

БЕСТСЕЛЕР
New York Times
Wall Street Journal
Publishers Weekly
Amazon

КНИЖКА № 1, яка змінить вашу уяву про мотивацію до праці й творчості!

Автор увійшов до рейтингу
50 НАЙКРАЩИХ БІЗНЕС-АНАЛІТИКІВ СВІТУ!

Більшість керівників вважає, що мотивація співробітника залежить від матеріальних винагород, бонусів або премії за досягнення результату. Деніел Пінк руйнує цей міф і обґрунтовує новий підхід. Чому, залюбки беручись за роботу, за яку нам пропонують великий гонорар, ми не замислюємося над миттєвістю грошової мотивації, не розуміємо, що надалі втрачимо інтерес до роботи?

Як навчитися наймати лише тих працівників, у яких внутрішня мотивація переважає та які бажають самореалізуватися, удосконалити свою майстерність у професії або покликанні? Як мотивувати підлеглих та допомогти їм бути успішними, перемагати конкурентів та досягати мети?

Автор пропонує нову систему, засновану на психології та реальній практиці управління, пояснює її методи, інструменти та допомагає застосувати їх на практиці.

«Ці уроки варті повторення, та чим більше компаній прислухається до порад Пінка, тим краще».

>> *The Wall Street Journal*

«Деї Пінка заслуговують на поширення по всьому світу. Нехай корпорації звільняють бізнес-консультантів та читають цю книжку!»

>> *Forbes*

«Аналіз Пінка та нова модель мотивації проникають у саму суть людської природи».

>> *Publishers Weekly*

**ПРОДАНО ПОНАД 2 МІЛЬЙОНИ
ПРИМІРНИКІВ!**

ПЕРЕКЛАДЕНО 34 МОВАМИ!

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-1057-8



9 786171 1210578

NEW YORK TIMES BESTSELLER

ДЕНІЕЛ ПІНК

ДРАЙВ

О
ДРАЙВ

ДИВОВИЖНА ПРАВДА

ПРО ТЕ,

ЩО НАС

МОТИВУЄ

ДЕНІЕЛ ПІНК



КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ

NEW YORK TIMES BESTSELLER

DANIEL H. PINK



DRIVE

THE SURPRISING

TRUTH

ABOUT WHAT

MOTIVATES US

ДЕНІЕЛ ПІНК

ДРАЙВ

ДИВОВИЖНА ПРАВДА

ПРО ТЕ,

ЩО НАС

МОТИВУЄ

ХАРКІВ **КЛУБ**
2016 **СІМЕЙНОГО**
ДОЗВІЛЛЯ

УДК 331
ББК 65
П62

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Перекладено за виданням:

Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us / Daniel H. Pink. —
New York : Riverhead Books, Penguin Group (USA) Inc. 2009. — 288 p.

Переклад з англійської *Назарія Агаджаняна*

Ілюстрації *Rob Ten Pas*

Дизайнер обкладинки *Наталія Мандра*

ISBN 978-617-12-1057-8 (укр.)
ISBN 978-1-59448-884-9 (англ.)

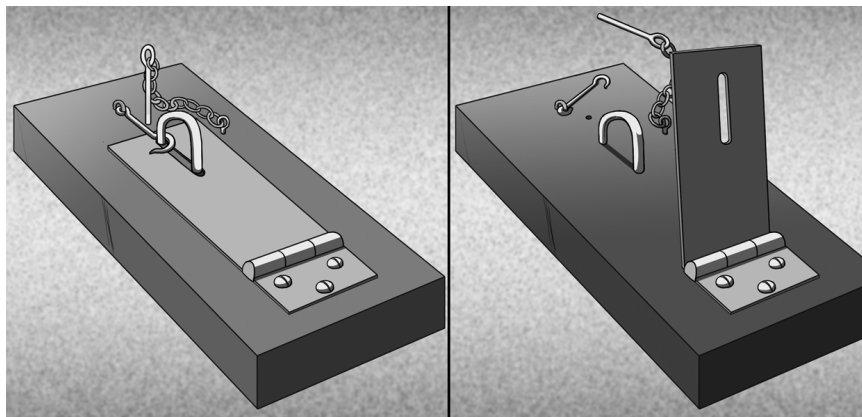
© Daniel H. Pink, 2009
© Hemiro Ltd, видання українською мовою,
2016
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Доз-
вілля», переклад і художнє оформлення,
2016

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 резус¹, 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

¹ Макака резус (*лат.* *Macaca Mulatta*) — вид мавп, що мають зеленувато-жовтувате забарвлення шерсті.

ВСТУП

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 шістдесят 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 [1].

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

ВСТУП

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 й 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 сталевої 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 ввірити, що він може бути рівноцінно ефективним допоміжним чинником у процесі навчання» [2].

ВСТУП

Однаке 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 [3]. 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 [4]. Його переконання щодо третього драйву довго блукало по наукових працях із психології, та все ж таки зосталось на узбіччі біхевіористики¹ 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 Вісконсина.

Улітку 1969 року Едвард Деці був випускником-психологом університету Карнегі-Меллон² 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.

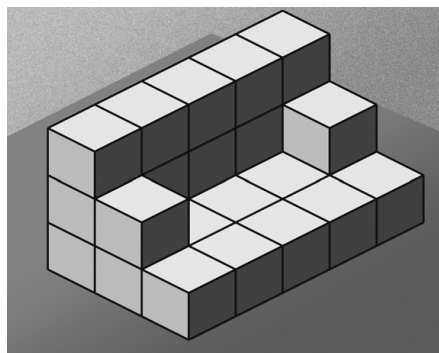
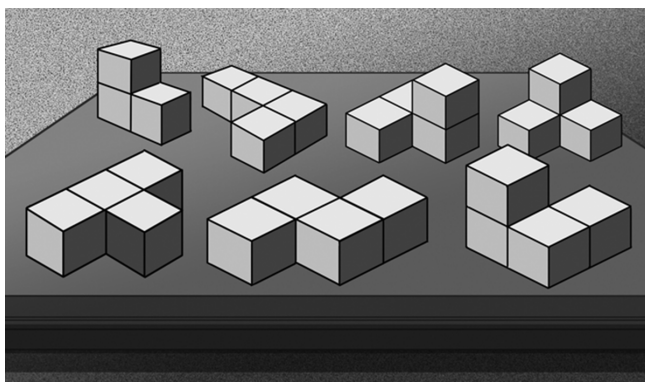
Деці віддав перевагу пазлам (кубикам) Сомы — мегапопулярному продукту американської іграшкової компанії «Паркер Бразерс»³, що завдяки «Ютубу» й досі є доволі культовою. Проілюстрована далі головоломка має сім пластикових елементів, шість із яких складаються з чотирьох кубиків із довжиною грані 2,54 сантиметра, 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.

¹ Біхевіористика (*англ.* behaviour — поведінка) — напрям у психології, що вивчає особливості поведінки.

² Університет Карнегі-Меллон (*англ.* Carnegie Mellon University) — заснований 1900 року приватний університет у місті Пітсбург, штат Пенсільванія, США. Має статус дослідницького центру.

³ «Паркер Бразерс» (*англ.* Parker Brothers) — заснована 1883 року американська іграшкова компанія, що здобула популярність завдяки таким своїм продуктам, як «Монополія», «Клюедо» та інші.

ВСТУП



*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 кожну 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 Сомы, намагаючись відтворити один із наданих їм варіантів. Під час другого

ВСТУП

сеансу учасники виконували ідентичні дії з іншим варіантом малюнка, тільки цього разу Деці сказав групі А, що за кожную 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 загальноприйнятною 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.

ВСТУП

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, ніж 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 [5]. Винагорода може надати короткотривалий заряд, що подібний до кофейнового допінгу, на якому ви протягнете ще декілька додаткових годин.

ВСТУП

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 винагороди», — писав він у своїй наступній праці [6]. 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 винагороди 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 плекаємо 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.

ВСТУП

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 філософії¹. 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»². Як вам відомо, «Майкрософт» уже зараз є великою та прибутковою компанією. А випустивши цього

¹ 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.

² 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.

ЧАСТИНА ПЕРША. НОВА ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА

року «Віндовз 95»¹, 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. Авторі 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

¹ «Віндовз 95» (англ. Windows 95) — 16/32 розрядна графічна операційна система гібридного типу, випущена корпорацією «Майкрософт» 24 серпня 1995 року.

ДРАЙВ. ДИВОВИЖНА ПРАВДА ПРО ТЕ, ЩО НАС МОТИВУЄ

зовсім не назвеш «біномом Ньютона», тож нашій 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»¹, 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 [1]. У чому річ? Традиційний погляд на людську мотивацію не спроможний пояснити такого результату.

Триумф методу батоба та пряника

Комп'ютери — чи то звичайний мейнфрейм² ще часів експериментів Деці, чи то «аймак»³, 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 барахлитися — 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 ко-

¹ «MSN Encarta» — електронна мультимедійна енциклопедія виробництва корпорації «Майкрософт», остання версія якої була випущена 2008 року.

² Мейнфрейм (*англ.* Mainframe) — універсальна обчислювальна машина з архітектурою System 360/370/390 та значним обсягом зовнішньої та оперативної пам'яті.

³ «Аймак» (*англ.* iMac) — персональний комп'ютер компанії «Apple», що працює на базі «Macintosh».

ЧАСТИНА ПЕРША. НОВА ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА

манд, 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 версію 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

ЗМІСТ

Вступ. Загадкові головоломки Гарі Гарлоу й Едварда Деці.....	5
ЧАСТИНА ПЕРША. Нова операційна система	15
Розділ 1. Мотивація 2.0: злет і падіння.....	16
<i>Тріумф методу батога та пряника</i>	18
<i>Три проблеми несумісності</i>	21
Розділ 2. Сім причин, чому метод батога та пряника (часто) не спрацьовує.....	33
<i>Менше того, чого бажано</i>	34
<i>Більше того, чого не хочемо</i>	46
Розділ 2а. ...! особливі обставини, за яких він спрацьовує	56
Розділ 3. Тип І і тип Х.....	65
<i>Сила абетки</i>	68
<i>Тун І і тун Х</i>	71
ЧАСТИНА ДРУГА. Три елементи	77
Розділ 4. Автономія.....	78
<i>Гравці чи пішаки?</i>	80
<i>Чотири основи</i>	84
<i>Мистецтво автономії</i>	97
Розділ 5. Майстерність	99
<i>Від покірності до завзяття</i>	100
<i>Золотоволоски на вантажному судні</i>	105
<i>Три закони майстерності</i>	108
<i>Кисень душі</i>	115

ЗМІСТ

Розділ 6. Мета	118
<i>Мотив мети</i>	120
<i>Хороше життя</i>	127
ЧАСТИНА ТРЕТЯ. Інструментарій типу I	133
<i>Що ви знайдете в «Інструментарії»</i>	135
Тип I для індивідів: Дев'ять стратегій, як пробудити вашу мотивацію	136
<i>Пройдіть свій «тест на потік»</i>	136
<i>Спершу поставте велике питання</i>	137
<i>...Потім продовжуйте ставити маленьке питання</i>	137
<i>«Візьміть Сегмейстера»</i>	138
<i>Влаштуйте огляд своєї результативності</i>	139
<i>Вивільніться, йдучи наперекір</i>	140
<i>Підійдіть на п'ять кроків ближче до майстерності</i>	140
<i>Візьміть сторінку Веббера та картку зі своєї кишені</i>	141
<i>Створіть свій індивідуальний мотиваційний постер</i>	142
Тип I для організацій: Дев'ять способів, як змінити на краще вашу компанію, офіс, групу	144
<i>Спробуйте 20-відсотковий час із підстраховкою</i>	144
<i>Заохочуйте однорангові винагороди типу «оскільки»</i>	144
<i>Проведіть аудит автономії</i>	145
<i>Зробіть три кроки до того, аби кинути контролювати</i>	146
<i>Пограйте в «чия ж це мета?»</i>	147
<i>Скористайтесь Райховим тестом на займенник</i>	147
<i>Дизайн для внутрішньої мотивації</i>	148
<i>Пропагуйте розвиток «золотих середин» для груп</i>	148
<i>Перетворіть свій наступний аутинг на «день ФедЕкс»</i>	149
Дзен оплати: Платимо людям за способом типу I	150
1. <i>Упевніться в присутності внутрішньої та зовнішньої справедливості</i>	150

ЗМІСТ

2. Платіть більше, ніж зазвичай.....	151
3. Якщо ви використовуєте метрику результативності, зробіть її широкою, доцільною й такою, що не обдуриш.....	152
Тип I для батьків та освітян: Дев'ять ідей, як допомогти нашим дітям	153
Пройдіть трикомпонентний тест типу I для домашнього завдання	154
Проведіть «день ФедЕкс»	154
Спробуйте ЗС-табелі.....	155
Дайте своїм дітям кишенькові гроші й декілька хатніх завдань, але не поєднуйте їх.....	156
Хваліть... правильно.....	156
Допоможіть дітям побачити широку картину	157
Ознайомтесь із п'ятьма школами типу I.....	158
Повчіться у позашкільників	160
Зробіть з учнів учителів.....	161
Список літератури типу I: П'ятнадцять незамінних книг	162
Послухаймо гуру: Шість бізнес-мислителів, які розуміють, що до чого	170
Дуглас МакҐреґор	170
Пітер Ф. Дракер	171
Калі Ресслер та Джоді Томсон	172
Джим Коллінз.....	172
Гарі Геймел.....	173
Фітнес-план типу I: Чотири підказки, як отримати (і зберегти) мотивацію тренуватись	175
«Драйв»: конспект	177
Резюме у стилі «Твіттер».....	177
Резюме в обхід.....	177
Резюме розділ за розділом.....	177
Частина перша. Нова операційна система	178

ЗМІСТ

<i>Частина друга. Три елементи</i>	179
«Драйв»: Глосарій.....	181
Дискусійний гід «Драйву»: Двадцять зав'язок для розмови, аби ви не переставали думати й говорити.....	184
<i>Дізнайтесь більше про себе та цю тему</i>	187
Подяка	188
Примітки	190
Предметний покажчик	198

Популярне видання

ПІНК Деніел

Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує

Керівник проекту *В. В. Столяренко*
Координатор проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *О. М. Пікалова*
Редактор *Н. Я. Косенко*
Художній редактор *Ю. О. Сорудейкіна*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *В. М. Немашкало*

Підписано до друку 01.07.2016.
Формат 60x90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Myriad Pro». Ум. друк. арк. 13.
Наклад 10 000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61 140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: corp@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61012, м. Харків, вул. Різдвяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

Пінк Д.

П62 Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Деніел Пінк ; пер. з англ. Назарія Агаджаняна. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. — 208 с.

ISBN 978-617-12-1057-8 (укр.)

ISBN 978-1-59448-884-9 (англ.)

**УДК 331
ББК 65**