

**Editor's choice —  
выбор главного редактора**



Наконец-то появилась книга, убедительно доказывающая, что золотая клетка никого не мотивирует, а человек все-таки устроен сложнее, чем крыса. В обществе, где минимальные базовые потребности удовлетворены, истинным стимулом к великим достижениям может быть только внутренняя мотивация, только собственная убежденность человека в важности работы.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to be "Sergey Turko". The signature is written over two horizontal lines that serve as a baseline.

Сергей Турко,  
к. э. н., главный редактор издательства  
«Альпина Паблицер»

Daniel H. Pink

# DRIVE

THE SURPRISING TRUTH  
ABOUT WHAT MOTIVATES US

RIVERHEAD BOOKS

*a member of PenguinGroup (USA) Inc.  
New York*

Дэниел Пинк

# ДРАЙВ

ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ  
НАС МОТИВИРУЕТ

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2013

УДК 331.101.38  
ББК 65.291.6-21  
П11

Переводчик И. Трифонов

**Пинк Д.**

П11 Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 274 с.

ISBN 978-5-9614-2211-5

Многие руководители уверены, что лучший способ мотивировать сотрудника к высоким результатам — это денежное вознаграждение, бонусы за результат или иные «пряники». В конце концов, люди ведь работают ради денег, да и практика «сделай А и я дам тебе Б» стала чуть ли не классикой менеджмента.

Оказывается, не все так просто. В своем провокационном бестселлере Дэниел Пинк убедительно доказывает, что в информационную эпоху система мотивации, основанная лишь на вознаграждении за достижение результата, стала не просто бесполезна, но и в ряде случаев прямо вредит и сотрудникам, и фирме.

Но как же тогда мотивировать персонал достигать целей и побеждать конкурентов? Нужно сделать акцент на природном стремлении каждого человека к совершенству, мастерству и независимости и нанимать только тех людей, у которых сильна внутренняя мотивация. Это не так сложно, как может показаться, а в книге вы найдете простые и понятные инструменты построения новой системы мотивации.

Книга будет интересна руководителям организаций любого уровня, а также специалистам по управлению персоналом.

УДК 331.101.38  
ББК 65.291.6-21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

© Daniel H. Pink, 2009  
«This edition published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency and Synopsis Literary Agency».  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-2211-5 (рус.)  
ISBN 978-1-59448-884-9 (англ.)

# Содержание

<b>Предисловие партнера по изданию</b>	
Так что же на самом деле нас мотивирует? .....	7
<b>Предисловие к русскому изданию .....</b>	<b>10</b>
<b>Введение</b>	
Озадачивающие головоломки	
Гарри Харлоу и Эдварда Деси .....	13
<b>Часть первая Новая операционная система .....</b>	<b>25</b>
<b>Глава 1</b> Взлет и падение системы Мотивация 2.0 .....	<b>27</b>
<b>Глава 2</b> Семь причин, по которым метод кнута и пряника (часто) не помогает... ..	49
<b>Глава 2а</b> ...и особые условия, в которых он может быть эффективен .....	79
<b>Глава 3</b> Тип I и Тип X .....	91
<b>Часть вторая Три элемента .....</b>	<b>105</b>
<b>Глава 4</b> Автономия .....	107
<b>Глава 5</b> Мастерство .....	135
<b>Глава 6</b> Целеустремленность .....	159

<b>Часть третья Тип I. Практикум</b> .....	177
Тип I для индивидуальных целей:	
9 стратегий для пробуждения внутренней мотивации .....	183
Тип I для организационных целей:	
9 способов внести позитивные изменения в работу компании, офиса или отдела .....	193
Основные правила вознаграждения: как платить людям в соответствии с принципами типа I .....	203
Тип I с точки зрения родителей и педагогов:	
9 идей о том, как помочь нашим детям .....	209
Список для чтения: 15 важнейших книг .....	221
Мнения экспертов: шесть бизнес-гуру и их точка зрения .....	233
Поддерживаем форму:	
4 упражнения, позволяющие стать и оставаться мотивированным .....	241
Краткое изложение книги .....	245
Глоссарий .....	253
Руководство по ведению дискуссий:	
20 способов завязать разговор и поддержать беседу .....	257
Узнайте больше – о себе и об этой теме .....	261
<b>Благодарности</b> .....	263
<b>Примечания</b> .....	265

## ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРА ПО ИЗДАНИЮ

### Так что же на самом деле нас мотивирует?

Сегодня большинство компаний, руководителей и сотрудников живут в мире, где значение внешней мотивации чрезвычайно велико: считается, что для повышения эффективности и увеличения производительности людей нужно вознаграждать за хорошее и наказывать за плохое. Это своего рода Мотивация 2.0.

Но «внешние поощрения» могут как следует работать, только когда речь идет об алгоритмируемых задачах, которые сотрудник решает на рабочем месте. Тогда как по оценке консалтинговой фирмы McKinsey & Co в США лишь 30% новых рабочих мест связаны с алгоритмируемой работой, а 70% людей ждет деятельность с элементами творчества и анализа. Приведенная статистика заставляет коренным образом переосмыслить подход к современному менеджменту.

Важнейшее, на мой взгляд, послание Дэниела Пинка выглядит так: *«Секрет высокой производительности и работоспособности заключается не в наших биологических потребностях и не в поощрениях и наказаниях, а в нашем глубинном стремлении управлять своей жизнью, развивать и расширять свои способности и вести жизнь, в которой есть цель (предназначение) и смысл».*

С этим трудно не согласиться, шаг за шагом следуя за аргументами автора, подробными кейсами, многочисленными ссылками на результаты психологических исследований и т. п.

Социологи говорят, что обладание состоянием, превышающим определенный (не такой уж фантастический) порог, не приносит людям более высокого уровня удовлетворенности. То, как именно люди тратят свои деньги, не менее важно, чем то, сколько они зарабатывают. Так, трата денег на других или на благое дело повышает ощущение внутреннего благополучия. Невозможно жить по-настоящему полноценной жизнью, не ощущая принадлежности к чему-то более великому и долговечному, чем ты сам.

Отталкиваясь от этого, Дэниел Пинк предлагает новую систему мотивации для творческих, креативных людей – 3.0. Три ключевых элемента лежат в ее основе: свобода выбора, мастерство, наличие достойной цели. И эти составляющие возникают у сотрудников не благодаря усилиям руководителей, а идут изнутри, ибо они естественны для думающих, интеллектуально и духовно развитых людей. Дело компании осознать это и создать условия и атмосферу для их реализации. Здоровое общество и здоровая коммерческая организация начинаются с постановки цели-предназначения и рассматривают прибыль как средство продвижения к этой цели или как полезный побочный продукт ее достижения.

Посмотрим на некоторые особенности нашего сегодняшнего российского бытия с точки зрения тех аргументов, которые приводит Дэниел Пинк.

Автор явно говорит о людях, находящихся в пирамиде Маслоу выше третьего уровня и, возможно, таких в США 70% и более, но в России это далеко не так.

Он оперирует концепцией Г. Минцберга, в рамках которой достойная заработная плата рассматривается скорее как «гигиенический», а не определяющий мотивирующий фактор. России еще очень далеко до уровня развития, при котором такая концепция стала бы актуальной.

Производительность труда в России в два раза ниже, чем в Мексике и Бразилии, в три раза ниже, чем в Англии и Франции, и в четыре-пять раз ниже, чем в Германии и США.



Система образования, подготовки кадров переживает не лучшие времена.

Для реализации подобных подходов необходимо иметь эффективную корпоративную и национальную инфраструктуру.

Плохо алгоритмируемые (эвристические) виды деятельности существуют, как правило, в высокотехнологичных отраслях, таких как сервисная, инновационная, изобретательская деятельность, прикладные науки, НИОКР и т.п. В России эти направления развиты совсем не так хорошо, как хотелось бы.

Очевидно также, что необходимо иметь соответствующую структуру экономики, трудовое законодательство, бизнес-климат.

Для внедрения системы Мотивация 3.0 важно пройти этап рутинизации и алгоритмирования рабочих процессов, иметь высококвалифицированную рабочую силу, высококвалифицированный менеджмент и т.п.

Если не учитывать все перечисленное, эксперименты с внедрением мотивационных принципов, о которых пишет Пинк, закончатся очень грустно.

Думается, что при определенных тенденциях в России подобная система мотивации сотрудников вполне может стать реальностью в недалеком будущем! Отдельные компании (а их немало) не только вполне способны применять подобные подходы, но уже это делают (известны примеры в IT-бизнесе, инжиниринге, маркетинге и т.п.)

Подводя итог, можно сказать, что перед вами, уважаемые читатели, великолепная своевременная книга, вдохновляющая и заставляющая думать.

*Сергей Анисимов,  
президент группы компаний «Стинс Коман»*

## ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Уподобляя подходы к мотивации устаревшим и кардинально новым операционным системам, Дэниел Пинк может помочь читателю «перезагрузить» сознание. Оказывается, многочисленные исследования показали, что далеко не всегда принцип «если, то», т. е. привязка стимулирования к достижениям, дает позитивный эффект, а иногда даже тормозит творчество и активность. Интересен сам подход: дайте человеку получить удовлетворение от самого дела, от творчества, и он достигнет большего, чем при стимулировании премиями или признанием. Пинк пишет о позитивном опыте крупных компаний, в которых 20% рабочего времени сотрудники с разрешения и даже побуждения руководства занимались теми проектами, которыми хотели. И именно решения, созданные в 20% времени свободы, оказывались наиболее революционными и инновационными. Так, например, именно в период свободного творчества в компании 3M были придуманы знаменитые стикеры, без которых мы сейчас уже с трудом можем представить офисную жизнь.

Правда, наряду со «свободной мотивацией» Пинк говорит о том, что все это будет работать только в том случае, если базовые, в том числе и материальные, потребности уже реализованы, а человек занимается интеллектуальным и творческим трудом. Так что, думаю, эта книга будет наиболее полезна тем,

кто управляет именно таким типом людей. Для тех же, у кого другой тип персонала, где работа носит монотонный, рутинный характер, к внедрению идей Пинка надо подходить с осторожностью.

Самое главное – нестандартный взгляд автора в сочетании с доказательной базой поможет расширить свое мировосприятие, посмотреть на привычные схемы под новым углом зрения.

*Светлана Иванова,  
автор бестселлера «Искусство подбора персонала»,  
партнер и руководитель Лаборатории  
Управленческих Технологий SRC Lab.*

*Посвящается Софии, Элизе и Солу –  
удивительному трио, которое  
мотивирует меня*

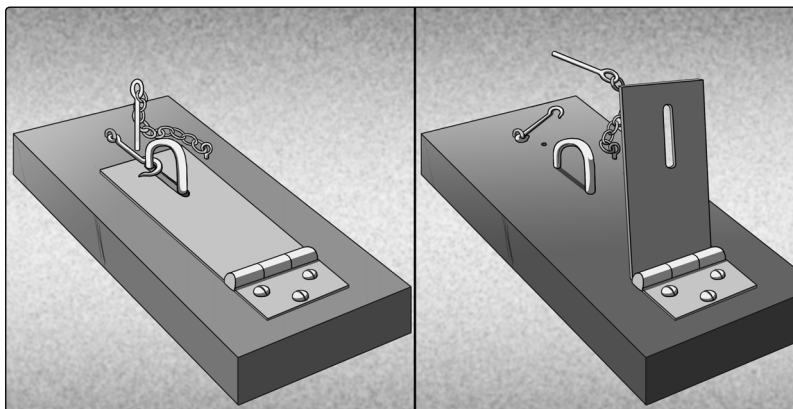
## ВВЕДЕНИЕ

### Озадачивающие головоломки Гарри Харлоу и Эдварда Деси

**В** середине прошлого столетия двое молодых ученых проводили эксперименты, которые могли изменить мир, — но не изменили.

Гарри Харлоу был преподавателем психологии в Висконсинском университете, основавшим в 1940-х годах одну из первых в мире лабораторий для изучения поведения приматов. Как-то в 1949 году Харлоу и двое его коллег собрали в одну группу восемь макак-резусов для двухнедельного эксперимента, посвященного проблемам обучения. Исследователи придумали нехитрую механическую головоломку вроде той, что изображена на приведенном ниже рисунке. Для ее решения требовалось совершить три действия: вытащить вертикальный штифт, откинуть крючок и поднять откидную крышку. Легко для вас и для меня и гораздо сложнее для лабораторной обезьянки весом шесть килограмм.

Экспериментаторы поместили головоломки в клетки, чтобы посмотреть, как отреагируют обезьяны, и подготовить их к тестам, которые им предстояло пройти через две недели. Но почти сразу стало происходить нечто странное. Без всякого внешнего побуждения и поощрения со стороны экспериментаторов обезьяны принялись сосредоточенно, решительно и с заметным удовольствием играть с головоломками. И тотчас же начали



Головоломка Харлоу в исходном положении (слева) и решенном состоянии (справа)

догадываться, как работают эти хитрые устройства. Когда на 14-й день эксперимента пришло время тестировать обезьян, те были уже настоящими экспертами. Они разгадывали головоломки часто и быстро, в двух случаях из трех «взламывая код» менее чем за 60 секунд.

И это было неожиданно. Никто не учил обезьян, как вынимать штифт, откидывать крючок и поднимать крышку. Никто не вознаграждал их едой, лаской или хотя бы легкими аплодисментами, когда они добивались успеха. И это шло вразрез с общепринятыми представлениями о том, как ведут себя приматы, включая менее волосатых и обладающих более крупным мозгом, известных как люди.

К тому времени ученые знали, что поведением управляют две основные побудительные силы. Первая – это биологические потребности. Люди и другие животные ели, чтобы насытиться, пили, чтобы утолить жажду, и спаривались, чтобы удовлетворить свои сексуальные импульсы. Но здесь ничего подобного не было. «Решение не приводило к удовлетворению какой-либо потребности: в пище, воде или сексе», – сообщал Харлоу<sup>1</sup>.

Вторая из известных побудительных сил также не помогала объяснить необычное поведение обезьян. Если биологические мотивации воздействовали изнутри, то второй вид стимулов имел внешний источник — это награды и наказания, которыми внешняя среда сопровождала определенные виды поведения. Они доказали свою эффективность в отношении людей, которые реагировали исключительно на такие внешние силы. Если нам обещали поднять зарплату, мы работали усерднее. Если нас поощряли, в надежде, что мы получим пятерку на экзамене, мы уделяли учебе больше времени. Если нам угрожали вычетами из зарплаты за опоздания или неправильно заполненные формы, мы вовремя приходили на службу и ставили галочки во всех нужных квадратиках. Но и это не объясняло поведение обезьян. Как писал Харлоу (так и видится, как он в задумчивости скребет в затылке): «Поведение, продемонстрированное в ходе этого эксперимента, ставит некоторые интересные вопросы перед исследователями мотивации, поскольку наблюдался значительный прогресс в обучении и сохранялась высокая продуктивность при отсутствии специальных или внешних стимулов».

В чем еще могло быть дело?

Чтобы ответить на этот вопрос, Харлоу предложил совершенно новую теорию, введившую понятие *третьей* побудительной силы. «Само выполнение задачи, — говорил он, — служило внутренним вознаграждением». Обезьяны решали головоломки просто потому, что находили это занятие приятным. Они получали удовольствие. Радость от решения задачи сама по себе была вознаграждением.

Если уж эта теория была радикальной, то последующие события вызвали еще большее замешательство и более активную полемику. Предположим, эта новая побудительная сила, которую Харлоу в итоге назвал «внутренней мотивацией», действительно существует. Но она, разумеется, должна занимать подчиненное положение по отношению к двум другим силам. Если обезьян поощрять, например, изюмом (!) за решение головоломок, они,

несомненно, должны показать еще лучшие результаты. Однако, когда Харлоу применил этот подход на практике, обезьяны на самом деле совершали *больше* ошибок и *реже* решали головоломки. «Введение пищевого поощрения в данный эксперимент, — писал Харлоу, — снижало продуктивность. Подобный феномен не описан в литературе».

Итак, это было еще более странно. Используя научную аналогию, это равносильно тому, что, пустив стальной шарик катиться по наклонной плоскости, чтобы измерить его скорость, мы обнаружили, что он вместо этого взмывает в воздух. Это заставляло предположить, что наше представление о влиянии гравитации на поведение было неверным, что неизменные, как мы думали, законы имели множество лакун. Харлоу отмечал, что стремление обезьян находить решение головоломок характеризовалось «силой и настойчивостью». Далее он писал:

«Создается впечатление, что эта побудительная сила... может быть такой же основополагающей и мощной, как и [другие] силы. Кроме того, есть основания полагать, что [она] может столь же эффективно содействовать обучению»<sup>2</sup>.

Однако в то время две доминирующие побудительные силы держали научную мысль в прочном плену. Поэтому Харлоу пришлось бить тревогу. Он призывал ученых «забыть про бóльшую часть нашей теоретической свалки» и выдвинуть более свежие и точные модели человеческого поведения<sup>3</sup>. Он предупреждал, что наши теории, объясняющие, почему мы делаем то, что делаем, являются неполными. Он говорил, что, дабы по-настоящему понять внутренний мир человека, мы должны принимать во внимание эту третью побудительную силу.

Позже он практически полностью забросил свою идею.

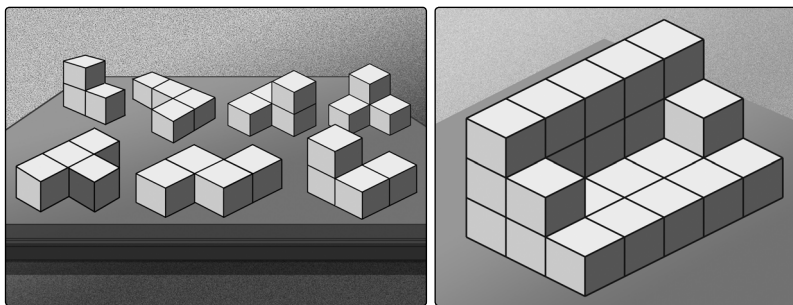
Вместо того чтобы сражаться с истэблшментом и предложить более широкое понимание мотивации, Харлоу свернул эту



спорную линию исследований и позже получил известность благодаря исследованиям в сфере психологии привязанности<sup>4</sup>. Его концепция третьей побудительной силы обсуждалась в психологической литературе, но оставалась на периферии науки о поведении и нашего понимания самих себя. Прошло два десятилетия, прежде чем другой ученый подхватил идею Харлоу, который столь провокационно оставил свои материалы на лабораторном столе в Висконсине.

Летом 1969 года Эдвард Деси, аспирант-психолог в Университете Карнеги-Меллона, подыскивал тему для диссертации. К тому времени он уже получил степень MBA в Уортоне и живо интересовался проблемой мотивации, но подозревал, что ученые и деловые люди понимают ее неправильно. Итак, вырвав страницу из экспериментального журнала Харлоу, он начал изучать тему с помощью головоломки.

Деси выбрал кубик сома, популярную в то время головоломку фирмы Parker Brothers, которая благодаря YouTube до сего дня остается чуть ли не культовой. Изображенная ниже головоломка включает семь фигур: шесть из них состоят из четырех кубиков, а одна — из трех. Игроки могут сложить из этих семи частей любую из нескольких миллионов возможных комбинаций — от абстрактных форм до узнаваемых объектов.



Семь частей кубика сома по отдельности (слева) и собранные в одну из возможных конфигураций

Для своего исследования Деси разделил участников – студентов и студенток университета – на экспериментальную группу (которую я назову группой А) и контрольную группу (группа Б). Каждый испытуемый участвовал в трех часовых сеансах, проводившихся три дня подряд. Вот как протекали сеансы: каждый участник входил в комнату и садился за стол, на котором были разложены семь частей головоломки, рисунки трех конфигураций головоломки и несколько журналов: *Time*, *The New Yorker* и *Playboy* (помните, шел 1969 год). Деси сидел по другую сторону стола, объясняя инструкции и засекая время выполнения задания с помощью секундомера.

На первом сеансе члены обеих групп должны были собирать части головоломки так, чтобы воспроизвести конфигурации, изображенные на предложенных им рисунках. На втором сеансе они делали то же самое с другими рисунками, только на этот раз Деси сообщил группе А, что им будут платить 1 доллар (что сегодня эквивалентно примерно 6 долларам) за каждое успешно выполненное задание. Группа Б в то же время получила новые рисунки без обещания оплаты. Наконец, во время третьего сеанса обе группы получили новые рисунки и должны были воспроизвести их без всякой компенсации, как и на первом сеансе (смотри таблицу ниже).

#### УСЛОВИЯ РАБОТЫ ДВУХ ГРУПП

	День 1	День 2	День 3
Группа А	Без вознаграждения	Вознаграждение	Без вознаграждения
Группа Б	Без вознаграждения	Без вознаграждения	Без вознаграждения

В середине каждого сеанса экспериментатор прибежал к уловке. После того, как участник собирал две из трех фигур, показанных на рисунках, Деси останавливал эксперимент. Он заявлял, что для того, чтобы определить, каким будет четвертое задание, ему нужно ввести в компьютер полученные данные.

А поскольку дело происходило в конце 1960-х, за целое десятилетие до появления настольных компьютеров, когда большие, словно шкафы, ЭВМ занимали целые кабинеты, это означало, что он должен был на какое-то время выйти из комнаты.

Направляясь к двери, экспериментатор говорил: «Меня не будет всего несколько минут, можете пока заняться чем-нибудь». На самом деле Деси не вводил в древний телетайп никаких данных. Вместо этого он проходил в соседнюю комнату, сообщавшуюся с экспериментальной через одностороннее зеркало, где в течение ровно восьми минут наблюдал, чем занимались люди, оставшись в одиночестве. Продолжали ли они возиться с головоломкой, возможно, пытаясь воспроизвести третий рисунок? Или занимались чем-то другим: листали журналы, рассматривали фотографии, сидели, уставившись в пространство, впадали в легкую дрему?

Неудивительно, что на первом сеансе не было отмечено особых различий в поведении испытуемых из группы А и группы Б в течение этого восьмиминутного периода скрытого наблюдения, когда им был предоставлен свободный выбор. Участники обеих групп продолжали играть с головоломкой в среднем от трех с половиной до четырех минут, и это позволяло предположить, что они испытывали к ней определенный интерес.

На второй день, когда участникам группы А платили за каждую успешно собранную конфигурацию, а участникам группы Б – нет, группа, оставшаяся без оплаты, вела себя в основном так же, как и накануне, когда получила возможность свободно выбирать занятие. Но участники, которым обещали заплатить, неожиданно *по-настоящему* заинтересовались головоломкой. В среднем люди из группы А тратили больше пяти минут на манипуляции с головоломкой, вероятно, пытаясь получить фору для выполнения третьего задания или стараясь в полной мере воспользоваться шансом заработать больше. Это предсказуемо, не так ли? Их поведение согласуется с нашим пониманием мотивации: дайте мне вознаграждение, и я буду работать усерднее.

Однако то, что произошло на третий день, подтвердило подозрения Деси относительно необычного функционирования мотивации и ненавязчиво поставило под сомнение один из основных принципов современной жизни. На этот раз Деси сообщил испытуемым из группы А, что денег хватило на оплату лишь одного дня, поэтому этот, третий сеанс оплачиваться не будет. В остальном эксперимент проходил по прежней схеме: два выполненных задания, за которыми следовало вмешательство Деси.

Во время следующего за этим восьмиминутного перерыва испытуемые из группы Б, которым не платили, как ни странно, играли с головоломкой немного дольше, чем на предыдущих сеансах. Может быть, она увлекала их все больше и больше, может быть, это была просто статистическая погрешность. Но испытуемые из группы А, которые раньше получали плату, отреагировали по-другому. Теперь они тратили значительно *меньше* времени на решение головоломки — на две минуты меньше, чем во время оплачиваемого сеанса, и, кроме того, почти на целую минуту меньше, чем на первом сеансе, когда они впервые взяли в руки головоломку и явно испытывали к ней интерес.

Подтверждая то, что Харлоу обнаружил двумя десятилетиями ранее, Деси заключил, что человеческая мотивация, видимо, подчиняется законам, идущим вразрез с представлениями большинства ученых и обычных граждан. Мы знали, что заставляет людей действовать с полной самоотдачей, хоть в офисе, хоть на игровой площадке. Вознаграждения, особенно наличность, подогревали интерес и повышали работоспособность. То, что Деси обнаружил и позже подтвердил в двух дополнительных исследованиях, противоречило нашим знаниям. «Когда деньги используются в качестве внешнего вознаграждения за какую-либо деятельность, люди теряют к этой деятельности живой, искренний интерес», — писал он<sup>5</sup>. Вознаграждение может обеспечить кратковременный подъем работоспособности, так же, как доза кофеина может дать несколько дополнительных часов бодрости.

Но эффект сходит на нет и, что еще хуже, может снизить у человека долговременную мотивацию к продолжению работы.

Люди, говорил Деси, имеют «врожденную склонность искать новое и преодолевать трудности, развивать и применять свои способности, исследовать и учиться». Но это третья побудительная сила оказалась более хрупкой, чем две другие, для ее поддержания требовалась подходящая атмосфера. «Тот, кто заинтересован в развитии и укреплении внутренней мотивации у детей, сотрудников, студентов и так далее, не должен концентрироваться на таких системах внешнего контроля, как денежные вознаграждения», — писал он в более поздней работе<sup>6</sup>. Так начиналось то, что для Деси стало растянувшейся на всю жизнь попыткой переосмыслить, почему мы делаем то, что делаем. Поиски, которые иногда приводили к спорам с коллегами-психологами, стали причиной его увольнения из школы бизнеса и поставили под вопрос принципы функционирования организаций во всех сферах деятельности.

«Это было очень вызывающе, — сказал мне Деси однажды весенним утром, спустя 40 лет после экспериментов с кубиком сома. — Никто не ожидал, что вознаграждение может оказывать негативное воздействие».

\* \* \*

Это книга о мотивации. Я хочу показать, что наши знания по этому вопросу во многом попросту ошибочны и что прозрения, к которым Харлоу и Деси пришли десятилетия назад, находятся гораздо ближе к истине. Проблема в том, что большинство компаний еще не созрели для нового понимания того, что нас действительно мотивирует. Слишком много таких организаций, которые до сих пор в своей деятельности опираются на представления о человеческом потенциале и личной эффективности, которые не были как следует изучены, опираются больше на фольклор, чем на науку и к тому же устарели. Они продолжают

применять такие методы, как краткосрочные поощрительные планы и схемы оплаты по результатам, несмотря на растущее число свидетельств того, что такие меры обычно не срабатывают и часто наносят вред. Что еще хуже, эти неапробированные методы проникли в наши школы, где учащихся, наше будущее рабочее поколение увлекают айподами, наличными и купонами на пиццу, «стимулируя» их учиться. И это большая ошибка.

Хорошая новость заключается в том, что решение лежит перед нами – в результатах работы группы ученых, изучающих поведение, которые продолжили изыскания Харлоу и Деси. Благодаря их исследовательским трудам, продолжавшимся без лишней шумихи на протяжении последних пятидесяти лет, перед нами открывается более динамичная картина человеческой мотивации. Слишком долго сохранялся разрыв между научным знанием и практикой бизнеса. Цель книги – заполнить эту брешь.

Книга разбита на три части. В первой части рассмотрены недостатки нашей системы «поощрение/наказание» и предложено новое понимание мотивации. В главе 1 исследуется, как доминирующая концепция мотивации оказалась несовместима со многими аспектами современного бизнеса и повседневной жизни. В главе 2 приведено семь причин, по которым внешние стимулы типа кнута и пряника часто дают результат, обратный запланированному. (За ней следует краткое дополнение, глава 2а, где описаны особые обстоятельства, когда кнут и пряник действительно могут оказаться эффективными). Глава 3 дает представление о том, что я называю поведением *типа I*: об образе мышления и о подходе к бизнесу, основанным на реальных исследованиях человеческой мотивации и стимулируемым нашей третьей побудительной силой – нашей врожденной потребностью управлять собственной жизнью, учиться и создавать что-то новое, а также лучше относиться к себе и окружающему нас миру.

Вторая часть, посвященная изучению трех элементов поведения типа I, демонстрирует, как отдельные люди и целые организации используют их, чтобы добиваться лучших результатов

и более глубокого удовлетворения. В главе 4 исследуется *автономия*, наше стремление к самоуправлению. В главе 5 анализируется *мастерство*, наше побуждение становиться все лучше и лучше в своем деле. Глава 6 отведена под исследование *целестремленности*, нашего желания быть частью чего-то большего, чем мы сами.

Третья часть — это практикум, посвященный поведению типа I: полный комплект подсказок, упражнений и ресурсов, призванных помочь вам создать условия, в которых такое поведение может проявляться. Здесь вы найдете самый разный материал — от рекомендованной литературы для дальнейшего изучения этой темы до вопросов к дискуссии в вашем книжном клубе и сверхкраткого конспекта данной книги, который поможет вам произвести хорошее впечатление на какой-нибудь вечеринке. И хотя книга в основном о бизнесе, в этом разделе я выскажу некоторые мысли о том, как применить данные концепции к образованию и к нашей жизни вне работы.

Но начнем мы с мысленного эксперимента, требующего вернуться в прошлое, в те дни, когда Джон Мейджор был британским премьер-министром, Барак Обама — молодым преподавателем права, для выхода в Интернет нужен был модем и телефонная линия, а слово «блэкберри» не означало ничего, кроме ягоды.





Часть первая

---

Новая  
операционная система



## ГЛАВА 1

# Взлет и падение системы Мотивация 2.0

Представьте, что сейчас 1995 год. Вы разговариваете с экономистом, выпускницей бизнес-школы, имеющей ученую степень по экономике. Вы говорите: «У меня есть хрустальный шар, способный заглядывать в будущее на 15 лет. Я хотел бы проверить вашу способность делать верные прогнозы».

Она настроена скептически, но все же решает подыграть вам.

«Я расскажу вам о двух новых энциклопедиях: одна только что выпущена в свет, вторая будет запущена через несколько лет. Вы должны предсказать, какая из них будет более успешной в 2010 году».

«Несите свой шар», – говорит она.

«Первая энциклопедия – это продукт Microsoft. Как вы знаете, Microsoft уже довольно крупная и прибыльная компания. А после выхода операционной системы Windows 95, намеченного на этот год, она станет колоссом, который положит начало новой эре. Именно Microsoft будет финансировать эту энциклопедию. Она будет платить профессиональным авторам и редакторам, которые напишут статьи на тысячи разных тем. Хорошо оплачиваемые менеджеры будут наблюдать за тем, чтобы этот проект был закончен в срок и уложился в бюджет. Затем Microsoft будет продавать эту энциклопедию на компакт-дисках, а позже и через Интернет.

Рождение второй энциклопедии не будет связано с какой-либо компанией. Она будет создаваться десятками тысяч людей, которые будут писать и редактировать статьи ради собственного удовольствия. Для участия в этом проекте им не потребуется никакая-то особая квалификация. И никто не заплатит им за написание и редактирование статей ни доллара, ни иены. Участники будут трудиться — кто по 20, кто по 30 часов в неделю — совершенно бесплатно. Сама энциклопедия, которая будет онлайн-сервисом, также будет бесплатной — желающие воспользоваться ею не будут ничего платить за это.

Теперь, — говорите вы экономисту, — мысленно загляните на 15 лет вперед. Мой хрустальный шар показывает, что в 2010 году одна из этих энциклопедий будет самой большой и популярной в мире, а вторая прекратит свое существование. Так кто же победит, а кто проиграет?»

Я сомневаюсь, что в 1995 году вы нашли бы хоть одного трезвомыслящего экономиста на планете, который не выбрал бы в качестве успешной модели первый из этих проектов. Любой другой вывод был бы просто смехотворным, поскольку противоречил практически всем деловым принципам, которым наша экономист учила своих студентов. Это было бы все равно что спросить зоолога, кто победит в беге на 200 метров: гепард или ваш свояк. Как говорится, без вариантов.

Разумеется, эта разношерстная компания добровольцев могла что-то произвести на свет. Но этот продукт ни в коем случае не смог бы конкурировать с предложением от могущественной компании, работающей ради получения прибыли. Все мотивы этих любителей были несостоятельны. Microsoft собиралась извлечь выгоду из успеха своего продукта; каждый участник другого проекта с самого начала знал, что успех не принесет никаких денег. Самое главное, что авторы, редакторы и менеджеры Microsoft получали плату. Работавшим над вторым проектом никто не платил. Наоборот, эти люди *теряли* деньги каждый раз, когда брались за бесплатную работу, вместо того чтобы

трудиться где-нибудь за плату. Ответ был настолько очевиден, что наш экономист даже не подумала бы поставить этот вопрос во время экзамена на своем курсе MBA. Он был слишком легок.

Но вы знаете, чем все закончилось.

В 2009 году, 31 октября Microsoft прекратила поддержку MSN Encarta – своей CD- и онлайн-энциклопедии, продержавшейся на рынке 16 лет. Тем временем «Википедия» – вторая модель – стала в итоге самой большой и популярной энциклопедией в мире. Прошло всего восемь лет с ее появления, а сегодня в ней насчитывается уже почти 3 миллиона статей на английском и более 10 миллионов статей на 260 других языках<sup>1</sup>.

Что же случилось? Очень трудно объяснить этот результат в рамках традиционных воззрений на человеческую мотивацию.

## ТРИУМФ КНУТА И ПРЯНИКА

Все компьютеры – будь то гигантский мейнфрейм из экспериментов Деси, iMac, на котором я работаю, или смартфон, покоящийся в вашем кармане, – имеют операционную систему. Под поверхность устройств, которых вы касаетесь, и программ, с которыми вы работаете, скрывается сложный слой программного обеспечения, включающий инструкции, протоколы и соглашения, обеспечивающие бесперебойное функционирование всей системы. Многие из нас не особо задумываются об операционных системах. Мы замечаем их лишь тогда, когда они начинают давать сбои, когда аппаратные и программные средства, которыми они управляют, становятся настолько сложными, что действующая операционная система с ними не справляется. Тогда компьютер начинает отказывать. Мы предъявляем претензии. А умные разработчики программного обеспечения, вечно занятые латанием дыр в своей программе, садятся писать кардинально улучшенную, новую версию программы.

У общества тоже есть своя операционная система. Законы, традиции и экономические механизмы, с которыми мы сталкиваемся каждый день, расположены поверх слоя инструкций, протоколов и предположений о том, как устроен окружающий нас мир. И в значительной степени наша общественная операционная система состоит из представлений относительно человеческого поведения.

В самую раннюю пору — я имею в виду *очень* давно, скажем, 50 000 лет назад — основное представление, касающееся человеческого поведения, было простым и точным. Мы должны были выжить. В любых действиях: от прочесывания саванны в поисках пищи до драки за кусты, в которых можно было спрятаться от саблезубого тигра, — этот мотив почти полностью определял наше поведение. Назовем это операционной системой Мотивация 1.0. Она была не особенно элегантной и не слишком отличалась от аналогичных систем, принятых у макак-резусов, больших человекообразных обезьян или других животных. Но она служила нам верой и правдой. Она работала как часы. До тех пор, пока не утратила эффективность.

По мере того как люди формировали более сложные общества, сталкиваясь с чужаками и осознавая необходимость в сотрудничестве для достижения своих целей, операционная система, основанная исключительно на биологических потребностях, перестала отвечать возросшим требованиям. На самом деле иногда нам требовались способы *сдерживания* этих потребностей, чтобы предостеречь меня от попыток украсть ваш обед, а вас — от того, чтобы увести мою жену. И вот, совершив выдающийся подвиг в сфере культурной инженерии, мы постепенно заменили имевшуюся систему новой версией, более совместимой с нашими методами работы и образом жизни.

Ядром этой новой и усовершенствованной операционной системы было пересмотренное и уточненное представление: люди — это нечто большее, чем сумма биологических потребностей. Эта первая мотивационная сила была важна по-прежнему,

в этом не приходится сомневаться, но она не давала полного ответа на вопрос, кто мы. У нас был также второй базовый стимул: стремиться к удовольствию и избегать наказания в широком смысле. Именно из этого прозрения возникла новая операционная система, назовем ее Мотивация 2.0. (Конечно, другие животные тоже реагируют на поощрения и наказания, но только люди оказались в состоянии приспособить эту мотивационную силу для развития самых разных аспектов жизни – от договорного права до ночных магазинов.)

Способность извлекать пользу из этой второй побудительной силы была очень важна для экономического прогресса во всем мире, особенно на протяжении двух последних столетий. Возьмем промышленную революцию. Технические усовершенствования – паровые двигатели, железные дороги, повсеместное распространение электричества – играли исключительную роль в стимулировании производства. Но такую же роль играли и менее осязаемые инновации, в частности работа американского инженера по имени Фредерик Уинслоу Тэйлор. В начале 1900-х годов Тэйлор, считавший, что предприятиями управляют нерационально и бессистемно, придумал то, что он назвал «научным управлением». Его изобретение было формой «программного обеспечения», специально созданного для работы поверх платформы Мотивация 2.0. И оно получило быстрое и повсеместное распространение.

Рабочие в рамках этого подхода рассматривались как части сложной машины. Если они выполняли свою работу правильно и в срок, машина функционировала безукоризненно. И чтобы обеспечить это, вы просто поощряли нужное вам поведение и наказывали за поведение, которое считали неприемлемым. Люди рационально реагировали бы на эти воздействия извне, эти внешние стимулы, и преуспевали бы, так же, как и система в целом. Мы склонны считать, что экономический рост питали уголь и нефть. Но в определенном смысле двигатель коммерции приводился в движение кнутом и пряником.

Операционная система Мотивация 2.0 продержалась очень долго. Фактически она настолько глубоко проникла в нашу жизнь, что многие из нас едва ли отдадут себе отчет в ее существовании. Дело в том, что уже настолько давно, насколько далеко может простираться наша память, мы формируем структуру своих организаций и собственной жизни в соответствии с главным ее положением: чтобы повышать эффективность, увеличивать производительность и содействовать достижению совершенства, нужно вознаграждать за хорошее и наказывать за плохое.

Несмотря на возросшую сложность и возвышенность целей новой системы, представление о человеке в Мотивации 2.0 не отличалось особым благородством. Она подразумевала, что по большому счету человеческие существа не отличаются от лошадей и что заставить нас двигаться в нужном направлении можно, размахивая перед нашим носом более сочной морковкой или угрожая более толстым кнутом. Но недостаток просвещенности эта операционная система с лихвой восполняла своей эффективностью. Она работала хорошо, даже исключительно хорошо. Пока не перестала работать вовсе.

С течением времени, с усложнением экономики, с возрастанием требований к квалификации людей, которым приходилось овладевать новыми, более совершенными навыками, подход, основанный на Мотивации 2.0, начал встречать определенное сопротивление. В 1950-е годы Абрахам Маслоу, в прошлом студент Гарри Харлоу, развивал новое, гуманистическое направление в психологии, которое отказалось от идеи, что человеческое поведение, подобно крысиному, сводится исключительно к стремлению получать положительные стимулы и избегать отрицательных. В 1960 году профессор Массачусетского технологического института (MIT) Дуглас Макгрегор позаимствовал некоторые идеи Маслоу, чтобы приложить их к сфере бизнеса. Макгрегор поставил под сомнение концепцию о фундаментальной человеческой инертности, согласно которой без внешних



поощрений и наказаний мы не могли бы ничего достичь. Людьюми движут иные, более высокие мотивы. И эти мотивы могли бы приносить пользу бизнесу, если бы руководители и крупные бизнесмены признали их важность. Отчасти благодаря работам Макгрегора компании претерпели определенную эволюцию. Требования к внешнему виду стали менее строгими, графики работы – более гибкими. Руководители многих организаций искали способы предоставить людям больше самостоятельности и содействовать их профессиональному росту. Эти улучшения устранили некоторые недостатки системы, но в целом свелись скорее к скромному усовершенствованию, чем к серьезному обновлению, и способствовали таким образом появлению версии Мотивация 2.1.

Итак, общий подход остался неизменным, поскольку, в конце концов, был прост в понимании, легко контролировался и без проблем проводился в жизнь. Но за первые десять лет этого столетия, в период глубокой стагнации в самых разных сферах: в бизнесе, технологии и общественном развитии, – мы обнаружили, что эта прочная, старая операционная система работает из рук вон плохо. Она зависает – часто и непредсказуемо. Она вынуждает людей искать обходные пути, чтобы компенсировать ее недостатки. И самое главное – она оказывается несовместимой со многими аспектами современного бизнеса. И если мы глубже исследуем эти проблемы несовместимости, мы поймем, что скромные изменения, сводящиеся к латанию дыр, не решат этой проблемы. Что нам нужно, так это полномасштабное обновление.

## ТРИ ПРОБЛЕМЫ НЕСОВМЕСТИМОСТИ

**М**отивация 2.0 до сих пор исправно служит некоторым целям. Но она не надежна. Иногда она работает, но во многих случаях оказывается неэффективной. И знание ее дефектов поможет определить, какие детали следует сохранить, а какие

отбросить, когда мы займемся ее обновлением. Ее недостатки распределяются на три широкие категории. Наша нынешняя операционная система стала гораздо хуже совместима, а временами прямо вступает в противоречие с тем, как мы *организуем* свою деятельность; что мы *думаем* о своей деятельности; каковы *условия* нашей деятельности.

### Как мы организуем свою деятельность

Вернемся к энциклопедическому поединку между Microsoft и «Википедией». Согласно постулатам, лежащим в основании Мотивации 2.0, результат, который мы имеем, попросту невозможен. Триумф «Википедии» опровергает, похоже, законы поведенческой науки.

Впрочем, если бы эта, от начала и до конца созданная добровольцами-любителями энциклопедия была единственным примером такого рода, мы могли бы отвергнуть его как отклонение от нормы, исключение, лишь доказывающее общее правило. Но это не так. Напротив, «Википедия» представляет собой самую мощную и новаторскую бизнес-модель XXI века: open-source, проект с открытым доступом.

Например, когда вы включаете свой домашний компьютер и выходите в Интернет, чтобы узнать прогноз погоды или заказать новые туфли, вы, возможно, используете Firefox, бесплатный интернет-браузер с открытым исходным кодом, созданный почти исключительно усилиями добровольцев из разных стран мира. Труженики, не получающие оплаты, отдающие за просто так свой продукт? Не может быть, чтобы это было жизнеспособно. Их мотивы нелогичны, они противоречат системе. Тем не менее в настоящее время Firefox насчитывает более 150 миллионов пользователей.

Зайдите в IT-отдел крупной компании в любой точке земного шара и попросите устроить вам экскурсию. Очень может быть,

что корпоративные серверы этой компании работают на Linux – программном обеспечении, созданном армией безвозмездно работавших программистов и распространяемом бесплатно. Каждый четвертый корпоративный сервер в наши дни работает на Linux. Затем попросите служащего объяснить, как работает веб-сайт его компании. Вероятно, за красивым интерфейсом сайта незаметно трудится Apache – программное обеспечение для веб-серверов с открытым исходным кодом, созданное и поддерживаемое многочисленной группой добровольцев со всего мира. Принадлежащая Apache доля рынка корпоративных веб-серверов составляет 52%. Иными словами, в компаниях, которые в управлении своими сотрудниками обычно полагаются на внешние поощрения, некоторые самые важные системы работают на программном обеспечении, созданном посторонними людьми, которые в этих поощрениях, судя по всему, не нуждаются.

Сюда входят не только десятки тысяч проектов по разработке программного обеспечения из разных стран мира. Сегодня вы можете найти общедоступные поваренные книги, общедоступные учебники, открытые проекты в сфере автомобильного дизайна; открытые медицинские исследования; бесплатные юридические консультации, открытые хранилища фотографий; бесплатное протезирование; общедоступные кредитные кооперативы, колу, выпускаемую по рецепту, находящемуся в свободном доступе, а для тех, кому безалкогольных напитков мало, – выпускаемое по тому же принципу пиво.

Этот новый способ организовывать свою деятельность не исключает возможности внешних поощрений. Люди, вносящие свой вклад в движение открытых проектов, не давали обета бедности. Участие в этих проектах может помочь многим из них упрочить свою репутацию и отточить профессиональные навыки, что в свою очередь позволит им больше зарабатывать. Предприниматели создали новые и подчас весьма прибыльные компании, помогающие организациям внедрять и использовать

в своей работе программные приложения с открытым исходным кодом.

Но в конечном счете открытый исходный код в той же мере, в какой старые бизнес-модели опирались на внешнюю мотивацию, зависит от внутренней мотивации, что было продемонстрировано несколькими учеными. Профессор менеджмента из MIT Карим Лахани и консультант Boston Consulting Group Боб Вольф опросили 684 разработчика открытых исходных кодов, преимущественно из Северной Америки и Европы, пытаясь выяснить, почему те участвуют в подобных проектах. Лахани и Вольф выявили целую гамму мотивов, но обнаружили, что «основанная на получении удовольствия внутренняя мотивация, то есть связанная с творческими переживаниями, сопровождающими работу над данным проектом, является самой сильной и распространенной побудительной силой»<sup>2</sup>. Исследователи обнаружили, что подавляющее большинство программистов, по их словам, часто достигали оптимального для решения задач состояния, известного как поток. Кроме того, три немецких экономиста, изучавшие открытые проекты по всему миру, пришли к заключению, что их участниками движет «совокупность преимущественно внутренних мотивов», в частности «удовольствие, получаемое от успешного решения проблемы в программном обеспечении» и «желание сделать подарок сообществу программистов»<sup>3</sup>. В системе Мотивация 2.0 импульсам такого рода просто нет места.

Кроме того, открытый исходный код — лишь один из способов, которыми люди реструктурируют свою деятельность на новых организационных принципах и руководствуясь другими мотивами. Давайте перейдем от программирования к юридической сфере. Законы в большинстве развитых стран допускают в основном существование двух типов формальных организаций: коммерческих и некоммерческих. Одни делают деньги, другие творят добро. И самый яркий представитель первой категории — публичная корпорация, находящаяся в собственности акционеров и управляемая руководителями, за которыми наблюдает

совет директоров. На руководителях и директорах лежит одна важнейшая обязанность — обеспечивать владельцам акций максимальную прибыль. Другие типы предпринимательских структур руководствуются в своей деятельности теми же принципами. Например, в Соединенных Штатах товарищества, S-корпорации\*, C-корпорации\*\*, общества с ограниченной ответственностью и другие формы бизнеса — все подчинены одной задаче. Целью тех, кто управляет ими — практически, юридически, в каком-то смысле морально, — является получение максимальной прибыли.

Я искренне рад, что существуют подобные организационные формы и прогрессивные страны, в которых граждане имеют возможность эти организации создавать. Без них наша жизнь была бы далеко не столь благополучной, безопасной и счастливой. Но в последние несколько лет разные люди в разных странах стали менять правила и создавать рецепты новых организационных структур.

Например, в апреле 2008 года Вермонт стал первым американским штатом, признавшим новый тип предпринимательской деятельности, который получил название «некоммерческое общество с ограниченной ответственностью». Обозначаемая сокращенно L3C, эта организация является корпорацией, но не такой, как мы обычно ее представляем. Как объясняется в одном отчете, «L3C работает аналогично коммерческой организации, принося по меньшей мере скромный доход, но ее первейшая цель — приносить существенную общественную пользу». Три других американских штата последовали примеру Вермонта<sup>4</sup>. Например, в Северной Каролине одна L3C скупает по всему штату заброшенные мебельные фабрики, модернизирует их в соответствии с современными экологическими требованиями и сдает в аренду по низким ставкам производителям мебели, испытывающим трудности. Предприятие надеется заработать на этом,

---

\* Корпорации с особым видом налогообложения, прописанным в разделе S Кодекса о внутренних доходах США. — *Прим. ред.*

\*\* Стандартная корпорация с обычным налогообложением. — *Прим. ред.*

но его настоящая цель — помочь вдохнуть новую жизнь в слабеющий регион.

Тем временем лауреат Нобелевской премии Мухаммед Юнус начал работать над концепцией так называемого «социального бизнеса». Это компании, которые мобилизуют капитал, разрабатывают продукты и продают их на открытом рынке, но делают это ради исполнения более широкой общественной миссии или, как он выражается, «заменяя принцип получения максимальной прибыли принципом общественной выгоды». Fourth Sector Network в Соединенных Штатах и Дании учреждает «организации, работающие ради общественного блага» — гибрид, представляющий, по словам его представителей, новую категорию организаций, которые одновременно экономически состоятельны и служат целям общества. Один пример: Mozilla, фирма, подарившая нам Firefox, основана как «организация, работающая ради общественного блага». А три американских предпринимателя придумали «корпорацию типа В» — название, означающее, что компании должны внести поправки в свои уставы, изменив стимулы в пользу долгосрочных ценностей и общественной пользы вместо получения краткосрочной экономической выгоды<sup>5</sup>.

Конечно, ни открытые проекты, ни предприятия категории «не только ради прибыли», которые раньше невозможно было представить, еще не стали нормой. И не они отправят акционерную компанию на свалку истории. Но сам факт их появления говорит нам нечто важное о том, куда мы движемся. «Сложилось уже целое движение, хотя оно еще не принимается всерьез», — сказал журналисту *The New York Times* юрист, специализирующийся на некоммерческих организациях<sup>6</sup>. Одна из причин этого, вероятно, в том, что цель традиционных форм предпринимательства — извлечение максимальной прибыли — идеально согласуется с системой Мотивация 2.0. Тогда как новые организации нацелены на обеспечение *максимальной пользы* — что не вписывается в эту устаревшую операционную систему, поскольку попирает ее главные принципы.

## Что мы думаем о своей деятельности

Когда в начале 1980-х годов я слушал свой первый курс по экономике, наша преподавательница – блестящий лектор, державшийся перед аудиторией не хуже генерала Патона, – сделала одно важное разъяснение, прежде чем начертить мелом на доске свою первую кривую безразличия. Экономика, объяснила она, не изучает деньги. Она изучает поведение. На протяжении дня каждый из нас постоянно оценивает выгоды и издержки своих действий и затем решает, как ему действовать. Экономисты изучают, не что люди говорят, а что они делают, поскольку мы делаем то, что для нас лучше всего. Мы рациональные калькуляторы, рассчитывающие собственные экономические интересы.

Когда я несколько лет спустя изучал право, на горизонте вновь забрезжила похожая идея. Новая на тот момент область знаний «право и экономика»\* исходила из того, что именно из-за нашего непревзойденного умения блюсти собственные интересы, законы и нормативные документы часто скорее затрудняют, чем облегчают получение разумных и справедливых результатов. Я выжил в юридической школе не в последнюю очередь благодаря тому, что нашел фразу-талисман и произносил ее на экзаменах: «В мире совершенной информации и низких операционных издержек стороны в процессе переговоров будут стремиться к максимально выгодному результату».

Затем, спустя примерно десять лет, события приняли такой необычный оборот, что заставили меня усомниться во многом из того, над чем я так упорно работал и что, потратив огромную сумму взятых в кредит денег, изучал. В 2002 году Нобелевский комитет присудил свою премию по экономике человеку, который даже не был экономистом. И ему вручили самую престижную в этой области награду в основном за открытие того факта, что мы не представляем собой исключительно рациональные

---

\* Другое название этой дисциплины – экономический анализ права. – Прим. ред.

калькуляторы, запрограммированные на вычисление собственного экономического интереса, и что стороны часто *не стремятся* достичь максимально выгодного для себя результата. Дэниел Канеман, американский психолог, получивший в том году Нобелевскую премию по экономике за работу, проделанную вместе с Амосом Тверски, психологом из Израиля, помог изменить наш способ осмысления собственной деятельности. И одно из следствий этого нового образа мыслей заключается в том, что он ставит под сомнение многие постулаты Мотивации 2.0.

Канеман и другие ученые, работавшие в области поведенческой экономики, соглашались с моим преподавателем в том, что экономика — это изучение экономического поведения человека. Просто они считали, что мы делаем слишком большой упор на *экономической составляющей* и уделяем недостаточное внимание *человеческой*. По их мнению, сверхрациональной личности с калькулятором вместо мозга в реальности не существует. Это просто удобная фикция.

Сыграйте со мной в одну игру, и я попробую проиллюстрировать этот тезис. Предположим, кто-то дает мне 10 долларов и говорит, что я должен поделиться — частью или всей суммой — с вами. Если вы примете мое предложение, деньги останутся у нас. Если отвергнете — мы оба ничего не получим. Если я предложил бы вам шесть долларов (оставив себе четыре), вы бы приняли их? Почти наверняка. Если я предложил бы вам пять, вы, вероятно, тоже взяли бы их. Но что если я предложу вам два доллара? Вы их примете? В эксперименте, проведенном в разных странах, большинство людей отвечали отказом, когда им предлагали два доллара и меньше<sup>7</sup>. С точки зрения максимизации дохода это не логично. Если вы примете предложенные мною два доллара, вы станете на два доллара богаче. Если вы их отвергнете, вы не получите ничего. Благодаря вашему внутреннему калькулятору вы знаете, что два больше нуля, но, поскольку вы человек, ваше представление о честной игре, ваше стремление взять реванш или просто ваше недовольство перевешивает.



В реальной жизни наше поведение намного сложнее, чем это описано в учебниках, и часто противоречит идее, что мы исключительно рациональные существа. Мы не откладываем достаточно денег для пенсии, хотя это очевидно в наших экономических интересах. Мы цепляемся за неудачные инвестиции дольше, чем следует, потому что гораздо острее чувствуем боль от потери денег, чем радость от приобретения такого же их количества. Дайте нам на выбор два телевизора, и мы выберем один из них; добавьте третий, ничем не выдающийся вариант, и мы изменим свой выбор. Короче говоря, мы иррациональны, и это вполне предсказуемо, считает экономист Дэн Ариэли, автор книги\*, предлагающей непринужденный и увлекательный обзор поведенческой экономики.

Проблема в нашем случае заключается в том, что Мотивация 2.0 предполагает, что мы те самые роботизированные искатели максимальной выгоды, которых я изучал пару десятилетий назад. Действительно, сама концепция внешних стимулов основана на том, что мы всегда будем реагировать на них рационально. Но большинство экономистов уже не убеждены в этом. Иногда эти стимулы работают. Часто они не срабатывают. И во многих случаях их применение сопровождается негативными последствиями. Короче говоря, новое осмысление нашей деятельности с точки зрения экономики трудно примирить с Мотивацией 2.0.

Кроме того, если люди действуют, руководствуясь нелогичными, утратившими актуальность причинами, почему они не могут исходить в своих действиях из таких оснований, которые помогают обрести смысл и реализовать собственный потенциал? Если мы предсказуемо иррациональны – а мы, очевидно, такие и есть, – почему бы нам также не быть предсказуемо неординарными?

---

\* Dan Ariely. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. N.Y., 2008. Русское издание: Ариэли Д. Позитивная иррациональность. Как извлекать выгоду из своих нелогичных поступков. – М., 2010.

Если вам кажется, что в этом есть натяжка, вспомните некоторые примеры нашего странного поведения. Мы уходим с доходных должностей на низкооплачиваемые, но дающие нам возможность яснее понимать смысл своей работы. Мы учимся играть на кларнете по выходным, не рассчитывая, что это поможет нам заработать (Мотивация 2.0) или найти себе пару (Мотивация 1.0). Мы играем с головоломками, даже если не получаем несколько изюмин или долларов за их решение.

Некоторые ученые уже расширяют границы поведенческой экономики, чтобы ассимилировать эти идеи. Самый видный из них – Бруно Фрай, экономист из Цюрихского университета. Подобно поведенческим экономистам, он убежден, что нам нужно выходить за рамки концепции *Homo Oeconomicus* («экономический человек» – фикция, представляющая людей как роботов, стремящихся к максимизации собственной выгоды). Он предлагает двигаться в несколько ином направлении – к тому, что он называет *Homo Oeconomicus Maturus* (или «зрелый экономический человек»). «Эта фигура, – говорит он, – более “зрелая” в том смысле, что она наделена более совершенной мотивационной структурой». Иными словами, чтобы в полной мере понимать экономическое поведение людей, мы должны свыкнуться с идеей, вступающей в противоречие с Мотивацией 2.0. Как пишет Фрай, «внутренняя мотивация имеет *огромное значение* во всех видах экономической деятельности. Немыслимо, чтобы людей мотивировали исключительно или даже преимущественно внешние стимулы»<sup>8</sup>.

## Каковы условия нашей деятельности

Если вы руководите другими людьми, быстро оглянитесь через плечо. Там маячит призрак. Его зовут Фредерик Уинслоу Тэйлор (помните, мы говорили о нем в этой главе?), и он что-то шепчет вам на ухо. «Работа, – еле слышно говорит Тэйлор, – состоит

главным образом из простых, не особенно интересных заданий. Единственный способ заставить людей выполнять их – должным образом их стимулировать и тщательно контролировать». В начале 1900-х годов Тэйлор был, в общем-то, прав. Сегодня для жителей большинства стран это уже не совсем верно. Да, некоторые люди по-прежнему заняты рутинным, не вдохновляющим и требующим внешнего контроля трудом. Но удивительно большое число людей выполняют более сложную, более интересную и более самостоятельную работу. И работа этого типа представляет собой прямой вызов положениям Мотивации 2.0.

Начнем со сложного. Ученые, изучающие поведение, часто делят деятельность, которой мы заняты на работе или в школе, на две категории: «алгоритмическую» и «эвристическую». Решая алгоритмическую задачу, вы следуете набору установленных инструкций, проходя по единственному пути, ведущему к единственно верному результату. То есть это работа, у которой есть алгоритм ее выполнения. С эвристической задачей все наоборот. Именно потому, что для нее не существует алгоритма, вы должны экспериментировать, использовать различные возможности и находить нестандартные решения. Работа кассира в продовольственном магазине по большей части алгоритмическая. В основном вы снова и снова проделываете одну и ту же операцию. Разработка рекламной кампании – преимущественно эвристическая работа. Вы должны создать что-то новое.

На протяжении XX столетия большая часть работы была алгоритмической, и это не только такой труд, который заключался в закручивании одинаковых шурупов одним и тем же способом на протяжении всего дня. Даже после того, как мы сменили синие воротнички на белые, выполняемые нами задачи часто оставались рутинными. То есть большая часть деятельности – в сфере бухгалтерского учета, в юриспруденции, в финансовой сфере, в программировании и других областях – могла быть сведена к сценарию, к спецификации, к формуле, последовательности шагов, которые приводили к нужному результату. Но сегодня

почти на всей территории Северной Америки, Западной Европы, Японии, Южной Кореи и Австралии рутинная работа для белых воротничков исчезает. Она переносится туда, где ее выполнение обходится дешевле. В Индии, Болгарии, на Филиппинах и в других странах работники, получающие меньшую плату, в основном выполняют некий алгоритм, вычисляют правильное решение и тут же отсылают его со своего компьютера кому-то, находящемуся на другом конце Земли.

Но перевод деятельности за рубеж — это лишь одна из причин сокращения числа занятых алгоритмической, требующей левополушарной активности работой. Точно так же, как рабочий скот и автопогрузчики в свое время вытеснили простой физический труд, компьютеры сегодня облегчают выполнение простой интеллектуальной работы. Так, параллельно с аутсорсингом, который лишь начинает набирать обороты, совершенствуется программное обеспечение, способное выполнять основанные на алгоритмах профессиональные функции лучше, быстрее и дешевле, чем это делаем мы. Это означает, что вашему кузену, дипломированному бухгалтеру, если он занимается в основном рутинной работой, грозит конкуренция не только со стороны его коллег из Манилы, готовых трудиться за меньшую зарплату, но и со стороны обычной компьютерной программы, способной составлять налоговые декларации, которую может скачать любой желающий, заплатив 30 долларов. По оценке консалтинговой фирмы McKinsey & Co., в Соединенных Штатах лишь 30% новых рабочих мест связаны с алгоритмической работой, тогда как 70% новых работников ждет эвристическая деятельность<sup>9</sup>. Ключевая причина: рутинная работа может быть передана сторонним подрядчикам или автоматизирована, чего обычно нельзя сделать с творческой, требующей приложения душевных сил, нестандартной деятельностью<sup>10</sup>.

Это коренным образом меняет наше представление о мотивации. Исследователи, такие как Тереза Амабайл из Гарвардской школы бизнеса, обнаружили, что внешние поощрения и наказания — и кнуты, и пряники — могут прекрасно работать

в применении к алгоритмическим задачам. Но могут оказаться разрушительными для эвристических. Этот тип задач – поиск нестандартных решений или создание продуктов, о потребности в которых люди даже не подозревали, – целиком зависит от третьей побудительной силы Харлоу. Амабайл называет это принципом внутренней мотивации творчества. Она пишет: «Внутренняя мотивация способствует творчеству; контролирующая внешняя мотивация пагубна для него»<sup>11</sup>. Другими словами, главные догматы Мотивации 2.0 в действительности *негативно влияют* на эффективность эвристической, правополушарной деятельности, от которой зависят современные экономики.

Работа теперь приносит больше удовольствия отчасти из-за того, что стала более творческой и менее рутинной. И это тоже идет вразрез с положениями Мотивации 2.0. Эта операционная система зиждется на убеждении, что работа *не может* быть приятной сама по себе, и именно поэтому мы должны соблазнять людей внешними вознаграждениями и угрожать им внешними же наказаниями. Одно из неожиданных открытий психолога Михайи Чиксентмихайи, о котором мы еще будем говорить в главе 5, заключается в том, что люди гораздо чаще испытывают «оптимальные переживания» на работе, чем во время досуга. Но если работа по определению доставляет удовольствие все большему и большему числу людей, значит, внешние стимулы, лежащие в основе Мотивации 2.0, становятся все менее актуальными. Более того, как отмечал Деси еще 40 лет назад, добавление внешних поощрений к изначально интересным задачам часто может подавлять мотивацию и снижать работоспособность.

И снова некоторые базовые представления неожиданно оказываются не такими уж незыблемыми. Приведем любопытный пример: Vocation Vacations (свободный труд во время отпуска). Это бизнес, в котором люди платят свои честно заработанные деньги... чтобы поработать на другом месте. Они используют отпущенное для отдыха время, чтобы попробовать себя на месте шеф-повара, владельца магазина велосипедов или заведующего

приютом для бездомных животных. Появление этого и подобных предприятий позволяет предположить, что работа, которая всегда, как считали экономисты, была «в тягость» (нечто такое, чего мы должны избегать, если только не получаем за это плату), становится «в радость» (что-то, к чему можно стремиться даже при отсутствии осязаемой выгоды).

Наконец, поскольку считается, что работа — это нечто тоскливое, Мотивация 2.0 подразумевает, что за людьми нужно приглядывать, чтобы они не отлынивали. Эта идея тоже становится все менее актуальной и во многих отношениях менее осуществимой. Учтите, например, что в одной Америке существует более 18 миллионов хозяйствующих субъектов, которых Американское бюро переписи населения называет «предприятиями, не являющимися работодателями», то есть это предприятия, на которых нет оплачиваемых рабочих мест. Поскольку люди на этих предприятиях не имеют подчиненных, им не нужно никем управлять и никого мотивировать. Ну а поскольку у них нет боссов, нет никого, кто направлял бы и мотивировал бы их. Они управляют исключительно сами собой.

То же самое с людьми, которые технически работают не на себя. В Соединенных Штатах 33,7 миллиона человек работают на дому по меньшей мере один день в месяц, а 14,7 миллиона делают это каждый день, тем самым значительная часть рабочей силы выводится из-под пристального внимания менеджмента. В этих условиях люди вынуждены самостоятельно управлять собственной работой<sup>12</sup>. Несмотря на то, что многие организации не идут на подобные меры, в целом они становятся более компактными и менее иерархическими. В попытке снизить издержки они сокращают раздутое руководящее звено. Это означает, что оставшимся менеджерам приходится наблюдать за большим количеством людей, и как следствие они менее пристально всматриваются в каждого конкретного работника.

Когда иерархия организаций уплощается, компании нуждаются в людях, которые мотивируют сами себя. Это вынуждает

многие организации становятся более похожими на, э-э, «Википедию». Участниками этого проекта никто не «руководит». Никто не сидит, уставившись в потолок и пытаясь придумать, как их «мотивировать». Вот почему это дает эффект. Рутинные, не очень интересные виды деятельности требуют руководства; нестандартная, более творческая работа зависит от самоуправления. Один бизнес-лидер, не пожелавший, чтобы мы упоминали его имя, высказал это совершенно прямо. Когда он проводит собеседование при приеме на работу, то заявляет потенциальным сотрудникам: «Если вам нужно, чтобы я вас мотивировал, я, скорее всего, не буду вас нанимать».

\* \* \*

Подводя итоги, можно сказать, что Мотивация 2.0 страдает от тройкой проблемы несовместимости. Она очень плохо согласуется с теми принципами организации труда, которых придерживается множество новых бизнес-моделей, учитывающих, что мы внутренне мотивированы стремиться к высоким целям, а не только к максимизации личной выгоды. Она не соответствует представлениям экономистов XXI века о деятельности человека, поскольку экономисты наконец начинают понимать, что мы всесторонне развитые люди, а не экономические роботы, живущие ради одной цели. И еще, что, вероятно, важнее всего, трудно примирить со многим из того, чем мы на самом деле занимаемся на работе, потому что все большее число людей оказываются заняты творческой, интересной и самостоятельной работой, а не безнадежно рутинным, однообразным и нуждающимся во внешнем контроле трудом. Все эти проблемы совместимости предупреждают нас, что в нашей операционной системе что-то разладилось.

Но чтобы узнать, в чем именно заключается неполадка, и чтобы сделать важный шаг к построению новой операционной системы, нам нужно поближе взглянуть на сами дефекты.