас не лише за формальних обставин, як, наприклад, на офіційних зустрічах, а в коридорах і за обідом. Ви для них «ми»-організація чи «вони»-організація? Різниця важлива. Кожен хоче автономії, майстерності та мети. Проблема в тому, що «ми» можемо досягнути їх, а от «вони» не можуть.

Дизайн для внутрішньої мотивації

Інтернет-гуру та автор Клей Ширкі (www.shirky.com) говорить, що найбільш успішні сайти та електронні форуми володіють певним підходом типу І, що закладений глибоко всередині. Вони – часто свідомо – спроектовані на те, аби практично збудувати внутрішню мотивацію. Ви можете зробити те саме з вашою онлайн-діяльністю, якщо прислухаєтесь до Ширкі:

- Створіть середовище, що заохочувало б людей до участі в проектах.
- Надайте користувачам автономію.
- Утримуйте систему настільки відкритою, наскільки це можливо.

Те, що важливо в кіберпросторі, еквівалентно важливо й у світі фізичному. Запитайте себе: наскільки середовище вашого робочого місця спроектоване на те, аби посилювати або ж перешкоджати розвитку автономії, майстерності та мети?

Пропагуйте розвиток «золотих середин» для груп

Майже кожен відчував захоплення від завдань золотої середини – таких, що не надто легкі й не заважкі, що надають смачне відчуття потоку. Але інколи буває важко відтворити ці почуття, працюючи в команді. Все закінчується тим, що люди виконують одноманітну роботу, яку робили завжди, бо довели, що добре вправляються з нею, і в результаті декілька нещасливців стають заручниками завдань, позбавлених потоку, й які ніхто, окрім них, не бажає виконувати. Ось

вам кілька шляхів, як запровадити завдання золотої середини у ваших групах:

- **Починайте з різнобічною командою.** Тереза Амабіє з Гарвардського університету радить: «Встановіть такі робочі групи, у яких люди стимулюватимуть і вчитимуться одне в одного – такі групи, в яких учасники не будуть самотніми в плані свого походження й освіти. Вам потрібні люди, які й справді можуть взаємопідтримувати ідеї одне одного».

- **Зробіть свою групу зоною, «вільною від конкуренції».** Нацьковувати співробітників одне на одного, сподіваючись, що дух конкуренції розпалить у них полум'я продуктивності – таке не часто спрацьовує і майже завжди підриває внутрішню мотивацію. Якщо ви збираєтесь використувати слово на «к», то гарним варіантом будуть «кооперація» або «комбінована праця».

- **Спробуйте дещо видозмінювати завдання.** Якщо працівникові набридло його завдання, подумайте, чи не міг би він натомість навчити когось іншого того, що вже опанував. А потім подивіться, чи не міг би він взятись за завдання, виконання яких зазвичай довіряють більш досвідченим членам команди.

- **Надихайте метою, не мотивуйте винагородами.** Ніщо не поєднує команду так сильно, як спільна місія. Що більше людей об'єднані спільною справою – створити щось неймовірно круте, обігнати зовнішнього конкурента чи взагалі змінити світ, – то ймовірніше результати їхньої праці будуть справді приємними та визначними.

Перетворіть свій наступний аутинг на «день ФедЕкс»

Остерігайтесь компанійських аутингів, кількох «алкоголепийних» днів, примусових веселощів та штучно створеної атмосфери, сповненої запальних розмов, недолугих танців та кількох «одкровенень». Якщо чесно, деякі аутинги заново розпалюють завзяття працівників, перезаряджають їхні батареї й дають свіжий старт розмовам про насущні справи. Але якщо аутинги вашої організації не ефективні, то

чому б не спробувати замінити наступний такий аутинг – «днем ФедЕкс»? Виділіть для цього цілий день, коли працівники зможуть працювати над чим завгодно, як завгодно та з ким завгодно. Впевніться, що вони будуть забезпечені необхідними ресурсами та інструментами. І запровадьте тільки одне правило: наступного дня люди мають щось «доправити»: нову ідею, проект чи продукт, покращену модель внутрішньо-корпоративного процесу. Організації типу І знають, що їхні суперники типу Х рідко усвідомлюють, що справжні виклики дають значно більше наснаги, ніж контрольоване дозвілля.

Дзен оплати: Платимо людям за способом типу І

Кожен хоче, аби йому добре платили (бо я точно хочу). І гарантую, що ви теж. Підхід типу І до мотивації не вимагає занижених зарплат чи абсолютно добровільного трудового резерву, проте вимагає нового підходу до методу оплати праці.

Вважайте, що цей новий підхід – це «Дзен оплати»: в Мотивації 3.0 гроші найефективніше використовуються для того, аби зняти питання грошей із порядку денного.

Що більші зарплати, премії та пільги є в чьомусь житті, то більш імовірно, що вони блокуватимуть креативність та можуть вивести з ладу механізм результативності. Як пояснював Едвард Деці в розділі 3, коли організації задля мотивації персоналу використовують грошові винагороди, «ось тоді ці винагороди й найбільше демотивують». Кращою стратегією буде платити людям належним чином і просто прибрати це питання з порядку денного. Оплата праці в ефективних організаціях проходить у таких розмірах і такими способами, що дозволяють індивідам забувати про неї й зосереджуватись на роботі.

Нижче наведено три ключові техніки.

1. Упевніться в присутності внутрішньої та зовнішньої справедливості

Найважливішим аспектом будь-якого пакета грошової компенсації є справедливість. І тут чесність постає у двох іпостасях – внутрішній та зовнішній. Внутрішня справедливість означає платити людям співмірно з їхніми колегами. Зовнішня справедливість означає платити

людям співмірно з тими, хто виконує таку саму роботу в подібних організаціях.

Давайте розглянемо кожен із видів справедливості. Уявімо, що у вас і у Фреда суміжні робочі місця. І уявіть, що ваші обов'язки та досвід є доволі подібними. Якщо Фред заробляє значно більше, ніж ви, то ви розізлитесь. Через це порушення внутрішньої справедливості ваша мотивація піде на спад. Тепер уявімо, що ви та Фред – два аудитори з десятирічним досвідом роботи в компанії «Форчен 200». Якщо ви дізнаєтесь, що рівноцінно досвідчені аудитори з інших фірм, на кшталт ще однієї «Форчен 200», заробляють удвічі більше, то і ви, і Фред неминуче відчуєте значний занепад мотивації. Компанія порушила етику зовнішньої справедливості. (Один важливий додаток: платити людям шляхом типу І не означає, що кожен має отримувати однакову суму грошей. Якщо у Фреда робота важча або його внесок в організацію більш значущий, ніж ваш, то він заслуговує вигіднішого розрахунку. І, як виявляється, кілька досліджень показали, що більшість людей абсолютно з цим погоджується. Чому? Бо так чесно.)

Правильне розуміння внутрішньої та зовнішньої справедливості саме по собі не є мотиватором. Але це гарний шлях уникнути введення грошового питання назад до порядку денного, знову повернувши його в роль демотиватора.

2. Платіть більше, ніж зазвичай

Якщо ви забезпечили людей адекватними базовими винагородами та встановили політику внутрішньої й зовнішньої справедливості, задумайтесь над тим, щоб і собі озброїтись стратегією, яка є відкриттям нобелівського лауреата. У середині 1980-х років Джордж Акерльоф, який пізніше отримав Нобелівську премію в галузі економіки, та його дружина Дженет Єллен – також економіст, встановили, що деякі компанії, здавалось, переплачували своїм працівникам. Замість того щоб платити працівникам згідно з передбаченими попитом та пропозицією умовами, вони дали своїм працівникам трішки більше. Це все не тому, що компанії не дбали про себе, і не тому, що були нерозумними. А тому, що були кмітливими. Акерльоф та Єллен виявили, що рішення давати певним людям на децицю більше, ніж того вимагає ринок праці, могло приваблювати

більш талановитих працівників, зменшувати плинність кадрів і підвищувати рівень продуктивності та моралі.

Вищі зарплати могли **зменшити** витрати компанії. Підхід на кшталт «плати більше, ніж зазвичай» може стати простим шляхом оминати винагороди типу «якщо-тоді», викреслити всі занепокоєння та несправедливість і допоможе зняти грошове питання з порядку денного. Це ще один спосіб того, як дозволити людям зосередитись на роботі. Інші економісти також довели, що надання працівникові вищого рівня базової оплати є більш ефективним у плані підвищення результативності та показників організаційної лояльності, ніж привабливі бонуси.

За своїм змістом практикування оплати праці понад встановленою нормою спрацює лише з половиною з вас. Тож уперед, поки ваші конкуренти не зробили цього!

3. Якщо ви використовуєте метрику результативності, зробіть її широкою, доцільною й такою, що не обдуриш

Уявіть, що ви менеджер із продукції і ваша зарплата здебільшого залежить від досягнення конкретних цілей продажу на наступний квартал. Якщо ви розумні або якщо у вас є сім'я, яку треба годувати, то ви, швидше за все, палко намагатиметеся досягнути цих показників. З досягненням цієї мети вас, мабуть, уже не цікавитимуть результати продажу на наступний квартал, або добробут компанії, або те, чи достатньо фірма інвестує в дослідження та розвиток. Але якщо ви знервовані, то можете почати йти навпростець, аби досягнути своєї квартальної мети.

Тепер уявіть, що ви менеджер із продукції і що ваша зарплата визначається такими чинниками: продаж за наступний квартал; продаж за поточний фіскальний рік; доходи та прибуток компанії в наступні два роки; рівень задоволення клієнтів; ідеї щодо нових продуктів та оцінювання ваших співробітників. Якщо ви розумні, то ви, швидше за все, будете намагатися продати свій продукт, грамотно обслужити клієнтів, допомогти членам вашої команди, ну і, зрештою, виконати свою роботу належним чином. Коли метрика варіюється, її важче обвести круг пальця.

Більш того, винагорода за досягнення необхідних показників також не має виходити за межі розумного. Коли платня за досягнення цілей є радше скромною, ніж солідною, то менш імовірно, що вона звужить коло зосередженості індивіда чи підштовхне його піти в досягненні мети незвичним шляхом.

Будьте певні, що знайти правильний рецепт метрики – важке завдання, що значно відрізняється в різних організаціях. І все ж знайдуться ті, хто неодмінно відшукає шлях обійти її навіть за умов найбільш скрупульозно продуманої системи. Але з використанням великої кількості показників, що разом відображають суцільну картину якості виконаної роботи, часто контрпродуктивні винагороди типу «якщо-тоді» можна легко перетворити на більш безпечні винагороди типу «оскільки».

Тип І для батьків та освітян: Дев'ять ідей, як допомогти нашим дітям

Усі діти народжуються допитливими, самоспрямованими представниками типу І. Але багато з них у кінцевому підсумку стають не завзятими людьми, а покірними представниками типу Х. Що з ними відбувається? Можливо, проблема полягає в нас – дорослих, які керують школами й головують у сім'ях. Якщо ми хочемо забезпечити наших дітей усім необхідним для життя в майбутньому світі праці й, що більш важливо, якщо ми хочемо, щоб вони жили та працювали із задоволенням, – нам треба розімкнути ті лещата, якими Мотивація 2.0 стиснула інститути освіти та батьківства.

На жаль, як і в ситуації з підприємництвом, існує невідповідність між тим, що відомо науці, та тим, що відбувається у школах. Наука знає (і ви теж знаєте, якщо читали розділ 2), що коли ви обіцяєте дошкільнику винагороду за те, що він чи вона намалює малюнок, то ця дитина, швидше за все, таки намалює його, а надалі втратить інтерес малювати.

Все ж усупереч цим доказам і попри те, що світова економіка починає вимагати від індивідів радше не рутинних, а креативних, концептуальних умінь, усе ще надто багато шкіл рухаються у неправильному напрямку. Вони дужче акцентують на рутині, правильних відповідях та усталених стандартах. Батьки так само суцільно обіцяють і роздають винагороди типу «якщо-тоді» – піца за читання книг, «айподи» за відвідування уроків, гроші за високі оцінки у школі. Ми шляхом такого «хабарництва» ведемо учнів до покірності замість того, аби закликати їх до завзяття та креативу.

Ми можемо робити все краще й повинні це зробити. Якщо ми хочемо виховувати дітей типу І у школах і вдома, ми повинні допомогти їм рухатись у напрямку автономії, майстерності й мети. Нижче наведено дев'ять способів-порад, як розпочати цю подорож.

Пройдіть трикомпонентний тест типу І для домашнього завдання

Думаєте, цілі купи домашнього завдання, що аж вивалюються з

учнівських портфелів, і справді допомагають їм учитися? Чи, може, вони просто крадуть їхній вільний час заради створення фальшивого відчуття суворості процесу навчання? Шановні вчителі, перш ніж видати чергове «часопожиральне» завдання, пройдіть тест типу I для домашнього завдання – поставте собі три такі запитання:

- Чи пропоную я учням хоч якусь автономію щодо того, як і коли робити це завдання?

- Чи сприяє розвитку майстерності така домашня робота, яка пропонує учневі виконати нове, цікаве завдання (на відміну від механічного відтворення та повторення матеріалу, вивченого під час класних занять)?

- Чи розуміють мої учні мету цього завдання? Тобто чи здатні вони побачити, як їхня додаткова індивідуальна робота вдома робить свій внесок у широкий розвиток усього класу?

Якщо відповідь на будь-яке з цих запитань – «ні», будь ласка, змініть формат завдання. А тепер звернімося до батьків: чи переглядаєте ви умови домашніх завдань вашої дитини, намагаючись контролювати, що саме вони розвивають у ній – покірність чи завзяття? Давайте не будемо марнувати часу наших дітей на безглузді вправи. Лише трішки мислення й докладених зусиль – і ми зможемо перетворити домашнє *завдання* на домашнє *навчання*.

Проведіть «день ФедЕкс»

У четвертому розділі ми дізналися, як компанія-розробник програмного забезпечення «Атлассіан» створює для працівників автономію, виділяючи на неї щоквартально лише один день, коли люди можуть працювати над будь-яким проектом, який вони самостійно оберуть та як їм заманеться. Чому б не спробувати зробити таке з вашими учнями чи хоча б із власними дітьми? Виділіть цілий навчальний день (або день сімейного дозвілля) та попросіть дітей виступити з розглядом проблеми, яку треба вирішити, або проекту, який необхідно реалізувати. Заздалегідь допоможіть їм дібрати інструменти, інформацію та витратні матеріали. А далі – нехай

працюють. Наступного ранку запитайте в них, коли буде «доставка» результату – хай діти зроблять доповідь про свої відкриття та спостереження перед класом чи сім'єю. Це як шоу «Проект Подіум»^[181] – діти самотужки вигадують проекти, а щоденною винагородою є шанс поділитись з іншими тим, що вони створили та вивчили під час розробки проекту.

Спробуйте ЗС-табелі

Надто багато учнів заходять у шкільні двері з єдиною метою в голові: отримати хорошу оцінку. І часто найкращий спосіб досягнути цієї мети – виконувати навчальну програму, мати гарну поведінку й давати правильні відповіді, яких очікують учителі. Хороші оцінки стають винагородою за покірність, але не мають нічого спільного з навчанням. Тим часом ті учні, чиї оцінки не сягають необхідного рівня, часто сприймають самі себе як невдах і вже й не намагаються вчитися.

Підхід типу І є іншим. У ньому табелі не є потенційною винагородою чи метою, а лише шляхом надання учням звіту про стан їхнього прогресу в навчанні. І учні типу І розуміють, що самооцінювання свого прогресу є гарним шляхом для отримання якісного зворотного зв'язку.

Тож спробуйте поекспериментувати з ЗС (зроби сам) – табелями. На початку семестру попросіть учнів скласти список їхніх основних навчальних цілей. Потім, наприкінці семестру, попросіть їх створити власні табелі, що міститимуть кілька пунктів опису-самооцінки їхнього прогресу. Де вони досягли успіху? Де провалилися? Що ще їм необхідно вивчити? Коли учні завершать заповнювати свої ЗС-табелі, покажіть їм учительську версію їхніх табелів. І нехай порівняння двох оцінювань започаткує діалог між учителями та учнями на тему того, як вони розвиваються на своєму шляху до майстерності. Можете навіть долучити учнів до батьківських зборів. (До уваги батьків: якщо вчитель вашої дитини не погодиться вводити ЗС-табелі, спробуйте зробити це в себе вдома. Це ще один спосіб застерегти свою дитину від того, щоб шкільна система не змінила її налаштувань «за замовчуванням», перемикаючи її з типу І на тип Х.)

Дайте своїм дітям кишенькові гроші й декілька

хатніх завдань, але не поєднуйте їх

Кишенькові гроші – це добре для дітей: мати трохи власних коштів і самостійно вирішувати, як зекономити їх або витратити, певною мірою надає дітям автономію та вчить поводитися з грошима відповідально.

А хатні завдання корисні для дітей: вони вчать їх, що сім'я побудована на взаємообов'язках і що члени родини мають допомагати одне одному.

Ось чому поєднувати кишенькові гроші й хатні завдання не рекомендовано. Поєднуючи кишенькові гроші з виконаннями хатніх завдань, батьки перетворюють кишенькові гроші на винагороду типу «якщо-тоді». Це спонукає дітей до природної (й однозначно помилкової) думки: жодна дитина, котра поважає себе, не буде охоче сервірувати стіл, виносити сміття чи застеляти ліжко, якщо їй за це не платять. Це перетворює моральність і сімейні обов'язки на якусь комерційну обладку та вчить дитину того, що єдиною причиною виконати для своєї сім'ї якийсь небажане завдання може бути оплата за нього. Це саме той випадок, коли, поєднавши дві хороші речі, отримуєш менше, а не більше. Тож тримайте кишенькові гроші та хатні завдання на відстані – і, швидше за все, вам не доведеться виносити сміття самому. Навіть краще – ваші діти почнуть усвідомлювати різницю між принципами та платнею.

Хваліть... правильно

Правильна похвала є важливим способом заохочення дітей та забезпечення їх зворотним зв'язком. А неправильна похвала може стати ще однією винагородою типу «якщо-тоді», яка здатна знівельовати креативність і придушити внутрішню мотивацію.

Серйозна робота вчених-психологів у цій царині, зокрема Керол Двек, створила для нас своєрідну інструкцію, як похвалити так, аби це сприяло розвитку поведінки типу І.

- **Хваліть за старання та стратегію, а не за розум.** Як показали результати дослідження, проведеного Керол Двек, діти, яких хвалять за те, що «вони розумні», часто вірять, що будь-яке навчальне ускладнення – це тест на правдивість такого твердження. Тож вони

чинять опір сприйманню нових викликів і вибирають найлегший шлях, побоюючись, що в разі невдачі покажуть себе невігласами. Натомість діти, які розуміють, що зусилля і важка праця ведуть до майстерності та зростання, більш охоче беруться за виконання нових, важчих завдань.

- **Хваліть за щось конкретне.** Батькам і вчителям слід забезпечувати дітей корисною інформацією про їхню результативність. Замість того щоб говорити їм якісь загальні фрази, скажіть їм конкретно, що саме вони зробили, що варто відзначити.

- **Хваліть наодинці.** Похвала – це вид зворотного зв'язку, а не така собі церемонія нагородження. Тому найкраще хвалити дитину сам на сам, особисто.

- **Хваліть тоді, коли для цього є змістовна причина.** Не обманюйте дитину. Вона розпізнає фальшиву похвалу за одну мить. Тож або будьте щирими, або тримайте рот на замку. Якщо перехвалите, дитина вважатиме таку похвалу нечесною та незаслуженою. Більше того, перехвалювання стає ще одною винагородою типу «якщо-тоді», що спонукає дитину радше до заробляння похвали, ніж до руху в напрямку майстерності та мети.

Допоможіть дітям побачити широку картину

У системах освіти, спрямованих на стандартизовані тести, оцінки та винагороди типу «якщо-тоді», учні часто й гадки не мають, чому вони, власне, роблять те, що роблять. Давайте змінимо це, допомагаючи їм побачити широку картину освіти. Що б вони не вивчали, впевніться, що вони можуть відповісти на запитання: ***Чому я це вчу? Наскільки доцільними є ці знання у світі, в якому я живу?*** Потім вийдіть за фізичні рамки навчальних класів і застосуйте на практиці те, що вони вивчають. Якщо учні вивчають, наприклад, іноземну мову, поведіть їх до якоїсь установи чи розмовного клубу, де вони зможуть поговорити цією мовою. Якщо вони вчать геометрію, попросіть їх виконати архітектурне креслення проекту добудови якогось приміщення до вашої школи чи будинку. Якщо в них урок історії, попросіть учнів застосувати отримані знання, аналізуючи події

з сучасних випусків новин. Назвімо цей метод «правилом ЧПАД»: читання, письмо, арифметика та... доцільність.

Ознайомтесь із п'ятьма школами типу I

Хоча теоретичні й практичні принципи навчальної діяльності більшості шкіл світу ґрунтуються на Мотивації 2.0, ціла низка прогресивних освітян уже давно зрозуміла, що молодь ущерть наповнена третім драйвом. Нижче наведено огляд п'яти американських шкіл типу I, чії історії надихають, а методи роботи варті того, аби їх застосовувати в інших школах.

- **«Біг Пікчер Лернінг».** Із 1996 року, а саме з моменту відкриття провідної державної загальноосвітньої школи – Міського регіонального центру кар'єри й технологій у місті Провіденс, штат Род-Айленд, організація «Біг Пікчер Лернінг» почала створювати освітні заклади, які радше культивували завзяття, аніж вимагали покірності. Заснована двома ветеранами освітніх інновацій, Денісом Літкі та Еліотом Вешером, на сьогодні «Біг Пікчер» є некомерційною організацією, яка володіє мережею з понад шістдесяті шкіл по всій країні, де учнів поставлено на чолі навчального процесу.

Діти з «Біг Пікчер» отримують лише необхідний мінімум знань та навичок. Але вони *використовують* його й отримують нові знання та навички шляхом виконання справжніх громадських робіт. І все це під керівництвом досвідчених дорослих викладачів. І замість показників Мотивації 2.0, які легко обдурити, дітей із «Біг Пікчер» оцінюють так, як і дорослих – за результативністю праці, виконанням індивідуальних проектів, рівнем докладених зусиль, поведінкою та ставленням до роботи. Більшість учнів у Міському регіональному центрі кар'єри й технологій та інших школах «Біг Пікчер» – це діти з малозабезпечених родин, що перебувають у так званій «зоні ризику», та діти з національних меншин, до яких традиційні школи поставились із нерозумінням. І завдяки цьому інноваційному підходу типу I більш ніж 95 % учнів закінчують цю школу та вступають у коледжі. Якщо хочете дізнатися більше, завітайте на сайт <http://www.bigpicture.org/>. (До речі, починаючи з 2007 року я на добровільних засадах є членом ради директорів «Біг Пікчер».)

- **Школа «Седбері Воллі».** Подивіться на цю незалежну школу у Фремінгемі, штат Массачусетс, аби побачити, що відбувається, коли діти мають справжню автономію. Робота школи базується на теорії, що всі люди від природи є допитливими і найкращим видом навчання є ініціатива учнів та досягання поставленої ними ж мети. Школа «Седбері Воллі» забезпечує своїх учнів самоконтролем над завданнями, часом та навчальними технологіями. Вчителі й інші працівники школи потрібні їм тільки для того, аби організувати навчальний процес. Це школа, у якій завзяття є правилом, а покірність – вибором. Для детальнішої інформації завітайте за посиланням: <http://www.sudval.org/>.

- **Школа «Тинкеринг».** Ця школа більше схожа на лабораторію. Літня програма, створена комп'ютерним ученим Гевером Туллі, дозволяє дітям віком від семи до сімнадцяти років бавитися з різними цікавинками та створювати «круті» речі. В офісі організації в місті Монтара, що в Каліфорнії, тинкери^[182] Туллі сконструювали канатну дорогу, мотоцикли, роботів, що чистять зуби, американські гірки та понтонні мости з пластикових пакетів, здатні витримати вагу людини. Більшість із нас не може дозволити собі відіслати своїх дітей у Каліфорнію на тиждень тинкерингу, але всі ми можемо вивчити «П'ять небезпечних речей, які варто дозволити спробувати вашим дітям». Тож знайдіть дев'ять хвилин, щоб послухати виступ Туллі 2007 року на програмі «TED Talk». Потім дайте своїй дитині складаний ніж, деякі інструменти та коробку сірників – і дайте їй дорогу. Хочете дізнатись більше – <http://www.tinkeringschool.com/> (Включає посилання на виступ Туллі.)

- **Муніципальна школа «П'юджет-Саунд».** Як і «Седбері» та «Біг Пікчер», ця маленька незалежна школа у Сіетлі, штат Вашингтон, дає своїм учням радикальну автономію, перевертаючи з ніг на голову традиційний принцип більшості шкіл – «всім підійде один розмір». Кожен учень має радника, який виконує роль такого собі персонального тренера та допомагає встановити власні навчальні цілі. «Школа» складається з міксу класних і самотужки створених, незалежних навчальних проектів, пов'язаних із громадською діяльністю за задумом самих учнів. Оскільки ці юнаки та дівчата часто

перебувають поза межами навчальних корпусів, у них є чітке розуміння того, що процес їхнього навчання має реальну мету. І замість того, щоб ганятися за оцінками, вони забезпечені багатим, неформальним спілкуванням зі своїми радниками, вчителями та однолітками. Якщо вас цікавить більше, відвідайте сайт www.pscs.org.

- **Школи Монтесоррі.** Доктор Марія Монтесоррі розробила власний навчальний метод на початку 1900-х після дослідження природної допитливості дітей та їхнього вродженого бажання навчатись.

Її розуміння третього драйву на ранньому етапі його розвитку дало початок цілій мережі шкіл, здебільшого для дошкільнят та початкових класів, яка поширилась по всьому світу. Сьогодні ціла маса ключових постулатів навчання, розроблених Марією Монтесоррі, співзвучна з принципами Мотивації 3.0. Ось деякі з них: діти охоче долучаються до самоспрямувального навчання й незалежних досліджень; учителі повинні поводитись як спостерігачі та координатори цього навчання, а не як лектори та командири; що діти від природи схильні до того, аби автоматично входити у вікові періоди загостреної зосередженості, концентрації та потоку, і дорослим слід докласти всіх зусиль, аби не втручатися в них. Хоча рівні середніх та старших класів школи Монтесоррі бувають доволі рідко, проте педагоги та батьки можуть багато чого взяти для себе від цієї успішної методики. Вивчаючи методику Монтесоррі, розгляньте ще два підходи до навчання, які теж пропагують тип І: філософія Реджіо Емілія для навчання маленьких дітей та школи Вальдорф. Для детальнішої інформації відвідайте сайти: www.montessori-ami.org, www.montessori.org, www.amshq.org, www.reggioalliance.org, www.whywaldorffworks.org.

Повчіться у позашкільників

У Сполучених Штатах за останні двадцять років напрямок позашкільного навчання розвивався небувалими темпами. І найширшим соціальним сегментом цього руху є «позашкільники» – сім'ї, що не використовують формальних навчальних планів і натомість дозволяють своїм дітям відкривати й вивчати те, що їх цікавить. Позашкільники були одними з перших, хто взяв на озброєння

освітянський підхід типу I. Вони пропагують автономію, дозволяючи м'олоді самостійно вирішувати, що та як вивчати. Вони обстоюють майстерність, дозволяючи дітям стільки проводити часу й закопуватись у цікаві для них теми настільки глибоко, скільки їм захочеться. Навіть якщо позашкільне навчання – це не для вас чи ваших дітей, ви можете чимало взяти для себе з цих освітніх мотиваторів. Почніть із читання незвичайної книги Джона Тейлора Гатто «Отупляючи нас». Зазирніть у *«Журнал домашньої освіти»* та зайдіть на його сайт. І завітайте ще на масу веб-порталів позашкільної освіти. Для детальнішої інформації – www.homeedmag.com; www.unschooling.com; www.sandratodd.com/unschooling.

Зробіть з учнів учителів

Одним із найкращих шляхів дізнатись, чи стали ви майстром у чомусь, є спроба навчити цього когось іншого. Дайте учням таку можливість. Доручіть кожному з учнів класу окремий аспект широкої теми, яку ви вивчаєте, а потім хай спробують викладати те, чого навчились, своїм однокласникам. І щойно цей етап буде пройдено, розширюйте аудиторію – запрошуйте учнів з інших класів, учителів, батьків чи адміністрацію школи – і ви дізнаєтеся, чого можуть навчити ваші учні. Також, як тільки розпочнеться семестр, запитайте, що саме їм найбільше подобається вивчати та що вони вважають своїми «експертними ділянками». Зробіть список своїх експертів і потім звертайтеся до них у разі необхідності протягом семестру. Клас учителів – це клас тих, хто вчиться.

Список літератури типу I: П'ятнадцять незамінних книг

Автономія, майстерність та мета є невід'ємними елементами людської природи, тож нікого не дивує той факт, що певна кількість авторів – від психологів до журналістів та письменників – відкрили ці три елементи й дослідили їх у нашому житті. Список книг, поданих в алфавітному порядку за прізвищем автора, звичайно, не охоплює всього обсягу інформації, але є гарним початком для кожного, хто цікавиться типом I.

Кінцеві й безкінечні ігри: дивимось на життя як на гру та можливість

Джеймс П. Карс

У своїй елегантній мініатюрній книжечці вчений-релігієзнавець Джеймс Карс описує два види ігор. «Кінцева гра» має переможця та логічне завершення; основною метою в ній є триумф. «Безкінечна гра» не має ні переможця, ні кінця; метою гравця є не вилетіти з самої гри. Ігри, що не мають переможця, пояснює Карс, винагороджують значно більше, ніж ігри типу «виграй-програй», у які ми звикли грати в себе на роботі та в наших повсякденних відносинах.

Філософія типу I. «Кінцеві гравці грають усередині кордонів; безкінечні гравці грають із самими кордонами».

Талант переоцінюють: що насправді відділяє виконавців світового класу від решти

Джеофф Колвін

У чому різниця між тими, хто непогано справляється з тим, чим займається в житті, та справжніми майстрами? Дописувач журналу «Форчен» Джеофф Колвін здмухує пил із доказів і демонструє, що відповідь на це питання є трискладовою: практика, практика, практика. І це неабияка практика, наголошує він. Секрет полягає у «цілеспрямованому методі» – повторюваній, ментально важкій праці, що часто є неприємною, але, без сумніву, ефективною.

Філософія типу І. «Якби ви поставили собі за мету стати експертом у вашій сфері бізнесу, то одразу ж розпочали б робити все те, чого не робите зараз».

Потік: психологія оптимальних відчуттів

Михай Чиксентмихайі

Важко знайти кращий аргумент, аби старанніше працювати над тим, що ви любите, за ті аргументи, які викладені у фундаментальній праці Михайя Чиксентмихайі про «оптимальні відчуття». Книга описує ті моменти поживлення, під час яких ми маємо чуття контролю, мети й куражу. У книзі розповідається, як люди спромоглися перетворити навіть найбільш прикрі завдання на приємні – виклики, що винагороджуються.

Філософія типу І. На противагу тому, в що ми зазвичай віримо... найкращі миті нашого життя – це не моменти пасивності, рецептивності й релаксації – хоча й вони бувають приємними, якщо ми важко попрацювали, аби їх здобути. Як правило, найкращі моменти виникають, коли людське тіло чи розум тягнуться до меж можливого в добровільному прагненні досягнути чогось складного та значного.

Аби пізнати більше ідей Чиксентмихайі, зазирніть до трьох інших його книг: *«У пошуках потоку: психологія завзяття у щоденному житті»*; *«Креативність: потік та психологія відкриття та винаходження»*; та класику *«Поза нудьгою та тривогою: відчуваємо потік у роботі та грі»*.

Чому ми робимо те, що робимо: розуміючи самомотивацію

Едвард Деці у співавторстві з Річардом Фластом

1995 року Едвард Деці написав коротку книгу, у якій виклав власні цікаві теорії для широкого загалу читачів. У зрозумілому, доступному стилі він обговорює суспільні обмеження, що базуються на бажанні контролювати, пояснює походження своїх фундаментальних експериментів та показує, як сприяти розвитку автономії у численних царинах нашого життя.

Філософія типу І. Питання, над якими замислюється багато людей, а саме: «Як мені мотивувати людей вчитися, працювати,

виконувати хатню роботу чи вживати свої ліки?» – неправильні. А неправильні вони тому, що вбачають мотивацію як щось таке, що робиться з людьми, а не як те, що люди роблять самі.

Спосіб мислення: нова психологія успіху

Керол Двек

Науковець зі Стенфордського університету Керол Двек формулює результати десятиріч своїх досліджень набором із кількох простих ідей. У людей, пише вона, може бути два способи мислення. Ті, хто має сталий спосіб мислення, вважають, що їхні таланти та здібності вигравірувані на камені. Ті, в кого «зростаючий спосіб мислення», гадають, що їхні таланти та здібності можна розвивати. Люди зі сталим способом мислення вбачають у кожному навчальному чи професійному ускладненні тест на свою придатність. Люди зі зростаючим способом мислення сприймають ті самі випробування як можливість удосконалюватись. Основна думка авторки: зростаючий – кращий.

Філософія типу І. У книзі Керол Двек та на її сайті www.mindsetonline.com авторка пропонує конкретні кроки для руху від сталого до зростаючого способу мислення:

- Усвідомте, що прислуховуватись до «голосу» сталого способу мислення може бути шкідливим для вашої стійкості.
- Сприймайте труднощі не як блокпост, але як можливість викластися на повну.
- Говоріть мовою зростання, наприклад: «Я не впевнений, чи можу зробити це зараз, але думаю, що докладу зусиль і з часом навчуся».

І тут ми дійшли до кінця

Джошуа Ферріс

Гучний дебютний роман – казка-застереження про деморалізуючий ефект робочого місця типу Х. У Чикаго в одній рекламній компанії люди проводять більше часу за поглинанням безплатних пончиків та «перегонами» на офісних кріслах, аніж за виконанням власне професійних обов'язків, одночасно побоюючись, що колись настане час «пройтись іспанським коридором», що на офісному жаргоні означає бути звільненим.

Філософія типу I. «Вони забрали відпустки та премії, які ми мали отримати. Зарплата у нас заморожена, її не підвищать, та ще й сказали, що людей нових більше не братимуть на роботу. А тих, хто вже був тут, виставили за двері, як опудала, що більше нікому не потрібні. У нас була єдина відрада – перспектива підвищення. Але нова посада – то таке: без надбавки та з якимись непевними повноваженнями. Така перспектива – дешевий, але хитрий, спеціально сфабрикований менеджерський інструмент, який використовується для того, аби ми не збунтувались. І ось раптом поширилися чутки, що когось із нас таки підвищили, і це була он та особа, що сьогодні на роботі не бралася й за холодну воду, та вона й обідати дозволяє собі трохи довше за всіх, посеред робочого дня любить ходити по магазинах. А коли повертається, то після обіду теж має купу вільного часу, мило спілкується із кимось по телефону та йде з робити ввечері разом із тими, хто виходить коли їм заманеться. А в той час ми тут гаруємо на роботі: продовжуємо відсилати ті кляті мейли та постійно говоримо між собою про несправедливість та непевненість».

Висококласна робота: коли зустрічаються довершеність та етика

Говард Гарднер, Михайл Чиксентмихайї та Вільям Деймон

Як можна виконувати «висококласну роботу» в епоху гарячих ринкових відносин та блискавично швидких технологій? Узавши до уваги три ключові концепції: *місію* вашої професії, її *стандарту якості* або «найкращі методи» та власну *ідентичність*. Хоча ця книга здебільшого базується на прикладах зі сфер генетики та журналістики, її ідеї можна застосувати в цілій низці професій, що потерпають від швидких темпів. Автори також намагаються ідентифікувати індивідів та інститути, що є втіленнями висококласної роботи, на своєму сайті: www.goodwork.org.

Філософія типу I. «Що б ви робили, якби прокинулися зранку й жахнулись від потреби йти на роботу, бо щоденна рутинна перестала відповідати вашим стандартам?»

- Започаткуйте групи або форуми з іншими людьми з вашої галузі чи поза нею, аби сягнути за межі звичної зони вашого впливу.

- Працюйте з наявними організаціями, аби заново переконатись у цінності вашої професії або розвинути нові професійні напрямки.
- Відстоюйте свою думку. Звичайно, це може бути ризиковано, але звільнитися з роботи через етичні погляди не обов'язково означає, що треба покинути свої професійні цілі.

Останці: історія успіху

Малкольм Гледвел

За допомогою серії захопливих та цікаво розказаних історій Гледвел поступово розбиває, ніби молотком, ідею «людини, що зробила себе сама». Успіх є поняттям більш складним, наголошує він. Ті, хто досяг висот, – від молодих канадських гравців у хокей до Білла Гейтса та «Бітлз» – часто є продуктами прихованих переваг культури, часової політики, демографії та удачі, яка допомогла їм стати майстрами своєї справи. Читання цієї книги приведе вас до того, що ви переоціните стежку свого життя. Більш того, вона змусить вас дивуватись з того, скільки людського потенціалу втрачається, коли так багато людей не отримують цих переваг.

Філософія типу І. «Якщо щось і робить нас щасливими між дев'ятою ранку та п'ятою вечора, то точно не те, скільки грошей ми заробили. А те, чи дає наша робота змогу самореалізуватися. Якби я запропонував вам обрати між професією архітектора з річною зарплатою 75 тисяч доларів чи щоденною роботою у пункті прийому платежів до кінця свого життя за 100 тисяч доларів на рік, що б ви обрали?»

Здогадуюсь, що перший варіант, бо він передбачає наявність комплексності завдань, автономії та зв'язок між зусиллям і винагородою за пророблену креативну працю, що для більшості з нас є значно ціннішим, аніж гроші».

Команда суперників: політичний геній Авраама Лінкольна

Дорріс Кернс Гудвін

У своїй захопливій, популярній історії Гудвін зображає Авраама Лінкольна як приклад поведінки типу І. Він був сподвижником праці й прагнув досягти майстерності в юриспруденції та політиці. Своїм найзапеклішим супротивникам він давав владу й автономію. І він

розробив такий стиль лідерства, що передбачав вищу мету – покласти край рабству та зберегти спільність.

Філософія типу І. Гудвін висвітлює такі лідерські здібності Авраама Лінкольна типу І:

- Він був достатньо самовпевненим, щоб оточити себе суперниками, які були сильнішими в тих галузях, де він відчував слабину.
- Він по-справжньому дослухався до думок інших людей, що допомогло йому сформуванню власні, більш комплексні ставлення.
- Він довіряв людям там, де цього вимагала ситуація, і не боявся взяти провину на себе.

Аматори: історія чотирьох молодиків та їхнього квесту золотої олімпійської медалі

Девід Холберстем

Що могло змусити групу чоловіків терпіти нечувані фізичні болі та виснаження через спорт, досягнення в якому не передбачали жодних грошових винагород чи слави? Саме це питання лежить в основі захопливої розповіді Холберстема про національний відбір веслярів у США 1984 року. Ця книга надає змогу зазирнути в сам епіцентр внутрішньої мотивації.

Філософія типу І. «Жоден чартерний рейс чи автобус не перевозив спортсменів у Принстон. Жоден тренер не ніс поспіхом свій багаж із автобуса до рецепції та не домовлявся за готельні номери, і лиш потім не спускався у фойє на обід та щоб підписатись де треба. То був світ автостопу й орендованих ліжок, а нестерпно голодні молодики купували їжу з суворими ціновими обмеженнями, якщо взагалі не жебрали її».

Покарані винагородами: проблеми зі свідоцтвами переможців, системами винагород, відмінними оцінками та іншими видами хабарів

Альфі Кон

Колишній учитель Кон викликає на дуель сліпе суспільне сприйняття скіннерівської теорії біхевіоризму: «Зроби це – й отримаєш це». Ця книга 1993 року описує школи, роботи та приватне життя,

викриваючи зовнішні мотиватори та змальовуючи привабливу картину світу без них.

Філософія типу І. Чи мотивують винагороди людей? Звичайно. Вони мотивують їх здобувати нові винагороди.

Кон написав одинадцять книг про батьківство, освіту та поведінку. Як і величезні стоси статей на цю тему, кожна з яких є цікавою та провокативною. Більше інформації ви знайдете на його сайті www.alfiekohn.org.

Раз бігун – завжди бігун

Джон Л. Паркер-молодший

Роман Паркера вперше опублікований 1978 року, але досі відомий завдяки тісному колу шанувальників. У ньому подано захопливий погляд на психологію бігу на довгі дистанції. Через розповідь коледжевого бігуна на милю Квентона Кейсиді читачам відкривається сенс не лише платні, яку майстерність бере за свої послуги, але й сенсації, до якої здатна призвести, як тільки починає втілюватися.

Філософія типу І. «Він біг не з якихось фанатично-релігійних причин, а задля того, щоб вигравати, щоб швидко проходити дистанції. Не лише для того, аби бути кращим за своїх товаришів, але й для того, щоб бути кращим за самого себе. Бути сьогодні швидшим на десяту частку секунди, на дюйм, на два фути чи два ярди, ніж він був тиждень чи рік тому. Він шукав способів підкоряти фізичні обмеження, покладені на нього тривимірним світом (і якщо час є четвертим виміром, то й з ним він теж змагався). Якби він міг скорити свою слабкість і боягузтво, то про інше вже б не переймався – рано чи пізно воно прийшло б».

Маверик: історія успіху найбільш неординарного робочого місця у світі

Рікардо Семлер

У той час як більшість начальників люблять командувати, Семлер, можливо, є першим босом-поціновувачем автономії. Ухваливши цілу низку радикальних рішень, він до невпізнання змінив бразильську фірму-виробника «Семко». Він звільнив більшість членів керівництва, стер назви посад, дозволив трьом тисячам працівників компанії

самостійно встановлювати свій робочий графік, кожному дав право голосу під час ухвалення значних рішень, а декотрим і взагалі дозволив самим визначати розмір своєї зарплати. Результат: за Семлерового (не)командування, фірма «Семко» щорічно зростала на 20 % ринкових показників упродовж останніх двох десятиріч. Ця книга поряд із недавньою книгою Семлера «Семиденний Вікенд» показує, як втілити його карколомну й ефективну філософію на практиці.

Філософія типу І. «Я хочу, щоб кожен у „Семко“ був наполовину самодостатнім. Компанія організована (хоча, можливо, це неправильне слово для нас) таким чином, аби ніхто ні від кого не залежав, а особливо від мене. Щоразу, коли я повертався з довгих відряджень, мій офіс рухався і щоразу в напрямку зменшення, і я вважаю, це можна сприймати як те, чим варто пишатись».

Мистецька війна: прориваємося крізь блокади та перемагаємо у своїх внутрішніх креативних боях

Стівен Прессфілд

Сильна книга Прессфілда одночасно поєднує в собі мудрі роздуми над блокадами, що стоять на шляху до творчої свободи, та жвавий план битви для придушення спротиву, з яким ми зустрічаємось, коли ми збираємось творити щось величне. Якщо хочете добрячого стусана у своїй подорожі до майстерності, то це він і є.

Філософія типу І. «Можливо, людська раса просто не готова до свободи. Можливо, повітря свободи надто розріджене, аби ми могли ним дихати. Якби жити без свободи було легко, я б точно не писав цієї книги, та ще й на цю тему. Парадокс полягає в тому, що Сократ уже давно продемонстрував, що по-справжньому вільний індивід – це індивід, межі свободи якому диктує лиш його майстерність. Тим часом ті, хто не може опанувати себе, приречені шукати господарів, що керуватимуть ними».

П'ята дисципліна: мистецтво та практикування навчальних організацій

Пітер М. Сендж

У своїй класиці менеджменту Пітер Сендж знайомить читачів із «навчальними організаціями», в яких автономне мислення та спільне

бачення майбутнього не лише заохочуються, а й розглядаються як елементи життєво необхідні для добробуту організації. П'ята дисципліна Сенджа – гарна версія розумного організаційного супутника на шляху до поведінки типу I.

Філософія типу I. «Люди з високим рівнем особистої майстерності здатні послідовно усвідомлювати результати, їх досягнення є найбільш важливими для них – і справді, вони розглядають своє життя, як художник розглядає своє творіння. Вони роблять це, стаючи відданими самовдосконаленню, що триває все життя».

Послухаймо гуру: Шість бізнес-мислителів, які розуміють, що до чого

Хоча список компаній, які користуються мисленням типу I, дуже короткий, створення дедалі більшої кількості таких організацій – лише питання часу. Шість бізнес-мислителів у поданому нижче списку здатні скерувати в правильне русло будь-який процес створення організації, що пропагуватиме автономію, майстерність і мету.

Дуглас Макгрегор

Досьє. Соціальний психолог та один із перших професорів Школи менеджменту Слоан при МТІ. Його фундаментальна праця 1960 року «Людський бік підприємства» додала до практичного менеджменту життєво необхідну частку гуманізму.

Велика ідея: Теорія X та Теорія Y. МакГрегор описав два абсолютно різні підходи до менеджменту, кожен з яких ґрунтується на різних аксіомах людської поведінки. Перший підхід, який він називає Теорією X, припускає, що люди уникають зусиль, працюють лише задля грошей та безпеки, а отже, потребують, аби їх контролювали. Другий підхід, який він назвав Теорією Y, передбачає, що робота, так само як гра та відпочинок, є для людини природним заняттям, і що ініціативність та креативність є явищами поширеними, тож якщо людина віддається меті, то вона й сама шукатиме відповідальності. Теорія Y була точнішим і, безперечно, ефективнішим підходом до менеджменту.

Філософія типу І. «Менеджери часто скаржаться мені на той факт, що їх підлеглі „нині“ не беруть на себе відповідальності. Мені стало цікаво дізнатися, як часто ті самі менеджери щоденно наглядали за результативністю своїх підлеглих. І виявив, що інколи вони вдвічі або й утричі менше звертали на них уваги, ніж на самих себе».

Більше інформації. Як я вже пояснював у розділі 3, «людський бік підприємства» є основоположним предком Мотивації 3.0. Хоча МакГрегор написав книгу вже п'ятдесят років тому, його спостереження про ліміти контролю залишаються розумними, актуальними та доречними.

Пітер Ф. Дракер

Досьє. Найбільш впливовий мислитель менеджменту ХХ століття. Автор дивовижної кількості друкованих праць – з-під його пера вийшла сорок одна книга. Він вплинув на спосіб мислення двох поколінь генеральних директорів компаній, отримав Президентську медаль США Свободи й тридцять років викладав у бізнес-школі університету Клермонт Гредюейт, яка сьогодні названа на його честь.

Велика ідея: самоуправління. Джим Коллінс одного разу написав: «Початковий внесок Дракера – це не одна ідея, а ціла плеяда робіт, у яких одна величезна перевага: майже всі вони закономірно правдиві». Дракер придумав термін «робітник знання», передбачив злет неприбуткового сектору та був серед перших, хто наголосив на головуванні клієнта в бізнес-стратегії. Хоча найбільше він відомий своїми поглядами на бізнес-адміністрування. До завершення своєї кар'єри Дракер «засвітився» на ще одному фронті: самоуправління. Зі зростанням показників особистісного довголіття та занепадом гарантій працевлаштування, стверджував він, індивідам варто замислитись, якими є сильні сторони їхньої особистості, що вони можуть дати суспільству та компаніям і як їм підвищити свою результативність. «Потреба в самоуправлінні, – писав він згодом, перед смертю у 2005 році, – є творити революцію у людських відносинах».

Філософія типу І. Від розумових працівників варто вимагати, аби вони самостійно встановлювали собі завдання та очікуваний результат, бо розумові працівники мають бути автономними... Працівників слід попросити продумати варіанти плану виконання завдання, а потім

здати їх на розгляд. *На чому мені варто сконцентруватися? Яких результатів від мене можуть очікувати й до чого готуватися? Коли буде дедлайн?*

Більше інформації. Дракер написав багато книг, і чимало книг було написано про нього, але хорошим читанням є «Дейлі Дракер» – маленький «смарагд» вагою 366 прозрінь та способів застосування ідей автора на практиці. На тему самоуправління прочитайте статтю Дракера «Управляючи собою» в одному з випусків «Гарвард Бізнес Рев'ю» 2005 року. Щоб отримати більше інформації та доступ до електронних архівів його робіт, заходьте на www.druckerinstitute.com.

Калі Ресслер та Джоді Томсон

Досьє. Ці двоє колишніх працівників відділу кадрів із «Бест Бай» змогли переконали свого гендиректора поекспериментувати з радикально новим підходом до організації праці. Вони написали книгу про свій досвід «Чому робота засмоктує і як це виправити» і зараз відкрили власне консультаційне бюро.

Велика ідея: орієнтоване на результат робоче середовище. ОРРС, описане в розділі 4, надає працівникам цілковиту автономію щодо того, коли, де і як виконувати свою роботу. Єдине, що важливо, – це результат.

Філософія типу I. Серед основних засад ОРРС:

«Люди всіх рівнів ієрархії перестають робити будь-яку справу, що є марнуванням їхнього часу, часу клієнта або часу компанії».

«Працівники вільні працювати так, як їм заманеться».

«Кожне зібрання не є обов'язковим для відвідування».

«Робочих графіків не існує».

Більше інформації. Ви можете дізнатися більше про ОРРС на їхньому сайті: www.culturex.com.

Джим Коллінз

Досьє. Один із найбільш владних голосів сучасного бізнесу та співавтор праці «Зроблено навіки» (разом із Джеррі Поррасом), «Від доброго до чудового» і найновішої «Як падають величні». Колишній професор Стенфордської бізнес-школи зараз займається розвитком власної лабораторії менеджменту в місті Будлер, штат Колорадо.

Велика ідея: самомотивація та велич. «Витратити енергію, намагаючись мотивувати людей, – здебільшого трата часу», – пише Коллінз у своїй книзі від «Доброго до чудового». «Якщо у вас „на борту“ ті люди, що треба, то вони самі себе мотивують. Тоді постає реальне питання: як у такому випадку треба керувати ними, щоб не демотивувати їх?»

Філософія типу I. Коллінз пропонує чотири основні принципи для створення культури, у якій самомотивація зможе процвітати:

1. Спрямовуйте людей питаннями, а не відповідями.
2. Залучайте до діалогу й дебатів, а не висварювання.
3. Проводьте автопсії, не відчуваючи провини.
4. Вибудуйте механізм «тривожного прапорця». Іншими словами, зробіть так, щоб працівники і клієнти, виявивши проблему, не боялись чи не соромилися говорити про це вголос.

Більше інформації. Сайт Коллінза www.jimcollins.com містить більше інформації про його працю, як і змістовні діагностичні інструменти, вказівки та різноманітні відео.

Гарі Геймел

Досьє. За словами «БізнесВік», це «провідний світовий експерт у галузі бізнес-стратегій». Він є співавтором впливової книги «Конкуруємо за майбутнє», професор Лондонської школи бізнесу та директор каліфорнійської «ЕмЛаб», у межах якої він ініціює гонитву за «завданням ракетного удару по менеджменту» – набором серйозних викликів для реформування теорії та практики управління організаціями.

Велика ідея: менеджмент – це застаріла технологія. Геймел порівнює менеджмент із двигуном внутрішнього згорання – технологією, що значною мірою перестала розвиватися. «Поставте якогось гендиректора 1960-х років у машину часу і перемістіть його у 2010 рік, – говорить Геймел, – і той гендиректор знайде мало відмінностей у технологіях менеджменту сьогодення від тих, що впорядковували корпоративне життя покоління чи два тому. Тут немає нічого дивного. Більшість життєво необхідних інструментів та методів сучасного менеджменту винайшли ті, хто народився в XIX столітті, незабаром після закінчення Громадянської війни в США». Що тут

може зарадити? Радикально-капітальний ремонт цієї технології, що доживає свого віку.

Філософія типу I. «Наступного разу, коли будете на зібранні й народ обговорюватиме, як би вичавити нову хвилю продуктивності з вашого трудового резерву, то запитайте їх: „Задля якої мети й на чию користь просять цілком віддаватися наших працівників?“ Чи присвятили ми себе меті, яка справді заслуговує такої ініціативності, уяви та запалу?»

Більше інформації. Книгу Геймела «Майбутнє менеджменту» (написану у співавторстві з Біллом Бріном) важливо прочитати. Хочете більше ідей та досліджень Геймела – заходьте на сайти www.garyhamel.com та www.managementlab.org.

Фітнес-план типу I: Чотири підказки, як отримати (і зберегти) мотивацію тренуватись

На обкладинці цієї книги зображена людина, що біжить, – і це не випадково. Біг, можливо, й містить усі елементи поведінки типу I. Він автономний. Він дає вам можливість здобувати майстерність. І люди, які постійно бігають і насолоджуються цим, почасти біжать назустріч величній меті – випробувати, на що вони здатні, або ж залишатися жвавими й здоровими.

Щоб допомогти вам вигнати дух внутрішньої мотивації геть з офісів та кабінетів в іншу царину вашого життя, ось вам чотири підказки, як тримати себе у формі за методикою типу I.

Установіть власні цілі. Не приймайте стандартизованих, шаблонних програм тренувань. Створіть таку, що буде відповідна до ваших потреб та рівня фізичної підготовки. (Над цим можете попрацювати із професіоналом, але фінальні штрихи за вами.) Так само важливим є те, щоб ви встановили правильні цілі. Ретельне дослідження в галузі біхевіористики показує, що люди, які хочуть скинути вагу, мають на те зовнішні цілі (наприклад, схуднути до весілля чи щоб краще виглядати на зустрічі випускників) й доволі часто досягають своїх цілей. Але потім знову набирають вагу, як тільки цільова подія минає. Тим часом люди, які переслідують більш внутрішні цілі – привести себе у норму, щоб почуватися добре й мати

міцне здоров'я – спершу прогресують повільніше, але згодом досягають значно кращих результатів.

Цурайтесь бігової доріжки. Ну хіба що вона вам дуже вже подобається. Якщо ви ледве плентаєтеся до спортзалу і це для вас гнітюча повинність, то знайдіть таку фітнес-формулу, яка буде для вас насолодою – такою, що вироблятиме найбільш разючі моменти потоку. Зберіть кілька друзів для товариської гри в теніс чи баскетбол, запишіться в аматорську групу, ходіть на прогулянки в місцевому парку, танцюйте по півгодини на день або грайтеся зі своїми дітьми. Скористайтеся ефектом Соєра – і перетворіть свою роботу на гру.

Пам'ятайте про майстерність. Коли стаєш кращим у чомусь, то відчуваєш величезний приплив відновлювальної енергії. Тож виберіть той вид діяльності, у якому згодом ви неодмінно почнете прогресувати. Постійно підвищуючи рівень складності того, за що взялися, застосовуйте завдання золотієї середини і з часом кидайте собі більш сміливі виклики. Таким чином, ви зможете відновити свою енергію, не втративши мотивації продовжувати тренуватись.

Винагороджуйте себе належним чином. Якщо для вас це актуально, задумайтесь про швидкий «стікк-експеримент» (www.stickk.com) – сайт, на якому ви публічно присягаєтесь досягнути поставленої мети, і якщо у вас не вийде, то будете змушені заплатити за це своєму другові, пожертвувати на благодійність або ж на «антиблагодійність». Але взагалі, не давайте самі собі хабара «якщо-тоді» винагородами на кшталт «якщо цього тижня я виконаю певну норму фізичних вправ, то куплю собі нову сорочку». Такі речі можуть мати негативний бік. А от випадкові винагороди «оскільки» – це зовсім інша справа. Тож, якщо ви пропливли дистанцію, яку планували для себе цього тижня, то після цього ви можете побалувати себе масажем. Це не зашкодить, а відчуття будуть приємними.

«Драйв»: конспект

У цій книзі багато про що розповідалось, і, можливо, ви не одразу все згадаєте. Тож тут ви знайдете три різних резюме «Драйву». Їх можна тлумачити на свій розсуд: для вас це можуть бути теми для обговорення, повторний курс або кишеньковий довідник.

Резюме у стилі «Твіттер»^[183]

Метод батого та пряника – це сива давнина. «Драйв» наголошує, що у XXI столітті нам потрібно апгрейднутися до автономії, майстерності та мети.

Резюме в обхід^[184]

Коли справа доходить до мотивації, то з'являється прогалина між тим, що відомо науці, й тим, що робиться у світі бізнесу. Поточна «операційна система» сучасного бізнесу, побудована навколо зовнішніх мотиваторів типу «батіг-пряник», не працює, а почасти навіть шкодить. Нам потрібен апгрейд, і наука вказує нам шлях до нього. У цьому новітньому підході до мотивації є три істотних елементи: (1) *автономія* – бажання власноруч керувати своїм життям; (2) *майстерність* – спонукка постійно вдосконалюватись у чомусь, що має важливе значення; (3) *мета* – прагнення робите те, чим ми займаємось, задля чогось більш значущого, ніж ми самі.

Резюме розділ за розділом

Вступ: Загадкові головоломки Гарі Гарлоу та Едварда Деці

У людей є біологічний драйв, що складається з голоду, спраги та сексу. Також у нас є ще один широко відомий драйв: реагувати на винагороди та покарання в нашому середовищі. Але в середині ХХ століття кілька вчених почали розкривати істину, що в людей є ще й третій драйв, який дехто називає внутрішньою мотивацією. Упродовж кількох десятиліть учені-біхевіористи намагались визначити динаміку нашого третього драйву та знайти пояснення його потужності. На жаль, світ бізнесу так і не перейняв нового розуміння мотивації. Якщо ми хочемо зробити нашу компанію міцнішою, підвищити рівень життя, поліпшити свій спосіб життя та, зрештою, змінити світ на краще, нам необхідно закрити прогалину між тим, що відомо науці, та тим, що робиться у світі бізнесу.

Частина перша. Нова операційна система

Розділ 1. Мотивація 2.0: злет і падіння

Суспільства, як комп'ютери, мають операційні системи – набір переважно невидимих припущень та алгоритмів, на яких усе працює. Перша людська операційна система – назвемо її Мотивація 1.0 – зводилась до того, аби допомагати людині виживати фізично. Її наступник, Мотивація 2.0, була збудована навколо зовнішніх винагород та покарань. Вона добре справлялася з рутинними завданнями ХХ століття. Але в ХХІ столітті несумісність Мотивації 2.0 з тим, як ми організуємо своє заняття, як ми про це думаємо і як, власне, ми це виконуємо, почала виходити назовні. Нам потрібен апгрейд.

Розділ 2. Сім причин, чому метод батога та пряника (часто) не спрацьовує...

Коли метод батога та пряника зустрічається з третім драйвом, починають відбуватися дивні речі. Традиційні винагороди типу «якщо-тоді» насправді дають нам менше, ніж ми хочемо: вони можуть згасити внутрішню мотивацію, зменшити продуктивність, зруйнувати креативність і витіснити належну поведінку. Вони також можуть дати нам більше того, чого ми якраз не бажаємо: вони можуть заохочувати до неетичної поведінки, зумовлювати залежність і сприяти короткотривалому мисленню. Ось вони – «глюки» нашої поточної операційної системи.

Розділ 2а...І особливі обставини, за яких він спрацьовує

Метод батога та пряника не такий уже й поганий. Він може бути ефективним для рутинних завдань, виконання яких базується на виконанні чітко встановлених директив, оскільки там не зруйнуєш багато внутрішньої мотивації й не зіпсуєш креативності. Але вони могли б бути ще ефективнішими, якби той, хто роздає ті «батоги» та «пряники», наводив обґрунтування того, чому виконання цього завдання є необхідним, і визнавав, що воно є нудним, та надавав людям автономію щодо його виконання. Для нерутинних, концептуальних завдань винагороди є більш убивчими – практично чимось на кшталт «якщо-тоді». Але винагороди типу «оскільки» – не домовлені наперед винагороди, що надаються після виконання завдання, – інколи підходять для більш креативних завдань для правої півкулі мозку (зокрема, якщо надають корисну інформацію про якість виконання завдання).

Розділ 3. Тип І і тип Х

Мотивація 2.0 сприяла розвитку й залежала від поведінки типу Х, що зумовлювалась радше зовнішніми, ніж внутрішніми бажаннями та передбачала менше роздумів над внутрішньою сатисфакцією від діяльності й більше роздумів над зовнішніми винагородами, до яких вело виконання конкретної дії. Мотивація 3.0, – апгрейд, що просто необхідний для плавного функціонування бізнесу в ХХІ столітті, базується на поведінці типу І й потребує її. Поведінка типу І значно менше «заморочується» над зовнішніми винагородами за виконання завдання та приділяє більше уваги внутрішньому задоволенню індивіда, яке він отримує від самого процесу виконання завдання. Для професійного успіху та самоактуалізації нам просто необхідно перемістити себе та своїх колег із площини типу Х у площину типу І. Крім того, представниками типу І не народжуються, а стають, а поведінка типу І, у свою чергу, веде до покращеної результативності, міцнішого здоров'я та вищого рівня загального добробуту.

Частина друга. Три елементи

Розділ 4. Автономія

Наші «налаштування за замовчуванням» зводяться до того, щоб бути автономними та самоспрямувальними. На жаль, обставини, включно із застарілими поняттями менеджменту, доволі часто ніби змовляються й прагнуть змінити ці стандартні налаштування та перетворити нас із типу І на тип Х. Аби захопити поведінку типу І й високу результативність, яку вона уможлиблює, першою вимогою є автономія. Людям необхідне панування автономії над завданням (що вони можуть зробити), часом (коли це робити), командою (з ким це робити) та технікою виконання (як вони це робитимуть). Компанії, що забезпечують працівників автономією (інколи навіть в радикальних «дозах»), на кілька кроків випереджають своїх конкурентів.

Розділ 5. Майстерність

Якщо Мотивація 2.0 вимагала покірності, то Мотивація 3.0 спирається на завзяття. Лише завзяття може привести до майстерності – удосконалення в чомусь, що є важливим. А гонитва за майстерністю – це важлива, але часто приспана частина нашого

третього драйву, що вкрай необхідна індивіду в теперішньому світі економіки. Майстерність починається з «потоків» – оптимальних відчуттів, коли виклики, кинуті нам, цілком відповідають нашим можливостям. Отже, розумні компанії складають буденний робочий процес із «завдань золоті середини» – ні заважких, ні залегких для працівника. Але майстерність також підкоряється трьом особливим правилам. Майстерність – це спосіб мислення: вона вимагає здатності побачити свої можливості не сталими, а здатними до необмеженого вдосконалення. Майстерність – це біль: вона вимагає зусиль, зносостійкості та цілеспрямованості. Зрештою, майстерність є асимптотою: її неможливо досягнути повною мірою, що водночас вабить таки спробувати її досягнути і може розчарувати.

Розділ 6. Мета

Люди за своєю природою шукають мети – причини величнішої та більш значущої, ніж вони самі. Але традиційні підприємства доволі довгий час сприймали мету як прикрасу – вишуканий, красивий аксесуар. Так тривало до того часу, поки вона не стала на заводі насущним справам. І ця зміна відбулася частково завдяки збільшенню кількості старіючих бейбі-бумерів, які почали замислюватись над тим, що вони не вічні. У Мотивації 3.0. примноження мети посідає своє місце на одному рівні з максимізацією прибутку, будучи основним прагненням та провідним принципом людської діяльності. У межах організацій цей новий «мотив мети» виражається трьома способами: у цілях, що використовують прибуток задля досягнення мети; у словах, що наголошують на чомусь вищому, ніж особистісний інтерес; та політиці компанії, що дозволяє людям досягати мети на власних умовах. Такий рух, спрямований на поєднання максимізації прибутку із примноженням мети, може впровадити позитивні зміни в організації, у яких ми працюємо, та у світ, у якому ми живемо.

«Драйв»: Глосарій

Новий підхід до мотивації вимагає нового глосарію. Нижче наведено тлумачення основних термінів «Драйву»

Асимптота майстерності – знання того, що довершеної майстерності досягнути неможливо, а гонитва за нею водночас і вабить, і може розчарувати.

Базові винагороди – зарплати, пільги та певні надбавки, що являють собою базові засади винагороджування працівників. Якщо чийсь базові винагороди не відповідають необхідному рівню або є несправедливими, то увага цієї особи зосередиться на несправедливості її ситуації або на переживанні за обставини, у яких вона опиняється, роблячи виникнення мотивації будь-якого виду надзвичайно складним завданням.

Винагороди типу «оскільки» – винагороди, що даються після завершення завдання, наприклад: «Оскільки ти проробив таку прекрасну роботу, давай визнаємо твої досягнення». Винагороди типу «оскільки», хоч і хитруваті, є менш убивчими для нерутинних завдань, аніж винагороди типу «якщо-тоді».

Винагороди типу «якщо-тоді» – винагороди, що пропонуються як імовірний результат певного виду діяльності. Наприклад: «Якщо зробиш оце, тоді отримаєш оце». Для рутинних завдань винагороди типу «якщо-тоді» інколи бувають дієвими. Креативним, концептуальним завданням вони, безумовно, завдають більше шкоди, ніж користі.

Двадцятивідсотковий час – місцева ініціатива кількох компаній, у яких працівники мають право проводити 20 % робочого часу, працюючи над будь-яким проектом, який оберуть.

«Дні ФедЕкс» – створений австралійською компанією-розробником програмного забезпечення «Атлассіан», цей однодобовий вибух автономії дозволяє працівникам братися за вирішення будь-якої проблеми, яка спаде їм на думку, і потім, наприкінці двадцятичотиригодинного відрізка часу, демонструвати результати своїм колегам. Термін походить від скороченої назви кур'єрської служби «Federal Express», адже працівникові теж треба за день «доправити» до широкого загалу певне рішення.

Ефект Соєра – дивакувата біхевіоральна алхімія за мотивами сцени з роману Марка Твена «Пригоди Тома Соєра», у якій Том та друзі білять паркан тітки Поллі. Цей ефект має два аспекти. Негативний: винагороди можуть перетворити гру на роботу. Позитивний: зосередженість на здобутті майстерності може перетворити роботу на гру.

Завдання золотієї середини – ідеальна складність завдання, коли воно не є ні залегким, ні заважким. Значущі для досягнення «поток»

та майстерності.

Мотивація 1.0, 2.0 та 3.0 – мотиваційні операційні системи або набори припущень та алгоритмів щодо того, як функціонує світ і як поводитися люди. Вони виходять за межі наших законів, економічних сталих та методів ведення бізнесу. Мотивація 1.0 припускала, що люди були створіннями біологічними й боролися за виживання. Мотивація 2.0 припускала, що люди також реагували на винагороди й покарання у своєму середовищі. Мотивація 3.0 – апгрейд, якого ми зараз потребуємо, припускає, що у людей також є третій драйв – навчатись, творити та змінювати світ на краще.

Нерутинна робота – креативна, концептуальна праця правої півкулі мозку, що не може бути зведеною до виконання набору вказівок і правил. Якщо ви сьогодні не виконуєте такої роботи, то ви недовго займатиметеся тим, що робите зараз.

Орієнтоване на результат робоче середовище (ОРРС) – плід праці двох американських консультантів, ОРРС означає місце роботи, на якому працівники не мають графіків. Вони не змушені бути в офісі в певний час чи взагалі там бути. Все, що від них вимагається, – виконати свою роботу.

Поведінка типу I – спосіб мислення та підхід до життя, побудований навколо радше внутрішніх, аніж зовнішніх мотиваторів. Живиться від нашої вродженої потреби власноруч керувати власним життям, навчатись та створювати нове й ставати кращими, не забуваючи дбати про світ навколо нас.

Поведінка типу X – поведінка, що живиться радше зовнішніми, ніж внутрішніми бажаннями та здебільшого не передбачає роздумів над задоволенням від виконання дії, але приділяє увагу зовнішнім винагородам, до якої та дія, власне, й веде.

Рутинна робота – робота, процес виконання якої можна звести до сценарію, графіка, формули або набору інструкцій. Зовнішні винагороди можуть стати в пригоді в разі мотивування до виконання рутинних завдань. Та оскільки таку алгоритмічну, основану на виконанні вказівок і правил роботу для лівої півкулі мозку стало простіше віддавати аутсорсингу й автоматизувати, то такий тип роботи став менш вартісним та менш важливим у країнах із розвиненою економікою.

Дискусійний гід «Драйву»: Двадцять зав'язок для розмови, аби ви не переставали думати й говорити

Сьогодні автори завжди отримують першість слова. Але вони не отримують і не повинні отримувати заключного слова. А оскільки ви вже прочитали цю книгу, то вперед – хваліть або ганьте її на ваших блогах чи в улюбленій соціальній мережі. Проте якщо ви хочете зробити так, щоб ідеї «Драйву» й справді реалізувались у вашому житті, то обговоріть їх із колегами на роботі, друзями у школі чи у вашому книжковому клубі. Так і змінюється світ – розмова за розмовою. Ось вам двадцять запитань, щоб розпочати розмову.

1. Чи переконав вас Пінк у наявності прогаліни між тим, що відомо науці, та тим, що діється в бізнес-організаціях? Ви згодні з тим, що нам необхідно апгрейднути нашу мотиваційну операційну систему? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Як впливала на вас Мотивація 2.0 у шкільному, робочому та сімейному середовищах? Якби Мотивація 3.0 була переважною етичною системою, коли ви були молоді, як би змінилося ваше життя?

3. Ким ви себе вважаєте: представником типу І чи радше типу Х? Згадайте трьох людей зі свого життя (дім, школа чи робота). До якої категорії вони здебільшого належать – до типу І чи типу Х? Чому ви зробили такі висновки?

4. Опишіть випадок, коли ви спостерігали один із семи смертельних недоліків методу батога та пряника. Які уроки, можливо, ви та інші взяли для себе? Чи ставали ви свідками ситуацій, коли метод батога та пряника виявлявся ефективним?

5. Наскільки добре виконується ваша поточна робота, щоб відповідати вашим вимогам по «базових винагородах» (зарплата, пільги та надбавки)? Якщо вона не відповідає вимогам, то які зміни ви або ваша організація могли б зробити?

6. Пінк наводить відмінність поміж «рутинною» та «нерутинною» роботою. Наскільки ваша робота є рутинною? Наскільки її можна схарактеризувати як нерутинну?

7. Якщо ви начальник, то як ви могли б замінити винагороди типу «якщо-тоді» більш автономним процесом та випадковими винагородами типу «оскільки»?

8. Якщо уявити власний варіант найкращої роботи, який аспект автономії був би найбільш важливим для вас? Автономія щодо того, що ви робите (завдання), коли ви це робите (час), як ви це робите (техніка) або з ким ви це робите (команда)? Відповідь обґрунтуйте. Чи багато автономії ви маєте на теперішній роботі? Чи достатньо її вам?

9. Чи такі ініціативи, як «дні ФедЕкс», 20-відсотковий час та ОРРС, спрацювали б у вашій організації? Чому? Чи маєте ви ще якісь ідеї, що принесли б більше поведінки типу І на ваше місце роботи?

10. Опишіть нещодавній випадок, коли ви відчували потік. Що ви робили? Де ви перебували? Що можна змінити у вашому житті, аби наступного разу ці оптимальні відчуття були більш інтенсивними?

11. Чи є щось таке, що ви колись хотіли опанувати, але уникали процесу через причини на кшталт «Я надто старий для цього», «Я ніколи не стану в цьому асом» або «Це буде марнуванням часу»? Які у вас були перешкоди, щоб спробувати це, і як їх можна усунути?

12. Чи маєте ви достатню владу, аби перекласти на когось завдання, які можуть утримувати вас від переслідування більш високих цілей? Як можна передати управління такими завданнями так, щоб вони не забирали автономії у ваших колег?

13. Як би ви переробили свій офіс, кабінет чи будинок, ваше довкілля, його традиції та правила для того, щоб зумовлювати розвиток завзяття та майстерності для кожного, хто працює, вчиться або живе в ньому?

14. Беручись за виконання рутинних завдань, яких вимагає ваша робота, які стратегії ви можете запропонувати, аби активувати позитивний аспект ефекту Сойєра?

15. У «Драйві» багато говориться про мету – організаційну та індивідуальну. Чи є мета у вашої організації? Яка саме? Якщо ваша організація – некомерційна, то, незважаючи на тиск з боку конкурентів і незалежно від напрямку її діяльності, чи є її мета реалістичною?

16. Чи стоїте ви на стежині мети у своїй оплачуваній роботі, сімейному чи громадському житті? Що це за мета?

17. Сучасна система освіти надто залежна від поведінки типу Х. Чи згодні ви, що вона робить завеликий акцент на зовнішніх винагородах? Якщо так, то як нам змінити шкільну систему? Чи існує гнучкий спосіб поєднати внутрішню мотивацію та підзвітну відповідальність?

18. Якщо ви мати чи батько, як ви вважаєте, яку поведінку – типу I чи типу X прищеплює ваше домашнє середовище вашій дитині (дітям)? Як саме? Чи варто щось змінювати?

19. Чи не нівелює Пінк поняття заробляння на життя? Чи не є його бачення Мотивації 3.0 надто утопічним? Тобто чи не носить Пінк, вибачте на слові, надто рожеві окуляри?^[185]

20. Якими є речі, що насправді мотивують вас? Згадайте минулий тиждень. Скільки з тих 168 годин ви присвятили саме їм?

Ваші запитання^[186]:

Дізнайтесь більше про себе та цю тему

Ви тип I чи тип X?

Пройдіть вичерпне онлайн-оцінювання за адресою: www.danpink.com/drive.html.

Чи зацікавлені ви в постійних оновленнях у сфері науки та практики людської мотивації?

Підпишіться на «Драйв Таймз», безкоштовний кварталний імейл-бюлетень за адресою: www.danpink.com/drive.html.

Подяка

А тепер знімаю капелюха перед тими, хто і мене мотивував, коли я писав цю книгу.

Дякую Джейку Морріссею з видавництва «Рівергед Букс», його редакторські навички можна порівняти з талановитою роботою терапевта. Він зробив «Драйв» кращою книгою, зумівши не звести її автора з розуму. Також дякую Джеоффу Кльоске – як справжній ентузіаст, він одним із перших підтримав цей проект. Висловлюю щиро подяку екстраординарній робочій групі видавництва «Рівергед» за їхній професіоналізм і терпіння.

Раф Сейгелін, як завжди, спритно й майстерно осягнув перспективність цієї книги ще до того, як я написав її та зумів відстояти її ідеї. Я вдячний йому за нагоду мати такого літературного агента й хорошого товариша. Щиро дякую талановитій Бріджет Вагнер, яка розповіла про «Драйв» видавцям з усього світу.

Спасибі тобі, Ванессо Карр, за той значний шмат роботи, який ти проробила, вишукуючи дослідження із соціальної психології у найприхованіших місцях Інтернету та на запилених полицях університетських бібліотек. Роб Тен Па також доклав свій неймовірний талант, аби створити ілюстрації, що пожвавили мої менш значущі слова. Сара Рейнон надзвичайно мені допомогла у доопрацюванні проекту на його фінальній стадії. Запам'ятайте імена цих трьох людей – вони просто зірки.

Однією з радостей, які я пізнав під час роботи над цією книгою, була можливість проведення кількох довгих розмов та інтерв'ю з Михаєм Чиксентмихайі, Едом Деці й Річем Раяном, які впродовж тривалого часу були моїми особистими героями. Якби у світі існувала хоч якась справедливість, усі троє б стали лауреатами Нобелівської премії; і якби в тієї справедливості була хоча б дрібка почуття гумору, то їхньою номінацією була б економіка. Будь-які помилки або неправильна інтерпретація результатів їхніх робіт – це провина не їхня, а моя.

Як правило, на цьому моменті автори, які мають дітей, вибачаються перед ними за пропущені вечери. Але не я. Я не вечери пропускав, а практично все інше впродовж кількох місяців, які на цей час завели

чудових діточок Пінка – Софію, Елайзу та Сола, яким присвячується «Драйв», – у безбатьківщину. На щастя, як ви вже, безсумнівно, зрозуміли, ви мені потрібні значно більше, ніж я вам.

Слідом іде мати цієї трійці – Джессіка Енн Лернер. Як і завжди, Джессіка була першою й останньою референтною комісією для кожної моєї ідеї. Звісно, Джессіка читала кожне слово, що я написав, – включно з тисячами тих, що були прочитані вголос, коли я сидів у червоному кріслі, насторожений їхнім звучанням. Ось через ці маленькі причини та багато інших факторів, які не важливі для читачів, я продовжую трепетно кохати цю божественну, витончену жінку.

Примітки

1

Макака резус (*лат.* *Macaca Mulatta*) – вид мавп, що мають зеленувато-жовтувате забарвлення шерсті.

2

Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, and Donald R. Meyer, «Learning Motivated by a Manipulation Drive,» *Journal of Experimental Psychology* 40 (1950): 231.

3

Див. попереднє джерело, 233—34.

4

Університет Карнегі-Меллон (*англ.* *Carnegie Mellon University*) – заснований 1900 року приватний університет у місті Пітсбург, штат Пенсільванія, США. Має статус дослідницького центру.

5

Harry F. Harlow, «Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses,» in *Current Theory and Research on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1953), 46.

6

Harlow, in some ways, became part of the establishment. He won a National Science Medal and became president of the American Psychological Association. For more about Harlow's interesting life, see Deborah Blum, *Love at Goon Park: Harry Harlow and the Science of Affection* (Cambridge, Mass.: Perseus, 2002), and Jim Ottaviani and Dylan

Meconis, *Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Love* (Ann Arbor, Mich.: G. T. Labs, 2007).

7

Біхевіористика (*англ.* behaviour – поведінка) – напрям у психології, що вивчає особливості поведінки.

8

«Паркер Бразерс» (*англ.* Parker Brothers) – заснована 1883 року американська іграшкова компанія, що здобула популярність завдяки таким своїм продуктам, як «Монополія», «Клюедо» та інші.

9

Edward L. Deci, «Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation,» *Journal of Personality and Social Psychology* 18 (1971): 114.

10

Edward L. Deci, «Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity,» *Journal of Personality and Social Psychology* 22 (1972): 119—20.

11

Доктор філософії (*англ.* PhD) – загальноприйнятий науковий ступінь у більшості країн світу. Згідно з прийнятим 2015 року законом України «Про вищу освіту», в Україні також введено науковий ступінь доктора філософії, що замінив науковий ступінь кандидата наук.

12

Корпорація «Майкрософт» (*англ.* Microsoft Corporation) – інтернаціональна корпорація з розроблення комп'ютерних технологій, заснована 1975 року. Один із найпотужніших виробників апаратного та програмного забезпечення у світі.

13

«Віндовз 95» (*англ.* Windows 95) – 16/32 розрядна графічна операційна система гібридного типу, випущена корпорацією «Майкрософт» 24 серпня 1995 року.

14

«MSN Encarta» – електронна мультимедійна енциклопедія виробництва корпорації «Майкрософт», остання версія якої була випущена 2008 року.

15

«Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued,» Microsoft press release (March 30, 2009); Ina Fried, «Microsoft Closing the Book on Encarta,» *CNET News*, March 30, 2009; «Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market,» *Wall Street Journal*, March 31, 2009. U p-t o-d ate Wikipedia data are available at <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About>.

16

Мейнфрейм (*англ.* Mainframe) – універсальна обчислювальна машина з архітектурою System 360/370/390 та значним обсягом зовнішньої та оперативної пам'яті.

17

«Аймак» (*англ.* iMac) – персональний комп'ютер компанії «Apple», що працює на базі «Macintosh».

18

Фредерік Вінзлоу Тейлор – американський інженер XIX – XX століття, відомий як засновник учення про наукову організацію праці та менеджмент.

19

Абрагам Маслоу (*англ.* Abraham Maslow) – один із найвидатніших американських психологів, засновник гуманістичної психології.

20

Массачусетський технологічний інститут (*англ.* Massachusetts Institute of Technology) – один із провідних технічних вищих навчальних закладів у світі, розташований у місті Кембридж, США.

21

«Опен сорс» (*англ.* Open Source) – дослівний переклад: «відкрите джерело». Проекти з розробки програмного забезпечення з відкритим кодом.

22

«Лінукс» (*англ.* Linux) – загальноприйнята версія найменування UNIX-подібних операційних систем.

23

«Епечі» (*англ.* Apache HTTP Server) – відкритий веб-сервер для UNIX-подібних операційних систем.

24

Бостонська консалтингова група (*англ.* Boston Consulting Group) – американська компанія міжнародного масштабу, що вважається однією з провідних у галузі управлінського консалтингу.

25

Karim R. Lakhani and Robert G. Wolf, «Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects,» in *Perspectives on Free and Open Software*, edited by J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, and K. Lakhani (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005), 3, 12.

26

Потік (*англ.* flow) – психічний стан індивіда, при якому він повністю заглиблюється у те, чим він займається, і який супроводжується цілковитою концентрацією над завданням, успіхом та задоволенням від виконаної роботи.

27

Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl, and Philipp J. H. Schroeder, «Intrinsic Motivation in Open Source Software Development,» *Journal of Comparative Economics* 35 (2007): 17, 4.

28

Корпорації виду S та C (S Corporation & C Corporation) – згідно з федеральним податковим кодексом США, корпорації виду C оподатковуються окремо від своїх власників, тимчасом як корпорації виду S оподатковуються зі своїми власниками за спільним рахунком.

29

Малоприбуткова корпорація з обмеженою відповідальністю (*англ.* Low-Profit Limited Liability Corporation) – вид підприємницької діяльності, створений у США для зменшення фінансової прірви між комерційними та некомерційними організаціями. В оригінальній назві три перші слова починаються з літери L, що зумовило виникнення неофіційної назви ЛЗС (*англ.* L3C).

30

«Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity— Business Hybrid,» *Chronicle of Philanthropy*, News Updates, April 21, 2008.

31

«Четвертий сектор» (*англ.* The Fourth Sector) – новітній тип підприємництва, що включає компанії та організації, які можна класифікувати як суспільні підприємства.

32

Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (New York: Public Affairs, 2007), 23; Aspen Institute, Fourth Sector Concept Paper (Fall 2008); «B Corporation,» *MIT Sloan Management Review*, December 11, 2008, and <http://www.bcorporation.net/declaration>.

33

Stephanie Strom, «Businesses Try to Make Money and Save the World,» *New York Times*, May 6, 2007.

34

Паттон Освальт (*англ.* Patton Peter Oswalt) – американський комедіант і сценарист.

35

Colin Camerer, «Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics,» *Proceedings of the National Academy of Sciences* 96 (September 1999): 10576.

36

Bruno S. Frey, *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 118—19, ix. See also Bruno S. Frey and Alois Stutzer, *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well—Being* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2002).

37

Ліва півкуля людського мозку відповідає за логічні та алгоритмічні операції.

38

Маніла (*англ.* Manila) – столиця Філіппін.

39

Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, «The Next Revolution in Interaction,» *McKinsey Quarterly* 4 (2005): 25–26.

40

Careful readers might remember that I wrote about this general topic in *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future* (New York: Riverhead Books, 2006). Look for it at your local library. It's not bad.

41

Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119. Amabile also says that, used properly and carefully, extrinsic motivators can be conducive to creativity— a point I'll examine more in Chapter 2.

42

«Професійні відпустки» (*англ.* Vocation Vacations) – послуга, доступна у країнах Північної Америки та Західної Європи, що передбачає раптову, а головне, кардинальну зміну професії над два тижні чи місяць із метою відкриття нових професійних горизонтів.

43

Telework Trendlines 2009, data collected by the Dieringer Research Group, published by World atWork, February 2009.

44

Тут мається на увазі – позбавлятися надлишкових працівників і витрат.

45

Льюїс Керрол (*англ.* Lewis Carroll) – видатний англійський філософ, математик, логік та письменник.

46

Mark Twain, *The Adventures of Tom Sawyer* (New York: Oxford University Press, 1998), 23

47

Ось воно – двостороннє визначення ефекту Сойєра: методи, що можуть перетворити як гру в роботу, так і зробити з роботи гру.

48

Mark Lepper, David Greene, and Robert Nisbett, «Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis,» *Journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1 (1973): 129—37.

49

Edward L. Deci, Richard M. Ryan, and Richard Koestner, «A Meta—Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation,» *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999): 659.

50

Jonmarshall Reeve, *Understanding Motivation and Emotion*, 4th ed. (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005), 143.

51

Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, «Large Stakes and Big Mistakes,» *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05–11*, July 23, 2005 (emphasis added). You can also find a very short summary of this and some other research in Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» *New York Times*, November 20, 2008.

52

LSE: «When Performance— Related Pay Backfires,» *Financial*, June

25, 2009.

53

Прінстонський університет (*англ.* Princeton University) – один із найпрестижніших університетів у США та у світі, один із нечисленних учасників видатної Ліги Плюща.

54

Sam Glucksberg, «The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition,» *Journal of Experimental Psychology* 63 (1962): 36–41. Glucksberg obtained similar results in his «Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive,» *Psychological Reports* 15 (1964).

55

Teresa M. Amabile, Elise Phillips, and Mary Ann Collins, «Person and Environment in Talent Development: The Case of Creativity,» in *Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development*, edited by Nicholas Colangelo, Susan G. Assouline, and DeAnn L. Ambroson (Dayton: Ohio Psychology Press, 1993), 273—74.

56

«Аліса в Країні Чудес» (*англ.* Alice in Wonderland) – найвідоміше творіння Льюїса Керрола, новела про пригоди із життя дівчинки Аліси у сюрреалістичній країні, у котрій відбуваються незрозумілі людському розуму речі. Твір справив значне враження на світову спільноту і, як результат, став одним із основоположників жанру художньої фантастики.

57

Jean Kathryn Carney, «Intrinsic Motivation and Artistic Success» (unpublished dissertation, 1986, University of Chicago); J. W. Getzels and

Mihaly Csikszentmihalyi, *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art* (New York: Wiley, 1976)

58

Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119; James C. Kaufman and Robert J. Sternberg, eds., *The International Handbook of Creativity* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006), 18

59

Richard Titmuss, *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, edited by Ann Oakley and John Ashton, expanded and updated edition (New York: New Press, 1997).

60

Гетебург (*англ.* Gothenburg) – місто в західному регіоні Швеції.

61

Carl Mellström and Magnus Johannesson, «Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right?» *Journal of the European Economic Association* 6, no. 4 (June 2008): 845—63.

62

Результати експерименту з 119 чоловіками були дещо іншими. Плата за донорство не мала жодного важливого, з точки зору статистики, впливу на їхнє бажання чи небажання здати кров.

63

Other research has found that monetary incentives are especially counterproductive when the charitable act is public. See Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier, «Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially,» *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 07—9*, August 2007.

64

Bruno S. Frey, *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 84.

65

Nicola Lacetera and Mario Macias, «Motivating Altruism: A Field Study,» *Institute for the Study of Labor Discussion Paper No. 3770*, October 28, 2008.

66

Північно-Західний університет (*англ.* Northwestern University) – університет штату Іллінойс, США, розташований у передмісті Чикаго; один із найстаріших університетів штату.

67

Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Braverman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over—Prescribing Goal Setting,» *Harvard Business School Working Paper No. 09—083*, February 2009.

68

«Сірс» (*англ.* Sears) – американська мережа магазинів самообслуговування.

69

Корпорація «Енрон» (*англ.* Enron Corporation) – американська енергетична компанія в штаті Техас, що втратила свої позиції на ринку енергопостачання.

70

Peter Applebome, «When Grades Are Fixed in College— Entrance Derby,» *New York Times*, March 7, 2009.

71

Uri Gneezy and Aldo Rustichini, «A Fine Is a Price,» *Journal of Legal Studies* 29 (January 2000).

72

Коли проводився експеримент, 10 шекелів становили еквівалент 3 американських доларів.

73

Gneezy and Rustichini, «A Fine Is a Price,» 3, 7 (emphasis added).

74

Anton Suvorov, «Addiction to Rewards,» presentation delivered at the European Winter Meeting of the Econometric Society, October 25, 2003. Mimeo (2003) available at http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addict_new6.pdf

75

Прилегле ядро (*лат.* Nucleus Accumbens) – частина людського мозку, що складається із групи нейронів вентральної частини смугастого тіла – важливої частини мезолімбічного шляху, одна з найбільш задіяних у системі винагород частин мозку.

76

Стенфордський університет (*англ.* Stanford University) – приватний вищий навчальний заклад, розташований у місті Стенфорд, штат Каліфорнія, США.

77

Brian Knutson, Charles M. Adams, Grace W. Fong, and Daniel Hommer, «Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens,» *Journal of Neuroscience* 21 (2001).

78

Camelia M. Kuhnen and Brian Knutson, «The Neural Basis of Financial Risk Taking,» *Neuron* 47 (September 2005): 768.

79

Mei Cheng, K. R. Subramanyam, and Yuan Zhang, «Earnings Guidance and Managerial Myopia,» *SSRN Working Paper* No. 854515, November 2005.

80

Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Braverman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over—Prescribing Goal Setting,» *Harvard Business School Working Paper* No. 09—083, February 2009.

81

Roland Bénabou and Jean Tirole, «Intrinsic and Extrinsic Motivation,» *Review of Economic Studies* 70 (2003).

82

Edward L. Deci, Richard Koestner, and Richard M. Ryan, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again,» *Review of Educational Research* 71, no. 1 (Spring 2001): 14.

83

Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» *New York Times*, November 20, 2008.

84

Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 175.

85

Deci, Ryan, and Koestner, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education.»

86

Amabile, *Creativity in Context*, 117.

87

Deci, Ryan, and Koestner, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education.»

88

Amabile, *Creativity in Context*, 119.

89

«Істмен Кодак» (англ. «Eastman Kodak») – всесвітньо відомий американський виробник фототехніки.

90

«Ксерокс» (англ. «Xerox») – американська корпорація, що є світовим лідером у галузі виробництва устаткування для друку та управління документами.

91

Richard M. Ryan and Edward L. Deci, «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,» *American Psychologist* 55 (January 2000): 68.

92

Університет Тафтса (англ. Tufts University) – розташований у містах Медфорд та Сомервіль, Массачусетс, США. Один із найпрестижніших вищих навчальних закладів країни.

93

Meyer Friedman and Ray H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Alfred A. Knopf, 1974), 4.

94

Див. попереднє джерело, 70.

95

Коледж Антіох (*англ.* Antioch College) – вищий навчальний заклад у місті Єллоу-Спрінгс, штат Огайо, США.

96

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing* (New York: McGraw—Hill, 1985), 33–34.

97

На жаль, його вплив був більш відчутним радше в навчальних аудиторіях, аніж на засіданнях рад директорів. Більшість компаній обрали за напрямок ту практику, що походила більше від теорії X; проте навіть сьогодні поговоріть із багатьма менеджерами – і вони зроблять свій вибір на користь тих же припущень, що й теорія X, яку МакГрегор сформулював 1960 року.

98

Задля збереження термінологічної відповідності під час перекладу було збережено літери латинського алфавіту X (ікс), яка відповідає англійському слову *extrinsic* (зовнішній), й літеру I (ай), що відповідає слову *intrinsic* (внутрішній).

99

Для більш детального уявлення про тип I звертайтеся до інструментарію типу I наприкінці книги, де ви знайдете посилання на безкоштовний онлайн-тест, що визначить, до якого типу належите ви.

100

Ryan and Deci, «Self— Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well— Being.»

101

«Бест Бай» (*англ.* Best Buy) – одна з найбільших американських мереж магазинів побутової техніки та супутніх товарів.

102

Сол Ейлінскі (*англ.* Saul Alinsky) – американський громадський діяч, засновник теорії «третього шляху», радикал.

103

Edward L. Deci and Richard M. Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well— Being Across Life’s Domains,» *Canadian Psychology* 49, no. 1 (February 2008): 14.

104

Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee Kim, and Ulas Kaplan, «Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self— Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well— Being,» *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (January 2003); Joe Devine, Laura Camfield, and Ian Gough, «Autonomy or Dependence – or Both?: Perspectives from Bangladesh,» *Journal of Happiness Studies* 9, no. 1 (January 2008).

105

Deci and Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well— Being Across Life’s Domains,» citing many other studies.

106

Фордемський університет (*англ.* Fordham University) – приватний вищий навчальний заклад у місті Нью-Йорк, США.

107

Корнельський університет (англ. Cornell University) – приватний вищий навчальний заклад у місті Ітака, штат Нью-Йорк, США.

108

Paul P. Baard, Edward L. Deci, and Richard M. Ryan, «Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well— Being in Two Work Settings,» *Journal of Applied Social Psychology* 34 (2004).

109

Francis Green, *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2006).

110

Тут мається на увазі аналогія, проведена з «ФедЕкс Корпорейшн» (англ. FedEx Corporation) – американським гігантом у галузі доставки та перевезень.

111

«Atlassian’s 20 % Time Experiment,» Atlassian Developer Blog, post by Mike Cannon— Brookes, March 10, 2008.

112

Quoted in *Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 109.

113

The observation comes from former 3M executive Bill Coyne, quoted in Ben Casnocha, «Success on the Side,» *The American: The Journal of the American Enterprise Institute*, April 2009. A nice account of 3M’s practices appears in James C. Collins and Jerry L. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2004)

114

Erin Hayes, «Google's 20 Percent Factor,» *ABC News*, May 12, 2008.

115

V. Dion Hayes, «What Nurses Want,» *Washington Post*, September 13, 2008.

116

Martin Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (New York: Free Press, 2004), 178; Paul R. Verkuil, Martin Seligman, and Terry Kang, «Countering Lawyer Unhappiness: Pessimism, Decision Latitude and the Zero-Sum Dilemma at Cardozo Law School,» Public Research Paper No. 19, September 2000.

117

Kennon M. Sheldon and Lawrence S. Krieger, «Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory,» *Personality and Social Psychology Bulletin* 33 (June 2007).

118

William H. Rehnquist, *The Legal Profession Today*, 62 *Ind. L.J.* 151, 153 (1987).

119

Jonathan D. Glater, «Economy Pinches the Billable Hour at Law Firms,» *New York Times*, January 19, 2009.

120

Cali Ressler and Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (New York: Portfolio, 2008).

121

Tamara J. Erickson, «Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job,» *Harvard Business Review* (February 2008): 19.

122

Diane Brady and Jena McGregor, «Customer Service Champs,» *BusinessWeek*, March 2, 2009.

123

Гоумшор (*англ.* homeshore) – антонім до терміна «офшор», який означає виведення будь-якої бізнес-діяльності чи активів за межі певної країни чи регіону. Почасти використовується західними компаніями задля здешевлення виробничого процесу.

124

Martha F rase-B lunt, «Call Centers Come Home,» *HR Magazine* 52 (January 2007): 84; Ann Bednarz, «Call Centers Are Heading for Home,» *Network World*, January 30, 2006.

125

Paul Restuccia, «What Will Jobs of the Future Be? Creativity, Self-Direction Valued,» *Boston Herald*, February 12, 2007. Gary Hamel, *The Future of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

126

Bharat Mediratta, as told to Julie Bick, «The Google Way: Give Engineers Room,» *New York Times*, October 21, 2007.

127

See, for example, S. Parker, T. Wall, and P. Hackson, «That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations,» *Academy of Management Journal* 40 (1997): 899–929.

128

Marylene Gagné and Edward L. Deci, «Self-Determination Theory and Work Motivation,» *Journal of Organizational Behavior* 26 (2005): 331—62.

129

Пол Джексон Поллок (*англ.* Paul Jackson Pollock) – видатний американський художник, лідер течії абстрактного експресіонізму; Джорджія О'Кіф (*англ.* Georgia O'Keeffe) – знаменита американська художниця родом зі штату Вісконсин.

130

Об'єднання Осі (*англ.* Axis Powers) – альянс фашистських країн часів Другої світової війни під проводом Третього Рейху.

131

Джордж Геллап (*англ.* George Gallup) – визначний американський педагог, журналіст та вчений. Автор цілої низки методів вивчення громадської позиції.

132

Jack Zenger, Joe Folkman, and Scott Edinger, «How Extraordinary Leaders Double Profits,» *Chief Learning Officer*, July 2009.

133

Rik Kirkland, ed., *What Matters? Ten Questions That Will Shape Our Future* (McKinsey Management Institute, 2009), 80.

134

Карл Юнг (*нім.* Carl Gustav Jung) – визначний швейцарський психолог, філософ та психоаналітик XX століття, що започаткував аналітичну психологію.

135

«Пого» (*англ.* Pogo Comic Strips) – створений художником Волтером Келлі американський газетний комікс.

136

Беррес Фредерік Скіннер (*англ.* Burrhus Frederic Skinner) – американський психолог та винахідник, одна із ключових фігур у сфері розвитку біхевіоральної психології.

137

Mihalyi Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, 25th anniversary edition (San Francisco: Jossey—Bass, 2000), xix.

138

Клермонт Гредюейт (*англ.* Claremont Graduate University) – приватний університет, у якому навчаються лише студенти випускних курсів.

139

Ann March, «The Art of Work,» *Fast Company*, August 2005.

140

This account comes from both an interview with Csikszentmihalyi, March 3, 2009, and from March, «The Art of Work.»

141

Henry Sauerman and Wesley Cohen, «What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation,» *NBER Working Paper No. 14443*, October 2008.

142

Ви можете знайти її за посиланням:
<http://intihuatani.usc.edu/cloud/flowing/>

143

«Завдання золоті середини» (*англ.* Goldilocks tasks) – тут автор проводить аналогію з казкою Роберта Сауті «Золотоволоска та ведмеді», у якій головна героїня, живучи в будинку казкових ведмедів, кожного дня вибирала для себе ідеальний варіант ліжка та посуду, які були або занадто великими, або занадто малими. Саме тому «завдання» «золоті середини», або ж «завдання Золотоволоски», – це завдання, що ідеально пасують конкретній особі.

144

Amy Wrzesniewski and Jane E. Dutton, «Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work,» *Academy of Management Review* 26 (2001): 181.

145

У своїй книзі 2006 року «Спосіб мислення: нова психологія успіху», яку я рекомендую в «Інструментарії типу І», Двек посилається на ці два погляди як на «сталий спосіб мислення» та «зростаючий спосіб мислення».

146

Carol S. Dweck, *Self— Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development* (Philadelphia: Psychology Press, 1999), 17.

147

Див. попереднє джерело.

148

Вест-Пойнт (*англ.* West Point) – місто в штаті Нью-Йорк, відоме своєю легендарною військовою академією.

149

Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews, and Dennis R. Kelly, «Grit: Perseverance and Passion for Long—Term Goals,» *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (January 2007): 1087.

150

K. Anders Ericsson, Ralf T. Krampe, and Clemens Tesch Romer, «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,» *Psychological Review* 100 (December 1992): 363.

151

For two excellent popular accounts of some of this research, see Geoff Colvin, *Talented Is Overrated: What Really Separates World—Class Performers from Everybody Else* (New York: Portfolio, 2008), and Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown, 2008). Both books are recommended in the Type I Toolkit.

152

Daniel F. Chambliss, «The Mundanity of Excellence: An Ethnographic Report on Stratification and Olympic Swimmers,» *Sociological Theory* 7 (1989).

153

Duckworth et al., «Grit.»

154

Dweck, *Self—Theories*, 41.

155

Clyde Haberman, «David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies,» *New York Times*, April 24, 2007.

156

Поль Сезанн (*фр.* Paul Cézanne) – французький художник-імпресіоніст, чия творчість мала значний вплив на живопис ХХ століття.

157

The passage is quoted in David Galenson, *Painting Outside the Lines: Patterns of Creativity in Modern Art* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2001), 53. See also Daniel H. Pink, «What Kind of Genius Are You?» *Wired* 14.07 (July 2006).

158

This study is explained in detail in Chapters 10 and 11 of Csikszentmihalyi's *Beyond Boredom and Anxiety*, which is the source of all quotations here.

159

Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety*, 190.

160

«Роллінг Стоунз» (*англ.* Rolling Stones) – створений 1962 року в Лондоні англійський рок-гурт, який вважається одним із найпопулярніших за всю історію існування рок-напрямку в музиці.

161

«Не завжди можна добитись того, чого бажаєш» (*англ.* You can't always get what you want) – популярна пісня рок-гурту «Роллінг Стоунз» з альбому 1969 року «Let it Bleed».

162

Покоління бейбі-бум (*англ.* Baby-boom generation) – люди, що народилися впродовж післявоєнного вибуху народжуваності між 1946 та 1964 роками.

163

United Nations Statistics Division, *Gender Info 2007*, Table 3a (2007). Available at <http://www.devinfo.info/genderinfo/>.

164

«Oldest Boomers Turn 60,» U.S. Census Bureau Facts for Features, No. CB06—FFSE.01—2, January 3, 2006.

165

Gary Hamel, «Moon Shots for Management,» *Harvard Business Review*, February 2009): p. 91.

166

Sylvia Hewlett, «The ‘Me’ Generation Gives Way to the ‘We’ Generation,» *Financial Times*, June 19, 2009.

167

Marjorie Kelly, «Not Just for Profit,» *strategy+business* 54 (Spring 2009): 5.

168

Kelly Holland, «Is It Time to Re-Train B – Schools?» *New York Times*, March 14, 2009; Katharine Mangan, «Survey Finds Widespread Cheating in M.B.A. Programs,» *Chronicle of Higher Education*, September 19, 2006.

169

Багряна літера А (англ. Scarlet Letter) – символ ганьби з однойменного роману американського письменника Натаніеля Готорна; символ, почеплений на грудях у жінки, означав її належність до проституції.

170

See the MBA Oath website, <http://mbaoath.org/about/history>.

171

Hamel, «Moon Shots for Management,» p. 93.

172

Full disclosure: I worked for Reich for a few years in the early 1990s. You can read a short account of this idea at Robert B. Reich, «The ‘Pronoun Test’ for Success,» *Washington Post*, July 28, 1993.

173

«Evaluating Your Business Ethics: A Harvard Professor Explains Why Good People Do Unethical Things,» *Gallup Management Journal* (June 12, 2008). Available at <http://gmj.gallup.com/content/107527/evaluating—your—business—ethics.aspx>.

174

Elizabeth W. Dunn, Lara B. Ankin, and Michael I. Norton, «Spending Money on Others Promotes Happiness,» *Science* 21 (March 2008).

175

Drake Bennett, «Happiness: A Buyer’s Guide,» *Boston Globe*, August 23, 2009.

176

Клініка Мейо (*англ.* Mayo Clinic) – один із найбільших медичних закладів у світі, розташований у місті Роучестер, штат Міннесота, США.

177

Tait Shanafelt et al., «Career Fit and Burnout Among Academic Faculty,» *Archives of Internal Medicine* 169, no. 10 (May 2009): 990—95.

178

Christopher P. Niemiec, Richard M. Ryan, and Edward L. Deci, «The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations,» *Journal of Research in Personality* 43 (2009): 291–306.

179

Печера Ласко (*фр.* Lascaux) – одна з найважливіших історичних та археологічних пам'яток доби палеоліту за кількістю якісно збережених наскельних зображень та написів. Розташована поблизу міста Періге, департамент Дордонь, Франція.

180

Вудсток (*англ.* Woodstock Music and Art Festival) – музичний фестиваль, що відбувався впродовж 15–17 серпня 1969 року, який відвідали понад півмільйона людей. Ключовим гаслом фестивалю було: «Мир, любов і щастя».

181

«Проект Подіум» (*англ.* Project Runway) – популярне в США реаліті-шоу, в якому учасники за відведений час мають створити найкращий, на думку супермоделі Хайді Клум, витвір дизайнерського мистецтва.

182

Назва школи являє собою фонетичну аналогію з англійським словом *think* (укр. трансліт. «синк») – думати, мислити. Учні школи називають тинкерами/синкерами, тобто тими, хто думає.

183

Максимум 140 символів, як вимагається «Твіттером» (див. www.twitter.com). Спокійно поширюйте це резюме або котресь із власних.

184

Максимум 100 слів або промова менш ніж на хвилину.

185

Тут автор жартівливо використовує гру слів: його прізвище Пінк з англійської перекладається як «рожевий».

186

Якщо забажаєте, щоб ваше запитання було внесеним до «Дискусійного гіда» наступних видань «Драйву», надсилайте їх прямо на мою адресу: dhp@danpink.com.