

# ДРАЙВ

EDITOR'S  
CHOICE



ДЭНИЕЛ ПИНК



БЕСТСЕЛЛЕР № 1 THE NEW YORK TIMES

# ДРАЙВ

EDITOR'S  
CHOICE



**ДЭНИЕЛ ПИНК**



БЕСТСЕЛЛЕР № 1 THE NEW YORK TIMES

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

Переводчик *И. Трифонов*  
Менеджер проекта *С. Турко*  
Корректор *Е. Аксёнова*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*  
Дизайн обложки *М. Лобов*

© Daniel H. Pink, 2009

Издано по лицензии The Sagalyn Literary Agency и литературного агентства Synopsis.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

© Электронное издание. ООО «[Альпина Паблишер](#)», 2013

**Пинк Д.**

Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

ISBN 978-5-9614-2847-6

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

## 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 современная 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 3М 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.

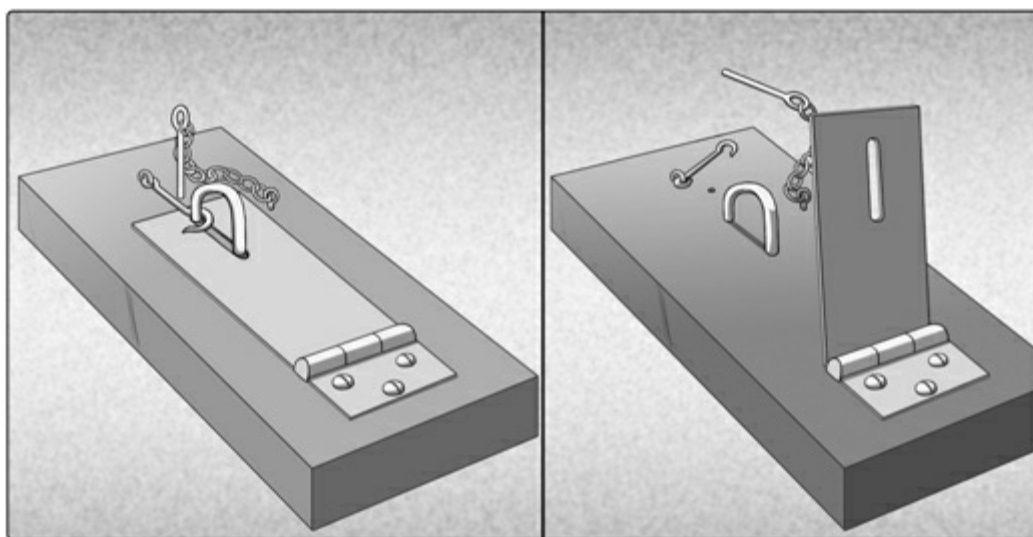
*Светлана Иванова,  
автор бестселлера «Искусство подбора персонала»,  
партнер и руководитель Лаборатории  
Управленческих Технологий SRC Lab.*

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

## 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.



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

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 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 замерить 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 лагун. 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>.

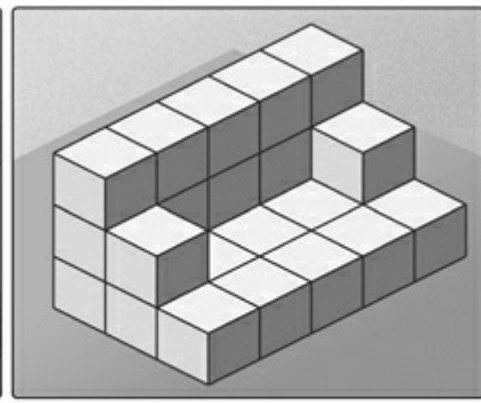
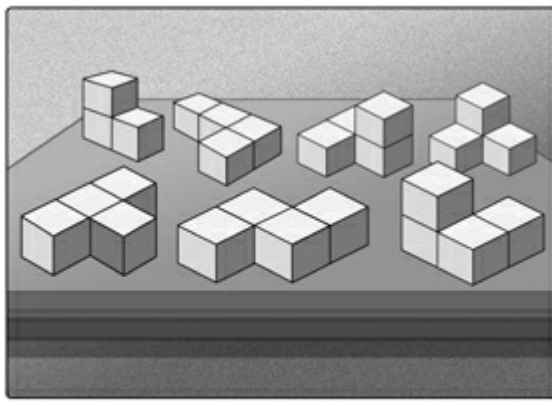
Однако в то время две доминирующие побудительные силы держали научную мысль в прочном плену. Поэтому Харлоу пришлось бить тревогу. Он призывал ученых «забыть про большую часть нашей теоретической свалки» и выдвинуть более свежие и точные модели человеческого поведения<sup>3</sup>. Он предупреждал, что 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 истеблишментом 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 головоломок.

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 завлекают 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 *целеустремленности*, 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

## 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 поверхностью 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) Дуэлас Мактрегор позаимствовал некоторые идеи Маслоу, чтобы приложить их к сфере бизнеса. Мактрегор 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 Мактрегора 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 плавное — 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

Мотивация 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. Труденики, 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 [\[1\]](#), C-корпорации [\[2\]](#), 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, 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 долговременных 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»<sup>[3]</sup> 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 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, сделанную 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

идею, 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 [\[4\]](#), 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?

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 плавным 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 становиться 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.

Семь причин, по которым метод кнута и пряника (часто) не помогает...

*Движущийся объект будет продолжать движение, а покоящийся объект будет оставаться неподвижным, если на него не действует внешняя сила.*

Это первый закон Ньютона. Как и другие его законы, он прост и элегантен, и в этом отчасти и заключается его сила. Даже люди вроде меня, с трудом осилившие школьный курс физики, способны понимать его и использовать для объяснения явлений внешнего мира.

Мотивация 2.0 в чем-то с ним схожа. В ее основе лежат две простые идеи.

*Поощрение поведения обычно приводит к его закреплению. Наказание за поведение обычно приводит к ее угасанию.*

И точно так же, как принципы Ньютона помогают объяснить окружающий нас мир или рассчитать траекторию брошенного мяча, принципы Мотивации 2.0 могут помочь нам в понимании социальной среды и предсказании траектории человеческого поведения.

Но на субатомном уровне ньютоновская физика сталкивается с проблемами. Там, в мире адронов, кварков и котов Шредингера, все становится странным и непонятным. Холодная рациональность Исаака Ньютона уступает место сумасбродной непредсказуемости Льюиса Кэрролла. И в этом отношении мы тоже можем провести некоторые аналогии с Мотивацией 2.0. Когда поощрения и наказания сталкиваются с нашей третьей побудительной силой, в дело вступает нечто вроде поведенческой квантовой механики и начинают происходить странные вещи.

Разумеется, исходным пунктом любого обсуждения мотивации на рабочем месте служит простой жизненный факт: люди должны зарабатывать себе на жизнь. Жалованье, оплата договорных работ, некоторые пособия и немногочисленные льготы составляют то, что я называю «базовым вознаграждением». Если базовое вознаграждение человека является неадекватным или необъективным, то все его внимание будет целиком поглощено мыслями об ущербности своего положения или тревогой о своем материальном положении. Вы не получите ни предсказуемости внешней мотивации, ни причудливости мотивации внутренней. Вы вообще не получите никакой мотивации.

Но как только мы преодолеваем этот порог, кнуты и пряники могут дать результаты, прямо *противоположные* тому, чего мы намеревались достичь. Механизмы, призванные повышать мотивацию, могут ее подавлять. Тактика, нацеленная на стимулирование креативности, может привести к ее снижению. Программы поощрения добрых дел могут привести к их исчезновению. В то же время вместо сдерживания негативного поведения награды и наказания могут, напротив, высвободить его и спровоцировать рост мошенничества, развитие привыкания и опасной косности мышления.

Все это очень необычно. И проявляется не при любых обстоятельствах (о чем подробнее мы будем говорить в приложении к этой главе). Но, как показывает эксперимент Эдварда Деси с кубиками сома, многие методы, в эффективности которых мы не сомневаемся, дают парадоксальные результаты: последствия могут быть прямо противоположными тем, которых мы ожидали. Это и есть дефекты системы Мотивация 2.0. И они проявляются в любом деле, чем бы мы ни занимались.

## МЕНЬШЕ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

**О**дна из самых известных сцен в американской литературе предлагает нам важный урок, касающийся человеческой мотивации. Во второй главе «Приключений Тома Сойера» перед Томом встает невыносимо скучная задача: побелить забор тети Полли общей площадью 75 квадратных метров. Нельзя сказать, что это поручение сильно его обрадовало. «Жизнь показалась ему пустой, а существование — тяжким бременем», — пишет Марк Твен.

Но как раз в ту минуту, когда Том почти потерял всякую надежду, его посетило вдохновение. «Не более и не менее, как настоящее ослепительное вдохновение». Когда его друг Бен, проходя мимо, начинает издеваться над Томом по поводу его печального жребия, Том ведет себя неожиданно. Вождение кистью по забору — это не ужасно рутинная работа, а фантастическая привилегия, источник, э-э-э... внутренней мотивации. Работа

оказывается настолько увлекательной, что, когда Бен просит позволить ему сделать несколько мазков, Том отказывается. Он не уступает, пока Бен в обмен на эту редкую возможность не отдаст ему свое яблоко<sup>[5]</sup>.

Вскоре подходят другие мальчики, которые все как один попадают в расставленную Томом ловушку и в конечном итоге белят забор — в несколько слоев — вместо него. Из этого эпизода Твен выводит ключевой принцип мотивации, а именно: «что Работа — это то, что человек ОБЯЗАН делать, а Игра — то, чего он делать не обязан». Далее он пишет:

«В Англии есть богатые джентльмены, которым нравится в летнюю пору править почтовой каретой, запряженной четверкой лошадей, поскольку эта привилегия стоит им больших денег; но если бы им предложили плату за это занятие, то игра превратилась бы в работу и потеряла для них всякий интерес»<sup>1</sup>.

Иными словами, поощрения могут играть роль философского камня в поведенческой алхимии: они способны превращать интересную задачу в нудную рутину. Они могут обращать игру в работу. И, снижая внутреннюю мотивацию, они могут свести на нет работоспособность, креативность и даже безупречное поведение. Назовем это «эффектом Сойера»<sup>[6]</sup>. Ряд интригующих экспериментов, проведенных в разных странах, позволяет выделить четыре сферы, в которых проявляется этот эффект, и в очередной раз демонстрирует разрыв между научным знанием и предпринимательской практикой.

## Внутренняя мотивация

Ученые, подобно Деси, занимавшиеся изучением поведения, пришли к открытию «эффекта Сойера» почти сорок лет назад, хотя этим термином они не пользовались. Описывая парадоксальные последствия применения внешних стимулов, они использовали такое понятие, как «скрытые издержки поощрений». Этот термин даже дал название первой книге, написанной на эту тему, изданному в 1978 году сборнику, подготовленному к печати психологами Марком Леппером и Дэвидом Грином.

Одно из ранних исследований Леппера и Грина (которое они провели вместе с Робертом Нисбеттом) снискало классический статус и стало одним из самых упоминаемых в литературе по мотивации. Три исследователя в течение нескольких дней наблюдали за группой дошкольников и выявили детей, предпочитавших проводить свободное время за рисованием. Затем они поставили эксперимент, чтобы выяснить, как повлияет поощрение на деятельность, от которой эти дети получали явное удовольствие.

Экспериментаторы разделили детей на три группы. Первая — группа «ожидаемого поощрения». Они показывали каждому ребенку украшенную голубой лентой грамоту «Победитель игры», на которой было написано его имя, и спрашивали, согласен ли он порисовать, чтобы получить эту награду. Вторая — группа «неожиданного поощрения». Исследователи просто спрашивали этих детей, хотят ли они рисовать. Если они давали согласие, то по окончании сеанса ученые вручали каждому из них грамоту «Победитель игры». Третья — группа «без поощрения». Исследователи спрашивали этих детей, хотят ли они рисовать, но ничего им не обещали и не вручали.

Спустя две недели во время свободного выбора занятий учителя раздали бумагу и фломастеры, а исследователи в это время скрытно наблюдали за учащимися. Дети, входившие раньше в группы «неожиданного поощрения» и «без поощрения», рисовали так же много и с таким же удовольствием, как раньше, до эксперимента. Но дети из первой группы, которые ожидали, а затем получили награду, выказали гораздо меньший интерес к рисованию и потратили в результате на него гораздо меньше времени<sup>2</sup>. Эффект Сойера проявился. Даже по прошествии двух недель эти привлекательные призы — такие распространенные в классах и офисах — превратили игру в работу.

Следует пояснить, что необязательно награды как таковые подавили интерес детей к рисованию. Помните, если дети не ожидали награды, ее получение оказывало очень незначительное влияние на их внутреннюю мотивацию. Только *условные* поощрения — если ты сделаешь то, то получишь это — оказывали негативное воздействие. Почему? Поощрения типа «если-то» требуют от людей частично поступиться своей самостоятельностью. Подобно джентльменам, управляющим каретами за деньги, а не ради удовольствия, они теряют часть контроля над собственной жизнью. И это может перекрыть источник их мотивации, лишая деятельность всякого удовольствия.

Леппер и Грин повторили этот эксперимент еще несколько раз и получили схожие результаты. Со временем и другие исследователи столкнулись с аналогичными результатами в ходе исследований, проведенных со взрослыми испытуемыми. Снова и снова они обнаруживали, что под влиянием внешних поощрений — особенно условных, ожидаемых, «если-то» наград — третья побудительная сила гаснет, словно свеча на ветру.

Эти открытия были настолько невероятными — в конце концов, они подвергали сомнению стандартную методику, применяемую в большинстве компаний и учебных заведений, — что в 1999 году Деси и двое его коллег заново проанализировали проведенные за три десятилетия исследования на эту тему, чтобы подтвердить их результаты. «Тщательное изучение воздействия поощрения по результатам 128 экспериментов позволяет

сделать заключение, что материальные стимулы имеют тенденцию оказывать в основном негативное влияние на внутреннюю мотивацию, — установили они. — Когда институты — семьи, школы, компании и спортивные команды — фокусируются на кратковременных целях и находят нужным контролировать поведение людей, они причиняют значительный и непоправимый вред»<sup>3</sup>.

Попробуйте поощрять занятия ребенка математикой, платя ему за каждую страницу решенных задач из сборника упражнений, и он почти наверняка на какое-то время станет более прилежным учеником, но потеряет интерес к математике на всю оставшуюся жизнь. Возьмите промышленного дизайнера, любящего свою работу, и попробуйте заставить его работать лучше, поставив его вознаграждение в зависимость от успешности продукта, и он почти наверняка будет некоторое время работать как маньяк, но в долговременном плане его интерес к своей работе снизится. Как написано в одной из авторитетнейших книг о поведении: «Люди применяют поощрения, надеясь получить выгоду от повышения мотивации и влияния на поведение другого человека, но при этом они часто несут непредвиденные и невидимые потери, подрывая внутреннюю мотивацию этого человека к данной деятельности»<sup>4</sup>.

Это одно из самых проверенных открытий, сделанных в общественных науках, а также одно из самых игнорируемых. Несмотря на усилия нескольких квалифицированных и страстных популяризаторов, в частности Альфи Кона, чья пророческая книга [\[7\]](#) «Наказанные наградой» предъявляет внешним стимулам уничтожающее обвинение, мы упорствуем в попытках мотивировать людей с помощью этого метода. Может быть, мы страшимся отказаться от Мотивации 2.0, несмотря на ее очевидные недостатки. Возможно, у нас в голове не укладывается причудливая квантовая механика внутренней мотивации.

Или, пожалуй, есть более веская причина. Даже если контролирующие награды типа «если–то» дают эффект Сойера, то, может быть, они заставляют людей лучше работать? Если это так, то они, вероятно, не так уж плохи. Итак, давайте зададимся вопросом: повышают ли эффективность внешние поощрения? Чтобы узнать это, четыре экономиста отправились в Индию.

## Высокая эффективность

Одна из трудностей лабораторных экспериментов, исследующих воздействие таких внешних мотиваторов, как деньги, — их стоимость. Если вы рассчитываете платить людям за некую деятельность, вы должны предложить им более или менее значимую сумму. А в Соединенных Штатах или Европе, где уровень жизни довольно высок, сумма, представляющая значительной для одного индивида, помноженная на десятки участников, может вылиться в неприемлемо высокие счета для ученых, изучающих человеческое поведение.

Отчасти из стремления обойти эту проблему квартет экономистов, включая Дэна Ариэли, которого я упоминал в прошлой главе, организовал в индийском городе Мадурай лабораторию для изучения влияния, которое внешние стимулы оказывают на работоспособность. Поскольку стоимость жизни в сельских районах Индии намного ниже, чем в Северной Америке, исследователи могли предлагать испытуемым большие вознаграждения без риска разориться самим.

Они набрали 87 участников и попросили их играть в различные игры, например, метание теннисных мячей в мишень, разгадывание анаграмм, запоминание последовательностей цифр и другие, требующие применения моторных навыков, креативности или концентрации. Чтобы проверить степень воздействия стимулов, экспериментаторы предлагали за достижение определенных уровней результативности три типа поощрений.

Треть участников могла получить маленькое вознаграждение — 4 рупии (что составляло в то время примерно 50 американских центов и равнялось дневному заработку в Мадурай) за достижение определенного уровня результативности. Вторая треть могла заработать среднее вознаграждение — 40 рупий (около 5 долларов, то есть двухнедельный заработок). И еще одна треть могла получить очень большое вознаграждение — 400 рупий (около 50 долларов — примерный заработок за пять месяцев).

Что же произошло? Можно ли было по размеру вознаграждения предсказать уровень эффективности? Да. Но не так, как можно было ожидать. Как оказалось, люди, которым предлагали бонусы среднего размера, показывали ничуть не лучшие результаты, чем те, кто получал маленькое вознаграждение. А члены группы, получавшей суперстимулы в 400 рупий? Они выступили хуже всех. Практически по всем показателям они отставали от участников, получавших низкие и средние вознаграждения. Излагая результаты исследования в докладе Федеральному резервному банку в Бостоне, ученые писали: «В восьми из девяти заданий, за выполнением которых мы следили в ходе трех экспериментов, более высокие стимулы приводили к *ухудшению* результатов»<sup>5</sup>.

Давайте остановимся на этом заключении подробнее. Четыре экономиста — два из MIT, один из университета Карнеги–Меллона и один из Чикагского университета — берутся проводить исследование для Федеральной резервной системы, одного из самых могущественных экономических игроков в мире. Но вместо подтверждения простого принципа бизнеса: более высокое вознаграждение ведет к более высоким результатам,

они, похоже, доказывают его несостоятельность. И не только американские исследователи приходят к этим парадоксальным выводам. В 2009 году специалисты из Лондонской школы экономики — альма-матер 11 нобелевских лауреатов — проанализировали показатели 51 корпорации, в которых зарплата сотрудников зависела от эффективности труда. Вот заключение этих экономистов: «Мы полагаем, что финансовые стимулы... могут в конечном итоге отрицательно влиять на общие результаты деятельности»<sup>6</sup>. По обе стороны Атлантики существует разрыв между тем, что наука знает, и тем, что бизнес делает.

«Многие существующие институты предлагают очень большие стимулы тем, кто решает задачи того же типа, что использовали мы, — пишут Ариэли и его коллеги. — Наши результаты ставят под сомнение [эту] практику. Наш эксперимент подсказывает... что нельзя быть уверенными в том, что введение или увеличение стимулов неизменно повышает эффективность». Напротив, во многих случаях условные стимулы — этот спасательный круг всех управленцев, пытающихся мотивировать служащих — могут быть «проигрышной стратегией».

Несмотря на мнение уважаемых авторов, немногие из нас посвящают свое рабочее время метанию теннисных мячиков или разгадыванию анаграмм. Что насчет более творческих задач, имеющих больше общего с тем, чем мы в действительности занимаемся на работе?

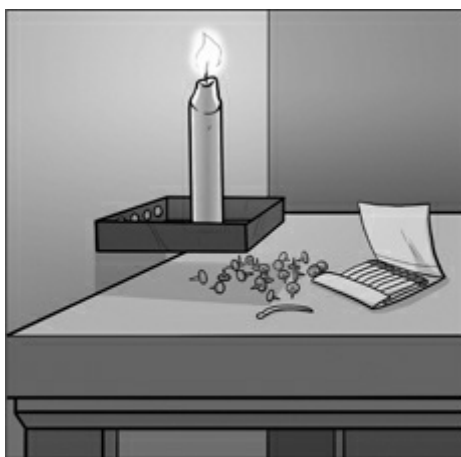
## Креативность

Немного есть тестов, столь же подходящих для быстрой проверки умения решать задачи, как тест под названием «Проблема со свечой». Придуманый психологом Карлом Данкером в 1935 году, тест используется в самых разных экспериментах в области поведенческих наук. Попробуйте его повторить и посмотрите, что у вас получится.

Вы сидите за столом, приставленным к деревянной стене, и экспериментатор дает вам предметы, изображенные ниже: свечу, коробку кнопок и коробок со спичками.



Задача со свечой. Исходные условия



Задача со свечой решена

Ваша задача — прикрепить свечу к стене так, чтобы воск не капал на стол или на пол. Подумайте, как бы вы решили эту проблему. Многие начинают с попытки прикрепить свечу к стене кнопками. Но из этого ничего не выходит. Некоторые пробуют зажечь спичку, расплавить боковую поверхность свечи и прикрепить ее к стене. Это тоже не помогает. Но, потратив пять или десять минут, большинство людей находят решение, которое вы

можете увидеть ниже.

Ключевой момент в том, чтобы преодолеть так называемую «функциональную фиксированность». Вы смотрите на коробку и видите в ней лишь одну функцию — емкость для кнопок. Но, подумав, вы, в конце концов, догадываетесь, что эта коробка может выполнять еще одну функцию — подставки для свечи. Используя выражения из предыдущей главы, решение не алгоритмическое (следовать по заданному пути), а эвристическое (отбросить привычные схемы, чтобы найти нестандартную стратегию).

Что произойдет, если вы поставите перед людьми концептуальную задачу вроде этой и предложите им вознаграждение за быстрое решение? Сэм Глюксберг, психолог, работающий в настоящее время в Принстонском университете, проверил это еще несколько десятилетий назад, замеряя с помощью секундомера, насколько быстро две группы участников решали задачи. Одной группе он сообщал, что будет следить за продолжительностью их работы просто затем, чтобы определить норму: сколько времени обычно требуется человеку на решение подобной головоломки. Второй группе он предлагал стимулы. Если по результатам теста испытуемый попадал в группу лучших, которую составляли 25% участников, показавших наименьшее время среди всех протестированных, он получал 5 долларов. Если время участника было самым лучшим, вознаграждение составляло 25 долларов. С учетом инфляции это были вполне пристойные деньги, которые можно было получить за несколько минут работы, короче говоря, отличный стимул.

Результаты эксперимента показали, что испытуемым, мотивированным вознаграждением, для решения задачи потребовалось в среднем на три с половиной минуты *больше*, чем участникам, не получавшим вознаграждение<sup>7</sup>. Вопреки всем догматам Мотивации 2.0 стимул, призванный обострять мышление и активизировать творческий потенциал, в конечном итоге притуплял мышление и глушил творческое начало. Почему? Вознаграждения в силу своей природы сужают наш фокус. Это полезно, когда существует ясно обозначенный путь решения задачи. Они помогают нам смотреть только вперед и действовать быстрее. Но влияние мотиваторов типа «если-то» губительно, если требуется решить задачу, подобную проблеме со свечой. Как показал эксперимент, вознаграждение сужало у людей фокус и мешало им взглянуть на вещи шире, что позволило бы найти новое применение известным предметам.

Видимо, нечто подобное происходит и в случаях, когда требуется не столько решить существующую проблему, сколько постоянно создавать что-то новое. Тереза Амабайл, преподаватель Гарвардской школы бизнеса и один из ведущих исследователей креативности, провела множество экспериментов, изучая влияние условных вознаграждений на творческий процесс. Для одного из исследований она вместе с двумя коллегами привлекла 23 профессиональных художника из Соединенных Штатов, которые работали как на заказ, так и «для души». Они просили художников отобрать в случайном порядке по десять картин, написанных на продажу и написанных для себя. Затем Амабайл и ее команда отдали эти работы на суд группы квалифицированных художников и экспертов, ничего не знавших об исследовании, и попросили их оценить произведения с точки зрения креативности и технического мастерства.

«Результаты были просто поразительными, — писали ученые. — Работы, выполненные на заказ, были оценены как гораздо менее креативные, чем незаказанные работы, хотя с точки зрения технического качества они были оценены одинаково. Более того, сами художники признавались, что чувствуют себя гораздо стесненнее, работая по заказу, чем в тех случаях, когда пишут для себя». Один художник, которого они интервьюировали, описывает эффект Сойера в действии:

«Не всегда, но в большинстве случаев, когда вы пишете картину для кого-то другого, это становится больше “работой”, чем приятным времяпровождением. Когда я пишу для себя, то чувствую исключительно радость творчества и могу проработать всю ночь, даже не заметив этого. Работая над заказной картиной, вы должны сдерживать себя, и стараться делать то, чего хочет клиент»<sup>8</sup>.

Еще одно, пролонгированное исследование с участием художников, показало, что озабоченность внешними вознаграждениями может, как ни странно, быть помехой на пути к конечному успеху. В начале 1960-х годов исследователи провели опрос среди студентов второго и третьего курсов художественной школы при Чикагском художественном институте, выясняя их отношение к работе и ведущий тип мотивации: внутренний или внешний. Используя эти данные в качестве исходных, другой исследователь в начале 1980-х годов проследил судьбу этих студентов, решив выяснить, как развивается их карьера. Вот один из самых интересных выводов, особенно актуальный для мужчин: «Чем меньше свидетельств наличия внешней мотивации было отмечено в процессе обучения в художественной школе, тем более существенными были профессиональные успехи в искусстве, как через несколько лет после выпуска, так и почти двадцать лет спустя». Внутренне мотивированные живописцы и скульпторы, для которых главной наградой была радость открытий и решение творческих задач, оказались способны пережить тяжелые времена — и недостаток денег и признания, которые являются почти неизбежным спутником карьеры художника. И это порождало еще один парадокс зазеркалья третьей побудительной силы. «Те художники, которые занимались живописью и скульптурой скорее ради удовольствия,

получаемого от творческого процесса, чем ради внешних наград, создавали произведения, получавшие больше признания в обществе, — говорится в исследовании. — Именно те, кто меньше всего гнался за внешними наградами, в конечном итоге получили их»<sup>9</sup>.

Разумеется, этот результат справедлив не для всех типов задач. Амабайл и другие ученые обнаружили, что внешние стимулы могут быть эффективны для выполнения алгоритмических задач, решение которых зависит от следования по известному пути к его логическому завершению. Но для правополушарной деятельности, требующей гибкого подхода, изобретательности или видения перспективы, условные награды могут представлять опасность. Поощряемым таким образом работникам часто бывает трудно замечать происходящее на периферии и находить оригинальные решения. И это тоже один из твердо установленных фактов в области социальных наук, подвергавшийся на протяжении нескольких лет многократным проверкам и детальным исследованиям, которые проводили Тереза Амабайл и другие ученые<sup>10</sup>. Для художников, ученых, изобретателей, учащихся и многих других внутренняя мотивация — желание делать что-то, потому что это интересно, захватывающе и требует напряжения сил, — необходимое условие достижения творческих высот. Но стимулы из разряда «если-то», которые являются главным элементом управленческой стратегии большинства компаний, чаще душат, чем пробуждают творческое мышление. И поскольку экономика движется в сторону более эвристической, правополушарной работы и большинству из нас приходится иметь дело с собственными версиями проблемы со свечой, это, возможно, самый тревожный разрыв между научным знанием и предпринимательской практикой.

## Добрые дела

Философы и врачи долго спорили, следует ли платить донорам за сдачу крови. Некоторые заявляли, что кровь, как и ткани или органы человеческого тела, это особый случай и у нас не должно быть возможности покупать или продавать их так же, как баррель сырой нефти или ящик подшипников. Другие доказывали, что излишняя щепетильность тут неуместна, поскольку плата за сдачу этой субстанции обеспечит достаточные ее запасы.

Но в 1970 году британский социолог Ричард Титмусс, изучавший донорство крови в Соединенном Королевстве, выдвинул смелое предположение. Платить за сдачу крови не просто аморально, сказал он. Это также и нерационально. Если Британия решит платить своим гражданам за донорство, это в действительности *снизит* запасы крови в стране. Споры нет, это была эксцентричная мысль. Экономисты посмеивались. А Титмусс так и не проверил свою идею на практике; это было всего лишь философское предчувствие<sup>11</sup>.

Но четверть века спустя два шведских экономиста решили убедиться, прав ли был Титмусс. Затеяв интригующий полевой эксперимент, они посетили региональный центр переливания крови в Гётеборге и нашли там 153 женщины, заинтересованные в сдаче крови. Затем — и это, похоже, стало традицией у исследователей мотивации — они разделили женщин на три группы<sup>12</sup>. Экспериментаторы сообщили членам первой группы, что сдача крови — добровольное дело. Эти участницы могли сдать кровь, но не получали никакой платы. Второй группе ученые предложили другую инструкцию. Если эти участницы сдадут кровь, каждая из них получит по 50 шведских крон (около 7 долларов). Третья группа услышала новую вариацию второго предложения: вознаграждение в размере 50 шведских крон с возможностью тут же пожертвовать их в онкологический детский фонд.

Из первой группы решили в конечном счете сдать свою кровь 52% женщин. Несомненно, они были альтруистками, желавшими сделать для своих сограждан доброе дело даже при отсутствии компенсации.

А вторая группа? Мотивация 2.0 позволяет предположить, что эта группа могла бы проявить чуть больший интерес к донорству. Они сами вызвались, и это указывало на наличие внутренней мотивации. Получение дополнительно к этому нескольких крон могло бы еще усилить этот импульс. Но, как вы, наверное, уже догадались, произошло вовсе не это. В этой группе лишь 30% женщин решили сдать кровь. Вместо увеличения числа доноров крови предложенная людям плата *сократила* это число почти наполовину.

Тем временем третья группа, имевшая возможность сразу отдать полученные деньги на благотворительность, отреагировала в основном так же, как первая группа: 53% участников стали донорами крови[8].

В конечном итоге предчувствие Титмусса, похоже, было верным. Добавление денежного стимула не вело к росту числа людей, демонстрируемых желаемое поведение. Оно вело к их уменьшению. Причина в том, что он искажал сам смысл альтруистического акта и «вытеснял» внутреннее желание сделать что-то хорошее<sup>13</sup>. Доброе дело — вот в чем высший смысл донорства крови. Оно дает «чувство, которое не купишь за деньги», как пишут в брошюрах Американского общества Красного Креста. Вот почему число добровольных доноров крови неизменно возрастает во время природных катастроф и прочих бедствий<sup>14</sup>. Но если власти обязались бы платить людям за то, чтобы они помогали своим соседям во время этих кризисов, донорство могло угаснуть.

И все же в этом шведском примере предложение награды само по себе не было деструктивным. Возможность немедленно пожертвовать полученные 50 крон, вместо того чтобы положить их в карман, сводила на нет этот

эффект. И это тоже чрезвычайно важно. Дело в том, что вознаграждение — это не обязательно плохо. Например, когда итальянское правительство предоставляло донорам крови оплачиваемые отгулы, сдача крови возрастала<sup>15</sup>. Закон устранил преграду, стоявшую на пути альтруизма. Так что, хотя кое-кто из приверженцев этого взгляда будет убеждать вас в изначальной порочности внешних поощрений, знайте, это просто эмпирически неверно. Верно то, что смешивать поощрения с интересными по сути, творческими или благородными задачами, вводить их, ничего не понимая в тонкостях мотивации, очень опасная игра. Когда стимулы «если-то» используют в ситуациях такого рода, они обычно приносят больше вреда, чем пользы. Исключая ингредиенты подлинной мотивации — самостоятельность, мастерство, целеустремленность, они ограничивают нас с точки зрения возможных достижений.

## БОЛЬШЕ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Во вселенной третьей побудительной силы, где все перевернуто с ног на голову, награды могут приводить к угасанию тех форм поведения, которые они призваны усиливать. Но это еще не все. Неуместное использование внешних стимулов может иметь еще одно побочное следствие: они могут развивать то поведение, которое мы считаем нежелательным. И тут практическая деятельность тоже отстает от достижений науки. А ученые сообщают нам, что кнуты и пряники могут стимулировать негативное поведение, вызывать привыкание и поощрять краткосрочное мышление в ущерб перспективному.

## Неэтичное поведение

Что может быть полезнее, чем иметь перед собой цель? С самых первых дней учителя, тренеры и родители советуют нам ставить перед собой цели и трудиться, не покладая рук для их достижения, и делают это не напрасно. Иметь цель действительно полезно. В научной литературе доказывается, что цели, помогая нам отключиться от всего, что нас отвлекает, способны подвигнуть нас прикладывать больше усилий, работать дольше и достигать большего.

Однако недавно группа специалистов из Гарвардской школы бизнеса, Школы менеджмента Келлога при Северо-Западном университете, Колледжа менеджмента Эллера при Аризонском университете и Школы Уортона при Пенсильванском университете поставила под сомнение действенность этой широко распространенной рекомендации. «Постановку целей не следует предлагать как чудодейственное безрецептурное средство повышения производительности, скорее ее нужно прописывать избирательно, снабжать предупредительной надписью на этикетке и применять под наблюдением врача», — писали они<sup>16</sup>. Цели, которые люди ставят перед собой и которые ориентированы на достижения мастерства, обычно полезны. Но цели, навязанные другими, — планы продаж, квартальная прибыль, баллы, набранные при тестировании, и т.д. — могут иногда иметь опасные побочные эффекты.

Подобно всем внешним стимулам, цели фокусируют наше внимание. Это одна из причин, по которой постановка цели может быть эффективной, она способствует концентрации сознания. Но, как мы уже знаем, сфокусированное внимание имеет свои издержки. В случае сложных или абстрактных задач предложение награды может ограничить широту мышления, необходимую для поиска новаторских решений. Кроме того, если внешняя цель является приоритетной, особенно краткосрочная, с предсказуемым результатом, достижение которой обещает существенный выигрыш, ее наличие может препятствовать восприятию собственного поведения в более широком контексте. Как пишут ведущие преподаватели бизнес-школ, «многочисленные свидетельства указывают на то, что помимо мотивации конструктивных усилий, постановка целей может провоцировать неэтичное поведение».

Примеров тому legion, замечают исследователи. Sears устанавливает квоту продаж для персонала своих авторемонтных мастерских, и работники отвечают тем, что начинают обсчитывать клиентов и предъявлять счета за выполнение лишних, ненужных ремонтных работ. Enron ставит высокие цели по уровню прибыли, и стремление выполнить запланированное любой ценой, возможно, служит катализатором краха компании. Ford твердо намерен выпустить автомобиль заданного веса по заданной цене и к намеченной дате, так что пренебрегает тестами на безопасность и выпускает опасный Ford Pinto.

Проблема с превращением внешнего вознаграждения в единственную важную цель заключается в том, что некоторые люди обычно предпочитают идти к ней кратчайшей дорогой, даже если эта дорога довольно грязная.

Действительно, большинство скандалов и примеров недостойного поведения, которые, похоже, являются неотъемлемой чертой современной жизни, связаны с попытками пройти к успеху кратчайшим путем. Руководители манипулируют квартальными показателями прибыли, чтобы получить бонус по результатам работы. Школьные консультанты подделывают оценки в академических справках, чтобы их подопечные могли

поступить в колледж<sup>17</sup>. Спортсмены принимают стероиды, чтобы показывать хорошие результаты, которые сулят им крупные призы.

Сравните этот подход с поведением, которое демонстрируют люди с внутренней мотивацией. Там, где наградой служит сама деятельность, будь то повышение уровня образования, удовлетворение покупателей, реализация собственного потенциала, коротких путей не бывает. Путь, ведущий к такой цели, не может быть безнравственным. В каком-то смысле действовать неэтично просто невозможно, ведь пострадает не ваш конкурент, а вы сами.

Конечно, не все цели созданы равными. И, позвольте мне подчеркнуть этот момент, в самих целях и внешних стимулах нет ничего порочного. Однако цели более губительны с точки зрения последствий, чем принято считать в рамках системы Мотивация 2.0. В действительности некоторые преподаватели бизнес-школ убеждены, что подобное средство необходимо снабжать предупредительной этикеткой: *цели могут вызывать в организациях систематические проблемы из-за суженного фокуса, неэтичного поведения, повышенной склонности к риску, ослабленного сотрудничества и сниженной внутренней мотивации. Соблюдайте осторожность при постановке цели перед своей организацией.*

Если цели-пряники иногда провоцируют недостойное поведение, то кнуты-наказания должны способствовать его искоренению, не так ли? Не спешите с выводами. Третья побудительная сила не столь механистична и предсказуема, как эта схема, в чем убедились два израильских экономиста, побывав в нескольких детских садах.

Около 10 лет назад экономисты Ури Гнизи и Альдо Растичини на протяжении 20 недель изучали ряд детских дошкольных учреждений в городе Хайфа, Израиль<sup>18</sup>. Детские сады открывались в 7.30 и закрывались в 16.00. Родители должны были забирать своих детей до закрытия учреждения, иначе воспитатели вынуждены были задерживаться.

На протяжении первых четырех недель эксперимента экономисты подсчитывали количество родительских опозданий за неделю. Затем с одобрения руководства этих детских учреждений, они вывесили следующее объявление:

### **ВНИМАНИЕ!**

*Вводится штраф за опоздание*

*Как вы знаете, официальное время закрытия детского сада — 16.00. Поскольку некоторые родители опаздывают, мы (с разрешения администрации частных детских садов в Израиле) решили штрафовать родителей, которые будут забирать своих детей с опозданием.*

*Начиная со следующей субботы штраф в размере 10 шекелей будет выписываться всякий раз, когда ребенка будут забирать позднее 16.10. В течение месяца штрафы будут суммироваться и предъявляться к оплате вместе с ежемесячной платой за садик.*

*Искренне ваш,*

*управляющий детского сада*

Теоретическое обоснование для введения этого штрафа, говорят Гнизи и Растичини, было простым и понятным: «Когда негативные последствия начинают сопровождать некое поведение, они должны привести к устранению этой конкретной поведенческой черты». Другими словами, накажите родителей штрафом, и они перестанут опаздывать.

Но этого не произошло. «После введения штрафа мы наблюдали постепенное *увеличение* числа родительских опозданий, — писали экономисты. — Показатель в конце концов достиг уровня, который был выше, причем *почти в два раза, первоначального*»<sup>19</sup>. И, вызывая в нашей памяти образ Гарри Харлоу, озадаченно скребущего в затылке, они пишут, что в существующей литературе подобный результат не описан. Более того, «вероятность возрастания числа проявлений поведения, сопровождающегося наказанием, даже не рассматривалась».

Так обнаружился еще один дефект системы Мотивация 2.0. Одной из причин, по которой большинство родителей приходило вовремя, было существование определенных, сложившихся между ними и педагогами отношений, ведь те, в конце концов, заботились об их дорогих детях. Родители хотели вести себя по отношению к ним порядочно и искренне стремились быть как можно более пунктуальными. Но угроза штрафа, так же, как обещание платы в эксперименте со сдачей крови, отодвинула эту третью побудительную силу на задний план. Штраф перевел решение родителей из категории своеобразного морального обязательства (вести себя порядочно по отношению к педагогам моего ребенка) в чистую сделку (я могу купить дополнительное время). Это две несовместимые позиции. Наказание не стимулировало хорошее поведение, оно его вытесняло<sup>[9]</sup>.

Привыкание

Если одни ученые полагают, что мотиваторы «если-то» и другие внешние поощрения схожи с отпускаемыми по рецепту лекарствами, способными привести к потенциально опасным последствиям, то другие убеждены, что они больше похожи на нелегальные наркотики, вызывающие более глубокую и пагубную зависимость. По мнению этих специалистов, денежные вознаграждения и привлекательные призы могут поначалу вызывать восхитительный всплеск удовольствия, но это чувство вскоре рассеивается, и чтобы его поддерживать, человеку требуются все более серьезные и частые дозы.

Русский экономист Антон Суворов разработал для демонстрации этого эффекта детальную эконометрическую модель, основанную на так называемой «теории принципала-агента». Пусть в качестве принципала выступает мотиватор — работодатель, учитель, родитель. В таком случае агентом будет мотивируемый — сотрудник, ученик, ребенок. Принципал главным образом пытается заставить агента делать то, что нужно принципалу, тогда как агент ищет баланс между своими интересами и тем, что предлагает ему принципал. Используя множество сложных уравнений для проверки различных сценариев взаимодействия принципала и агента, Суворов пришел к выводам, которые интуитивно понятны любому родителю, пытавшемуся убедить своего ребенка вынести мусор.

Предлагая вознаграждение, принципал подает агенту сигнал о том, что это задание не из приятных. (Если бы задание было приятным, агента не нужно было бы к нему принуждать.) Но этот первоначальный сигнал и связанное с ним вознаграждение толкают принципала на путь, с которого трудно свернуть. Предложите слишком маленькое вознаграждение, и агент не исполнит вашу просьбу. Но предложите агенту однажды вознаграждение, достаточно заманчивое, чтобы подтолкнуть его к действию, и вы, как принципал, будете обречены давать его и в будущем. Обратной дороги нет. Заплатите своему сыну, чтобы он вынес мусор, и можете быть уверены, он больше никогда не сделает это бесплатно. Более того, как только первое возбуждение от легких денег сойдет на нет, вам, скорее всего, придется увеличить сумму платежа, чтобы и дальше получать согласие.

Как объясняет Суворов: «Вознаграждение вызывает привыкание, поскольку, будучи предложенным один раз, условное вознаграждение заставляет агента ожидать его всякий раз, когда перед ним ставят похожую задачу, что, в свою очередь, вынуждает принципала использовать вознаграждение снова и снова». И очень скоро существующее вознаграждение может оказаться недостаточным. Очень быстро его начинают воспринимать не как премию, а скорее как статус кво, что заставляет принципала предлагать большее вознаграждение, чтобы достичь того же эффекта<sup>20</sup>.

Эта модель привыкания — не просто умозрительная теория. Нейробиолог Брайан Кнутсон, будучи сотрудником Национального института изучения алкогольной зависимости и алкоголизма, получил те же результаты экспериментально, используя методику сканирования мозга, известную как построение изображений методом ядерного магнитного резонанса. Он помещал в гигантский сканер здоровых добровольцев, чтобы наблюдать, как реагирует их мозг во время игры, сопровождавшейся вероятностью выиграть деньги либо потерять их. Когда участники понимали, что у них есть шанс выиграть, возникало возбуждение в определенной части мозга, которая называется прилежащее ядро. То есть, когда участники предвидели получение вознаграждения (но не в тот момент, когда они ожидали проигрыша), происходил выброс дофамина в эту часть мозга. Кнутсон, работающий сейчас в Стэнфордском университете, получил аналогичные результаты в последующих исследованиях, в которых люди предвосхищали получение вознаграждения. Интересной для нас делает эту реакцию тот факт, что тот же самый физиологический процесс (поступление именно этого химического вещества именно в эту часть мозга) имеет место при привыкании. Механизм действия большинства наркотиков, вызывающих привыкание, заключается в выбросе дофамина в прилежащее ядро. Ощущение, сперва восхитительное, постепенно сходит на нет, и возникает потребность в новой дозе. Иными словами, если бы мы наблюдали за тем, как реагирует мозг человека, то обнаружили, что ожидание денежного вознаграждения и прием кокаина, никотина или амфетамина выглядят пугающе похожими<sup>21</sup>. Это, возможно, одна из причин, по которой методика, когда людям платят за то, чтобы они бросили курить, на начальном этапе часто оказывается эффективной. Она заменяет одно (опасное) привыкание другим (его более легкой формой).

Свойство вознаграждения вызывать привыкание может также исказить процесс принятия решений. Кнутсон обнаружил, что активация прилежащего ядра, по-видимому, повышает вероятность «как рискованных выборов, так и ошибок, совершенных из склонности к риску». Воодушевите людей перспективой получить вознаграждение, и вместо принятия оптимальных решений, как предполагается в системе Мотивация 2.0, они с большой долей вероятности будут принимать худшие решения из возможных. Кнутсон пишет: «Это может объяснить, почему гостей казино окружает обстановка, полная намеков на вознаграждение (например, недорогая еда, бесплатная выпивка, подарки-сюрпризы, возможный выигрыш джекпота): предвкушение вознаграждения активирует [прилежащее ядро], что может повышать вероятность переключения индивидов от нежелания рисковать к готовности пойти на риск»<sup>22</sup>.

Одним словом, хотя пряник плох не всегда и не при любых обстоятельствах, в некоторых случаях он подобен дозе героина, крэка или кокаина и может вызывать поведение, аналогичное поведению за столом для игры в кости или рулетку, — не совсем то, чего мы надеемся достичь, «мотивируя» наших товарищей по команде или коллег.

## Краткосрочное мышление

Давайте вспомним еще раз эксперимент со свечой. Участники, которым пообещали вознаграждение, показывали худшие результаты по сравнению со своими товарищами, поскольку были так сфокусированы на награде, что оказались не в состоянии увидеть решение, находящееся рядом, на периферии. Поощрения, как мы уже знаем, могут ограничивать *широту* нашего мышления. Но внешние стимулы, особенно материальные, из категории «если-то», способны также ограничивать и *глубину* мышления. Они могут фокусировать наше внимание исключительно на тех объектах, которые находятся непосредственно перед нами, из-за чего мы упускаем все, что более или менее отдалено.

Во многих случаях сфокусированность оправдана. Если ваше офисное здание горит, вам хочется как можно скорее найти выход, а не размышлять, как следовало бы изменить правила застройки населенных пунктов. Но в менее драматических обстоятельствах фиксация на немедленном вознаграждении может в перспективе негативно отразиться на эффективности человека. В самом деле, если в наших предыдущих примерах — неэтичных действиях и привыкании к наркотикам — и есть что-то общее, то это в первую очередь их сиюминутность. Наркоманам нужна доза прямо сейчас, несмотря на вред для здоровья в целом. Мошенникам нужен быстрый выигрыш, невзирая на отдаленные последствия.

Тем не менее даже в тех случаях, когда поведение не скатывается до поиска кратчайших путей или привыкания, очарование наград, до которых рукой подать, может быть пагубным в долговременной перспективе. Взгляните на открытые компании. Многие из них существовали десятилетиями и надеются просуществовать еще десятки лет. Но значительная часть повседневных дел и забот их руководителей высшего и среднего звена посвящена исключительно тому, как будет работать корпорация в ближайшие три месяца. Эти компании одержимы квартальной прибылью. Руководство тратит существенные ресурсы на то, чтобы прибыль оказалась такой, как было запланировано. И они тратят изрядное количество времени и умственных сил на разработку рекомендаций для биржевых аналитиков, чтобы рынок знал, чего ожидать, и реагировал положительно. Их, подобный лазерному лучу, фокус на узком, краткосрочном срезе корпоративной деятельности можно понять. Это рациональный ответ биржевым рынкам, которые вознаграждают и наказывают за крошечные всплески показателей, что, в свою очередь, влияет на заработки руководителей.

Но отказ компаний заглядывать в будущее дальше следующего квартала дорого им обходится. Исследования показали, что компании, которые большую часть времени тратят на выполнение плана по квартальной прибыли, демонстрируют более *низкие* темпы долговременного роста, чем компании, в меньшей степени сосредоточенные на этом вопросе. (Одна из причин: одержимые прибылью компании обычно меньше инвестируют в исследования и разработки)<sup>23</sup>. Они успешно достигают своих краткосрочных целей, но ставят под угрозу будущее благополучие компании. Вот что пишут специалисты, предупреждающие об опасности необдуманного целеполагания: «Сам факт наличия целей может вести к тому, что люди будут фокусироваться на краткосрочной прибыли и упускать из виду возможные губительные для организации долговременные последствия»<sup>24</sup>.

Возможно, нигде это не проявилось так ясно, как в экономической катастрофе, постигшей мировую экономику в 2008–2009 годах. Все, кто являлся частью этой системы, заботился лишь о краткосрочном вознаграждении — покупатель, которому нужен был дом, ипотечный брокер, стремившийся получить свои комиссионные, биржевой маклер с Уолл-стрит, желавший торговать новыми ценными бумагами, политик, которому необходимо было оживление экономики на период переизбрания — и игнорировал долговременные последствия своих действий для себя и других. Когда музыка смолкла и карусель остановилась, вся система оказалась на грани коллапса. Такова природа экономических пузырей: то, что кажется иррационально быстрым ростом, в конечном итоге оказывается запущенным случаем близорукости, мотивированной внешними стимулами.

В противоположность этому элементы подлинной мотивации, которые мы будем исследовать далее, по своей природе таковы, что исключают краткосрочное видение. Например, мастерство. Такая цель долговременна по своей сути, поскольку совершенство в определенном смысле недостижимо. Даже Роджер Федерер никогда не станет «совершенным мастером» игры в теннис. А применение вознаграждений категории «если-то» в попытках способствовать развитию мастерства дает обычно обратный эффект. Вот почему учащиеся, которым платят за решение задач, как правило, выбирают более легкие задачи и вследствие этого знают меньше<sup>25</sup>. Краткосрочная награда несовместима с долговременным обучением.

### КНУТЫ И ПРЯНИКИ

#### Семь фатальных изъянов

1. Они могут гасить внутреннюю мотивацию.
2. Они могут снижать эффективность.
3. Они могут подавлять творчество.

4. Они могут вытеснять хорошее поведение.
5. Они могут поощрять мошенничество, склонность к поиску легких путей и неэтичное поведение.
6. Они могут вызывать привыкание.
7. Они могут развивать косность мышления.

В условиях, когда внешние награды доминируют, многие люди работают ровно столько, сколько нужно для получения вознаграждения, и не больше. Поэтому, если ученики получают поощрение за прочтение трех книг, четвертую книгу большинство не возьмут в руки, не говоря уже о том, чтобы подружиться с книгой на всю жизнь, так же, как руководители, обеспечивающие нужные квартальные показатели, часто не перевыполняют план по прибыли ни на цент, не говоря уже о заботе о долговременном благополучии своей компании. Более того, в нескольких исследованиях показано, что, если платить людям за то, чтобы они делали зарядку, отказывались от курения или принимали лекарства, это сперва дает фантастические результаты, но здоровое поведение пропадает сразу же, как только исчезают стимулы. Однако если условное вознаграждение отсутствует или стимулы используются надлежащим образом, эффективность возрастает, а мышление становится шире. Совершенство и близорукость несовместимы. Чтобы достичь настоящих высот, нужно поднять взгляд и двигаться вперед, к горизонту.

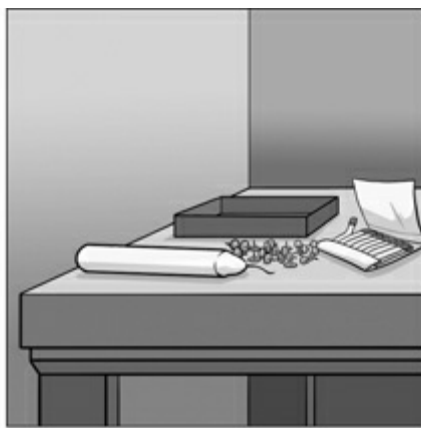
## ...и особые условия, в которых он может быть эффективен

В системе «кнул и пряник» есть и позитивный аспект. Если бы это было не так, Мотивация 2.0 не могла бы процветать так долго и достичь такого уровня развития. Хотя операционная система, ядром которой являются поощрения и наказания, изжила себя и отчаянно нуждается в обновлении, это не означает, что мы должны полностью списать ее в утиль. Это было бы неправильно даже с научной точки зрения. Ученые, изучающие человеческую мотивацию, выявили не только множество уязвимых мест традиционного подхода, но и узкий круг обстоятельств, в которых метод кнута и пряника достаточно эффективен.

Но отталкиваться нужно, разумеется, от того факта, что базовые вознаграждения — зарплаты, жалованья, пособия и так далее — должны быть адекватными и справедливыми. В отсутствие разумного базового уровня любая мотивация будет затруднена и зачастую вообще невозможна.

Но при выполнении этого условия в определенных обстоятельствах вполне допустимо прибегать к помощи внешних стимулов. Чтобы понять, что это за обстоятельства, давайте вернемся к проблеме со свечой. В своем исследовании Сэм Глюксберг обнаружил, что участникам, рассчитывающим на денежные поощрения, требовалось на решение задачи больше времени, чем тем, кто работал, не ожидая вознаграждения. Причина, как вы помните, заключается в том, что перспектива получения награды сужала фокус участников и ограничивала их способность находить изобретательные, неочевидные решения.

В том же эксперименте Глюксберг предложил отдельной группе участников немного измененную версию этой задачи. Половине из них он сказал, что будет фиксировать время выполнения задания ради сбора данных, а другой половине — что показавшие лучшее время смогут получить денежный приз. Но он немного изменил условия. Вместо того чтобы дать участникам коробку с кнопками, он высыпал кнопки на стол, как показано на рисунке.



Задача со свечой, видоизмененный вариант

Вы догадываетесь, что произошло?

На этот раз участники, боровшиеся за награду, решали задачу *быстрее* своих товарищей по группе. Почему? Убрав кнопки и показав пустую коробку, Глюксберг практически продемонстрировал готовое решение. Он превратил творческое задание для правого полушария в рутинную задачу для левого. Поскольку участникам нужно было просто следовать очевидным путем, пряник, ожидавший их на финише, заставлял бежать быстрее.

Эксперимент Глюксберга поставил первый вопрос, который вы должны задать себе, если задумываетесь о применении внешних мотиваторов: *является ли задание рутинным?* То есть требует ли его выполнение следования заданному набору правил, ведущих к конкретному конечному результату?

В случае рутинных задач, которые не очень интересны и не требуют включения творческого мышления, вознаграждения могут давать небольшую мотивационную встряску без вредных побочных эффектов. В сущности, то же самое нам подсказывает здравый смысл. Как объясняют Деси, Райан и Ричард Кёстнер: «Вознаграждения не подрывают внутреннюю мотивацию людей к выполнению скучных заданий, поскольку внутренняя мотивация, которую можно было бы подорвать, там слишком слабая или ее нет вовсе»<sup>1</sup>. И напротив, когда Дэн Ариэли и его коллеги повторили на группе студентов МІТ свое исследование влияния поощрения на

результативность, которое они проводили в индийском городе Мадурай, они выяснили, что в случаях, когда для решения задачи требовались хотя бы «фундаментальные когнитивные навыки», большее вознаграждение «приводило к низким результатам». «Но пока задача требовала исключительно механических навыков, — отмечают они, — премии действовали так, как и ожидалось: чем выше была плата, тем лучше были результаты»<sup>2</sup>.

Это чрезвычайно важно. Хотя экономика развитых стран теперь в меньшей степени ориентирована на выполнение алгоритмических, основанных на правилах функций, кое-что из того, что мы делаем каждый день, особенно на работе, по-прежнему не так уж интересно. Мы вынуждены заполнять служебные отчеты, отвечать на скучные электронные письма и выполнять всю ту тяжелую, монотонную работу, которая не вызывает у нас вдохновения. Более того, у некоторых людей *весь день* занят в основном этими рутинными, не слишком увлекательными заданиями. В таких случаях лучше всего попытаться задействовать позитивный вариант эффекта Сойера и попробовать превратить работу в развлечение, сделать задачи более разнообразными, больше похожими на игру или развивать с их помощью новые навыки. Увы, это не всегда возможно. И это означает, что иногда даже вознаграждения из категории «если-то» оказываются вполне уместны.

Проиллюстрируем такой подход к вознаграждениям и рутинным задачам на примере из практики. Предположим, вы менеджер небольшой некоммерческой организации. Ваш дизайнерский отдел подготовил отличный рекламный плакат, посвященный ближайшему крупному мероприятию, проводимому вашей компанией. Вам нужно разослать этот плакат 20 000 адресатам. Поскольку поручить эту работу профессиональной фирме почтовых услуг было бы накладно для вашего бюджета, вы решаете выполнить ее собственными силами. Проблема в том, что плакаты доставили из типографии гораздо позже, чем вы рассчитывали, а вам нужно, чтобы они были отправлены по почте в эти выходные.

Как лучше всего мобилизовать ваш персонал, насчитывающий десять человек или чуть больше, на эту масштабную кампанию по отправке плакатов, которая растянется на все выходные? Задание — просто образец рутинной работы: исполнители должны скатывать плакаты в трубочку, засовывать их в почтовые тубусы, закрывать эти тубусы крышками, наклеивать ярлыки с адресами и необходимое количество почтовых марок. Четыре этапа, ни один из которых не назовешь особо увлекательным.

Один из инструментов, имеющихся в распоряжении руководителя, — принуждение. Если вы босс, то можете заставить людей провести субботу и воскресенье за выполнением этого навевающего скуку задания. Они могут согласиться, но тем самым будет нанесен значительный вред их моральному состоянию и долгосрочному лояльному отношению. Другой вариант — поиск добровольцев. Но взгляните правде в глаза: у большинства людей могут быть более интересные планы на выходные.

Поэтому в данном случае вознаграждение «если-то» может оказаться полезным. Например, вы можете пообещать устроить грандиозную корпоративную вечеринку, если все сотрудники примут участие в проекте. Вы можете предложить каждому участнику подарочный сертификат. Или вы можете пойти еще дальше и заплатить людям небольшую сумму за каждый подготовленный и отправленный плакат, в надежде, что эта сдельная оплата подстегнет их производительность.

Хотя такие материальные условные вознаграждения часто ослабляют внутреннюю мотивацию и креативность, в данном случае эти недостатки не имеют значения. Это задание ни вызывает вдохновения и не требует глубоких размышлений. Пряник в данном случае не только не нанесет вреда, но может даже помочь. И вы увеличите свои шансы на успех, сопроводив вознаграждение за упаковку плакатов тремя важными дополнениями:

- **Предложите разумное объяснение, почему так важно выполнить это задание.** Неинтересная, по сути, работа может обрести смысл и стать более увлекательной, если будет восприниматься как часть более масштабной задачи. Объясните значение этого плаката и причины, по которым его своевременная отправка является крайне важной для вашей организации миссией.
- **Признайте, что задача скучна.** Этим вы выразите свое сочувствие. Такое признание поможет людям понять, что эта ситуация относится к тем редким случаям, когда ваша организация вынуждена применять вознаграждения «если — то».
- **Позвольте людям выполнять это задание по-своему.** Думайте о том, как предоставить людям больше самостоятельности, а не о контроле. Объясните, какой конечный результат вам нужен. А во всем остальном — как сворачивать плакат и приклеивать почтовый ярлык — предоставьте им свободу действий.

Таков подход к решению рутинных задач. А что насчет начинаний другого рода?

Для работы, требующей чего-то большего, чем простое продвижение, ступенька за ступенькой, по лестнице инструкций, вознаграждения представляют большой риск. Лучший способ избежать семи негативных последствий применения внешних стимулов — отказаться от них вообще или свести их роль к минимуму, а

основной упор делать на элементах более глубокой мотивации — самостоятельности, мастерстве и целеустремленности, которые мы будем рассматривать далее в этой книге. Но твердое следование этому подходу на практике наталкивается на прозаический факт: даже если люди занимаются увлекательной, творческой, эвристической работой, они все равно хотят, чтобы им платили. И здесь Тереза Амабайл пролила свет на вопрос о том, как можно использовать вознаграждение, считаясь с жизненными реалиями, снижая при этом скрытые издержки внешних стимулов.

Вернемся к исследованию, в котором Амабайл и ее коллеги сравнивали качество картин, написанных художниками по двум разным мотивам. Комиссия экспертов, не знавшая темы исследования, раз за разом оценивала написанные не на заказ, а для себя работы как более творческие. Одной из причин было то, что, по словам некоторых художников, сам факт заказа «ограничивал» их, им казалось, что они работают ради цели, которую не одобряют, и в манере, которая им не свойственна. Однако в том же исследовании Амабайл обнаружила, что в тех случаях, когда художники считали, что заказчик не довлеет над ними и они чувствуют себя «раскрепощенно», то есть когда «заказ давал художнику возможность сделать что-то интересное или захватывающее»<sup>3</sup>, созданные в результате произведения оценивались очень высоко. То же самое касалось заказов, которые, как чувствовали художники, принесут им полезную информацию или обратную связь относительно их способностей и мастерства.

Это чрезвычайно важное экспериментальное открытие, демонстрирующее, что возможно, хоть это и непросто, применять вознаграждения в случаях нестандартной, творческой работы без риска вызвать каскад вредных последствий.

Итак, представим, что мы вернулись в вашу некоммерческую организацию спустя девять месяцев. Почтовая рассылка прошла безукоризненно. Плакат стал настоящим хитом. Само мероприятие прошло с огромным успехом. Вы собираетесь устроить еще нечто подобное в конце года. Вы выбрали дату и место проведения мероприятия. Теперь вам нужен вдохновляющий плакат, чтобы поразить воображение людей и побудить их принять участие.

Что вам следует делать?

Вот чего вам делать *не следует*: предлагать вознаграждение из категории «если-то» своим дизайнерам. Не стоит делать торжественных объявлений: «Если вы сделаете плакат, который меня потрясет или поднимет посещаемость по сравнению с прошлым годом, вы получите 10%-ную премию». Хотя этот мотивационный прием распространен в организациях по всему миру, он приведет лишь к снижению работоспособности. Создание плаката — не рутинная работа. Для этого нужно обладать абстрактным, нестандартным, творческим мышлением. А как мы уже знаем, вознаграждения из серии «если-то» — идеальный способ оказать негативное влияние на мышление этого типа.

Лучшее, что вы можете сделать, — заранее создать по-настоящему мотивирующую рабочую обстановку. Базовые вознаграждения должны быть достаточными. То есть базовая компенсация команды должна быть адекватной и справедливой, особенно по сравнению с вознаграждением людей, занятых аналогичной работой в организациях, подобных вашей. Ваше некоммерческое предприятие должно быть самым подходящим местом для работы такого рода. Люди в вашей команде должны обладать самостоятельностью и широкими возможностями для совершенствования мастерства, а их повседневные обязанности должны быть подчинены более масштабным целям. Если эти условия соблюдены, то лучшей стратегией будет донести до них понимание срочности и важности задачи, после чего — отойти в сторону, чтобы не стоять на пути у таланта.

Но вы можете еще немного повысить эффективность труда — в большей степени ради будущих задач, чем для выполнения текущей, — путем деликатного применения вознаграждений. Просто будьте осторожны. Ваши попытки приведут к обратным результатам, если предлагаемые вами награды не будут отвечать одному важному требованию. И вы почувствуете себя увереннее в вопросах мотивации, если будете также следовать двум принципам.

Важное требование: *любое внешнее вознаграждение должно быть неожиданным, и его следует предлагать лишь после выполнения задания.*

Объявлять о награде в начале работы над проектом и выдвигать условия ее получения — значит неизбежно концентрировать внимание людей на получении поощрения, а не на попытках решить задачу. А поднимать тему вознаграждения после завершения работы менее рискованно.

Иными словами, там, где вознаграждения «если-то» будут ошибкой, переходите к вознаграждениям типа «*вот теперь, когда*», например: «Вот теперь, когда вы закончили плакат, который получился таким замечательным, я бы хотел отметить это и пригласить вас на обед».

Как объясняют Деси и его коллеги: «Если материальные вознаграждения неожиданно предлагаются людям после выполнения задачи, они вряд ли будут воспринимать их в качестве аванса будущей работы и те не окажут таким образом пагубного влияния на внутреннюю мотивацию»<sup>4</sup>.

Амабайл также столкнулась в ходе исследований с тем фактом, что «самые высокие уровни креативности проявляли испытуемые, воспринимавшие вознаграждения как разновидность премии»<sup>5</sup>. Поэтому, если плакат

окажется замечательным, вы можете купить команде дизайнеров ящик пива или даже вручить им денежную премию, не гася их творческого порыва. Команда не ожидала никаких дополнительных благ и не свяжет их получение с достижением конкретного результата. Вы просто выразите им свою признательность за их выдающуюся работу. Но не забывайте об одном важном условии: повторяющиеся премии типа «вот теперь, когда» могут быстро превратиться в ожидаемые привилегии из серии «если-то» и стать в конечном итоге помехой для эффективной работы.

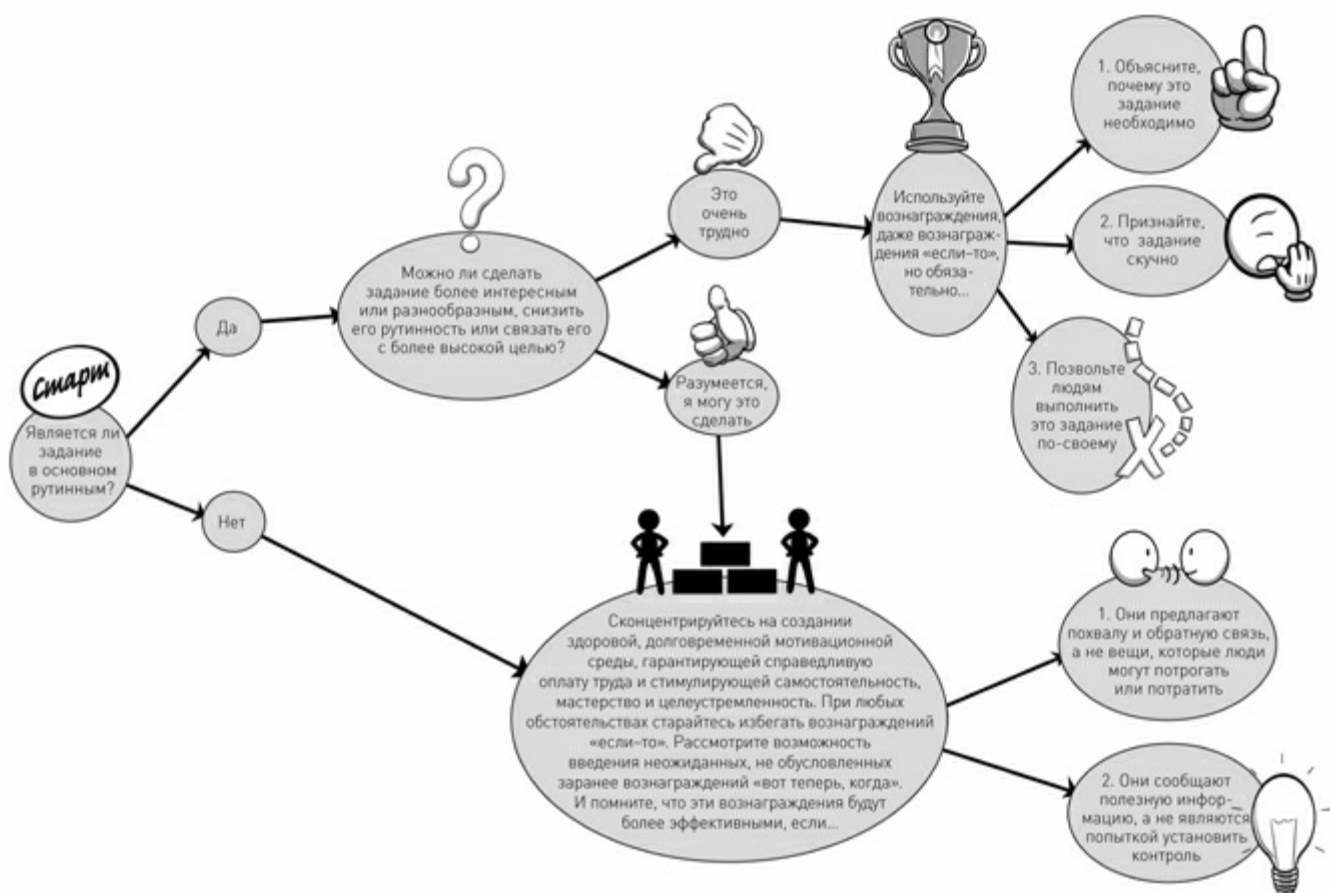
Ограничившись на этой стадии неожиданными вознаграждениями из категории «вот теперь, когда», вы избежите множества опасностей. Но вы сделаете еще лучше, если будете следовать двум простым принципам.

Во-первых, *не забывайте про нематериальные поощрения*. Похвала и положительные отзывы гораздо менее разрушительны, чем наличные или подарки. Между прочим, в своих первых экспериментах и при последующем анализе других исследований Деси обнаружил, что «положительная обратная связь может оказывать укрепляющее действие на внутреннюю мотивацию»<sup>6</sup>. Поэтому, если работники из отдела дизайна подготовили впечатляющий плакат, вероятно, лучше всего будет выразить им свою благодарность в словах: «Вот это да! Ваш плакат просто изумителен. Он наверняка привлечет внимание и убедит людей прийти на наше мероприятие. Спасибо». Это звучит достаточно непритязательно и просто, но может произвести очень благоприятный эффект.

Во-вторых, *предоставляйте людям полезную информацию*. Тереза Амабайл выяснила, что при всем негативном влиянии контролирующих внешних стимулов на творчество «информационные и расширяющие полномочия мотиваторы могут оказывать на него благоприятное воздействие»<sup>7</sup>. Работая над каким-либо проектом, люди стремятся получить обратную связь, узнать, как они, по мнению других, справляются с работой, но при условии, что эта информация не представляет собой скрытую попытку манипулирования их поведением. Поэтому не заявляйте команде дизайнеров: «Этот плакат — само совершенство. Вы сделали именно то, что я хотел». Вместо этого сообщайте людям значимую информацию об их работе. Чем больше в обратной связи конкретики («отличное цветовое решение») и похвалы по поводу приложенных усилий и выбранной стратегии, а не в связи с достижением конкретного результата, тем более эффективной она может быть.

Коротко говоря, предлагая стимулы «если-то» за решение творческих, нестандартных, эвристических задач, вы вступаете на зыбкую почву. Лучше применять вознаграждения из категории «вот теперь, когда». А лучше всего, если ваши вознаграждения «вот теперь, когда» включают в себя похвалу, обратную связь и полезную информацию.

## КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ



## Тип I и Тип X

Рочестер в штате Нью-Йорк совсем не похож на эпицентр социального потрясения. Компании, построившие этот флегматичный город, всего в 100 километрах от канадской границы, были титанами индустриальной экономики. Eastman Kodak, Western Union, Xerox — предприятия, управление на которых строилось в соответствии с принципами Мотивации 2.0: если вы предложите людям стабильную занятость и тщательно отмеренные вознаграждения, они будут делать то, что нужно руководителям и акционерам, и наступит всеобщее благоденствие.

Но начиная с 1970-х годов в кампусе Университета Рочестера назревала революция в сфере знаний о мотивации. Она началась с того, что Эдвард Деси, завершивший незадолго до этого свои эксперименты с кубиком сома, в 1971 году прибыл в университет, получив здесь два места — на факультете психологии и в школе бизнеса. Однако в 1973 году Деси выставили из школы бизнеса за его еретические убеждения, касающиеся вознаграждений, и пригласили на полную ставку на психологический факультет. Еще большую силу она набрала в 1975-м, когда Деси опубликовал книгу под названием «Внутренняя мотивация» (Intrinsic Motivation) и всерьез разгорелась в 1977-м, когда в магистратуру поступил студент по имени Ричард Райан.

Райан, специализацией которого в колледже была философия, только что избежал призыва в армию. Испытывая легкое чувство вины выжившего перед погибшими, он работал с ветеранами вьетнамской войны, пережившими посттравматический стресс. В Университет Рочестера он поступил, чтобы стать высококвалифицированным клиническим врачом. Однажды на семинаре преподаватель затронул тему внутренней мотивации и затем яростно разнес эту идею в пух и прах. «Я понял, что если эта тема встречает такое ожесточенное сопротивление, значит, это должно быть интересно», — рассказывал мне Райан. Он прочел книгу Деси, счел ее убедительной и пригласил ее автора на обед. Так началось замечательное сотрудничество двух исследователей, которое продолжается и по сей день.

Когда я встретил их в Meliora Hall, на территории Университета Рочестера, эти два человека показались мне удивительно похожими и в то же время разными. Деси — высокий и худой, с бледным лицом и редкими растрепанными волосами. Он говорит тихим мягким голосом, напоминая мне ведущего детского телевизионного канала мистера Роджерса. Райан, светловолосый, румяный и крепкий, убежденно доказывает свою правоту как заправский участник судебного процесса. Деси, напротив, терпеливо ждет, пока его мысль не дойдет до вас, затем соглашается с вами и хвалит за проницательность. Деси — это FM-станция, передающая классическую музыку; Райан больше ассоциируется с кабельным телевидением. Тем не менее они прекрасно понимают друг друга, общаясь на непонятном академическом жаргоне, а их идеи отлично гармонируют. Их союз оказался достаточно продуктивным, что позволило им войти в число самых влиятельных среди своего поколения ученых, изучающих поведение.

Общими усилиями Деси и Райан разработали концепцию, которую называют теорией самодетерминации.

Многие теории поведения вращаются вокруг какой-нибудь конкретной человеческой *особенности*: мы живо реагируем на положительные и отрицательные подкрепления, моментально просчитываем собственные интересы или несем в себе груз психосексуальных конфликтов. В отличие от них теория самодетерминации начинается с понятия универсальных человеческих *потребностей*. Она утверждает, что у нас есть три врожденные психологические потребности: в компетентности, автономии и взаимосвязи. Когда эти потребности удовлетворены, мы мотивированы, продуктивны и счастливы. Если они подавляются, наша мотивация, продуктивность и ощущение счастья резко снижаются<sup>1</sup>. «Если есть что-то [фундаментальное] в нашей природе, то это способность испытывать интерес. Что-то укрепляет эту способность, что-то ее подрывает», — объяснял Райан во время одного из наших разговоров. Выражаясь иначе, в каждом из нас заключена эта третья побудительная сила. Она является частью нашего представления о том, что значит быть человеком. Но будет ли этот аспект человеческой природы воплощен в нашей жизни, зависит от того, поддерживают ли его окружающие нас условия.

При этом основные механизмы Мотивации 2.0 являются в большей степени удушающими, чем поддерживающими. «В менеджменте это обычная вещь, — говорит Райан. — Когда люди работают непродуктивно, компании, как правило, прибегают к наградам и наказаниям. Что они при этом упускают, так это проведение серьезной диагностической работы, помогающей понять, в чем же заключается проблема. Они просто пытаются заслонить проблему с помощью кнута или пряника». Это не означает, что теория

самодетерминации выступает категорически против вознаграждений. «Разумеется, они необходимы на рабочих местах и в других обстоятельствах, — говорит Деси. — Но чем они будут незаметнее, тем лучше. Когда люди используют вознаграждения для мотивации, они в большей степени демотивируют». Вместо этого, говорят Деси и Райан, мы должны сосредоточить наши усилия на создании условий, максимально удовлетворяющих наши врожденные психологические потребности.

За последние 30 лет, занимаясь преподаванием и наставничеством, Деси и Райан создали целую сеть из нескольких десятков специалистов, занимающихся исследованиями в русле теории самодетерминации в Соединенных Штатах, Канаде, Израиле, Сингапуре и разных уголках Западной Европы. Эти люди изучали самодетерминацию и внутреннюю мотивацию в лабораторных экспериментах и полевых исследованиях, охватывая практически все сферы — бизнес, образование, медицину, спорт, боевую подготовку, личную эффективность, защиту окружающей среды, отношения и физическое и умственное здоровье. Они написали около тысячи научных статей, большинство из которых подводят к одному и тому же выводу: человеческие существа испытывают врожденное стремление к самодетерминации, независимости и взаимосвязи друг с другом. И когда это стремление высвобождается, люди достигают большего и живут более насыщенной жизнью.

Теория самодетерминации — важная часть более широкого круга новых представлений об оптимальных условиях человеческой жизни. Сюда входит (занимая в нем, возможно, самое важное положение) движение позитивной психологии, переориентировавшее предмет психологической науки с ее прежнего фокуса на болезни и функциональных нарушениях на благополучие и эффективное функционирование. Благодаря усилиям Мартина Селигмана из Университета Пенсильвании, позитивная психология приобрела новых сторонников и наложила глубокий отпечаток на то, как ученые, экономисты, врачи и обычные люди рассматривают человеческое поведение. Одной из самых влиятельных фигур в позитивной психологии является уже упоминавшийся мной Михай Чиксентмихайи. Первая книга Чиксентмихайи о потоке и первая книга Селигмана с изложением его теорий (доказывавшей, что беспомощность это приобретенное, а не врожденное, поведение) вышли в том же году, что и книга Деси, посвященная внутренней мотивации. Очевидно, что-то важное витало в воздухе в 1975-м. Просто выросло целое новое поколение, прежде чем мы начали это замечать.

В этот широкий круг мыслителей новой формации входят Кэрол Дуэк из Стэнфордского университета и Тереза Амабайл из Гарварда, а также несколько экономистов, из которых наиболее известны Роланд Бенабу из Принстонского университета и Бруно Фрай из Университета Цюриха, применяющие некоторые из этих концепций в мрачной науке [\[10\]](#). К нему принадлежат и ряд специалистов, не занимающихся непосредственно изучением мотивации, в частности Говард Гарднер из Гарвардского университета и Роберт Стернберг из Университета Тафта, изменившие наши взгляды на интеллект и творчество и предложившие более ясное видение человеческого потенциала.

Эта плеяда специалистов — порознь, неумышленно и, возможно, даже не подозревая, что их деятельность может привести к таким последствиям, — заложила фундамент новой, более эффективной операционной системы. Может быть, пришло наконец время, когда их работа будет оценена по достоинству.

## СИЛА АЛФАВИТА

Слова, конечно, важны, но не менее важны и буквы. Вот живое тому подтверждение: Майер Фридман. Вы, наверное, никогда не слышали о нем, но почти наверняка знакомы с его наследием. Фридман, умерший в 2001 году в почтенном 90-летнем возрасте, был кардиологом, возглавлявшим на протяжении десятилетий оживленное лечебное учреждение в Сан-Франциско. В конце 1950-х годов он и его коллега врач Рэй Розенман начали отмечать сходные черты у пациентов, имевших предрасположенность к сердечным заболеваниям. То, как питались эти пациенты или какие гены унаследовали, — не единственные факторы, повлиявшие на их склонность к сердечным заболеваниям. Важную роль играло и то, как они вели себя в жизни. «Эти пациенты, — как заметил Фридман, — демонстрировали особый комплекс личностных черт, включавший чрезмерную склонность к соперничеству, агрессивность, нетерпеливость и изматывающее ощущение дефицита времени. Индивиды с такими чертами вели, казалось, хроническую, непрерывную и часто бесплодную борьбу — с собой, с другими, с обстоятельствами, со временем, иногда с самой жизнью»<sup>2</sup>.

У этих людей с гораздо большей вероятностью могло развиваться сердечное заболевание, чем у других пациентов, даже со сходными физическими данными, образом жизни, диетой и семейным анамнезом. Подыскивая удобный и запоминающийся способ разъяснить это открытие своим коллегам-медикам и внешнему миру, Фридман и Розенман нашли источник вдохновения в алфавите. Они обозначили эту модель поведения как «тип А».

Противоположностью поведения типа А было, естественно, поведение типа Б. В отличие от своих антиподов, любителей жать на клаксон и топтать ногами от нетерпения, страдающих «недержанием», людей с поведением типа Б жизнь редко торопит, а ее требования их не озлобляют. В своем исследовании Фридман и

Розенман обнаружили, что люди типа Б были столь же умны и часто не менее амбициозны, чем представители типа А. Но они проявляли свои амбиции по-другому. Описывая личность типа Б (и используя типичный для того времени язык с преобладанием мужского рода), кардиологи объясняли: «У него тоже может быть достаточно много стремлений, но при его характере это скорее придает ему устойчивость, уверенность в себе и чувство безопасности, чем заставляет выходить из себя, раздражаться и выражать агрессию, как личность типа А»<sup>3</sup>. Поэтому одним из ключевых моментов для снижения уровня смертности от сердечно-сосудистых заболеваний и совершенствования здравоохранения должны стать мероприятия, направленные на то, чтобы помочь людям типа А научиться быть чуть более похожими на людей типа Б.

Спустя почти 50 лет эта типология остается актуальной. Две эти буквы помогают нам понять сложную систему поведения и направляют нас к более полноценному и более эффективному образу жизни.

Примерно в то же время, когда Фридман и Розенман работали над своим открытием, другой американец расширял собственные представления о человеческом поведении. Дуглас Мактрегор был преподавателем менеджмента в МИТ, пришедшим на эту работу с интересным жизненным опытом за плечами. Он получил степень доктора наук в Гарварде, его специализацией была в большей степени социальная психология, чем экономика или другая прикладная наука. И в отличие от большинства своих коллег он действительно управлял организацией. С 1948 по 1954 год он был ректором Колледжа Антиох.

Опираясь на свое понимание человеческой психики, а также собственный опыт лидерства, Мактрегор решил подвергнуть переосмыслению традиционные основы современного менеджмента. Он думал, что проблема корпоративного лидерства заключалась не столько в его реализации, сколько в его предпосылках. Начиная со своей речи, произнесенной в 1957 году, и позже — в революционной книге под названием «Человеческая сторона предприятия» (The Human Side of Enterprise), изданной в 1960 году, Мактрегор доказывал, что люди, возглавлявшие компании, исходили в своей деятельности из ложных представлений о человеческом поведении.

Многие лидеры были убеждены, что люди в их организациях в корне негативно относятся к своей работе и если могли бы, то просто избегали бы ее. Эти обезличенные подчиненные боятся брать на себя ответственность, стремятся к максимальной безопасности и отчаянно нуждаются в руководстве. В результате «большинство людей необходимо принуждать, контролировать, направлять и пугать наказанием, чтобы заставить их прикладывать должные усилия для достижения организационных целей». Но Мактрегор говорил, что существует альтернативный взгляд на сотрудников, более точно оценивающий условия жизни человека и предлагающий более эффективную стартовую позицию для управления компанией. Этот взгляд подразумевал, что испытывать интерес к работе «так же естественно, как играть или отдыхать», что творческий подход и изобретательность свойственны большинству людей и что при соответствующих условиях они будут готовы брать на себя ответственность и даже стремиться к этому<sup>4</sup>.

Чтобы объяснить эту разницу во взглядах, Мактрегор обратился к алфавиту с другого конца. Он назвал первую точку зрения теорией X, а вторую — теорией Y. Если ваша исходная точка — теория X, говорил он, ваши методы управления неизбежно будут приносить ограниченные результаты или вообще заведут в тупик. Если вы верите в «посредственность масс», как он выражался, то посредственность и будет потолком ваших достижений. Но если вашим отправным пунктом будет теория Y, то открывающиеся перед вами возможности будут безграничными — не только в деле раскрытия индивидуального потенциала, но и с точки зрения финансовых результатов компании. Поэтому заставить коммерческие организации работать лучше можно лишь одним способом: переключить мышление менеджмента с теории X на теорию Y.

И снова терминология прижилась, а подход Мактрегора вскоре лег в основу образования в сфере управления<sup>[11]</sup>. Картина может быть достойна тысячи слов, но иногда никакие слова не сравнятся по силе с двумя обычными буквами.

Итак, вооружившись концепциями Майера Фридмана и Дугласа Мактрегора, я хотел бы предложить собственный вариант использования букв в размышлениях о человеческой мотивации.

## ТИП I И ТИП X

Операционная система Мотивации 2.0 опиралась на определенный тип поведения, который в то же время и подкрепляла. Это поведение, которое я называю поведением типа X, направляется в большей степени внешними стимулами, чем внутренними желаниями. Оно ориентировано не столько на удовлетворение, получаемое от самой деятельности, сколько на внешние награды, которые приносит эта деятельность. Операционная система Мотивация 3.0 — обновление, необходимое для того, чтобы обеспечить соответствие с новыми реалиями, с тем, как мы организуем, осмысливаем и обустроиваем собственную деятельность, зависит от того, что я называю поведением типа I. Поведение типа I определяется скорее внутренними желаниями, чем силами. Оно меньше опирается на внешние награды, которые приносит деятельность, и больше на внутреннее удовлетворение, получаемое от работы. В основе поведения типа X лежит вторая движущая сила. Ядром

поведения типа I является третья движущая сила.

Если мы хотим укрепить наши организации, перевернуть страницу десятилетних псевдодостижений и как-то отреагировать на усиливающееся впечатление, что с нашими компаниями что-то не в порядке, что-то не то с нашей жизнью и нашим миром, мы должны перейти от типа X к типу I. (Я использую эти буквы в основном для обозначения «внешнего» и «внутреннего», а также из желания отдать дань уважения Макгрегору.)

Разумеется, сводить все человеческое поведение к двум категориям, значит, неизбежно жертвовать определенными нюансами. Мы не найдем никого, кто демонстрировал бы в чистом виде поведение типа X или типа I каждый день и каждую минуту. Но у нас есть определенные, часто вполне очевидные предрасположенности к тому или иному поведению.

Вы наверняка понимаете, что я имею в виду. Поразмышляйте о себе. То, что заряжает вас энергией, что заставляет вас вставать по утрам и подталкивает на протяжении дня, приходит изнутри или из внешнего мира? А что вы можете сказать о своей супруге, своем партнере или о своих детях? А что насчет тех мужчин и женщин, с которыми вы работаете? Если вы такой же, как и большинство людей, с которыми я общался, вы мгновенно поймете, кто к какой категории принадлежит [\[12\]](#).

Я не хочу сказать, что люди, принадлежащие к типу X, всегда пренебрегают чувством удовольствия или что люди типа I отказываются от всех внешних благ. Но для типа X главным мотиватором служат внешние вознаграждения, любое другое, пусть даже более глубокое удовлетворение приветствуется, но является вторичным. Для типа I главные мотивы — это свобода, вызов собственным возможностям и достижение стоящей перед ними цели, все другие позитивные следствия воспринимаются главным образом как бонусы.

Еще несколько отличий, которые следует иметь в виду, прежде чем мы пойдем дальше.

**Поведение типа I приобретенное, а не врожденное.** Эти модели поведения не есть некие застывшие черты. Они лишь тенденции, которые проявляются благодаря обстоятельствам, личному опыту и контексту. Поведение типа I, будучи связанным с универсальными человеческими потребностями, не зависит от возраста, пола или национальности. Научные данные свидетельствуют, что, как только люди усваивают эти фундаментальные методы и установки и становятся способны применять их в благоприятной для этого среде, их мотивация и уровень их эффективности резко возрастают. Любой человек с поведением типа X может овладеть поведением типа I.

**Люди типа I, как правило, более успешны в долгосрочной перспективе, чем люди типа X.** Внутренне мотивированные люди обычно добиваются большего, чем их коллеги, ищущие вознаграждения. Увы, это не всегда справедливо в отношении краткосрочных задач. Настойчивая сосредоточенность на внешних наградах действительно может давать мгновенную отдачу. Проблема в том, что трудно придерживаться такого темпа на протяжении длительного времени. К тому же он не способствует овладению мастерством, которое и служит источником достижений в долгосрочной перспективе. Самые успешные люди, как показывает практика, обычно не гонятся за успехом в традиционном его понимании. Они упорно работают и стойко переносят трудности, чему способствует их внутреннее стремление управлять своей жизнью, познать этот мир и создать то, что переживет их самих.

**Поведение типа I не несет в себе презрительного отношения к деньгам или признанию.** Деньги заботят и людей типа I, и людей типа X. Если вознаграждение сотрудницы не дотягивает до базового уровня, о котором я говорил в главе 2, если выплачиваемая ей зарплата не адекватна труду или ниже по сравнению с другими, выполняющими аналогичную работу, ее мотивация будет подорвана независимо от того, к какому типу она тяготеет — I или X. Однако как только денежное вознаграждение достигает базового уровня, деньги начинают играть разные роли, в зависимости от принадлежности человека к тому или иному типу. Но одна из причин, по которой честная и адекватная оплата труда так важна, заключается в том, что она снимает вопрос денег с повестки дня, давая возможность сосредоточиться на самой работе. В противоположность этому для многих людей типа X деньги *и есть* главный вопрос, стоящий на повестке дня. Вот почему они делают то, что делают. Так же обстоит дело и с признанием. Люди типа I любят, когда признают их достижения, потому что признание — это одна из форм обратной связи. Но для них, в отличие от людей типа X, признание не является самоцелью.

**Поведение типа I — возобновляемый ресурс.** Считайте, что поведение типа X — это уголь, а поведение типа I — солнце. На протяжении большей части новейшей истории уголь был самым дешевым, самым доступным и самым эффективным ресурсом. Но у угля есть два недостатка. Во-первых, он имеет неприятные побочные эффекты вроде загрязнения воздуха и образования парниковых газов. Во-вторых, его запасы исчерпаемы, добывать уголь с каждым годом становится все сложнее и дороже. Поведение типа X обладает сходными особенностями. Акцент на наградах и наказаниях продуцирует загрязняющие вещества индивидуального порядка (перечисленные в главе 2). А мотиваторы из серии «если-то» со временем неизбежно становятся все более и более дорогими. Но поведение типа I, опирающееся на внутреннюю мотивацию, потребляет ресурсы, которые

легко восполняются и не имеют побочных эффектов. Это мотивационный эквивалент чистой энергии: недорогой, безопасной в использовании и бесконечно возобновляемой.

**Поведение типа I способствует большему физическому и психическому благополучию.** Согласно многочисленным исследованиям, проведенным сторонниками теории самодетерминации, людей, ориентированных на автономию и внутреннюю мотивацию, характеризует более высокая самооценка, более гармоничные межличностные отношения и более глубокое удовлетворение, чем внешне мотивированных индивидов. И наоборот, люди, стремящиеся обрести такие атрибуты успеха, как деньги, слава или внешнее благополучие, обычно имеют более низкие показатели психологического здоровья. Существует даже связь между типом X и типом A. Эдвард Деси обнаружил, что люди, ориентированные на контроль и внешние поощрения, проявляли большую застенчивость на людях, действовали в более оборонительной манере и чаще демонстрировали модель поведения типа A<sup>5</sup>.

В конечном итоге поведение типа I покоится на трех китах: автономия, мастерство и целеустремленность. Поведение типа I автономно. Оно направлено на то, чтобы становиться в чем-то все лучше и лучше. И оно связывает стремление к совершенству со служением более масштабной цели.

Кто-то может отмахнуться от таких представлений как сентиментальных и идеалистических, но данные науки указывают на их важность. Более того, наука подтверждает то, что мы уже знали в глубине души, — что свойственные этому типу поведения черты необходимы, чтобы называться человеком в полном смысле этого слова, и что сейчас, в условиях быстро развивающейся экономики, они также имеют критическое значение для достижения профессионального, личного и организационного успеха любого рода.

Итак, у нас есть выбор. Мы можем цепляться за представление о человеческой мотивации, основывающееся в большей степени на старых привычках, чем на современных научных данных. Или можем прислушаться к мнению ученых, привести свой бизнес и жизнь в целом в соответствие с требованиями XXI века и построить новую операционную систему, помогая себе, компаниям и всему миру стать немного лучше.

Это будет нелегко. Это не произойдет в одночасье. Поэтому давайте начинать.

## Часть вторая

---

### Три элемента

## Автономия

Я вижу будущее — и люди в этом будущем трудятся эффективно. Я вижу будущее в круглосуточных вспышках рекламы в Сиднее. Я вижу будущее в самостоятельных проектах, продвигаемых партизанскими методами в Маунтин Вью, штат Калифорния. И я вижу его всякий раз, когда передо мной предстают люди, получающие огромное удовольствие от работы. Причина, *по которой* труд в будущем эффективен, кроется в том, *как* он организован. В передовых областях экономики медленно, но неотвратимо старомодные идеи менеджмента уступают место новаторскому подходу, в котором поставлен акцент на самоуправлении.

Именно поэтому в дождливый полдень пятницы в Шарлоттсвилле лишь треть сотрудников, работающих под руководством Джеффа Гюнтера, находится на своих рабочих местах. Но Гюнтера — предпринимателя, менеджера, капиталиста — это не беспокоит и не раздражает. Он спокоен и сосредоточен как монах. Возможно, причина в том, что он сам появился в офисе всего час назад. А может быть, в том, что он знает, что его команда не тратит время попусту. Его сотрудники работают, только на собственных условиях.

В начале года Гюнтер начал эксперимент по внедрению принципа самостоятельности в одной из трех компаний, которыми он управляет. Он превратил Meddius, компанию, выпускающую компьютерное программное обеспечение и оборудование, позволяющее больницам интегрировать свои информационные системы, в ROWE (Results-Only Work Environment) — рабочую среду, ориентированную на результат.

ROWE — это идея, выдвинутая Кали Ресслер и Джоди Томпсон, двумя бывшими руководителями HR-отдела американской розничной торговой сети Best Buy.

Принципы ROWE соединяют здравый прагматизм Бена Франклина и провоцирующий радикализм Сола Алински. Там, где внедрена ROWE, у людей нет графика работы. Они приходят когда хотят. Они не обязаны являться в офис к определенному времени или вообще там появляться, если уж об этом зашла речь. Они просто должны выполнять свою работу. Как они ее выполняют, когда и где — их личное дело.

Эта идея захватила Гюнтера, которому сейчас едва за тридцать. «Суть менеджмента не в том, чтобы ходить по кабинетам и проверять, все ли сидят на своих рабочих местах», — рассказывал он мне. Суть менеджмента заключается в создании условий, позволяющих людям показать все, на что они способны. Вот почему он всегда старался держать сотрудников под минимальным контролем. Но когда компания стала расширяться и Гюнтер начал подыскивать новое офисное помещение, он задумался: а нужен ли вообще талантливым зрелым людям, работающим над сложными проектами, какой-либо контроль? Так, на праздничном обеде в декабре 2008 года он сделал объявление: на протяжении первых 90 дней нового года все предприятие, насчитывающее 22 человека, будет участвовать в эксперименте. Оно превратится в ROWE.

«Вначале люди не приняли это всерьез», — рассказывает Гюнтер. В девять утра офис наполнялся людьми и пустел ранним вечером, как и прежде. Некоторые штатные работники раньше работали в обстановке жесткого контроля и не привыкли к такой свободе действий. (Одна служащая работала прежде в компании, где персонал должен был ежедневно приходить на работу к 8.00. Если кто-то опаздывал даже на несколько минут, он должен был написать объяснительную по поводу своего опоздания.) Но прошло несколько недель, и большинство людей освоились. Производительность выросла. Слово «стресс» исчезло из лексикона. И хотя двое служащих так и не смогли свыкнуться с обрушившейся на них свободой и уволились, к концу испытательного периода Гюнтер решил, что компания будет работать в режиме ROWE постоянно.

«Некоторые люди (не из числа работников компании) думали, что я сошел с ума, — говорит он. — Они удивлялись: “Как вы можете знать, чем занимаются ваши люди, когда их тут нет?”» Но на его взгляд, команда успевала сделать больше, работая в этом новом режиме. Одна из причин в том, что они были сосредоточены непосредственно на работе и могли не беспокоиться, что кто-то назовет их бездельниками, если они в три часа дня уйдут с работы, чтобы посмотреть, как их дочь играет в футбол. И поскольку штат состоит в основном из разработчиков программного обеспечения, дизайнеров и других специалистов, занимающихся высококвалифицированной творческой работой, это был очень важный фактор. «Для них главное — профессионально выполненная работа. И им нужна максимальная автономия».

Люди по-прежнему получали конкретные задания, которые им предстояло выполнить, например завершить проект к конкретному сроку или обеспечить определенный уровень продаж. И, если им требовалась помощь, Гюнтер всегда был готов ее оказать. Но он решил не увязывать эти цели с материальной компенсацией. «Эти условия формируют культуру, которая внушает, что все дело в деньгах, а не в работе». Деньги, по его убеждению, это всего лишь «начальный стимул». «Люди должны получать достойную зарплату и иметь возможность

заботиться о своих семьях», — говорит он. Но если компания обеспечивает этот базовый уровень, деньги не оказывают существенного влияния на работоспособность и мотивацию. Наоборот, по мнению Гюнтера, человек, работающий в ROWE-компании, вряд ли уйдет на другую работу ради прибавки в 10 000 или даже 20 000 долларов. Свобода, благодаря которой они могут продуктивно работать и получать высокие результаты, для них ценнее и незаменимее любого повышения зарплаты, и с этим согласны супруги, партнеры и семьи служащих, которые входят в число самых преданных защитников ROWE.

«Все больше компаний будут переходить на этот режим с увеличением числа собственников бизнеса моего возраста. Поколение моего отца смотрит на людей как на человеческие ресурсы. Они просто брусья, которые нужны вам, чтобы возвести свой дом, — говорит он. — Для меня же это партнерство между мной и служащими. Они не ресурсы. Они партнеры». А партнеры, как и все мы, хотят самостоятельно распоряжаться своей жизнью.

## ИГРОКИ ИЛИ ПЕШКИ?

Мы иногда забываем, что «менеджмент» — не природное явление. Он не похож на дерево или реку. Он скорее сродни телевизору или велосипеду. Это нечто, придуманное людьми. Как заметил специалист в вопросах стратегии Гэри Хэмел, менеджмент — это технология. И, подобно Мотивации 2.0, это технология, функционирующая на пределе своих возможностей. Хотя некоторые компании подлатали этот износившийся механизм, в своей основе менеджмент не слишком изменился за последние 100 лет. Ядром его этики остается контроль, его главными инструментами остаются внешние стимулы. Он, как и прежде, оставляет незадействованными творческие, правополушарные способности, от которых зависит экономика многих стран мира. Но не может ли этот кажущийся незначительным недостаток обернуться более серьезной проблемой? Не находится ли менеджмент, в современном его состоянии, в разладе с самой природой человека?

Идея управления (управления людьми, а не управления, скажем, каналами поставок) базируется на определенных представлениях о базовых свойствах тех, кем управляют. Она исходит из того, что совершать какие-то действия и двигаться вперед мы можем только из-под палки и что в отсутствие награды или наказания мы оставались бы в счастливой и ленивой неподвижности. Она также подразумевает, что, когда люди начинают движение, им нужно указывать направление, что без строгого и надежного проводника они собьются с пути.

Но действительно ли такова наша природа? Или, пользуясь еще одной компьютерной метафорой, таковы ли наши «установки, принятые по умолчанию»? Приходя в этот мир, мы запрограммированы быть пассивными и инертными? Или мы рождены быть активными и увлеченными?

Я убежден в последнем, в том, что любознательность и самостоятельность у нас в крови. И я говорю это не потому, что я наивный идеалист, а потому, что имел дело с маленькими детьми, в том числе с собственными, которых у нас с женой трое. Вам приходилось видеть когда-нибудь шестимесячного или годовалого малыша, который *не* проявляет любознательности и самостоятельности? Я не видел. Именно такими мы появляемся на свет. Если в возрасте 14 или 43 лет мы пассивны и инертны, то это происходит не потому, что такова наша природа, а потому, что по какой-то причине были изменены наши исходные установки.

Этой причиной вполне мог оказаться менеджмент, не только как способ обращения руководителя с сотрудниками, но и как способ взаимоотношений в школе, семье и многих других сферах нашей жизни, в которые проник его дух. Может быть, менеджмент не является *реакцией* на наше якобы естественное состояние пассивной инертности. Может быть, менеджмент — это одна из сил, изменяющих нашу начальную установку и *порождающих* это состояние.

Впрочем, не так уж он вероломен, как может показаться. Пожертвовать некоторыми природными свойствами во имя экономического выживания, возможно, вполне разумный шаг. Мои предки пошли на это, так же поступили и ваши. И даже в наше время возникают обстоятельства, когда у нас не остается другого выбора.

Но сегодняшние экономические свершения, не говоря уже о личной самореализации, чаще вращаются вокруг другой оси. Они зависят не от подавления собственной природы, а от способности свободно ее проявлять. Они требуют сопротивляться искушению контролировать людей и, наоборот, делать все от нас зависящее, чтобы разбудить дремлющее в них стремление к автономии. Эта врожденная способность к самоуправлению лежит в основе Мотивации 3.0 и поведения типа I.

Автономия, являющаяся фундаментальным свойством человеческой природы, занимает центральное место в теории самодетерминации. Как я объяснял в предыдущей главе, Деси и Райан называют автономию одной из трех базовых человеческих потребностей. И из этих трех — самой важной, вокруг которой, как вокруг солнца, вращаются другие элементы теории самодетерминации. В 1980-е годы, продолжая работу над своей концепцией, Деси и Райан перешли от классификации поведения как внешне или внутренне мотивированного к разделению его на два других типа: управляемое и независимое. «Независимая мотивация подразумевает, что поступки совершаются под влиянием собственной воли и свободного выбора, — писали они, — а для управляемой мотивации характерны поступки, совершаемые под давлением и под влиянием требований достижения

конкретного результата, исходящих от сил, воспринимаемых человеком как внешние по отношению к себе»<sup>1</sup>.

«Высшая свобода для творческих групп — это свобода экспериментировать с новыми идеями. Некоторые скептики настаивают, что инновации слишком дороги. В долгосрочной перспективе инновация окупается. Посредственность обходится дороже, и независимость может стать противоядием от нее».

Том Келли,  
главный управляющий компании IDEO

Автономия в их понимании отличается от независимости. Это не закоренелый индивидуализм американского ковбоя, привыкшего во всем полагаться на себя. Она подразумевает действия в условиях выбора и означает, что мы можем быть самостоятельными и в то же время зависеть друг от друга. И если идея независимости имеет национальные и политические оттенки, то самостоятельность представляется скорее общечеловеческим, чем чисто западным понятием. Исследователи обнаружили связь между самостоятельностью и общим благополучием не только в Северной Америке и Западной Европе, но также в России, Турции и Южной Корее. Даже в самых бедных странах третьего мира вроде Бангладеш, согласно социологам, люди стремятся к самостоятельности, которая повышает качество их жизни<sup>2</sup>.

Чувство автономии оказывает мощное воздействие на личную эффективность и отношение к жизни. Согласно данным ряда исследований, стремление к независимости обеспечивает более глубокий уровень знаний и высокие оценки, развивает усердие в учебе и занятиях спортом, способствует более высокой продуктивности и менее быстрому истощению, а также более высокому уровню психологического благополучия<sup>3</sup>. Эти эффекты проявляются и на рабочем месте. При обследовании служащих американского инвестиционного банка, которое Деси и Райан провели в 2004 году совместно с Полом Бардом из Фордэмского университета, они обнаружили, что более высокий уровень удовлетворенности работой свойственен тем работникам, чьи руководители поощряли самостоятельность. Такие руководители смотрели на любые проблемы глазами служащих, предоставляли необходимую обратную связь и информацию, давали возможность свободно выбирать, что делать и как это делать, и поощряли служащих браться за новые проекты. Повысившаяся в результате удовлетворенность работой вела, в свою очередь, к росту продуктивности на рабочем месте. Таким образом, те преимущества, которые дает людям самостоятельность, распространяются и на их организации. Например, исследователи из Корнелльского университета изучили 320 малых предприятий, половина из которых предоставляла работникам самостоятельность, а вторая половина опиралась на вертикальное управление. Показатели роста предприятий, предлагавших самостоятельные условия работы, превышали в четыре раза аналогичные показатели фирм, ориентированных на контроль, а показатели текучести рабочей силы были в три раза меньше<sup>4</sup>.

Однако очень многие компании, как ни прискорбно, остаются в стороне от достижений науки. Большинство представлений, которыми оперирует менеджмент в XXI веке, основываются на том, что в конечном счете люди скорее пешки, чем игроки. Приведу лишь один пример: британский экономист Фрэнсис Грин указывает на недостаток индивидуальной свободы действий на рабочих местах как на главную причину снижения производительности и удовлетворенности работой в Соединенном Королевстве<sup>5</sup>. Менеджмент до сих пор строится на слежении, вознаграждения «если-то» и других формах контроля. Это справедливо даже по отношению к более гуманному и мягкому подходу Мотивации 2.1, который нежно убаюкивает рассуждениями о «наделении полномочиями» и «гибкости».

В самом деле, вдумайтесь в саму идею «наделения полномочиями». Она подразумевает, что организация обладает властью и добровольно разливает часть ее в чаши, подставленные благодарными сотрудниками. Это не самостоятельность. Это просто чуть более цивилизованная форма контроля. Или такое изобретение менеджмента, как «скользящий график». Ресслер и Томпсон называют это «злоупотреблением доверием», и они правы. Гибкость просто слегка расширяет границы и время от времени открывает ворота. Она тоже представляет собой не более чем контроль, скрытый под маской заботы. В самих словах отражаются представления, которые противоречат духу времени и природе человека. Одним словом, менеджмент — это не решение, это проблема.

Может быть, пришло время отправить само понятие «менеджмент» на лингвистическую свалку вместе с «видеомагнитофоном» и «самодвижущимся экипажем». Наша эпоха требует не улучшения менеджмента. Она требует возрождения самоуправления.

## ЧЕТЫРЕ ВАЖНЕЙШИЕ СФЕРЫ

В 2002 году Скотт Фаркуэр и Майк Кэннон-Брукс, два австралийца, только что закончивших университет, получили заем 10 000 долларов на открытие компании по разработке программного обеспечения. Они нарекли свое предприятие дерзким именем — Atlassian, в честь греческого титана Атласа, державшего на своих

плечах весь мир, намереваясь создать компанию, способную конкурировать с самыми известными представителями индустрии программного обеспечения для предприятий. Тогда их затея казалась безумием. Сегодня кажется, что за ней стояло вдохновение. Благодаря гармоничному сочетанию качественного программного обеспечения и прогрессивных методов ведения бизнеса Atlassian зарабатывает сейчас около 35 миллионов долларов в год и обеспечивает работой примерно 200 человек в офисах, расположенных в Сиднее, Амстердаме и Сан-Франциско.

Но, как все выдающиеся предприниматели, Кэннон-Брукс шел по жизни с чувством вечной неудовлетворенности. Он видел, как стагнируют успешные компании, и хотел избежать подобной участи. Поэтому, желая повысить уровень креативности своей команды и сделать так, чтобы программисты Atlassian получали удовольствие от работы, он разрешил им посвящать один день работе над любой проблемой на их выбор, даже если она не была связана с их основной работой.

Этот оригинальный выходной дал жизнь нескольким идеям, которые привели к появлению новых продуктов и множеству усовершенствований в существующих программах. Поэтому Кэннон-Брукс решил сделать эту практику постоянной, частью организационной культуры Atlassian. В настоящее время раз в квартал компания приостанавливает текущую работу на целый день, в течение которого ее инженеры могут работать над решением любой программистской задачи, какой пожелают, только теперь она не *должна* быть связана с их повседневной работой, чтобы они могли «вырваться из затягивающей их текучки».

Выходной день начинается в два часа дня в четверг. Разработчики, включая Кэннона-Брукса, работают над новым кодом или ищут изящные нестандартные решения проблем как хотят и с кем хотят. Многие работают целую ночь. Затем, в 4 часа дня в пятницу они демонстрируют полученные результаты остальным сотрудникам компании на шумном общем собрании, к которому подается внушительное количество холодного пива и шоколадные кексы. В Atlassian эти 24-часовые периоды творчества и свободы называют «днями FedEx», поскольку люди должны за ночь «доставить» новую идею. И у них это хорошо получается. За прошедшие годы благодаря этой эксцентричной практике было создано множество программных исправлений, которые при ином раскладе никогда не появились бы. Как говорит один инженер: «Некоторые из самых интересных разработок, имеющихся сегодня в нашем распоряжении, были придуманы в “дни FedEx”».

Это не план оплаты по результатам, основанный на механистических концепциях Мотивации 2.0. Это стратегия поощрения самостоятельности, созвучная альтернативным мотивам Мотивации 3.0. «Мы всегда придерживались позиции, что, если сотрудники получают недостаточно денег, — рассказывал мне Кэннон-Брукс, — вы можете потерять людей. Но во всем остальном деньги не являются достаточным стимулом. Значение приобретают другие условия». И немногие заглядывающие в будущее компании обнаруживают, что одним из важнейших условий такого рода является автономия, особенно в четырех важнейших аспектах деятельности: что люди делают, когда они это делают, как они это делают и с кем они это делают. Как показывает опыт Atlassian, поведение типа I может проявиться, если люди получают возможность проявлять самостоятельность в четырех аспектах: выборе *задачи*, выборе *времени*, выборе *техники* и своей *команды*.

## Задача

Кэннон-Брукс все равно не был полностью удовлетворен. «Дни FedEx» прекрасно выполняли свою задачу, но здесь было одно слабое место. «Вы создавали нечто за 24 часа, но потом у вас уже не было времени, чтобы работать над этим», — говорит он. Поэтому он и его соучредитель Фаркуэр решили сделать ставку на еще большую самостоятельность своих служащих. Весной 2008 года они объявили, что в следующие полгода разработчики Atlassian могут посвящать 20% своего времени, а не просто один день интенсивного труда, на работу над любым проектом, который им нравится. В своем блоге они объясняли:

«Сотрудник молодой фирмы должен быть всем: он (или она) и разработчик программного обеспечения на полной ставке, а по совместительству еще и менеджер по продукции/эксперт технической поддержки клиентов/знаток внутренних систем. Когда компания вырастает, мы тратим все меньше времени на работу над теми улучшениями, которые лично хотели бы видеть в нашем программном продукте. Мы надеемся, что благодаря этому нововведению разработчики получают необходимое свободное время, которое они смогут использовать по своему усмотрению — на создание новых продуктов, функций, плагинов, исправлений или дополнений, представляющихся им наиболее важными<sup>6</sup>.

Эта практика имеет давние традиции. Пионером ее внедрения была американская компания 3М. В 1930-е и 1940-е годы президентом и председателем правления 3М был Уильям Макнайт, человек, манеры которого были простыми и непритязательными, а идеи — провидческими. У Макнайта было простое и по тем временам чуть ли не революционное кредо: «Наймите хороших людей и оставьте их в покое». Задолго до того, как у руководителей вошло в моду поднимать шумиху по поводу «наделения полномочиями», он отстаивал принцип автономии

гораздо энергичнее. «Если те мужчины и женщины, которым мы делегируем власть и ответственность, являются достойными людьми, то они захотят выполнять порученную им работу по-своему», — писал он в 1948 году<sup>7</sup>.

Макнайт даже поощрял сотрудников заниматься тем, что он называл «экспериментальным рисованием каракуль».

Увлеченный этими неортодоксальными идеями, этот корпоративный еретик установил новую политику: инженерно-технический персонал 3М мог тратить до 15% рабочего времени на проекты по своему выбору. Эта инициатива казалась настолько противоречащей принципам Мотивации 2.0, настолько непозволительной, что внутри компании была известна как «политика буглегерства». Так или иначе, она работала. Эти обнесенные забором участки самостоятельности вскоре превратились в плодородные поля, принесшие богатый урожай инноваций, в том числе стикеры для заметок Post-It. Исследователю Арту Фраю идея этих вездесущих липучек пришла в голову не во время выполнения своих прямых обязанностей, а в те самые 15% времени, отведенные для самостоятельных занятий. Сегодня Post-It — огромный бизнес: 3М поставляет под этой торговой маркой более 600 видов продукции в 100 с лишним стран. (А их культурное влияние, вероятно, еще масштабнее. Только представьте, если бы не тяга Макнайта к самостоятельности, мы жили бы в мире без маленьких желтых квадратиков, прилепленных на мониторы наших компьютеров. Да уж, от одной этой мысли мороз по коже.) По словам бывшего главы отдела исследований и разработок 3М, большинство изобретений, на которые компания опирается по сей день, родились в эти периоды буглегерства и экспериментального рисования каракулей<sup>8</sup>.

---

«Как предприниматель я, к счастью, на 100% самостоятелен в выборе задачи, времени, техники и команды. Но дело в том, что если я держусь за эту автономность, я терплю неудачу. Мне не удастся донести товар до потребителя. Мне не удастся превзойти конкурентов. Мне не удастся сконцентрироваться. Я неизбежно прихожу к тому, что у меня либо нет продукта, либо мой продукт отвергается рынком. Высшее искусство состоит в самоограничении. Вот самостоятельность, которую я ценю больше всего. Свобода определять свои границы».

*Сет Годин,  
автор книг Tribes, Purple Cow [\[13\]](#)  
и самого популярного в мире блога, посвященного маркетингу*

---

Инновация Макнайта сохранилась в 3М. Но лишь на удивление небольшое число компаний последовали их примеру, несмотря на все положительные результаты, которые были достигнуты. Самая известная компания, где эта практика пустила корни, — Google, уже давно поощряющая разработчиков посвящать один день в неделю работе над побочными проектами. Некоторые служащие Google используют свои «20% времени» для улучшения существующих продуктов, находящихся вне сферы их прямой деятельности, однако большинство использует это время для разработки чего-то совершенно нового. Разумеется, Google не отказывается от своих прав на интеллектуальную собственность, которая создается в эти 20% времени, что очень мудро с ее стороны. В обычный год больше половины новых предложений Google рождаются во время этого периода чистой самостоятельности. Например, исследователь Кришна Бхарат, которого раздражало, что в Интернете трудно найти новостные сюжеты, создал Google News в свои 20% свободного времени. Теперь на сайт каждый день заходят миллионы посетителей. Бывший сотрудник Google Пол Бакхайт создал Gmail, одну из самых популярных в мире программ электронной почты, в качестве своего самостоятельного проекта. Многие другие продукты Google имеют схожую историю создания, среди них Orkut (программа Google для доступа в одноименную социальную сеть), Google Talk (приложение для обмена мгновенными сообщениями), Google Sky (приложение, позволяющее увлекающимся астрономией посетителям обозревать космическое пространство) и Google Translate (программа-переводчик для мобильных устройств). Как сказал в телевизионном интервью специалист компании Google Алек Праудфут, чей собственный 20%-й проект нацелен на повышение эффективности гибридных автомобилей: «Практически все интересные идеи, воплощенные в Google, впервые были озвучены как результаты использования этих 20% времени»<sup>9</sup>.

Что касается Atlassian, то эксперимент со свободным временем, по всей видимости, удался. В течение этого длившегося целый год испытательного периода разработчики запустили 48 новых проектов. Поэтому в 2009 году Кэннон-Брукс решил сделать эту толику самостоятельности в выборе заданий постоянным элементом производственной жизни Atlassian. Это решение устроило не всех. По приблизительным подсчетам, содержание в штате 70 разработчиков, расходующих 20% времени по собственному усмотрению на протяжении полугода, эквивалентно инвестициям в 1 миллион долларов. Финансовый директор компании пришел в ужас от этой цифры. Некоторые менеджеры проектов (несмотря на прогрессивность мышления, в Atlassian до сих пор используется это слово на букву «м») были недовольны, поскольку это означало частичную утрату контроля над служащими. Когда некоторые из них предложили отслеживать, как служащие расходуют время, чтобы убедиться, что они не злоупотребляют этой привилегией, Кэннон-Брукс сказал «нет». «Это был возврат к контролю. Я хотел поддержать наших разработчиков и принять на веру, что они будут делать что-то достойное. К тому же, — замечает он, — люди гораздо рациональнее используют эти 20% времени, чем основные рабочие часы. Они

говорят: “Я не собираюсь заниматься всякой [непечатно] вроде чтения новостных лент или просиживания в Facebook”».

Когда сегодня работник из бухгалтерии, смахивая капли пота, стекающие из-под зеленого козырька, возражает против какой-то цифры расходов, у Кэннон-Брукса есть на это готовый ответ: «Я демонстрирую ему длинный список созданной в компании продукции. Я показываю ему, что у нас нулевая текучесть кадров. И я объясняю ему, что у нас есть высокомотивированные разработчики, постоянно пытающиеся усовершенствовать и улучшить наш продукт».

Самостоятельность в выборе задач — один из важнейших аспектов характерного для подхода к работе в духе Мотивации 3.0. И она не является прерогативой лишь технологических компаний. Например, в клинике Джорджтаунского университета в Вашингтоне (округ Колумбия) многие медсестры могут свободно работать над собственными исследовательскими проектами, которые, в результате приводят к значительным изменениям в жизни клиники<sup>10</sup>. Меры по развитию самостоятельности могут оказать позитивный эффект в разных областях и служить перспективным источником инноваций и даже институциональных реформ.

Инициативы вроде «дней FedEx» и подобные проекты не всегда легко осуществимы в повседневном круговороте дел: в процессе обслуживания клиентов, отгрузки продуктов и решения задач. Но они становятся жизненно необходимыми в условиях экономики, требующей нестандартных, творческих способностей и абстрактного мышления, с чем согласится любой художник или дизайнер. Самостоятельность в выборе задач долгое время была критически важна для их творчества. И настоящие лидеры (в противоположность компетентным «менеджерам») понимают это интуитивно.

Пример в тему: Джордж Нельсон, бывший несколько десятилетий главным художником Herman Miller — культового американского производителя мебели, изложил пять простых принципов, которые, по его мнению, были залогом отличного дизайна. Один из этих принципов мог бы стать боевым девизом для свойственной типу I этики самостоятельности в выборе задач: «Вы сами решаете, что вы будете конструировать».

## Время

Вы никогда не задавались вопросом: почему юристы так несчастны? Некоторые социологи задумались и предложили три объяснения. Первое заключается в пессимизме. Быть пессимистом — это почти всегда верный путь к низкому уровню «субъективного благополучия», как говорят психологи. Пессимизм вреден и для многих других профессий, но, как писал Мартин Селигман, «есть одно блестящее исключение: из пессимистов выходят лучшие юристы». Иными словами, установка, делающая человека менее счастливым, фактически превращает его в более успешного юриста<sup>11</sup>. Второе объяснение: предпринимательство — это в основном игра с положительным исходом. Если я продал вам что-то нужное и полезное, то от этой сделки мы оба выиграли. В отличие от этого, деятельность юриста часто (хотя и не всегда) игра с нулевым исходом. Поскольку одна сторона выигрывает, другая должна проиграть.

Но третья причина, вероятно, предлагает самое лучшее объяснение из всех возможных, которое позволяет нам понять, почему очень немногие адвокаты демонстрируют поведение типа I. Юристам часто предъявляют высокие требования, но они при этом обладают относительно небольшим «пространством решений». Ученые, занимающиеся поведением, используют этот термин для обозначения набора выборов, доступных человеку из числа всех существующих выборов. В некотором смысле это еще один способ описания автономии, и юристы угрюмы и раздражительны, потому что во многом лишены ее. Депривация возникает очень рано. Исследование, проводившееся в 2007-м в двух американских юридических школах, выявило, что в течение трех лет обучения общее самочувствие студентов стремительно ухудшалось, во многом из-за того, что их потребность в автономии не находила реализации. Однако студенты, проявлявшие большую самостоятельность в выборе учебных курсов, заданий и круга общения, демонстрировали не столь серьезное ухудшение состояния и, как ни странно, получали более высокие оценки во время учебы и при сдаче экзамена на право заниматься адвокатской практикой<sup>12</sup>.

Увы, в основе частной юридической практики лежит, возможно, самый разрушительный для самостоятельности механизм, какой только можно придумать: почасовая оплата. Большинство юристов (и практически все юристы в больших престижных фирмах) должны вести скрупулезный учет своего времени, часто с точностью до шестиминутных интервалов. Если они не могут выставить счет за достаточное количество часов, то рискуют лишиться работы. В результате их фокус неизбежно переключается с *конечного результата* их работы (решения проблемы клиента) на ее *вводное условие* (накопление максимально большего количества часов). Если вознаграждение начисляется с учетом потраченного времени, то время и будет тем результатом, который получают фирмы. Измеряемые показатели такого рода с высокой вероятностью будут истощать внутреннюю мотивацию, подрывать личную инициативу и даже провоцировать неэтичное поведение. «Если от человека ожидают, что он выставит счета более чем на 2000 часов в год, — заметил однажды бывший председатель Верховного суда Соединенных Штатов Уильям Ренквист, — то обязательно будет существовать искушение преувеличить реально

затраченное время»<sup>13</sup>.

Почасовая оплата — реликт Мотивации 2.0. Это еще имеет определенный смысл в случае рутинных задач, будь то установка дверей на кузов Ford Taurus или расчет суммы налоговых изъятий при заполнении простой налоговой декларации, поскольку существует тесная связь между количеством затраченного времени и объемом выполненной работы. И если вы исходите из предположения, что отлынивание от работы — это базовая установка ваших работников, то мониторинг их времени, возможно, не позволит им расслабляться.

Но в Мотивации 3.0 для почасовой оплаты нет места. Для нестандартных задач, включая юридические, связь между количеством затраченного человеком времени и результатом, который он получает, нерегулярна и непредсказуема. Представьте на минуту, чтобы от изобретателя Дина Кэймена или актрисы Хелен Миррен требовали учитывать затраченное ими время. Кроме того, если мы возьмем за основу альтернативное и более точное допущение, что люди изначально ориентированы на то, чтобы выполнять свою работу хорошо, то должны будем дать им возможность сосредоточиться непосредственно на работе, а не на подсчетах необходимого для ее выполнения времени. Некоторые юридические фирмы уже делают шаги в этом новом, более отвечающем типу I направлении, устанавливая для клиентов твердую ставку, а не выставляя счет в зависимости от затраченного времени. Более того, председательствующий партнер одной из ведущих юридических фирм Нью-Йорка как-то заявил: «Настало время избавиться от почасовой оплаты»<sup>14</sup>.

---

«Для моего успеха нет ничего важнее, чем контролировать свой рабочий график. Лучше всего мне работает с 5 до 9 утра. Если бы у меня был начальник или коллеги, они так или иначе испортили бы мои лучшие часы».

*Скотт Адамс, создатель персонажа по имени Дилберт*

---

Если у метода почасовой оплаты существует противоположность, то это рабочая среда, ориентированная на результат, подобная той, что Джефф Гюнтер создал в своих компаниях. Первой крупной компанией, внедрившей ROWE, была Best Buy, но сделано это было не в ее магазинах, а в корпоративных офисах. Как и принцип 15%, принятый в 3М, в Best Buy эксперимент с ROWE начинался как своего рода забавный проект, запущенный Ресслер и Томпсон, о которых я упоминал ранее, и которые стали гуру ROWE, несущие свою весть о самостоятельности всему миру. Прежде компания славилась своими штрафными часами и навязчивым руководством, расплачиваясь за это упущенными талантами. Тогдашний генеральный директор Best Buy Брэд Андерсон согласился на странное предложение Ресслер и Томпсон, поскольку оно поощряло «людей вносить свой вклад в развитие компании, а не просто приходить на работу и отсиживать положенные часы»<sup>15</sup>.

Сегодня в штаб-квартире Best Buy по обычному графику работает меньше людей, чем по антиграфику ROWE. И хотя розничная торговля бытовой электроникой является высококонкурентной отраслью, Best Buy не сдает своих позиций ни на рынке, ни в поиске талантов. Сообщая о результатах применения компанией нового метода в *Harvard Business Review*, Тамара Эриксон пишет:

«Работающие на твердом окладе тратят столько времени, сколько требуется для выполнения их работы. Участвующие в программе сотрудники с почасовой оплатой отрабатывают установленное количество часов в соответствии с нормами федерального трудового законодательства, но имеют возможность выбирать время прихода на работу. У этих сотрудников отмечается улучшение отношений с семьей и друзьями, укрепление лояльности по отношению к компании, повышенный уровень концентрации и энергичности. Производительность выросла на 35%, а текучесть оказалась на 320 базисных пунктов [\[14\]](#) ниже, чем в коллективах, которые не производили никаких изменений. Служащие говорят, что не знают, стали ли они работать меньше, они перестали считать часы»<sup>16</sup>.

Не обладая суверенным правом распоряжаться своим временем, практически невозможно самостоятельно распоряжаться своей жизнью. Некоторые организации типа I начали считаться с этим фактом человеческого существования и стали перестраивать свою практику. За ними, несомненно, последуют другие. «В прошлом работа определялась в первую очередь по затратам времени и во вторую — по полученным результатам. Нам нужно вывернуть эту модель наизнанку, — говорила мне Ресслер. — Неважно, в чем заключается ваш бизнес, пришло время отбросить отжившее мышление промышленной эпохи».

## Техника

Когда вы звоните в службу поддержки клиентов, чтобы пожаловаться на свой счет за кабельное телевидение или выяснить местонахождение заказанного вами блендера, ваш звонок раздается в унылом помещении, известном как центр обработки звонков. У человека, отвечающего на звонок, — представителя службы работы с клиентами

— нелегкая работа. Обычно он часами просиживает в тесной кабинке, затерянной в лабиринте себе подобных с наушниками на голове, соединенными с микрофоном и с диетической содовой под рукой. Зарплата низкая. А люди, с которыми представитель службы общается по телефону, звонят один за другим, без перерыва, и обычно не для того, чтобы высказать ему благодарность или спросить, какие у него планы на выходные. Они недовольны, разочарованы или озадачены, поскольку столкнулись с проблемой, требующей решения. Немедленно. Прямо сейчас.

Если вам кажется, что это недостаточно тяжелая работа, то добавим, что служащие центра имеют очень ограниченную свободу в принятии решений и их рабочие обязанности — олицетворение рутины. Когда поступает звонок, они выслушивают звонящего, после чего в большинстве случаев обращаются к компьютеру, чтобы освежить в памяти сценарий своих действий. Затем они следуют этому сценарию, иногда повторяя написанное слово в слово в надежде, что звонящий вот-вот освободит линию. Такая работа, вероятно, отупляет, но еще более беспросветной ее делает тот факт, что во многих центрах обработки звонков менеджеры, пытаясь повысить продуктивность, прослушивают разговоры и отслеживают продолжительность каждого звонка. Неудивительно, что центры обработки звонков в Соединенных Штатах и Соединенном Королевстве в среднем имеют показатели текучести кадров около 35%, что вдвое выше, чем на других работах. В некоторых центрах годовая текучесть превышает 100%, то есть никто из людей, работающих в этом месте сегодня, через год здесь работать не будет.

По мнению Тони Шей, основателя обувного интернет-магазина Zappos.com (теперь часть Amazon.com), существует оптимальный способ подбирать, готовить и отсеивать сотрудников. Все новые кандидаты проходят в Zappos недельную подготовку. Затем по прошествии этих семи дней Шей делает им предложение. Если у кандидата возникает сомнение, что работа в Zappos ему подходит, он готов предложить ему 2000 долларов и попрощаться. Как настоящий компьютерный гений, Шей взламывает операционную систему Мотивация 2.0. Он использует вознаграждение из категории «если-то» не затем, чтобы мотивировать людей показывать лучшие результаты, а для того, чтобы отсеять тех, кто не подходит для работы в стиле Мотивации 3.0. Те, кто решает остаться, получают достойную зарплату и, что не менее важно, шанс работать так, как им хочется. Zappos не отслеживает продолжительность звонков своих сотрудников, работающих с клиентами, и не требует от них пользоваться сценариями. Они решают проблемы звонящих так, как им нравится и как они считают нужным. Они самостоятельны в выборе технических приемов. Их работа заключается в том, чтобы хорошо обслужить клиента; как именно это сделать, они решают сами.

Каковы же результаты применения принципа автономии с точки зрения техники? Текучесть кадров в Zappos минимальна. И хотя фирма еще молода, Zappos постоянно входит в число лучших компаний США по работе с клиентами, опережая титанов вроде Cadillac, BMW, Apple и практически не отставая от модных брендов вроде Jaguar и Ritz-Carlton<sup>17</sup>. Неплохо для обувной компании, расположенной в пустыне Невада.

Шаги, сделанные Zappos, — лишь часть небольшого, но непрерывно набирающего силу движения за восстановление определенной степени индивидуальной свободы на тех рабочих местах, которые обычно славятся ее отсутствием. Например, в то время как многие предприятия переносят работу в страны с более дешевой рабочей силой (офшоринг), некоторые компании пытаются обратить тенденцию вспять, прибегая к «хоумшорингу» (homeshoring). Вместо того чтобы требовать от представителей клиентского отдела подчинения единому крупному центру обработки звонков, они переключают звонящих на домашние телефоны сотрудников. Это освобождает последних от необходимости тратить время на дорогу, избавляет их от физического надзора и дает им большую самостоятельность в выборе метода работы.

Американская авиакомпания JetBlue была одной из первых, опробовавших этот подход на практике. Начиная с 2000 года, JetBlue прибегала к услугам сотрудников службы работы с клиентами, работавших на дому. И с самого начала своей работы клиентская служба JetBlue получала более высокие оценки, чем у конкурентов. Продуктивность и удовлетворенность работой при внедрении хоумшоринга в целом выше, чем при работе в обычной обстановке, в частности потому, что у себя дома люди чувствуют себя более комфортно и свободно. Еще одно преимущество ориентированных на автономию компаний в том, что им доступно более широкое поле для поиска талантов. Многие работающие на дому являются родителями, студентами, пенсионерами и инвалидами — теми, кто хочет работать, но желает делать это по-своему. Согласно одному из докладов, от 70 до 80% работающих на дому агентов клиентских служб имеют дипломы колледжей и ученые степени, что вдвое превышает соответствующий процент среди людей, работающих в традиционных центрах обработки звонков. Фирмы вроде Alpine Access, PNH Arval и Live Opps, управляющие работой отделов работы с клиентами ряда компаний, сообщают, что после принятия этого метода на вооружение их затраты на подбор персонала снизились практически до нуля. Перспективные сотрудники переходят к ним. И теперь эти работающие на дому представители службы работы с клиентами обслуживают ряд американских компаний, включая 1–800-Flowers, J. Crew, Office Depot и даже Налоговую службу, обрабатывая запросы клиентов так, как считают нужным<sup>18</sup>. Как и на любом другом рабочем месте, отвечающем принципам Мотивации 3.0, эти звонки обращены лично к ним.

## Команда

Каким бы по счету вы ни родились, попытайтесь представить, каково быть третьим ребенком в семье. У вас нет права голоса при выборе людей, окружающих вас. Они уже были тут, когда вы появились на свет. Еще хуже то, что один из них или они оба, возможно, совсем не рады вас видеть. И избавиться даже от одного из них обычно невозможно.

С любой работой — устраиваетесь ли вы на новое место или продолжаете работать на прежнем — дело обстоит примерно так же. Предприимчивые люди еще могут вытребовать некоторую самостоятельность в выборе задачи, времени или техники, но самостоятельность в выборе команды — это вопрос более высокого порядка. Вот одна из причин, по которой людей так привлекает предпринимательство, — шанс создать свою собственную команду. Если же говорить о более традиционных условиях, то очень немногие организации могут похвастаться тем, что предлагают людям хоть какую-то свободу в выборе тех, с кем им придется работать.

---

«Самостоятельность в том, что мы делаем, важнее всего. Самое существенное отличие между работой на другие студии и управлением своей собственной заключается в том, что я могу выбирать, за какую работу мы возьмемся и какой товар, услугу или организацию будем продвигать. Это я считаю единственным по-настоящему важным вопросом; если тема близка мне, исследование проходит легко, совещания становятся интересными (люди, предлагающие интересные идеи, интересны сами по себе), и мне не приходится участвовать в фальшивой, неискренней рекламе».

*Стефан Сагмеситер, дизайнер*

---

Например, в сети продовольственных магазинов Whole Foods, торгующих натуральными продуктами, люди, номинально возглавляющие каждое подразделение, не занимаются приемом на работу. Эта задача ложится на плечи сотрудников подразделения. После того как кандидат на рабочее место отработал 30-дневный испытательный срок в коллективе, его вероятные коллеги голосуют, нанимать ли этого человека на полную ставку. В компании W.L. Gore & Associates, производящей ткани Gore-Tex и являющейся еще одним примером воплощения принципов Мотивации 3.0 в действии, любой желающий подняться вверх по служебной лестнице и возглавить команду, должен подобрать людей, согласных работать с ним (или с ней)<sup>19</sup>.

Возможность собрать баскетбольную команду из самых талантливых работников компании — еще одна из возможностей использования потенциала 20% свободного времени. Такие инициативы обычно идут вразрез со структурной схемой организации, объединяя людей, имеющих общие интересы, но работающих в разных подразделениях. Как рассказал *The New York Times* инженер Google Бхарат Медиратта: «Если в отпущенное для свободных занятий время у вас возникла идея нового продукта, то обычно очень легко найти несколько единомышленников и тут же начать писать программу». А когда речь идет о внедрении крупных системных изменений в организации, говорит Медиратта, самостоятельность в подборе команды еще важнее.

Для этих целей создается так называемая «подгруппа» — небольшая, самоорганизованная команда, не имеющая почти никакого бюджета и еще меньше полномочий, но пытающаяся что-то изменить внутри компании. Например, Медиратта сформировал подгруппу тестирования, чтобы подтолкнуть разработчиков к использованию более рационального способа тестирования компьютерного кода. Эта неформальная группа программистов — команда, созданная самостоятельно, без указки сверху, — «медленно сдвинула организацию с мертвой точки»<sup>20</sup>.

Тем не менее стремление к самостоятельности часто может вступать в конфликт с другими обязательствами. Когда в Atlassian подводили итоги эксперимента по самостоятельному выбору заданий, одним из сюрпризов стало то, что большинство сотрудников тратили «на себя» значительно меньше 20% времени. В чем же тут дело? Оказывается, они не хотели подводить своих товарищей по команде, сворачивая свое участие в постоянных проектах.

Хотя самостоятельность в выборе команды и остается наименее развитым из четырех элементов, всевозрастающая власть социальных сетей и распространение мобильных приложений делают сейчас этот вид самостоятельности все более легкодоступным и в формах, выходящих далеко за пределы одной организации. Убедительным примером этого могут служить упоминавшиеся мной открытые проекты (open-source), в которых спонтанно возникающие группы самоорганизуются с целью создания нового браузера или разработки более совершенного программного обеспечения для серверов. Наука неоднократно подтверждала ценность принципов, которые традиционные компании не торопятся брать на вооружение. В многочисленных исследованиях продемонстрировано, что люди, работающие в самоорганизующихся командах, испытывают большую удовлетворенность, чем те, кто работает в командах, доставшихся им «по наследству»<sup>21</sup>. Исследования Деси и других ученых показали, что люди с высокой внутренней мотивацией оказываются лучшими товарищами по работе<sup>22</sup>. И это открывает на данном фронте просто безграничные возможности. Если вы хотите работать с людьми, относящимися к типу I, то для этого лучше всего самому стать человеком такого типа. Стремление к автономии может быть заразительным.

# АВТОНОМИЯ ИСКУССТВА

Задумайтесь на минуту о великих художниках последнего столетия и о том, как они работали: о Пабло Пикассо, Джорджии О'Киф и Джеконе Поллоке. В отличие от нас они не имели никакого отношения к операционной системе Мотивация 2.0. Никто не говорил им: *«Вам предстоит написать картину такого-то жанра. Вы должны начинать работу ровно в 8.00. Вы должны будете работать с людьми, подбирать которых будем мы. И вы должны писать в такой-то манере»*. Сама эта идея выглядит нелепо.

Но знаете что интересно? Она нелепа и в вашем случае. Чините ли вы кухонные раковины, обзваниваете продовольственные магазины, продаете автомобили или пишете книгу, вы испытываете столь же глубокую потребность в независимости, что и великие живописцы.

Однако поощрение автономии не означает отказа от ответственности. Независимо от операционной системы люди должны отвечать за свою работу. Существуют различные способы достижения этой цели, каждый из которых основывается на различных предположениях о том, кто мы есть по своей глубинной сути. Мотивация 2.0 подразумевала, что, если людям дать свободу, они будут отлынивать от работы, и что самостоятельность будет лишь способом уклонения от ответственности. Мотивация 3.0 берет за основу другое предположение. Она исходит из предпосылки, что люди *хотят* отвечать за результаты своего труда и что предоставление им возможности распоряжаться задачей, своим временем, своей техникой и своей командой и есть путь к достижению этой цели.

Разумеется, с учетом того, что в большинстве мест, на которых мы работаем, до сих пор царят установки старой операционной системы, переход к автономии не сможет произойти в одночасье. Если мы переместим людей из контролирующей среды, кроме которой они ничего не знали, в условия ROWE или обстановку стопроцентной самостоятельности, им придется нелегко. Организации должны возводить, как выражается Ричард Брайан, «опоры», помогающие каждому нащупать собственный путь к совершению этого перехода.

Кроме того, разные люди ценят разные аспекты автономии. Кому-то нужна автономия при выполнении заданий, другие предпочитают самостоятельность в подборе команды. Как писал мне по электронной почте генеральный директор Zappos Тони Шей: «Исследования показали, что ощущение контроля над ситуацией — важный элемент человеческого счастья. Однако люди хотят контролировать самые разные сферы жизни, поэтому я не думаю, что существует какой-то один аспект автономии, являющийся самым важным везде и всегда. У разных людей и желания разные, поэтому лучшей стратегией для работодателя будет узнать, что именно важно для каждого отдельного сотрудника».

Тем не менее, хотя эти индивидуальные желания проявляются по-разному, все они имеют общий корень. Мы рождены быть игроками, а не пешками. Нам предназначено быть автономными индивидами, а не индивидуальными автоматами. Мы созданы, чтобы быть типом I. Но внешние силы, включая саму идею, что нами необходимо «управлять», были направлены на то, чтобы изменить нашу принятую по умолчанию установку и превратить нас в тип X. Однако если мы изменим окружающую нас среду, не только на работе, но также в школе и дома, и если лидеры признают подлинные факты о человеческой природе и подтверждающие их научные данные, мы сможем вернуть себя и наших коллег в наше естественное состояние.

«Курс человеческой истории всегда лежал в направлении большей свободы. И для этого есть основания, ибо стремление к ней заложено в нашей природе, — говорил мне Ричард Райан. — Если бы мы были просто глиной, как думают [некоторые] люди, этого бы не происходило. Но кто-то встает во весь рост перед танком в Китае. Женщины, которым отказывали в равных правах, продолжают бороться за них. Вот курс, которым движется история. Вот почему человеческая природа, если она осознает себя, сделает все, чтобы стать более автономной».

## Мастерство

Необязательно видеть, чем человек занимается,  
чтобы понять, в этом ли состоит его призвание,  
нужно только следить за его глазами:  
повар, готовящий соус, хирург,  
делающий первый разрез,  
клерк, заполняющий коносамент,  
имеют одинаково отсутствующий вид,  
забыв за работой обо всем на свете.  
Как он красив,  
этот взгляд, видящий только объект.

*У.Х. Оден*

Однажды прекрасным летним утром 1944 года Михай Чиксентмихайи, десяти лет от роду, стоял на перроне железнодорожного вокзала в венгерском городе Будапеште вместе со своей матерью, двумя братьями и почти 70 другими родственниками, пришедшими проводить их. Вторая мировая война была в самом разгаре, и на Венгрию, колеблющегося члена оси, наседали со всех политических и географических сторон. Нацистские солдаты оккупировали страну в отместку за секретные мирные переговоры, которые Венгрия вела с Соединенными Штатами и Великобританией. А советские войска тем временем продвигались к столице.

Пора было уезжать. Итак, четыре пассажира сели на поезд, следующий в Италию, в Венецию, где работал дипломатом отец семейства Чиксентмихайи. Пока поезд, стуча колесами, удалялся на юго-запад, в отдалении рвались бомбы. Пули влетали в окна вагона, а ехавший в поезде солдат, вооруженный винтовкой, отстреливался от нападавших. Десятилетний мальчик забился под сиденье, испуганный и в то же время слегка раздраженный.

«В тот момент мне пришло в голову, что взрослые на самом деле не имеют понятия, как нужно жить», — сказал мне Чиксентмихайи 65 лет спустя.

Его поезд окажется последним, пересекающим реку Дунай на многие годы вперед. Вскоре после его отправления все главные мосты Венгрии были уничтожены ударами с воздуха. Чиксентмихайи были высокообразованной семьей с хорошими связями, но война прошла по их жизни тяжелым катком. Больше половины из их родственников, стоявших в то утро на вокзальной платформе, через пять месяцев будут мертвы. Один из братьев Чиксентмихайи шесть лет провел в лагерях в Уральских горах. Другой был убит в сражении с советскими войсками.

«Все эти события заставили меня задуматься, — говорит Чиксентмихайи. — Должна же быть какая-то лучшая жизнь, не такая, как сейчас».

## ОТ ПОДЧИНЕНИЯ К УВЛЕЧЕННОСТИ

Антиподом автономии является контроль. И поскольку они расположены на разных полюсах поведенческого компаса, они указывают нам на разные конечные пункты. Контроль ведет к подчинению, автономия — к увлеченности. И это различие подводит нас ко второму элементу поведения типа I: мастерству, желанию становиться все лучше и лучше в каком-либо виде деятельности.

Как я объяснял в первой части, цель Мотивации 2.0 была в том, чтобы побудить людей выполнять определенные действия определенным образом, то есть добиться от них подчинения. А для такой цели не найдешь лучших стимулов, чем хороший пряник и угроза применения кнута. Это редко способствовало успешной самореализации, но в качестве экономической стратегии имело определенный смысл. Для рутинных задач, работы того сорта, который был определяющим на протяжении большей части XX века, достигнутое послушание давало обычно прекрасные результаты.

Но так было прежде. Для первостепенных задач XXI века подобная стратегия оказывается непригодной, часто — удручающе непригодной. Разрешение сложных проблем требует пытливости ума и готовности экспериментировать в поисках свежего решения. Там, где Мотивация 2.0 прибегала к подчинению, Мотивация 3.0 требует участия. Только увлеченность может привести к мастерству. И стремление к овладению мастерством, важная, но зачастую дремлющая часть нашей третьей побудительной силы, стало необходимым условием поиска

своего места в сегодняшних экономических отношениях.

К сожалению, несмотря на все красивые слова о «наделении полномочиями», доносящиеся из корпоративных коридоров, самая яркая примета современного рабочего места — это, вероятно, недостаток увлеченности и неуважение к мастерству. Обширное исследование на эту тему, проведенное Институтом Гэллага, показывает, что в Соединенных Штатах более 50% работников не интересуются своей работой, а примерно 20% принадлежат к активно ее избегающим. Результат: потери в размере 300 миллиардов долларов за счет снижения производительности труда, сумма, превышающая валовой внутренний продукт Португалии, Сингапура или Израиля<sup>1</sup>. Тем не менее по сравнению с другими странами Соединенные Штаты выглядят настоящим оазисом распространения поведения типа I на рабочем месте. По данным консалтинговой фирмы McKinsey & Co., в некоторых странах всего 2–3% рабочей силы активно вовлечены в свою работу<sup>2</sup>.

Не менее важно, что увлеченность как путь к мастерству — могущественная сила, способная оказывать влияние на нашу личную жизнь. Хотя подчинение и может служить эффективной стратегией выживания, для самореализации она не подходит. Чтобы получать от жизни удовлетворение, требуется нечто большее, чем простое исполнение требований вышестоящих. Тем не менее в наших офисах и учебных классах очень распространено подчинение и слишком редки случаи увлеченности. Первая стратегия может помочь вам простоять день, но лишь вторая поможет продержаться на должном уровне ночью. И это снова возвращает нас к истории Чиксентмихайи.

Насмотревшись в свои юные годы на зверства нацистской Германии и на захват страны Советским Союзом, Чиксентмихайи, пройдя через подчинение, искал увлеченности. Ему не суждено было найти ее в школе, которую он бросил в 13 лет. В течение почти десяти лет он работал в разных странах Западной Европы в самых странных местах, чтобы как-то сводить концы с концами. И в надежде найти ответ на свой юношеский вопрос о пути к лучшей жизни он читал все книги по религии и философии, которые ему попадались. То, что он узнал, его не удовлетворило. И только попав совершенно случайно на лекцию самого Карла Юнга, он узнал о существовании психологии и решил, что эта наука, возможно, владеет ответами, которые он стремился разыскать.

Итак, в 1956 году в возрасте 22 лет Чиксентмихайи отправился в Соединенные Штаты изучать психологию. Он приехал в Чикаго учеником-недоучкой с 1 долларом 25 центами в кармане, а его знакомство с английским языком ограничивалось чтением комиксов про опоссума Пого. Знакомые венгры в Чикаго помогли ему найти работу и жилье. Его знание латыни, немецкого и знакомство с Пого помогли ему сдать экзамены на аттестат зрелости в штате Иллинойс на языке, на котором он до этого ни говорил, ни читал. Он поступил в Иллинойский университет в Чикаго, днем ходил на лекции, по вечерам работал бухгалтером-ревизором в отеле и в конце концов оказался на факультете психологии Чикагского университета, где всего через девять лет после того, как ступил на американскую землю, ему была присвоена степень доктора философии.

Но Чиксентмихайи не хотел примыкать ни к одному из известных в то время психологических течений. Как он рассказывал мне одним весенним утром, он хотел изучать «позитивный, инновационный, творческий подход к жизни вместо корректирующего, патологического взгляда, который отличал Зигмунда Фрейда, или механистической концепции» Б.Ф. Скиннера и других бихевиористов, сводивших поведение к простым наборам стимулов и реакций. Он начал с изучения творчества. Тема творчества привела его к исследованию игры. А исследование игры помогло ему обрести понимание некоторых аспектов человеческого опыта, которое принесет ему известность.

В процессе игры многие люди испытывали то, что Чиксентмихайи назвал «аутотелическим опытом» (*autotelic* — от греческого *auto* (само) и *telos* (цель или назначение). При аутотелическом переживании цель достигается автоматически; наградой за деятельность служит сама деятельность. Художники, за которыми Чиксентмихайи наблюдал, проводя исследование для своей диссертации, были, по его словам, настолько захвачены процессом работы, что казались впавшими в транс. Для них время пролетало быстро, а самосознание растворялось. Он решил выяснить, людям каких профессий знакомо подобное состояние. Он беседовал со скалолазами, футболистами, пловцами, спелеологами, пытаясь понять, что же делает их деятельность аутотелической. Но это приносило лишь разочарование. «Когда люди пытаются вспомнить, что они чувствовали, взбираясь на гору или исполняя великое музыкальное произведение, — писал Чиксентмихайи позднее, — их рассказы обычно кажутся совершенно стереотипными и поверхностными»<sup>3</sup>. Ему нужно было найти способ фиксировать переживания человека в момент их возникновения. И в середине 1970-х годов появилась новая идеальная для него технология, которая любому современному 12-летнему ребенку покажется до смешного старомодной, — электронный пейджер.

Чиксентмихайи, который к тому времени преподавал в Чикагском университете и руководил собственной психологической лабораторией, завел себе пейджер и попросил своих аспирантов звонить ему в случайное время по несколько раз в день. Всякий раз, как звучал пейджер, он записывал, что он в тот момент делал и чувствовал. «Это было так весело, — вспоминал он в своем кабинете в Клермонтском университете последипломного образования в южной Калифорнии, где сейчас преподает. — Вы получали очень подробную картину того, как живут люди». На основе этого пробного теста он разработал методологию, названную «Метод выборки

переживаний». Чиксентмихайи обычно звонил людям на пейджер восемь раз в день со случайными интервалами между звонками и просил их записывать в блокнот ответы на несколько коротких вопросов о том, что они делали, с кем были и как бы они описали свое психическое состояние. Соедините в одно целое полученные за семь дней данные, и вы получите книжку с движущимися картинками, мини-фильм, рассказывающий о прожитой кем-то неделе. Соберите вместе индивидуальные данные, и вы получите целую библиотеку человеческих переживаний.

Из этих результатов Чиксентмихайи начал составлять, деталь за деталью, те самые аутотелические переживания. Может быть, не менее важно то, что он заменил малопонятное прилагательное с греческими корнями, словом, которое, по его данным, люди используют для описания моментов оптимистического состояния: поток. Самые яркие, приносящие наибольшее удовлетворение переживания люди испытывали, когда оказывались в потоке. И это прежде не обсуждавшееся психическое состояние, казавшееся таким загадочным и необыкновенным, в действительности вполне поддавалось анализу. Когда вы находитесь в потоке, цели ясны. Вы должны просто достичь вершины горы, перебросить мяч через сетку или вылепить нечто из глины. Обратная связь поступает немедленно. Вершина горы становится ближе или дальше, мяч попадает в цель или мимо, горшок, которому вы придаете форму на гончарном круге, получается ровным или не очень.

---

«На протяжении всей моей спортивной карьеры главная цель всегда заключалась в том, чтобы стать более сильным атлетом, чем я был в данный момент, будь то на следующей неделе, через месяц или через год. Целью было совершенствование. Медаль была просто конечной наградой за достижение этой цели».

*Себастьян Коэ,  
двукратный олимпийский чемпион*

---

Самое важное, что в потоке соотношение между тем, что человек должен был делать, и тем, что он мог сделать, было совершенным. Задача не была слишком легкой. Но не была и слишком трудной. Она на ступень или две превышала его текущие возможности, и это заставляло напрягаться тело и ум ровно настолько, что само это усилие становилось самой приятной из наград. Этот баланс приносил с собой собранность и удовлетворение, которые превышали по своей интенсивности другие, более обыденные переживания. Находясь в потоке, люди настолько глубоко переживали настоящий момент и так остро чувствовали, что им все подвластно, что их восприятие времени, места и даже самого себя полностью исчезало. Разумеется, они были автономными. Но это еще не все — они были увлеченными. Они, как писал поэт У.Х. Оден, забывали за работой обо всем на свете.

Может быть, это душевное состояние и было как раз тем, что искал тот десятилетний мальчик в поезде, пересекающим Европу. Возможно, достижение потока, не на краткое мгновение, а как качественной характеристики жизни, сохранение этого «красивого взгляда, видящего только объект» для обретения мастерства повара, хирурга или клерка и было ответом. Может быть, жить нужно было именно так.

## ЗЛАТОВЛАСКА НА ГРУЗОВОМ КОРАБЛЕ

Несколько лет назад — он не может припомнить, когда точно, — Чиксентмихайи был приглашен в швейцарский Давос Клаусом Швабом, под руководством которого в этом городе каждый год проходит закрытый форум мировой элиты. В поездке его сопровождали трое других преподавателей Чикагского университета: Гэри Беккер, Джордж Стиглер и Милтон Фридман — все экономисты и все лауреаты Нобелевской премии. Однажды вечером пятеро мужчин встретились за ужином, после которого Шваб спросил ученых, какую проблему современной экономики они считают самой важной.

«К моему бесконечному удивлению, — рассказывал Чиксентмихайи, — Беккер, Стиглер и Фридман сказали каждый на свой лад, что “чего-то не хватает”, что при всей своей объяснительной силе экономика по-прежнему не может предложить достаточно убедительного объяснения поведения, даже в бизнес-среде».

Чиксентмихайи улыбнулся и похвалил своих коллег за их проницательность. Концепция потока, которую он выдвинул в середине 1970-х годов, не изменила в одночасье правила игры. Она получила некоторую поддержку в 1990 году, когда Чиксентмихайи написал свою первую книгу на эту тему, предназначенную для широкой аудитории, и обрел небольшую группу последователей в деловом мире. Однако эти представления пока не находили воплощения в реальной деятельности организаций. В конце концов, в Мотивации 2.0 не было места для таких понятий, как поток. Операционная система, соответствующая поведению типа X, не ограничивает людей в выборе интересных и посильных задач, но она подразумевает, что такие моменты являются скорее счастливыми случайностями, чем необходимым условием для выполнения отличной работы.

Но мало-помалу подвижки, видимо, все же происходили. Как свидетельствуют приведенные выше в этой главе данные о незаинтересованности работников, издержки — как с точки зрения человеческой

удовлетворенности, так и здоровья организации — оказываются очень высоки, если условия работы несовместимы с переживанием потока. Вот почему некоторые предприятия пытаются действовать иначе. Как отметил журнал *Fast Company*, ряд компаний, включая Microsoft, Patagonia и Toyota, согласны с тем, что создание дружественной потоку обстановки, помогающей людям овладевать мастерством, может повышать производительность и удовлетворенность работой<sup>4</sup>.

---

«Желание сделать что-то, потому что это приносит вам глубокое удовлетворение и требует напряжения всех сил, вдохновляет на творческие свершения высочайшего уровня, будь то в искусстве, науке или бизнесе».

Тереза Амабайл,  
Гарвардский университет

---

Например, Стефан Фальк, вице-президент Ericsson, шведского телекоммуникационного концерна, использовал принципы потока для обеспечения более легкого слияния подразделений компании. Он убеждал руководителей составлять рабочие задания таким образом, чтобы люди имели перед собой четкие цели и могли получать немедленную обратную связь. И вместо того, чтобы раз в год встречаться со своими подчиненными для аттестации, менеджеры встречались с глазу на глаз с сотрудниками шесть раз в год, часто выделяя на это до полутора часов, чтобы обсудить их уровень увлеченности и пути повышения мастерства. Стратегия использования потока работала достаточно хорошо, чтобы Ericsson начала использовать ее в своих офисах по всему миру. Впоследствии Фальк перешел в Green Cargo, огромную логистическую и транспортную компанию, базирующуюся в Швеции. Там он разрабатывал обучающую программу для менеджеров, которая знакомила их с тем, как работает поток. Затем он потребовал от них раз в месяц встречаться с персоналом, чтобы быть в курсе, насколько люди перегружены или недогружены работой, — и регулировать нагрузку таким образом, чтобы помогать им достигать состояния потока. После двух лет административной реконструкции принадлежащая государству Green Cargo впервые за 125 лет начала приносить прибыль. По мнению руководителей, основная причина этого — признание ценности потока<sup>5</sup>.

Кроме того, исследование 11 000 технологов и инженеров, работающих в американских компаниях, показало, что поиск интеллектуальных задач, то есть стремление осваивать что-то новое и необычное, — является лучшей предпосылкой продуктивности. Исследователи, движимые этим внутренним стремлением, получили значительно больше патентов, чем те, для кого главной мотивацией были деньги, даже при сопоставимых усилиях, затраченных каждой группой<sup>6</sup>. (То есть внешне мотивированная группа работала столько же времени и столь же усердно, что и их больше отвечавшие типу I коллеги. Просто они сделали меньше, возможно, потому, что проводили в потоке меньшую часть своего рабочего времени.)

А затем появился Дженова Чен, молодой разработчик компьютерных игр, посвятивший теории Чиксентмихайи свою диссертацию на соискание степени магистра изящных искусств. Чен считал, что видеоигры дают возможность почувствовать, что такое поток, но при этом многие из них требуют от игроков почти маниакальной самоотдачи. Почему не написать такую игру, подумал он, которая доносила бы ощущение потока до более широкого круга людей, играющих от случая к случаю? Используя в качестве основы свой диссертационный проект, Чен создал игру, в которой пользователь с помощью компьютерной мышки управляет продвижением по сюрреалистическому подводному ландшафту амебообразного организма, поедающего других созданий и медленно эволюционирующего в более высокую форму жизни. В то время как большинство игр требуют от игроков прохождения фиксированной и заранее заданной последовательности уровней сложности, игра Чена позволяет игрокам продвигаться вперед и исследовать окружающий мир так, как им это нравится. И в отличие от игр, в которых проигрыш означает конец сеанса, в игре Чена неудача просто перемещает игрока на уровень, который больше соответствует его возможностям. Чен называл свою игру потОк [f!Ow]. И она стала суперхитом. Люди сыграли в онлайн-версию этой игры более 3 миллионов раз (вы можете найти ее по адресу: <http://intihuatani.usc.edu/cloud/flowing/>). Платная версия, разработанная для игровой приставки PlayStation, была скачана более 350 000 раз и заработала целую коллекцию наград. Чен использовал эту игру, чтобы организовать собственную компанию, названную thatgamecompany, построив ее вокруг потока и своей разработки, и получил от Sony контракт на разработку трех игр — неслыханный успех для никому не известной молодой компании, возглавляемой парой 26-летних разработчиков из Калифорнии.

Green Cargo, thatgamecompany и другие компании, сотрудники которых получают патенты, обычно применяют две тактики, которыми не пользуются их менее предприимчивые конкуренты. Во-первых, они предлагают сотрудникам то, что я называю «задачами Златовласки», — задания, которые не слишком горячи и не слишком холодны, не слишком трудны и не слишком просты. Один из источников фрустрации на рабочем месте — несоответствие между тем, что люди *должны* делать, и тем, что они *могут*. Когда требования превышают их способности, развивается тревожность. Когда они вынуждены делать то, что не требует от них ни малейшего напряжения сил, их одолевает скука. (Чиксентмихайи даже назвал свою первую книгу об аутолетическом опыте

«По ту сторону скуки и тревоги» (Beyond Boredom and Anxiety)). Но когда задачи соответствуют способностям, можно получить великолепные результаты. В этом суть потока. Задачи Златовласки предлагают нам прекрасную возможность освоения этой территории, обретения навыков жизни на острие ножа между порядком и беспорядком или, как описал это однажды живописец Фриц Шолдер, «хождения по канату, натянутому между случайностью и дисциплиной».

Вторая тактика, которую прогрессивные организации применяют для укрепления связи с потоком и предоставления своим сотрудникам более широких возможностей для повышения мастерства, заключается в использовании положительного варианта эффекта Сойера. Как вы помните из главы 2, внешние награды могут превратить игру в работу. Но ведь можно также повернуть течение вспять и превратить работу в игру. Некоторые рабочие задания не приводят автоматически к состоянию потока, но их все равно нужно выполнять. Поэтому самые сообразительные руководители разрешают служащим строить свою работу таким образом, чтобы привнести ощущение потока в будничные, по сути, обязанности. Эми Вжесневски и Джейн Даттон, два преподавателя бизнес-школы, изучали этот феномен в среде больничных уборщиц, медсестер и парикмахеров. Они выяснили, например, что некоторые уборщицы в больницах вместо исполнения необходимого минимума собственной работы брали на себя новые задания — от бесед с пациентами до помощи медсестрам в их нелегкой работе. Добавление этих более увлекательных заданий повышало удовлетворенность этих служащих и их собственную оценку своих навыков. Определяя по-новому часть своих обязанностей, они помогали сделать работу более веселой и приятной. «Даже на работах с незначительной долей автономии, — пишут Вжесневски и Даттон, — люди могут находить новые возможности для проявления мастерства»<sup>7</sup>.

## ТРИ ЗАКОНА МАСТЕРСТВА

**П**оток необходим для мастерства, но не гарантирует его обретения, поскольку эти два понятия действуют в разных временных плоскостях. Первое может длиться минуту, второе развивается на протяжении месяцев, лет, иногда — десятилетий. Вы и я можем достичь состояния потока завтра утром, но ни один из нас не станет мастером за один день.

Итак, как можно задействовать поток для получения более глубоких устойчивых и продолжительных результатов? Что мы можем сделать для обретения мастерства, этого элемента поведения типа I, на наших рабочих местах и в нашей жизни? Несколько ученых, изучающих поведение, дали кое-какие предварительные ответы на эти вопросы, и как свидетельствуют полученные ими данные, мастерство подчиняется трем весьма своеобразным законам.

### Мастерство — это образ мышления

Как и корни многих других явлений нашей жизни, основы мастерства следует искать у нас в голове. По крайней мере именно так считает Кэрол Дуэк.

Дуэк, преподаватель психологии Стэнфордского университета, почти 40 лет изучала связь мотивации и достижений у детей и молодых людей, собрав массив точных исследовательских данных, сделавший ее суперзвездой современной науки о поведении. Самое известное открытие Дуэк гласит, что вера людей определяет их достижения. Наши представления о себе и природе наших возможностей — то, что она называет нашими «Я-теориями», — определяют, как мы интерпретируем свой опыт, и могут устанавливать границы наших свершений. Хотя ее исследования касаются в основном представлений об «умственных способностях», ее открытия в равной мере применимы к большинству человеческих способностей. И они формулируют первый закон мастерства: *мастерство — это образ мышления*.

Согласно Дуэк, люди могут придерживаться двух различных взглядов на собственный интеллект. Сторонники «теории данности» убеждены, что интеллект есть данность. Он часть нашего внутреннего мира, его объем ограничен, и мы не в силах его увеличить. Последователи «теории приращения» считают по-другому. Они убеждены, что, хотя люди и отличаются по уровню интеллекта, его при определенных усилиях можно повысить. Если проводить аналогию с физическими качествами, сторонники теории приращения рассматривают интеллект как своего рода силу. (Хотите стать сильным и более мускулистым? Начинайте качать мышцы.) Сторонники теории данности считают, что он больше схож с ростом. (Хотите быть выше? Что ж, вам не повезло [\[15\]](#).) Если вы верите, что ваш интеллект есть величина постоянная, то каждый образовательный и профессиональный опыт становится тестом на определение его уровня. Если вы считаете, что интеллект можно развивать, тот же опыт превращается в благоприятную возможность для его роста. Согласно одному взгляду, интеллект это то, что вы демонстрируете, согласно другому, это то, что вы развиваете.

Две теории самооценки ведут двумя совершенно разными дорогами: одна ведет к мастерству, другая — нет.

Возьмем, например, цели. Дуэк говорит, что они бывают двух типов — цели-результаты и обучающие цели. Получение пятерки по французскому языку — это цель-результат. Умение говорить по-французски — это обучающая цель. «Обе цели совершенно нормальны и широко распространены, — говорит Дуэк, — и обе могут вести к достижениям»<sup>8</sup>. Но лишь одна из них ведет к мастерству. На материале нескольких исследований Дуэк выявила, что постановка перед детьми цели-результата (скажем, получение высокой оценки на экзамене) давала эффект в случае относительно простых проблем, но часто подавляла способность детей применять приобретенные знания к новым ситуациям. Например, в одном из исследований Дуэк и ее коллега просили школьников 12–14 лет изучить ряд научных принципов, ставя перед половиной учащихся цель-результат, а перед другой половиной обучающую цель. После того как обе группы демонстрировали, что усвоили материал, исследовательницы просили школьников применить полученные ими знания к ряду новых задач, близких, но не идентичных тем, что они только что изучали. Школьники с обучающими целями получали за решение этих новых задач значительно более высокие оценки. Они также работали дольше и перебирали больше вариантов решения задачи. Как пишет Дуэк, «в случае обучающей цели ученикам не требовалось чувство уверенности в собственных силах или навыках, чтобы не сдаваться и продолжать попытки. В конце концов, их цель — учиться, а не доказать, что они самые умные»<sup>9</sup>.

---

«Решите для себя, в чем вы хотите быть по-настоящему сильны, учтите, что вы никогда не будете в полной мере удовлетворены своими умениями, и примите это как нечто совершенно нормальное».

*Роберт Б. Райх,  
бывший министр труда США*

---

Кроме того, эти две Я-теории совершенно по-разному трактуют смысл усилий. Для сторонников теории приращения приложенное усилие есть благо. Поскольку они считают, что способности пластичны, то усердный труд рассматривают как путь к их совершенствованию. В отличие от этого, говорит Дуэк, «теория данности... это система, которая требует подкреплений в виде легких успехов». Согласно этой схеме, если приходится работать усерднее, значит, вы не очень сильны. Поэтому люди выбирают легкие задания, выполнение которых подтверждает их способности, но ничего не дает для их развития. В определенном смысле сторонники теории данности хотят выглядеть мастерами, не прилагая никаких усилий для достижения мастерства.

Наконец, два этих типа мышления приводят в действие различные механизмы реагирования на неудачу. Один из них Дуэк называет беспомощностью, а другой — направленностью на мастерство. В исследовании американских учеников пятых-шестых классов Дуэк давала школьникам восемь абстрактных задач, которые они были в состоянии решить, а потом четыре задачи, которые они решить не могли (поскольку были слишком сложными для детей этого возраста). Школьники, которые считали, что мыслительные способности есть величина постоянная, быстро сдавались при решении этих трудных задач и объясняли неудачи уровнем своего интеллекта (точнее, его недостатком). Учащиеся с более гибким мышлением продолжали работать, несмотря на трудности, и задействовали в поисках решения гораздо более изобретательные стратегии. На кого же эти школьники возлагали вину за свою неспособность справиться с самыми трудными задачами? «Оказалось, и это было удивительно, что они не винили никого», — говорит Дуэк. Эти молодые люди признавали, что неудачи неизбежны и могут служить дорожными знаками на пути к мастерству.

Открытия Дуэк прекрасно согласуются с различиями в поведении, характерными для Мотивации 2.0 и Мотивации 3.0. Люди, которым свойственно поведение типа X обычно считают, что интеллект не поддается совершенствованию, предпочитают цели-результаты обучающим целям и воспринимают усилия как признак слабости. Поведение типа I следует теории приращения интеллекта, ценит обучающие цели больше целей-результатов и приветствует усилия как путь к совершенствованию в каком-то важном деле. Возьмите на вооружение одну установку, и мастерство окажется недостижимым. Примите другую, и оно может стать неизбежным.

## Мастерство — это усилие

Каждое лето примерно 1200 молодых американских мужчин и женщин прибывают в Военную академию Соединенных Штатов в Вест-Пойнте, чтобы начать четырехлетнее обучение и занять свое место в легендарном «длинном сером строю»<sup>[16]</sup>. Но, прежде чем попасть в учебные классы, они проходят семинедельный курс базовой подготовки курсантов. К концу лета каждый двадцатый из этих талантливых, увлеченных молодых людей выбывает из числа курсантов. Группа специалистов — двое из Вест-Пойнта, один из Пенсильванского университета и один из Мичиганского — решила выяснить, почему некоторые студенты продолжают идти по пути, ведущему к военному мастерству, а другие сходят с него на первой же остановке.

Может быть, дело в физической силе и атлетизме? Интеллекте? Лидерских способностях? Всесторонней

---

«Постарайтесь выбрать профессию, самые будничные и трудоемкие аспекты которой будут приносить вам радость. В этом случае вы всегда будете счастливы».

*Уилл Шорц,  
известный разработчик кроссвордов*

---

Как выяснили исследователи, лучшим прогнозирующим параметром успеха были оценки потенциальных кандидатов по шкале такого качества, как стойкость, которое можно описать как «упорство и энтузиазм в достижении долгосрочных целей»<sup>10</sup>. Опыт этих армейских курсантов подтверждает второй закон мастерства: *мастерство — это усилие*.

Как бы ни был чудесен поток, путь к мастерству — бесконечное совершенствование в важном для вас деле — не усеян розами и не увенчан радугой. В противном случае большинство из нас непременно совершило бы это путешествие. Овладение мастерством — путь через тернии, и часто он не очень весел. Это один из выводов, к которому пришел психолог Андерс Эриксон, чье новаторское исследование высших достижений в различных областях легло в основу новой теории развития мастерства. Вот что он говорит: «Многие качества, отражающие, как считалось некогда, врожденные способности, на самом деле являются результатом интенсивной и продолжительной практики»<sup>11</sup>. Мастерство — в спорте, музыке, бизнесе — требует усилий (напряженных, болезненных, мучительных, всепоглощающих усилий) в течение долгого времени (не недели и месяцы, а десятилетия)<sup>12</sup>. Социолог Дэниел Чамблисс назвал это «прозаичностью совершенства». Подобно Эриксону, Чамблисс обнаружил — исследуя на протяжении трех лет пловцов-олимпийцев, — что лучшие из них, как правило, тратили больше всего времени и усилий на обыденные упражнения, помогавшие им готовиться к соревнованиям<sup>13</sup>. По этой же причине, как установили исследователи личностных качеств курсантов Вест-Пойнта, именно стойкость и твердость духа, а не IQ или показатели стандартизированных тестов, являются самыми точными прогнозирующими факторами успеха в учебе. Они отмечают: «Хотя значение упорного труда признается всеми без исключения, значимость продолжительных, сосредоточенных на одном объекте усилий может быть не такой очевидной... независимо от сферы деятельности, стойкость может быть столь же необходимой для высоких достижений, как и талант»<sup>14</sup>.

Поток присутствует на этой картине в двух ипостасях. Если люди будут знать, что именно способствует их вхождению в поток, у них будет более ясное представление о том, на что им стоит тратить время и силы, чтобы достичь мастерства. И эти мгновения пребывания в потоке, случающиеся на пути к совершенству, могут помочь людям преодолеть трудные участки. Но в конечном счете достижение мастерства подразумевает работу, работу и работу, часто без видимых улучшений, возможно, с редкими моментами переживания потока, несущего вас вперед, за которыми может последовать небольшой прогресс, а затем снова упорная работа на новом, чуть более высоком плато. Безусловно, это изматывает. Но это не проблема, это решение.

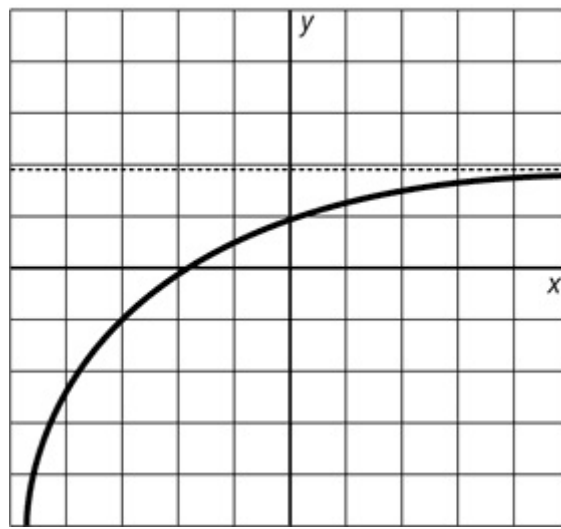
Как говорит Кэрл Дуэк, «усилие — это один из тех феноменов, которые придают жизни смысл. Усилие означает, что вы к чему-то неравнодушны, что у вас есть что-то очень важное в жизни и вы готовы трудиться ради этого. Существование было бы серым, если бы не было ничего, что вы готовы ценить и к чему можете стремиться»<sup>15</sup>.

Еще один доктор, у которого нет ученой степени, но есть именная табличка в баскетбольном Зале славы в Спрингфилде, штат Массачусетс, сформулировал это чуть иначе. «Быть профессионалом, — сказал однажды Джулиус Эрвинг, — это значит делать то, что ты любишь, тогда, когда тебе этого не хочется»<sup>16</sup>.

## Мастерство — это асимптота

Чтобы понять последний закон мастерства, вы должны немного вспомнить алгебру и историю искусства.

Возможно, вы помните понятие асимптоты из курса алгебры. Если нет, может быть, вы узнаете ее на рисунке, приведенном ниже. Асимптота (в данном случае горизонтальная асимптота) — это прямая линия, к которой кривая приближается, но никогда ее не касается.



Из истории искусства нас интересует одно имя: Поль Сезанн — достаточно известный французский живописец XIX века, о котором писали художественные критики и другие специалисты. Самые великие картины Сезанна были написаны им под конец жизни. И одна из причин этого факта, по мнению экономиста Дэвида Галенсона из Чикагского университета, изучавшего карьеры художников, заключается в том, что каждую свою работу он неизменно старался написать лучше прежних. Как отмечал один критик, «для Сезанна окончательная композиция картины никогда не открывалась в мгновение ока, он нащупывал ее с величайшей осторожностью, так сказать, подкрадываясь к ней то с одной стороны, то с другой... *Для него эта композиция была асимптотой, к которой он вечно приближался, никогда ее не достигая*»<sup>17</sup>.

Такова природа мастерства: *мастерство это асимптота*.

Вы можете приближаться к нему. Вы можете оттачивать его. Вы можете подойти к нему очень, очень, очень близко. Но, подобно Сезанну, вы *никогда* не сможете окончательно его достичь. Мастерством невозможно овладеть до конца. Тайгер Вудс, вероятно, самый великий игрок в гольф всех времен, сказал, что он может и должен стать лучше. Он сказал это, когда был любителем. Он скажет то же самое после своего лучшего выступления или в конце самого удачного своего сезона. Он стремится к мастерству. Это хорошо известно. Менее известно то, что он знает, что никогда его не достигнет. Оно всегда будет вне пределов его досягаемости.

Асимптота мастерства — это источник фрустрации. Зачем тянуться к чему-то, чего вы никогда не достигнете в полной мере? Но она служит также и источником очарования. Почему *не* тянуться к ней? Нам приносит радость скорее стремление, чем реализация. В конце концов, мастерство притягивает именно потому, что всегда ускользает.

## КИСЛОРОД ДУШИ

В одном эксперименте испытуемые проявляли симптомы «генерализованного тревожного расстройства» — психического расстройства, поражающего примерно 3% взрослого населения. Согласно Диагностическому и статистическому руководству по психическим расстройствам (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV)), присутствие любых трех из шести следующих симптомов указывает на потенциальную проблему:

- беспокойство, нервозность или напряженность;
- быстрая утомляемость;
- затрудненная концентрация или провалы в памяти;
- раздражительность;
- мышечное напряжение;
- нарушение сна.

Эти женщины и мужчины казались примерами из учебника. Один человек, раньше невозмутимо шагавший по жизни, теперь чувствовал себя «напряженным, более враждебным, сердитым и раздраженным». Другой сообщал, что стал «более раздражительным, беспокойным» и страдает от «снижения концентрации». Еще один представил такое самописание: «Сплю плохо, вялый, более нервный, более осторожный». Некоторые люди опасались, что у них произошел нервный срыв. У одного человека рассудок настолько помутился, что он нечаянно столкнулся со стеной и разбил очки.

Самое время сходить к психиатру или попросить рецепт на успокоительное лекарство?

Нет. Самое время позволить потоку вернуться в их жизнь. В начале 1970-х годов Чиксентмихайи провел эксперимент, в ходе которого он просил людей записывать все действия, которые они совершали в своей жизни, несмотря на их «бесполезность», то есть маленькие действия, совершавшиеся ими не по обязанности или для достижения определенной цели, а просто потому, что они получали от этого удовольствие. Затем он давал им следующую инструкцию:

«Мы хотели бы, чтобы начиная с [утра назначенного дня], когда вы проснетесь и до 21.00 вы действовали как обычно, делая все то, что должны, но не делая ничего, что можно считать “игрой” или “непродуктивным” действием».

Иными словами, он и его исследовательская группа велели участникам вычеркнуть поток из своей жизни. Люди, которым нравились какие-то аспекты их работы, должны были избегать ситуаций, способных принести удовольствие. Люди, обожавшие трудные физические упражнения, должны были вести сидячий образ жизни. Одна женщина, любившая мыть посуду, потому что это давало ей возможность сделать что-то полезное и в то же время пофантазировать, не испытывая при этом чувства вины, могла мыть тарелки, только когда это было абсолютно необходимо.

Результаты не заставили себя ждать. Уже в конце первого дня участники «заметили возросшую медлительность в своем поведении». Они стали жаловаться на головные боли. Многие сообщали о затрудненной концентрации, о навязчивых мыслях, которые беспорядочно крутились в голове. Кто-то чувствовал сонливость, в то время как другие были слишком возбуждены, чтобы спать. Как писал Чиксентмихайи: «После всего двух дней депривации... общее ухудшение настроения было настолько сильным, что продолжать эксперимент было бы неблагоприятно»<sup>18</sup>.

Два дня. Сорок восемь часов без потока ввергли людей в состояние, до боли напоминающее серьезное психическое расстройство. Эксперимент наводит на мысль, что поток — ощущение глубокой увлеченности, к которому призывает Мотивация 3.0, — это не мелочь. Это необходимость. Он нужен нам, чтобы выжить. Это кислород души.

Еще одно, более удивительное открытие Чиксентмихайи заключается в том, что люди чаще достигают состояния потока на работе, а не во время досуга. Работа часто может иметь структуру аутотелического опыта: ясные цели, немедленная обратная связь, задачи, отвечающие нашим возможностям. И когда все обстоит именно так, мы не просто получаем от работы больше удовольствия, мы выполняем ее лучше. Поэтому удивительно, что организации мирятся с рабочей средой, лишаящей огромное количество людей этих переживаний. Предлагая чуть больше задач Златовласки, находя способы задействовать положительный вариант эффекта Сойера, организации могут помочь сами себе и сделать богаче жизнь людей.

Чиксентмихайи осознал этот важнейший факт более 30 лет назад, когда написал: «Нет никаких оснований и дальше считать, что лишь от праздной “игры” можно получать удовольствие, тогда как к серьезным делам следует относиться как к тяжкому кресту, который нужно нести по жизни. Как только мы осознаем, что границы между работой и игрой искусственны, мы сможем взять все в свои руки и приняться за трудную задачу — сделать жизнь более сносной»<sup>19</sup>.

За обедом мы с Чиксентмихайи говорили о детях. Жизнь маленького ребенка полна аутотелических переживаний. Дети переходят из одного состояния потока в другой, воодушевляемые чувством радости, не испытывая никаких ограничений, предаваясь своим занятиям с увлеченностью курсанта Вест-Пойнта. Они используют свой ум и тело, чтобы изучать окружающий мир и получать обратную связь, начиная бесконечную погоню за мастерством.

Затем — в какой-то момент их жизни — они перестают это делать. Что же происходит?

«Вы начинаете стыдиться того, что ваши действия — это ребячество», — объяснил Чиксентмихайи.

Какое заблуждение. Может быть, вы и я, и все остальные взрослые, ответственные за происходящее, и есть незрелые личности. Это напоминает ситуацию, которую пережил Чиксентмихайи в том поезде, когда удивлялся, как могут взрослые понимать все так неверно. Обстоятельства нашей жизни могут быть менее мрачными, но это наблюдение все равно не теряет своей актуальности. Предоставленные сами себе, говорит Чиксентмихайи, дети стремятся в поток с неотвратимостью закона природы. Так же следует поступать и всем нам.

## Целеустремленность

От статистиков мы узнали, что демографические данные — это судьба. От Rolling Stones мы узнали, что невозможно всегда получать то, что хочешь. Чего мы не знаем, так это что происходит, когда два этих нестигаемых принципа садятся за стол, наливают себе по стаканчику и пытаются познакомиться поближе.

Но мы собираемся это выяснить.

В 2006 году первые представители поколения беби-бума (те из нас, кто родился между 1946 и 1964 годами) начали отмечать свое 60-летие. Отмечая дни рождения с большими круглыми датами, люди обычно берут паузу, задумываются и подводят итоги своей жизни. И я заметил, что реакция бумеров, достигающих этого рубежа, в Соединенных Штатах и любом другом месте делится на три стадии.

На первой стадии они спрашивают: «Как, черт возьми, так получилось, что мне уже 60?» Когда счетчик прожитых лет переваливает за 60, люди часто удивляются и испытывают легкую тревогу. Шестьдесят, думают они, это уже старость. Они с сожалением вспоминают упущенные ими возможности и отчетливо осознают, что Мик Джаггер со своей группой были правы: они не получали то, чего хотели.

Затем наступает второй этап. В недалеком прошлом достижение 60-летнего возраста означало, что вы уже, гм, староваты. Но в начале XXI века у любого человека, оказавшегося достаточно здоровым, чтобы прожить шесть десятков лет, наверное, хватит здоровья, чтобы прожить еще достаточно долго. Согласно данным ООН, 60-летний американец может рассчитывать, что проживет еще 20 лет; 60-летняя американка продержится еще четверть столетия. В Японии 60-летний мужчина может надеяться, что переживет свой 82-й день рождения, а 60-летняя женщина доживет до 88 лет. Такая же ситуация наблюдается во многих развитых странах. Во Франции, Израиле, Швейцарии, Канаде и многих других странах, если вы достигли возраста 60 лет, то вы почти наверняка проживете больше 80 лет<sup>1</sup>. И осознание этого факта приносит некоторое облегчение. «Уф, — вздыхает бумер в Торонто или Осаке. — У меня еще есть пара десятилетий в запасе».

Но чувство облегчения быстро улетучивается, потому что, не успев перевести дух, люди вступают в третью стадию. Поняв, что могут прожить еще 25 лет, 60-летние бумеры оглядываются на 25 лет *назад*, в то время, когда им было 35, и их, словно молния, поражает внезапная мысль. «Вот это да! Как быстро прошло время, — говорят они. — Неужели следующие 25 лет пронесутся так же быстро? Если так, то как же я успею сделать что-то важное? Когда же я заживу настоящей, полной жизнью? Когда же я смогу изменить мир к лучшему?»

Эти вопросы, вокруг которых вращаются разговоры, ведущиеся на кухнях бумеров по всему миру, могут показаться сентиментальными. Но сейчас они возникают с частотой, беспрецедентной для человеческой цивилизации. Учтите, бумеры — это самая большая демографическая группа в большинстве западных стран, а также в Японии, Австралии и Новой Зеландии. По данным Бюро переписи населения США, в одних только Соединенных Штатах насчитывается около 78 миллионов бумеров, а это означает, что в среднем каждый год более 4 миллионов американцев отмечают юбилей, который сопровождается самоанализом, переоценкой ценностей и размышлениями о прожитой жизни<sup>2</sup>. Это более 11 000 человек в день, больше 450 человек в час.

*Иными словами, в одной только Америке каждые 13 минут 100 бумерам исполняется 60 лет.*

Каждые 13 минут еще 100 человек — представители самого богатого и образованного поколения в мире за всю его историю — начинают задумываться о конечности своей жизни и задаваться глубинными вопросами о смысле, значении и о том, чего они хотят на самом деле.

Сто людей. Каждые 13 минут. Каждый час. Каждого дня. Вплоть до 2024 года.

Когда холодный фронт демографических данных встретится с теплым фронтом нереализованных мечтаний, результатом будет ураган целеустремленности, подобного которому мир еще не видел.

## МОТИВ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ

Первые два из трех столпов типа I — автономия и мастерство — важны и необходимы. Но для сохранения равновесия нам нужна третья опора — целеустремленность, обеспечивающая необходимый контекст для первых двух. Самостоятельные люди, стремящиеся стать мастерами своего дела, выполняют свою работу на очень высоком уровне. Но те, кто делает это во имя некой более высокой цели, могут достичь еще большего. Самые глубоко мотивированные люди, не говоря уже о самых продуктивных и удовлетворенных, подчиняют

свои желания делу, которое превышает их личных амбиций.

Однако система Мотивация 2.0 не признает цель в качестве достаточного стимула. Операционная система типа X не отказывается от этого понятия, но отводит ему роль изящного аксессуара, который вы можете добавить при желании, если он не выбивается из общей картины. Однако, придерживаясь такой позиции, Мотивация 2.0 упускает из виду ключевой аспект нашей природы. С тех пор как люди начали заглядываться на небо, задумываться о своем предназначении и пытаться создать что-то такое, что сделает мир лучше и переживет их самих, мы все время ставим себе цели. «Наличие цели обеспечивает прилив жизненной энергии, — рассказывал мне Чиксентмихайи в одном из интервью. — Я думаю, что эволюция участвует в отборе людей, действующих в интересах более широких, чем их собственные».

---

«Я искренне, всем сердцем верю, что рождается новая форма капитализма. Все больше заинтересованных сторон (клиенты, служащие, держатели акций и более широкие общественные группы) хотят, чтобы у их бизнеса... была цель более высокая, чем производство товара».

*Мэтс Ледерхозен, инвестор  
и бывший руководитель McDonald*

---

Мотивация 3.0 старается восстановить в правах этот аспект человеческого существования. Беби-бумеры по всему миру, из-за особенностей переживаемого ими жизненного этапа и своей многочисленности, выводят цель в центр культурного поля. В связи с этим в сфере бизнеса начали переосмысливать место и значение цели в человеческой деятельности. «Максимизация богатства, выступающая в качестве эмоционального катализатора, не обладает достаточной мотивационной силой, чтобы в полной мере мобилизовать человеческую энергию», — говорит авторитет в вопросах стратегии Гэри Хэмел<sup>3</sup>. Та поражающая воображение степень безучастности, о которой я писал в предыдущей главе, сопровождается другой тенденцией, которую компании только начинают признавать: не менее ошеломляющий рост волонтерства, особенно в Соединенных Штатах. Эти расходящиеся линии — снижающийся уровень оплачиваемых рабочих мест и рост числа готовых работать на безвозмездной основе — наводят на мысль, что работа на добровольных началах дает людям что-то такое, чего оплачиваемая работа дать им не в состоянии.

Мы начинаем понимать, что мотив получения прибыли при всем его потенциале может быть недостаточным стимулом как для отдельных людей, так и для целых организаций. Более мощный источник энергии, которым мы часто пренебрегали или который отвергали как нереалистичный, можно было бы назвать «мотивом целеустремленности». Это то, что составляет самое большое и принципиальное различие между двумя операционными системами. Стержнем Мотивации 2.0 является получение максимальной прибыли. Мотивация 3.0 не исключает получение прибыли, но придает не меньшее значение поиску более высоких целей. Мы замечаем, как этот новый мотив начинает заявлять о себе в трех аспектах организационной жизни — в постановке целей, в риторике и политике.

---

«Любопытно, что старость в каком-то смысле проще молодости, поскольку у нее гораздо меньше вариантов выбора».

*Стэнли Кьюниц, в прошлом американский поэт-лауреат*[\[17\]](#)

---

## Постановка цели

Не только поколение беби-бума делает ставку на цели. Компанию им составляют их сыновья и дочери — поколение Y, дети миллениума или эхо беби-бума. Эти молодые люди, которые недавно стали вливаться в ряды рабочей силы, одним своим присутствием смещают центр тяжести в организациях. Как обнаружила в своем исследовании Сильвия Хьюитт, два последних поколения «наделяют новыми смыслами понятие успеха и руководствуются самыми радикальными представлениями о достойном вознаграждении». Ни одно из этих поколений не считает деньги самой важной формой компенсации. Вместо этого они делают ставку на нематериальные факторы — от «отличной команды» до «возможности, выполняя свою работу, отдать долг обществу»<sup>4</sup>. И если они не смогут найти удовлетворяющие их условия в существующих организациях, то создадут собственные предприятия.

Приведем в качестве примера представителя американского поколения Y Блейка Майкоски и основанную им в 2006 году компанию TOMS Shoes. TOMS не совсем вписывается в традиционный образ бизнес-проекта. Компания торгует стильными теннисными туфлями на плоской подошве. И каждый раз, когда TOMS продает пару обуви вам, мне или вашему соседу, она бесплатно отдает другую пару ребенку в какой-нибудь развивающейся стране. Является ли TOMS благотворительной организацией, финансирующей свою деятельность за счет торговли обувью? Или это бизнес, жертвующий своей прибылью ради возможности делать добрые дела? Правильный вариант ответа ни тот и ни другой, а оба вместе. Ответ настолько неожиданный, что в

компания решила разместить этот непростой вопрос на главной странице своего сайта, прямо под информацией об условиях возврата обуви, если она оказалась неподходящей по размеру. TOMS, объясняется на сайте, — это «коммерческая организация, основной целью деятельности которой являются пожертвования».

Уловили? Нет? Хорошо, тогда приведем такое объяснение: «в силу принятой в компании бизнес-модели наши клиенты становятся благотворителями». Предприятия вроде TOMS размыывают, а может быть, даже разрушают существующие категории. Выбранные ими цели и способы их достижения настолько несовместимы с Мотивацией 2.0, что, если бы компания TOMS попыталась функционировать в этой среде, созданной в прошлом столетии, это привело бы к зависанию, а затем и полному отказу системы, эквиваленту синего экрана смерти в сфере предпринимательства.

В отличие от этого Мотивация 3.0 специально создана для компаний, преследующих самые высокие цели. В сущности, рост числа подобных организаций и есть одна из причин, по которой должна быть внедрена в жизнь новая операционная система. Как я объяснял в главе 1, предприятия вроде TOMS — первые ласточки более широкого движения за переосмысление принципов организации труда. Компании, работающие «на благо общества», корпорации типа B и некоммерческие организации с ограниченной ответственностью — все они меняют представление о цели, принятое в традиционных коммерческих предприятиях. И подобных организаций становится все больше по мере того, как новая формация предпринимателей устремляется к своим целям с тем же энтузиазмом, с каким традиционная экономическая теория предписывает предпринимателям стремиться к получению прибыли. Даже кооперативы, более древняя бизнес-модель, мотивы которой отличаются от получения максимальной прибыли, перемещаются с глухой периферии в центр внимания. Согласно Марджори Келли, за последние три десятилетия во всем мире число членов кооперативов увеличилось вдвое, достигнув 800 миллионов человек. В Соединенных Штатах количество людей, входящих в кооперативы, превышает количество собственников акций. И эта идея получает все большее распространение. В Колумбии, отмечает Келли, «SaludCoop оказывает медицинские услуги четверти населения. Испанский Mondragon Corporation Cooperativa — седьмой по величине промышленный концерн в стране»<sup>5</sup>.

Эти «не только коммерческие» предприятия радикально отличаются от «социально ответственных» компаний, бывших столь популярными последние 15 лет, но редко исполнявших свои обещания. Цель этих организаций в соответствии с принципами Мотивации 3.0 состоит не в погоне за прибылью и попытке сохранить при этом моральный и законопослушный облик. Их цель состоит в том, чтобы исполнить свое предназначение и использовать прибыль как катализатор, а не плановый показатель.

## Риторика

Весной 2009 года, когда мировая экономика зашаталась от редкого по силе кризиса и размаха породивших его финансовых махинаций, несколько студентов Гарвардской школы бизнеса, глядя в зеркало, задавались вопросом, не в них ли заключается проблема. Люди, которыми они стремились стать, — финансисты и корпоративные титаны — оказались не героями эпических сказаний, а злодеями из более мрачных историй. Многие выдающиеся люди из мира бизнеса были в числе тех, кто толкал финансовую систему к краю пропасти. При этом, присматриваясь к своим однокурсникам, они замечали у них схожие черты и манеры. В одном из опросов, проводившихся среди студентов MBA несколькими годами ранее, 56% опрошенных признались, что регулярно мошенничали<sup>6</sup>.

Итак, горстка гарвардских второкурсников, опасаясь, что почетный некогда символ заменят на три красные буквы [18], сделала то, чему студенты бизнес-школы хорошо обучены. Они составили план. Общими усилиями они сочинили «Клятву MBA» — вариант Клятвы Гиппократов для выпускников бизнес-школ, в которой они приносят присягу на верность целям, более высоким и масштабным, чем итоговая строка в финансовом отчете. Это не юридический документ. Это кодекс поведения. И поведение, которое он пропагандирует, равно как и слова, которые в нем использованы, свидетельствуют о склонности в большей мере к максимально высоким целям, чем к максимально большой прибыли.

С самого первого предложения становится очевидно, что клятва созвучна принципам Мотивации 3.0.

Она начинается со слов: «Мое предназначение как руководителя — служить высоким целям путем объединения людей и ресурсов ради создания ценностей, которые человек не в силах создать в одиночку». И далее еще примерно 500 слов в том же духе. «Я буду стоять на страже интересов моих акционеров, коллег, клиентов и общества, в котором мы действуем, — обещают принимающие эту клятву. — Я буду всеми силами содействовать созданию устойчивого экономического, социального и экологического процветания во всем мире».

Эти слова: «предназначение», «высокая цель», «стабильность» — не из лексикона людей типа X. Их редко можно услышать в бизнес-школах, потому что это, в конце концов, не то, чему принято учить в подобных учебных заведениях. Однако студенты самой влиятельной в мире, судя по всему, кузницы руководящих кадров

думали иначе. Перед принесением клятвы Макс Андерсон, один из студентов-основателей, сказал: «Я надеюсь, что ко времени 25-й встречи выпускников наш класс будет известен не тем, сколько денег мы заработали или сколько средств вложили в нашу школу, а тем, что в результате наших усилий мир изменился к лучшему»<sup>7</sup>.

Слова имеют значение. И если вы будете слушать достаточно внимательно, вы, возможно, начнете улавливать слегка отличный, чуть сильнее подчеркивающий значимость цели акцент. Упомянутый выше Гэри Хэмел говорит: «Цели менеджмента обычно описываются такими словами, как “рациональность”, “преимущество”, “ценность”, “превосходство”, “фокус” и “дифференциация”. При всей важности этих понятий, им недостает силы, чтобы воодушевлять человеческие сердца». «Лидеры бизнеса, — утверждает он, — должны найти способы наполнить прозаическую деловую деятельность более глубокими, затрагивающими душу идеалами, такими как честь, правда, любовь, справедливость и красота»<sup>8</sup>. Привнесите больше человечности в риторику человека, и вам, возможно, удастся сделать более человечными его действия.

С помощью такого подхода к словам Роберт Райх, бывший министр труда США, оценивает здоровье любой организации. Он называет его «тестом на местоимения». Посещая какое-нибудь предприятие, он обычно задает рабочим несколько вопросов о компании. Разумеется, он прислушивается к содержанию их ответов, но особое внимание он обращает на то, какие местоимения они используют. Для них компания скорее «они» или «мы»? «Их» компании и «наши» компании, отмечает он, это совершенно разные места работы<sup>9</sup>. И в системе Мотивация 3.0 местоимение «мы» побеждает.

## Политика

Между словами, которыми оперируют в организациях, и целями, к которым они стремятся, лежит политика, которую они проводят, дабы преобразовать первое во второе. Здесь тоже можно заметить ранние предвестники нового подхода. Например, многие компании в последнее десятилетие затратили много времени и сил на выработку принципов корпоративной этики. Однако не заметно, чтобы примеры неэтичного поведения стали более редкими. Хотя эти принципы могут представлять определенную ценность, в качестве политики они способны приводить к непредвиденным последствиям в виде сдвига целенаправленного поведения от схемы типа I к типу X. Вот как это объяснял преподаватель Гарвардской школы бизнеса Макс Бэйзерман:

«Допустим, у вас работают люди с высокими стандартами поведения, и вы задаете им довольно слабый набор этических норм, которым они должны соответствовать. В результате, когда вы говорите им, что работать нужно так, потому что считаете, что это правильно, они понимают все наоборот, так как для них это означает, что действовать нужно так, чтобы были поставлены все галочки».

Представьте, например, организацию, которая пропагандирует позитивные ценности, в частности, стремится сделать мир лучше, создавая рабочие места для самых разных категорий сотрудников. Если свести эту моральную позицию к перечню пунктов, позитивные ценности неожиданно оказываются просто набором требований, которым должна удовлетворять организация, чтобы продемонстрировать, что не занимается дискриминацией.

Теперь очевидно, что для организации важно не столько декларируемое равенство и единение людей, сколько проставление галочек, указывающих, что она все делает правильно (и поэтому защищена от судебных исков). Раньше ее работники были внутренне мотивированы поступать правильно, а теперь у них есть внешняя мотивация — стараться, чтобы компанию не завалили судебными исками и штрафами<sup>10</sup>.

Иными словами, люди могут отвечать минимальным этическим стандартам, позволяющим избежать наказания, но эти принципы не сделали ничего для повышения значимости целей в корпоративной среде. Гораздо эффективнее было бы использовать потенциал автономии для выработки максимального высоких целей. Два следующих примера продемонстрируют, что я имею в виду.

---

«Ценность жизни может быть измерена способностью человека оказывать влияние на судьбу менее обеспеченных сограждан. Поскольку смерть — это абсолютная неизбежность для каждого, важной переменной остается качество жизни, проживаемой человеком с момента рождения до смерти».

*Билл Стрикленд,  
лауреат награды Фонда Макартуров,  
основатель Манчестерской гильдии мастеров*

---

В первую очередь отметим, что многие психологи и экономисты пришли к выводу, что корреляция между деньгами и счастьем достаточно слабая, что обладание состоянием, превышающим определенный (и довольно скромный) порог, не приносит людям более высокого уровня удовлетворенности. Но некоторые ученые дополняют это наблюдение новыми деталями. По данным Лары Экнин и Элизабет Данн, социологов из Университета Британской Колумбии, и Майкла Нортон, психолога из Гарвардской школы бизнеса, как именно

люди тратят свои деньги, не менее важно, чем то, сколько они зарабатывают. В частности, расходование денег на других людей (купить цветы супруге вместо MP3-плеера для себя) или на благое дело (пожертвовать религиозному учреждению вместо того, чтобы потратить деньги на стилиста) может действительно повысить наш уровень субъективного благополучия<sup>11</sup>. Данн и Нортон предлагают сформировать на основе открытого ими «просоциального» расходования средств корпоративную политику. Согласно материалу, опубликованному в *The Boston Globe*, они убеждены, что «компании могут повысить эмоциональное благополучие своих служащих, выделяя часть своего бюджета на благотворительные цели и выдавая сотрудникам суммы для пожертвований, что сделает их счастливее и принесет пользу благотворительным учреждениям, на которые падет их выбор<sup>12</sup>. Иначе говоря, передача отдельным людям контроля над тем, как организация возвращает свои долги обществу, могла бы больше сделать для повышения уровня их удовлетворенности, чем еще один финансовый стимул из категории «если–то».

Другое исследование предлагает второй возможный рецепт политики, ориентированной на цели. Врачи в известных заведениях вроде клиники Майо<sup>[19]</sup> сталкиваются с нагрузками и требованиями, которые способны довести их подчас до полного истощения. Но исследование, проведенное в этом престижном медицинском учреждении, показало, что предоставление медикам возможности тратить один день в неделю на тот аспект их работы, который наиболее значим для них, будь то уход за больными, исследовательская или общественная работа, может снижать физическое и эмоциональное истощение, сопровождающее такого рода работу. Врачи, участвовавшие в пробном применении этой политики, имели вдвое меньшие показатели истощения, в отличие от тех, кто не принимал в нем участия<sup>13</sup>. Рассматривайте это как «20% времени», потраченные с целью.

## ХОРОШАЯ ЖИЗНЬ

Каждый год около 1300 учащихся заканчивают Университет Рочестера и начинают свое путешествие в мир, который их родители и преподаватели привыкли называть реальным. В 2008-м Деси, Райан и их коллега Кристофер Нимиц решили опросить группу будущих выпускников относительно их жизненных целей, а затем проследить за ними на начальном этапе их карьеры, чтобы посмотреть, как у них пойдут дела. Хотя значительная часть социологических исследований проводится на студентах-добровольцах, ученые редко продолжают наблюдать за испытуемыми после того, как они получают дипломы и выходят за ворота университетского кампуса. Тогда как наши исследователи решили сфокусироваться на том временном интервале, который следует за окончанием колледжа, поскольку он представляет собой «критический период развития, характеризующийся переходом людей к взрослой идентичности и взрослой жизни»<sup>14</sup>.

Некоторые студенты Университета Рочестера демонстрировали то, что Деси, Райан и Нимиц называют «внешними устремлениями», например, желание разбогатеть или стать знаменитым, то, что мы могли бы назвать «корыстными целями». Другие имели «внутренние устремления»: помогать другим сделать свою жизнь лучше, повышать образование, развиваться, то, что мы могли бы назвать «целями предназначения». Затем, после того как эти студенты проводили в реальном мире от года до двух, исследователи решили выяснить, как у них идут дела.

Люди, преследовавшие цели предназначения и считавшие, что следуют этому пути, сообщали о более высоких уровнях удовлетворенности и субъективного благополучия, чем во время учебы в колледже, и очень низких уровнях тревожности и депрессии. В этом, вероятно, нет ничего удивительного. Они поставили перед собой значимую личную цель и чувствовали, что движутся к ее достижению. В этой ситуации многие из нас, скорее всего, тоже чувствовали бы себя совсем неплохо.

Но результаты, которые показали люди, преследовавшие корыстные цели, оказались более противоречивыми. Те, кто сообщал о приближении к своим целям, то есть накапливал богатство, завоевывал одобрение, демонстрировали, что уровень удовлетворенности и позитивного опыта, а также самооценка не превышают показатели студенческих лет. Иными словами, они достигли своих целей, но это не сделало их счастливее. Более того, у выпускников, преследовавших корыстные цели, наблюдалось *возрастание* уровня тревожности, склонности к депрессии и других негативных индикаторов, даже в тех случаях, когда они достигали своих целей.

«Эти данные весьма примечательны, — пишут исследователи, — поскольку означают, что достижение целей определенного рода [в данном случае, корыстных целей] не приводит к повышению благополучия, а напротив, способствует его ухудшению»<sup>15</sup>.

Когда я обсуждал эти результаты с Деси и Райаном, они особо подчеркивали их важность, поскольку эти находки указывают, что, когда мы *действительно* получаем то, что хотим, это не всегда оказывается тем, что нам нужно. «Люди с очень амбициозными целями, направленными на достижение богатства, чаще получают это богатство, но все равно остаются несчастными», — рассказывал мне Райан.

А вот что сказал Деси: «Обычно люди думают, что достижение желаемых целей, выраженных в чем-то, что

представляет для них ценность, приведет к улучшению жизни. Но мы обнаружили, что есть определенные цели, достижение которых при всей их субъективной ценности ведут не к улучшению, а к *ухудшению* жизни»

Неспособность усвоить тот факт, что удовлетворение жизнью зависит не просто от наличия целей, а от наличия правильных целей, может направить вполне разумных людей на путь саморазрушения. Если люди преследуют корыстные цели и, достигая их, не чувствуют, что их жизнь стала лучше, то они в ответ часто поднимают планку, стремясь получить еще больше денег или еще больше признания. «И они могут идти этой дорогой, становясь все более несчастными, но находиться в полной уверенности, что она ведет их к совершенному благополучию», — сказал Райан.

---

«Невозможно жить по-настоящему полноценной жизнью, не ощущая принадлежности к чему-то более великому и долговечному, чем ты сам».

*Михай Чиксентмихайи*

---

«Одна из причин тревожности и депрессии у лиц, добившихся значительных достижений, заключается в отсутствии крепких и доверительных взаимоотношений. Они заняты тем, что делают деньги и следят за собой, а это означает, что в их жизни остается мало места для любви, внимания, заботы, сочувствия и прочих явлений, которые действительно имеют значение», — добавил Райан.

Если их находки в целом верны для отдельных людей, то почему им не быть верными для организаций, которые, естественно, являются объединением отдельных личностей? Я не хочу сказать, что прибыль не имеет никакого значения. Имеет. Мотив получения прибыли был важным топливом для достижений. Но это не единственный мотив. И не самый важный. В самом деле, если мы взглянем на величайшие достижения в истории — от печатного станка и конституционной демократии до лекарств от смертельных болезней, то искрой, заставлявшей их создателей работать ночи напролет, была цель как минимум не менее важная, чем прибыль. Здоровое общество и здоровая коммерческая организация начинаются с постановки цели и рассматривают прибыль как средство продвижения к этой цели или как приятный побочный продукт ее достижения.

И в этом направлении поколение беби-бума, вероятно, всего лишь вероятно, может повести за собой других. В вопросах автономии и самоуправления, мастерства и пребывания в потоке взрослым следует брать пример с детей. Но цель — другое дело. Чтобы обрести способность составлять из деталей общую картину, иметь смелость размышлять о своей смерти, понимать парадоксальность того факта, что достижение определенных целей не дает эффекта, нам потребуется, видимо, немало лет. И поскольку очень скоро на этой планете впервые за все время ее существования количество людей старше 65 лет превысит число тех, кому меньше 5, сейчас самое подходящее время, чтобы начать.

В нас природой заложено стремление ставить перед собой цели. Но сейчас это природное стремление раскрывается и проявляется в масштабах, демографически беспрецедентных и до недавнего времени просто немыслимых. Возможно, это приведет к изменению наших представлений о бизнесе и обновлению нашего мира.

\* \* \*

Центральной идеей этой книги является несоответствие между знаниями, которыми обладает наука и принципами, которыми оперирует бизнес. Разрыв огромен, и факт его наличия внушает тревогу. И хотя его преодоление представляется невероятно сложным, у нас есть основания для оптимизма.

Ученые, изучающие человеческую мотивацию, — о некоторых из них мы рассказали в этой книге — предлагают нам более глубокое и точное знание реальной картины человеческой деятельности. Истины, открытые ими, просты, но могущественны. Наука демонстрирует, что типичные для прошлого века стимулы в виде кнута и пряника, которые мы почему-то считаем «естественной» частью предпринимательской деятельности, временами могут быть эффективны. Но они таковы лишь в неожиданно узком диапазоне обстоятельств. Наука доказывает, что вознаграждения из категории «если-то» — оплот операционной системы Мотивация 2.0 — не только неэффективны во многих ситуациях, но и могут оказывать разрушающее действие на высшие, творческие способности и способность к абстрактному мышлению, которые занимают центральное место в современной и будущей экономике и общественном прогрессе. Научные данные указывают, что секрет высокой работоспособности заключается не в наших биологических потребностях и не в поощрениях и наказаниях, а в нашей третьей побудительной силе — в нашем глубинном стремлении управлять собственной жизнью, развивать и расширять свои способности и вести жизнь, в которой есть цель и смысл.

Убедить наши компании признать эти истины будет нелегко. Выбросить из головы старые идеи трудно, избавиться от старых привычек еще труднее. И я бы не был так уверен в возможности преодоления этого разрыва в обозримом будущем, если бы не одно но: наука подтверждает то, что мы уже знаем в глубине своего сердца.

Мы знаем, что человеческие существа это не просто менее крупные, менее быстрые и лучше пахнущие

выючные животные, несущиеся за своей морковкой. Если мы проводили время в обществе маленьких детей или помним себя в свои лучшие годы, то должны знать, что мы не обречены быть пассивными и послушными, но рождены быть активными и увлеченными. И мы понимаем, что самые лучшие и яркие переживания в нашей жизни случаются не тогда, когда мы ожидаем одобрения от других людей, но когда прислушиваемся к своему внутреннему голосу, делаем что-то важное, делаем это хорошо и делаем это во имя большого дела, более важного, чем мы сами.

Итак, в заключение: устранение этого несоответствия и продвижение нашего понимания мотивации в XXI век — это не только большой и важный шаг для бизнеса. Это следование нашей человеческой природе.

## Часть третья

---

### Тип I. Практикум

Добро пожаловать на практические занятия, посвященные типу I.

Здесь вы узнаете, как почерпнутые в этой книги идеи применить на практике.

Если вы хотите узнать, как лучше управлять организацией, как строить свою карьеру или как помочь своим детям, вам помогут приведенные здесь подсказки, советы, проверенные методы или книги, рекомендованные для дальнейшего изучения вопроса. Здесь же вы найдете краткое изложение прочитанного, а также словарь использованных терминов.

Не обязательно читать этот раздел строго по порядку. Найдите интересующую вас тему и начинайте прямо с нее. Как любой хороший набор инструментов, он достаточно разносторонен, чтобы обращаться к нему снова и снова.

P.S. Я хотел бы услышать ваши предложения о том, что еще следует включить в будущее издание данного практикума. Присылайте свои идеи на мой электронный адрес: [dhp@danpink.com](mailto:dhp@danpink.com).

---

# КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКУМА

Тип I для индивидуальных целей:

9 стратегий для пробуждения внутренней мотивации.

Тип I для организационных целей:

9 способов внести позитивные изменения в работу компании, офиса или отдела.

Основные принципы вознаграждения: как платить людям в соответствии с принципами типа I.

Тип I с точки зрения родителей и педагогов:

9 идей, как помочь нашим детям.

Список для чтения:

15 важнейших книг по теме.

Мнения экспертов:

6 бизнес-гуру и их точка зрения.

Поддерживаем форму:

4 упражнения, позволяющие стать  
и оставаться мотивированным.

Краткое изложение книги.

Глоссарий.

Руководство по ведению дискуссий: 20 способов завязать разговор и поддержать беседу.

Узнайте больше — о себе и об этой теме.

# Тип I для индивидуальных целей:

## 9 стратегий для пробуждения внутренней мотивации

*Поведение типа I вырабатывается, а не дается от рождения. И хотя в мире предостаточно внешних стимулов, мы многое можем предпринять, чтобы привнести в нашу жизнь и деятельность больше автономии, мастерства и целеустремленности. Далее вы найдете девять упражнений, помогающих встать на правильный путь.*

### ПРОВЕРЬТЕ СВОЮ СПОСОБНОСТЬ ВХОДИТЬ В ПОТОК

Михай Чиксентмихайи не только открыл понятие потока, он также придумал новую оригинальную методику его измерения. Чиксентмихайи и его группа из Чикагского университета раздавали участникам своих исследований электронные пейджеры. Затем на протяжении недели они посылали испытуемым сообщения на пейджер через случайные интервалы времени (примерно восемь раз в день) и просили их описать свое психическое состояние на тот момент. По сравнению с предыдущими методиками этот метод отчетов в режиме реального времени оказался наиболее простым и показательным.

Вы можете использовать методологическую инновацию Чиксентмихайи для собственного продвижения к мастерству, устроив себе «пробы» на восприимчивость к потоку. Установите на компьютер или мобильный телефон программу, посылающую вам сигнал-напоминание примерно 40 раз в неделю в случайное время. Каждый раз, когда ваше устройство будет подавать звуковой сигнал, записывайте, что вы делаете, что чувствуете и находитесь ли вы в состоянии потока. Записывайте свои наблюдения в течение недели, затем проанализируйте закономерности и ответьте на ряд вопросов.

- В какие моменты у вас возникало ощущение потока? Где вы находились? Над чем работали? С кем вы были?
- Можете ли вы сказать, что определенное время дня более благоприятно для вас с точки зрения вхождения в поток? Как можно было бы перестроить ваш день с учетом этой закономерности?
- Как можно было бы увеличить частоту оптимальных состояний и снизить вероятность возникновения состояния незаинтересованности и инертности?
- Если вы сомневаетесь в перспективности своей нынешней работы или карьеры, то что вы можете сказать после выполнения этого упражнения о подлинном источнике своей внутренней мотивации?

### ПРЕЖДЕ ВСЕГО ЗАДАЙТЕ ВАЖНЫЙ ВОПРОС...

В 1962 году Клэр Бут Люс, одна из первых женщин, работавших в конгрессе США, дала президенту Джону Кеннеди совет. «Главные достижения всякого великого человека, — сказала она, — можно свести к одной фразе». Фраза Авраама Линкольна звучала так: «Он сохранил единство и освободил рабов». У Франклина Рузвельта было следующее высказывание: «Он вывел страну из Великой депрессии и помог нам победить в мировой войне». Люс опасалась, что, поскольку внимание Кеннеди было рассредоточено между несколькими приоритетными задачами, его фраза могла превратиться в бессвязный абзац.

Вам не обязательно быть президентом Соединенных Штатов или местного клуба садоводов, чтобы извлечь урок из этой истории. Один из способов посвятить свою жизнь более высокой цели — задуматься о собственной единственной фразе. Может быть, она будет звучать так: «Он воспитал четырех детей, которые выросли счастливыми и здоровыми». Может, так: «Она создала устройство, облегчившее жизнь многих людей». Либо так: «Он с большим вниманием относился к каждому посетителю, независимо от его платежеспособности». Или так: «Она научила читать два поколения детей в своем районе».

Когда вы будете размышлять о своей цели в жизни, начните с важного вопроса: *как звучит ваша главная фраза?*

## ...ЗАТЕМ ЗАДАЙТЕ СЕБЕ ВОПРОС ПОПРОЩЕ

Важный вопрос необходим, но недостаточен. После него наступает время для еще одного, небольшой вопроса. Настоящие достижения не совершаются за один день. Как подтвердит всякий, кто готовился к марафону, осваивал новый язык или руководил успешным подразделением, большую часть времени приходится выполнять тяжелые, рутинные задания, а не наслаждаться аплодисментами.

Но вы можете кое-что сделать для поддержания своей мотивации. Спрашивайте себя в конце каждого дня: были ли вы сегодня лучше, чем вчера? Удалось ли вам сделать больше? Получилось ли у вас сделать работу хорошо? Или более конкретно: выучили вы очередные 10 слов из словаря, сделали восемь деловых звонков, питались весь день исключительно овощами и фруктами, написали следующие четыре страницы текста? Не обязательно каждый день во всем быть безупречным. Ищите возможность совершенствоваться в малом, например, в том, как долго вы упражнялись в игре на саксофоне или работали над докладом, воздерживаясь от проверки электронной почты. Напоминайте себе, что перед вами не стоит задача стать мастером за три дня, это самый надежный способ стать мастером через 3000 дней.

Итак, каждый вечер перед сном задавайте себе один простой вопрос: *был ли я сегодня лучше, чем вчера?*

## ВОЗЬМИТЕ ПРИМЕР С САГМАЙСТЕРА

Дизайнер Стефан Сагмайстер нашел отличный способ вести дела в стиле, близком к типу I. «Представьте стандартную жизненную модель, принятую в развитых странах, — говорит он. — Обычно первые 25 лет жизни (или около того) человек посвящает учебе, следующие примерно 40 лет — работе и последние 25 лет пребывает на пенсии». И эта стандартная временная последовательность навела Сагмайстера на мысль: почему не отнять 5 лет от пенсии и не скрасить ими период активного труда?

В результате каждые семь лет Сагмайстер закрывает свою студию графического дизайна, говорит своим клиентам, что будет отсутствовать в течение года, и уходит в 365-дневный творческий отпуск. На протяжении этого времени он путешествует, живет в местах, где никогда не был, и экспериментирует с новыми проектами. Естественно, такой шаг кажется рискованным. Но он говорит, что идеи, рождающиеся у него в течение этого «годового отпуска», как правило, обеспечивают ему доход в следующие семь лет. Разумеется, чтобы последовать примеру Сагмайстера, нужно тщательно все спланировать и запастись немалой суммой денег. Но не кажется ли вам отказ от телевизора с большим экраном малой ценой за незабываемый и незаменимый год личных творческих изысканий? Дело в том, что эта идея более реалистична, чем многие из нас думают. Именно поэтому я рассчитываю взять «отпуск Сагмайстера» через пару лет и вам также советую подумать об этом.

## УСТРОЙТЕ СЕБЕ АТТЕСТАЦИЮ

Аттестации, эти совершающиеся один или два раза в год ритуалы организационной жизни, веселы, как зубная боль, и продуктивны, как железнодорожная катастрофа. Никто их не любит — ни те, кто ставит оценки, ни те, кому их выставляют. На самом деле они никак не способствуют достижению мастерства, поскольку обратная связь часто приходит спустя полгода после того, как работа была закончена. (Представьте себе Серену Уильямс или Твайлу Тарп, получающих результаты или оценки своих усилий один или два раза в год.) Тем не менее руководители продолжают вызывать служащих к себе в кабинеты на эти неудобные, тягостные встречи.

Возможно, существует способ получше. Например, предложенный Дугласом Макгрегором, согласно которому мы сами должны устраивать себе аттестации. Вот как это делается. Сформулируйте свои цели, преимущественно цели обучения, а также несколько показателей производительности, и затем каждый месяц уединяйтесь и выставляйте себе оценку. Насколько вы преуспели? Каких целей не удалось достичь? В каких средствах, в какой информации или поддержке вы нуждаетесь, чтобы работать лучше?

Еще несколько советов.

- Ставьте перед собой как большие, так и малые цели, чтобы к моменту аттестации вы уже завершили некоторые из поставленных задач.
- Убедитесь, что вы понимаете, как соотносится каждый аспект вашей работы с достижением глобальной цели.
- Будьте предельно честны. Цель этого упражнения — помочь вам в улучшении результатов и достижении мастерства, так что, если вы пытаетесь логически обосновывать свои неудачи и оправдывать собственные

ошибки, вместо того чтобы учиться на тех и других, вы зря теряете время.

Если вам сложно выполнять это упражнение в одиночку, соберите небольшую группу коллег для проведения регулярных самостоятельных аттестаций в узком кругу. Если вашим товарищам действительно не все равно, они поддержат вашу инициативу и будут искренни в своих оценках вашей деятельности. Хочу задать один вопрос руководителям: почему, скажите на милость, вы не поощряете подобные стремления среди своих сотрудников?

## ВЫБИРАЙТЕСЬ ИЗ ТУПИКОВ ОБХОДНЫМИ ПУТЯМИ

Даже люди с очень высокой внутренней мотивацией иногда оказываются в тупике. Вот простой, легкий и веселый способ выйти из застоя и сдвинуться с мертвой точки. В 1975 году продюсер Брайан Ино и художник Питер Шмидт выпустили набор из 100 карт со стратегиями, которые помогли им пережить напряженные моменты, неизбежно возникающие с приближением даты сдачи проекта. Каждая карта содержит один, часто неясный, вопрос или одно утверждение, которые призваны побудить вас изменить привычный ход мыслей. Несколько примеров: *Что сделал бы ваш лучший друг? Ваша ошибка была в том, что вы скрыли свои подлинные намерения. В чем заключается самое простое решение? Повторение несет в себе возможность изменений. Не избегайте легких путей.* Если вы, работая над проектом, почувствовали, что зашли в тупик, вытащите из колоды обходную карту. Эти шоковые заряды — отличное средство держать свой ум открытым, несмотря на все бессознательные ограничения. Вы можете купить набор таких карт на сайте <http://www.enoshop.co.uk> или посетить один из блогов в «Твиттере», например: [http://twitter.com/oblique\\_chirps](http://twitter.com/oblique_chirps).

## СДЕЛАЙТЕ 5 ШАГОВ К ВЕРШИНАМ МАСТЕРСТВА

Одно из ключевых условий достижения мастерства заключается в том, что профессор психологии из Государственного университета Флориды Андерс Эрикссон называет «целенаправленной практикой», — «продолжающимися всю жизнь... попытками достичь более высокого уровня в конкретной области». Целенаправленная практика — это не ежедневная пробежка в несколько километров или двадцатиминутное брэнчание по клавишам пианино каждое утро. Это более целеустремленные, сфокусированные и, безусловно, интенсивные усилия. Следуйте этим путем, год за годом, на протяжении десятилетия, и вы, несомненно, сможете стать мастером.

- Помните, что единственная задача целенаправленной практики — совершенствование навыков. «Люди, которые годами играют в теннис, но занимаются этим лишь раз в неделю, не прогрессируют, поскольку каждый раз делают одно и то же, — говорит Эрикссон. — Суть целенаправленной практики в развитии ваших навыков, постановке новых целей и стремлении каждый раз достигать чуть большего».
- Повторяйте, повторяйте, повторяйте. Повторение очень важно. Выдающиеся баскетболисты в конце общекомандной тренировки делают не 10 свободных бросков, а 500.
- Постоянно запрашивайте критическую обратную связь. Если вы не знаете, что у вас в результате получается, то остаетесь в неведении относительно того, что именно следует улучшать.
- Упорно концентрируйтесь на том, что вызывает у вас трудности. «В то время как многие из нас стараются делать только то, что у нас получается хорошо, — говорит Эрикссон, — самые успешные фокусируются на своих слабых местах».
- Приготовьтесь к тому, что этот процесс будет как психологически, так и физически изнуряющим. Как раз по этой причине так мало людей следует этому методу, но именно поэтому он и эффективен.

## ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ УПРАЖНЕНИЕМ ИЗ КНИГИ ВЕББЕРА

В своей содержательной книге «Бизнес по правилам и без» (Rules of Thumb)<sup>[20]</sup> один из учредителей журнала *Fast Company* Алан Веббер предлагает проделать простое и остроумное упражнение, чтобы оценить, находитесь ли вы на пути к автономии, мастерству и целеустремленности. Приготовьте несколько пустых карточек размером 3 × 5 см. Возьмите одну из них и напишите на ней ответ на вопрос «Что заставляет вас вставать по утрам?» А на другой стороне карточки запишите ответ на другой вопрос «Что не дает вам спать по ночам?» Сведите каждый ответ к одному-единственному предложению. Если какой-то из ответов покажется вам неудовлетворительным, порвите карточку и возьмите другую. Пытайтесь снова и снова до тех пор, пока не

сочините что-нибудь, соответствующее вашему жизненному пути. Прочтите, что у вас получилось. Если после прочтения обоих ответов вы чувствуете, что у вас есть смысл и цель, то, как говорит Веббер: «Примите мои поздравления!» «Используйте их в качестве компаса, удостовераясь, время от времени, что они по-прежнему отвечают этим требованиям. Если какой-либо из ответов перестает вас удовлетворять, то следует поставить перед собой новый вопрос: что в связи с этим следует предпринять?» — советует Веббер.

## СОЗДАЙТЕ СОБСТВЕННЫЙ МОТИВИРУЮЩИЙ ПОСТЕР

Офисные плакаты, пытающиеся нас «вдохновить», имеют печальную репутацию. Как заметил один шутник: «На протяжении двух последних десятилетий постеры, призванные мотивировать служащих, не вызывают ничего, кроме отторжения и прочих негативных эмоций». Но кто знает? Возможно, самый первый из них был произведением искусства. Возможно, наскальные рисунки в пещере Ласко во Франции служили художественным средством, с помощью которого оратор времен палеолита пытался сказать: «Если вы знаете, в каком направлении идти, вы никогда не ошибетесь с нужным поворотом». Теперь у вас есть шанс нанести ответный удар (или, возможно, возродить это забытое искусство). Благодаря существованию ряда веб-сайтов вы можете создавать собственные плакаты-мотиваторы, и вам больше не придется ограничиваться фотографиями котят, выбирающихся из корзинки. Вы можете не бояться показаться слишком серьезным или нелепым, упражняясь в этом. Мотивация — глубоко личное дело, и только вы знаете, какие слова или образы найдут отклик в вашей душе.

Попробуйте посетить любой из этих сайтов:

<http://diy.despair.com/motivator.php>:

<http://bighugelabs.com/motivator.php>:

<http://wigflip.com/automotivator/>.

Чтобы слегка, э-э, мотивировать вас, предлагаю взглянуть на два постера, которые я создал сам.



## Тип I для организационных целей:

### 9 способов внести позитивные изменения в работу компании, офиса или отдела

*Независимо от того, кем вы являетесь — гендиректором или стажером, вы можете помочь в создании привлекательных, производительных рабочих мест, поощряющих поведение типа I. Вот девять способов, позволяющих начать процесс перевода вашей организации из темного прошлого в современный яркий мир Мотивации 3.0.*

#### ПОПРОБУЙТЕ ТЕСТОВУЮ ВЕРСИЮ МЕТОДА «ВЫСВОБОЖДЕНИЕ 20% ВРЕМЕНИ»

Вы уже прочитали о перспективах, открывающихся перед организацией, когда ее руководители поощряют своих сотрудников посвящать пятую часть своего рабочего времени проектам, выбранным по собственному усмотрению. Если вы когда-нибудь пользовались программой Gmail или читали Google News, то вы знакомы с плодами этой работы. Но при всех достоинствах такого инновационного подхода, его внедрение может показаться пугающе трудной задачей. Во что это обойдется? Что если это не сработает? Если вы робеете, вот вам идея: воспользуйтесь более скромной версией — методом «Высвобождение 20% времени»... с ограниченным функционалом. Начните, скажем, с 10% времени. Это всего лишь половина одного рабочего дня при пятидневной рабочей неделе. (Кто из нас не тратил такое количество рабочего времени впустую?) И прежде чем вводить это новшество на постоянной основе, попробуйте так поработать на протяжении шести месяцев.

Создавая этот оазис автономии, вы поможете людям реализовать их великие идеи и конвертировать непроизводительное время в периоды повышенной продуктивности. И кто знает? Возможно, кто-нибудь в вашей организации изобретет нечто столь же революционное, как стикеры Post-It.

#### ПООЩРЯЙТЕ НЕОЖИДАННЫЕ НАГРАДЫ КАТЕГОРИИ «ВОТ ТЕПЕРЬ, КОГДА»

Kimley-Horn and Associates, фирма из города Роли, штат Северная Каролина, занимающаяся гражданским строительством, учредила систему поощрений, отвечающую принципам типа I: в любой момент, не спрашивая разрешения, любой сотрудник компании может присудить бонус в 50 долларов любому из своих коллег. «Этот метод эффективен, потому что все происходит в режиме реального времени и не санкционируется никем из руководства, — рассказывал журналу *Fast Company* руководитель HR-отдела фирмы. — Любой сотрудник, который делает что-то незаурядное, в считанные минуты получает признание со стороны коллег».

Поскольку эти бонусы не относятся к условным вознаграждениям из серии «если-то», они свободны от семи смертных грехов, свойственных большинству корпоративных пряников. А поскольку они исходят от коллег, а не от менеджеров, то несут другой (и, возможно, более глубокий) смысл. Вы могли бы даже сказать, что они мотивируют.

#### ПРОВЕДИТЕ АУДИТ АВТОНОМНОСТИ

Насколько люди в вашей организации действительно автономны? Вероятно, вы, подобно большинству, не имеете об этом ни малейшего понятия. И никто не имеет. Но есть возможность узнать это — с помощью аудита автономности. Попросите каждого человека в вашем подразделении или рабочей группе ответить на следующие четыре вопроса, поставив оценку от 0 до 10, где 0 означает «в минимальной степени», а 10 означает «в большой степени».

1. Насколько вы самостоятельны в выборе задач на рабочем месте, как в отношении своих основных обязанностей, так и в том, чем вы будете заниматься на протяжении данного дня?
2. Насколько самостоятельно вы распоряжаетесь своим рабочим временем, например, временем прихода и ухода, и рабочими часами в течение дня?
3. Насколько вы самостоятельны в выборе команды на работе, то есть насколько свободно можете выбирать людей для совместной работы?

#### 4. Насколько вы самостоятельны в выборе методов работы, то есть способов выполнения своих основных трудовых обязанностей?

Обеспечьте полную анонимность ответов. Затем сведите результаты в таблицу. Подсчитайте среднюю арифметическую оценку для всех сотрудников. Полученная цифра займет свое место на 40-балльной шкале автономии (где 0 соответствует условиям северокорейской тюрьмы, а 40 — Вудстоку). Сравните эту цифру с тем, как сложившаяся ситуация воспринимается руководящим составом. Возможно, босс считает, что служащие наслаждаются всеми благами свободы, но аудит показал, что средний рейтинг автономии составляет лишь 15 баллов. Также подсчитайте средний балл отдельно по каждому из аспектов автономии: по выбору задач, времени, команды и методов. Благополучная общая средняя оценка может иногда маскировать проблему, кроющуюся в какой-то одной сфере. Скажем, общий рейтинг автономии в 27 баллов совсем неплох. Но если этот средний показатель складывается из 8-балльных оценок, полученных за выбор задач, методов и команды и лишь 3 баллов за выбор времени, то это со всей очевидностью указывает на слабое место вашей организации с точки зрения уровня автономии.

Удивительно, насколько мало управляющие организациями люди иногда знают о том, что чувствуют те, с кем они работают. Но еще удивительнее то, насколько часто лидеры соглашались на изменения, когда видят реальные данные. Вот что может сделать аудит автономии. И если в ваш опрос сотрудников вы добавите раздел, где они могли бы высказать собственные идеи по поводу повышения уровня автономии, вы, вероятно, сможете найти там несколько отличных решений.

### СДЕЛАЙТЕ ТРИ ШАГА НА ПУТИ ОТКАЗА ОТ КОНТРОЛЯ

Руководители типа Х обожают контроль. Руководители типа I *отказываются* от контроля. Дать людям больше свободы, которая им необходима, чтобы работать эффективнее — это мудрое, но не всегда легко выполнимое решение. Поэтому, если вы испытываете непреодолимое желание держать все под контролем, предлагаю вам три способа начать избавляться от него, для вашего же блага и для блага вашего коллектива.

- Привлекайте людей к постановке целей. Что бы вы предпочли: цели, выбранные самостоятельно или навязанные извне? Думаю, ответ предсказуем. Почему же те, кто работает с вами, не имеют такой возможности? Многочисленные исследования показывают, что люди проявляют гораздо большее участие, когда преследуют цели, в выборе которых они принимали непосредственное участие. Так что в ваших интересах начать вовлекать сотрудников в этот процесс. Вас может ожидать сюрприз: у людей часто оказываются более высокие цели, чем им приписывают.
- Используйте слова, не связанные с контролем. Когда вам в следующий раз предстоит воспользоваться такими словами, как «должны» или «следует», попробуйте вместо этого сказать «обдумайте» или «рассмотрите возможность». Небольшие изменения в формулировке могут способствовать возникновению увлеченности в пику прежней стратегии безучастного подчинения и, возможно, отказу со стороны некоторых людей от привычки во всем перечить руководству и вставать в оппозицию. Обдумайте это. Или по крайней мере рассмотрите такую возможность.
- Установите приемные часы. Порой вам приходится вызывать людей в свой кабинет. Но иногда более дальновидным шагом будет предоставить им возможность самим приходить к вам. Воспользуйтесь опытом преподавателей высшей школы и выделите один или два часа в неделю для того, чтобы любой сотрудник мог прийти к вам и поговорить о том, что его заботит. Это будет полезно для ваших коллег и, возможно, в чем-то поучительно для вас.

### СЫГРАЙТЕ В ИГРУ «ЧЬИ ЖЕ ЭТО ЦЕЛИ?»

Вот еще одно упражнение, призванное ликвидировать разрыв между восприятием и реальностью. Соберите свою группу, отдел или, если получится, всех сотрудников вашего предприятия. Раздайте всем листки размером 3 × 5 см. Затем попросите их ответить одним предложением на следующий вопрос: «В чем назначение нашей компании (организации)?» Соберите листки и прочитайте ответы вслух. О чем они говорят вам? Есть ли сходство в ответах, свидетельствующее о том, что все трудятся ради единой цели? Или наблюдается разброд и шатание — некоторые люди верят в одно, другие в совершенно иное, а третьи не задумываются ни о каких целях? Несмотря на все разговоры о культуре, ориентации и миссии, в большинстве организаций из рук вон плохо поставлена работа по оценке этого аспекта их деятельности. Этот простой опрос, возможно, позволит одним взглядом заглянуть в душу вашего предприятия. Если люди не знают, зачем они делают то, что делают,

насколько, по вашему мнению, они могут быть мотивированы?

## ИЗБАВЛЯЙТЕСЬ ОТ \*\*\*РАНЦЕВ

В 2007 году преподаватель менеджмента Стэнфордского университета Роберт Саттон написал производящую глубокое впечатление книгу с непечатным названием «М\*дакам вход воспрещен» (The No \*\*\*hole Rule) [21] и показал, какой огромный вред организациям могут причинять определенного типа люди (подлецы / перестраховщики / хамы / деспоты / грубияны). Поскольку эти организационные вредители практически сводят на нет любые усилия по созданию климата, в котором процветают автономия, мастерство и целеустремленность, очень важно установить базовые правила реагирования на такого рода поведение. Избавляйтесь от таких людей, если можете. Прежде всего не берите их на работу. И никогда, никогда не относитесь терпимо к их выходкам. Как говорит Саттон: «Избегайте напыщенных болванов любыми путями. Помимо того, что они могут заставить вас плохо думать о самом себе, существует вероятность, что вы в конце концов начнете действовать как они». На сайте Саттона (<http://bobsutton.typepad.com>) вы можете найти несколько интересных подсказок, а также инструмент самооценки (<http://bit.ly/E56Z>), которые дают возможность убедиться, что вы не относитесь к числу этих нехороших людей.

## ДИЗАЙН, ПОДКРЕПЛЯЮЩИЙ ВНУТРЕННЮЮ МОТИВАЦИЮ

Интернет-гуру и автор книг Клэй Ширки ([www.shirky.com](http://www.shirky.com)) говорит, что в основании самых успешных сайтов и электронных форумов заложен подход типа I. Они сконструированы, часто сознательно, таким образом, чтобы пробудить внутреннюю мотивацию. Свое присутствие в Интернете вы можете построить на том же основании, если последуете советам Ширки.

- Создать обстановку, в которой людям будет комфортно.
- Предоставить пользователям самостоятельность.
- Сделать систему максимально открытой.

И если что-то имеет значение в киберпространстве, оно не менее важно и в пространстве физическом. Спросите себя: насколько созданные вами условия работы поощряют или подавляют автономию, мастерство и целеустремленность?

## ОБРАЩАЙТЕСЬ К ПРИНЦИПУ ЗЛАТОВЛАСКИ, РАБОТАЯ В ГРУППЕ

Практически каждый испытывал удовлетворение от выполнения заданий Златовласки, не слишком трудных и не слишком легких, дарящих восхитительное ощущение потока. Но подобное переживание часто оказывается труднодостижимым, если вы работаете в команде. Люди нередко вынуждены выполнять одну и ту же работу, поскольку доказали, что способны делать ее хорошо, тогда как на тех, кто не вписался в эту схему, взваливают рутинную работу, за которую никто не хочет браться. Ниже вы найдете несколько возможных способов внедрить принцип Златовласки в работу вашей группы.

- Начните с разносторонней команды. Как советует Тереза Амабайл из Гарварда: «Комплектуйте рабочие группы таким образом, чтобы люди стимулировали друг друга и учились друг у друга, чтобы они различались с точки зрения предыдущего опыта и подготовки. Вам нужны люди, действительно способные заражать друг друга идеями».
- Сделайте вашу группу «зоной, свободной от конкуренции». Сталкивание коллег лбами в надежде, что конкуренция заставит их работать лучше, срабатывает редко, зато почти всегда подрывает внутреннюю мотивацию. Если вы намереваетесь использовать слова, начинающиеся на «к», выберите «коллективизм» или «кооперацию».
- Попробуйте слегка переключать внимание. Если кому-то стало казаться скучным его текущее задание, посмотрите, не может ли он передать кому-то другому навыки, которыми сам овладел в совершенстве. Затем подумайте, не сможет ли он взять на себя часть работы более опытного члена команды.
- Воодушевляйте задачами, а не мотивируйте наградами. Ничто так не скрепляет команду, как общая миссия. Чем тверже люди убеждены в том, что делают одно общее дело, будь то выполнение великой миссии,

достижение превосходства над внешним конкурентом или изменение мира, тем более безупречной и приносящей глубокое удовлетворение будет работа вашей группы.

## ПРЕВРАТИТЕ СЛЕДУЮЩЕЕ КОЛЛЕКТИВНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ В «ДЕНЬ FEDEX»

Вспомните, что представляют собой корпоративные поездки: несколько психологически изматывающих дней натужного веселья и сфабрикованной бодрости духа с зажигательными речами, жалкими танцами и несколькими «падениями на руки друзей». Надо отдать должное, некоторые коллективные выезды восстанавливают единство среди служащих, дают людям заряд бодрости и позволяют обсудить важные темы. Но если ваши коллективные поездки не приносят пользы, то почему не попробовать вместо следующего выезда организовать «день FedEx»? Пусть на протяжении целого дня сотрудники работают над чем хотят, как хотят и с кем хотят. Убедитесь, что у них есть все необходимые инструменты и ресурсы. Установите всего одно правило: люди должны представить результат — новую идею, прототип продукта, усовершенствованную внутреннюю процедуру — на следующий день. Руководители организаций типа I знают, в отличие от их коллег из компаний, принадлежащих к типу X, что реальные изменения вдохновляют гораздо сильнее, чем контролируемый досуг.

# Основные правила вознаграждения: как платить людям в соответствии с принципами типа I

*Каждый хочет, чтобы ему хорошо платили. Я этого точно хочу. Держу пари, вы тоже. Свойственный типу I подход к мотивации диктует новые правила оплаты труда. В системе Мотивация 3.0 самое оптимальное отношение к деньгам заключается в том, чтобы снять денежный вопрос с повестки дня.*

*Чем большую роль в трудовой деятельности человека играют жалование, привилегии и прочие выгоды, тем сильнее они подавляют творчество и снижают продуктивность. Как объяснял в третьей главе Эдвард Деси, «когда организации используют вознаграждения, в частности денежные, для мотивации своих работников, именно этим они их больше всего демотивируют». Лучшая стратегия — установить надлежащий размер вознаграждения и вынести этот вопрос за скобки. Эффективные организации платят людям столько и таким образом, что это позволяет им в основном забыть о вознаграждении и полностью сосредоточиться непосредственно на работе.*

*В этой связи можно выделить три ключевых приема.*

## 1. ОБЕСПЕЧЬТЕ СПРАВЕДЛИВОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Самый важный аспект любого компенсационного пакета — его справедливость, которая в данном случае имеет два измерения — внутреннее и внешнее. Справедливость с внешней точки зрения означает, что люди получают столько же, сколько их коллеги в аналогичных организациях, выполняющие схожую работу.

Давайте рассмотрим подробнее каждый из аспектов. Допустим, вы и Фред занимаете смежные кабинки. Предположим также, что у вас во многом равноценные обязанности и опыт работы. И если Фред при этом получает гораздо больше, чем вы, вас это вряд ли оставит равнодушным. Из-за этого дисбаланса ваша мотивация резко снизится. Теперь предположим, что вы и Фред по десять лет отработали аудиторами в компании, входящей в список Fortune 200. Если вы узнаете, что аудиторы с аналогичным опытом работы в других фирмах из этого списка получают вдвое больше, у вас с Фредом произойдет практически необратимое снижение мотивации. Эта компания нарушила этику справедливого вознаграждения. (Одно важное дополнение: платить людям в соответствии с принципами типа I не означает платить всем одинаково. Если Фред выполняет более трудную работу или приносит организации больше пользы, он заслуживает более выгодного контракта. И как показали несколько исследований, большинство людей не испытывают в связи с этим никакого недовольства. Почему? Потому что это справедливо.)

Соблюдение внутреннего и внешнего равенства само по себе не является мотивирующим фактором. Но это позволяет избежать возвращения денежного вопроса в повестку дня и превращения его в демотивирующий фактор.

## 2. ПЛАТИТЕ БОЛЬШЕ СРЕДНЕГО

Если вы платите адекватное и справедливое базовое вознаграждение, подумайте, как можно использовать стратегию, впервые открытую одним нобелевским лауреатом. В середине 1980-х годов два экономиста — Джордж Акерлоф, награжденный впоследствии Нобелевской премией, и его жена Джанет Йеллен обнаружили, что руководство некоторых компаний переплачивает своим работникам. Вместо того чтобы выплачивать своим служащим зарплату, рассчитываемую исходя из соотношения спроса и предложения, они платили своим работникам немного больше. Это происходило не потому, что руководители этих компаний были бескорыстными или глупыми. Это происходило потому, что они были сообразительными. Акерлоф и Йеллен обнаружили, что если платить достойным людям чуть больше, чем требует рынок, то можно привлечь более способных специалистов, снизить текучесть кадров, значительно повысить продуктивность и улучшить моральный климат.

Более высокие зарплаты могут в действительности *снижать* издержки компании.

Этот подход является элегантным способом обойтись без вознаграждений категории «если-то», устранить опасения по поводу несправедливости и снять денежный вопрос с повестки дня. Также он позволит людям сконцентрироваться на самой работе. Более того, исследования других экономистов показали, что предоставление сотрудникам более высокой базовой зарплаты делает больше для подъема производительности и

роста преданности организации, чем привлекательная система бонусов.

Разумеется, в силу самой природы этого механизма, предоставление зарплаты выше среднего окажется эффективным лишь для половины из вас. Так что успейте сделать это раньше конкурентов.

### 3. ЕСЛИ ВЫ ОПИРАЕТЕСЬ НА ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, ТО ЭТА СИСТЕМА ДОЛЖНА БЫТЬ УНИВЕРСАЛЬНОЙ, ОБОСНОВАННОЙ И НЕ ДОПУСКАЮЩЕЙ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ

Представьте, что вы продукт-менеджер и ваша зарплата преимущественно зависит от выполнения конкретного показателя продаж в текущем квартале. Если вы умны или вам нужно кормить семью, вы изо всех сил будете стараться достичь этой планки. И вас, вероятно, мало будет заботить следующий квартал, или благополучие компании, или вопрос о том, достаточно ли она инвестирует в исследования и разработки. А если вас охватит паника, то вы можете начать срезать углы на пути к выполнению квартального плана.

Теперь представьте, что вы продукт-менеджер и ваш доход определяется несколькими факторами: вашими квартальными продажами; вашими показателями продаж за год; доходом и прибылью компании в текущем году; уровнем удовлетворенности ваших клиентов; количеством предложенных идей для новых продуктов и, наконец, оценками ваших коллег. Если вы сообразительны, вы, вероятно, постараетесь продавать достаточное количество продукции, быть полезным для своих клиентов, будете помогать товарищам по работе и, вообще, хорошо выполнять свою работу. Когда показатели столь разнообразны, их труднее фальсифицировать.

Кроме того, не устанавливайте слишком высокое вознаграждение за достижение этих показателей. Если вознаграждение за их выполнение будет скорее скромным, чем огромным, оно не так сильно будет сужать фокус людей или поощрять их воспользоваться для достижения цели непозволительными средствами.

Разумеется, найти правильное сочетание показателей трудно, к тому же оно будет уникальным для каждой организации. Учтите также, что некоторые люди неизбежно найдут способ обойти даже самую тщательно откалиброванную систему. Однако использование разнообразных критериев, отражающих представление о качественной работе во всей ее полноте, может трансформировать часто контрпродуктивные вознаграждения категории «если–то» в менее опасные с точки зрения последствий награды «вот теперь, когда...».

# Тип I с точки зрения родителей и педагогов: 9 идей о том, как помочь нашим детям

*Все дети приходят в этот мир любознательными и самостоятельными, настоящими представителями типа I. Но многие из них в конце концов превращаются в отчужденных и послушных людей типа X. Почему? Возможно, проблема в нас, во взрослых, управляющих школами и возглавляющих семьи. Если мы хотим подготовить молодых людей для вступления в мир, где работают по-новому, и что еще важнее, если мы хотим, чтобы они жили полной жизнью, нам нужно вырвать образование и семейное воспитание из тисков Мотивации 2.0.*

*К сожалению, в этой сфере, как и в бизнесе, наблюдается разрыв между научным знанием и деятельностью педагогов и родителей. Науке известно (и вам также, если вы читали вторую главу), что если вы пообещаете ребенку дошкольного возраста наградить его за нарисованную картинку грамотой, то он, возможно, нарисует ее для вас, а затем надолго потеряет интерес к рисованию. Но, несмотря на все эти свидетельства и тот факт, что мировой экономике требуется все больше нестандартно, творчески мыслящих людей, очень многие школы движутся в противоположном направлении. Они делают еще больший акцент на рутинные упражнения, зубрежку и стандартизацию. И вооружаются целым арсеналом наград категории «если-то»: пицца за прочтение книги, iPod за появление в классе, наличные за хорошие отметки. Мы покупаем послушание учеников, вместо того чтобы увлекать их, пробуждать в них интерес, учить их встречать трудности.*

*Мы способны на большее. И должны показать это. Если мы хотим, чтобы наши дети и в школе, и дома были достойными представителями типа I, мы должны помочь им двигаться по пути обретения самостоятельности, мастерства и целеустремленности. Далее вы найдете девять способов, которые помогут начать это путешествие.*

## ОПРЕДЕЛИТЕ, СПОСОБСТВУЕТ ЛИ ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ РАЗВИТИЮ ПОВЕДЕНИЯ ТИПА I

Помогают ли на самом деле развиваться детям те домашние задания, которыми доверху набиты их рюкзаки? Или они просто отнимают их свободное время, дабы привить им дисциплину, важность которой явно переоценена? Учителям, прежде чем задать очередное, крадущее у ребенка время, домашнее задание, следует задать себе три вопроса:

- Даю ли я ученикам возможность самостоятельно решить, когда и как выполнять эту работу?
- Способствует ли это задание повышению мастерства в силу того, что представляет собой оригинальную увлекательную задачу (а не бездумное повторение того, что уже было пройдено в классе)?
- Понимают ли ученики цель этого задания? То есть смогут ли они увидеть, как эти дополнительные учебные занятия вносят свой вклад в большое общее дело, в котором участвует весь класс?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, можно ли изменить задание? Обращаясь к родителям, советую, время от времени обращать внимание на задания, которые приносит домой ребенок, чтобы посмотреть, что они формируют — послушание или увлеченность? Давайте не будем тратить время наших детей на бессмысленную работу. Другого детства у них не будет.

## ОРГАНИЗУЙТЕ «ДЕНЬ FEDEX»

В четвертой главе мы узнали, как компания Atlassian, разрабатывающая программное обеспечение, прививает своим служащим навыки самостоятельности, выделяя ежеквартально один день, в течение которого каждый может работать над самостоятельно выбранным проектом, выбирая также, как и с кем ему работать. Почему не попробовать предложить это вашим ученикам или даже вашим детям? Выделите один учебный день (или выходной для всей семьи день) и спросите детей, какую задачу они хотели бы решить или над каким проектом поработать. Перед этим помогите им собрать инструменты, информацию и материалы, которые могут им

понадобиться. И пусть они приступают. На следующее утро попросите их показать, что у них получилось, рассказав классу или семье о своих открытиях и опытах. Это похоже на «Проект “Подийум”», только дети сами предлагают проекты, а награда, ожидающая их в конце дня, — шанс поделиться тем, что они создали и что узнали за это время.

## ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТАБЕЛИ УСПЕВАЕМОСТИ ИЗ КАТЕГОРИИ «СДЕЛАЙ САМ»

Очень многие ученики приходят в школу с одной целью: получить хорошие оценки. И, как правило, лучший способ достичь этой цели — строго следовать программе, избегать рисков и отвечать так, чтобы понравилось учителю. Хорошие оценки в таком случае являются наградой за послушание, но не имеют отношения к настоящей учебе. В то же время ученики с низкими оценками часто считают себя неудачниками и оставляют любые попытки чему-нибудь научиться.

Подход типа I строится совершенно иначе. Табеля успеваемости — это не потенциальная награда, а средство сообщить ученикам полезную информацию об их успехах в обучении. И ученики типа I понимают, что лучший способ получить обратную связь — самостоятельно оценить собственный прогресс.

Поэтому попробуйте поэкспериментировать с табелем успеваемости «Сделай сам». В начале учебной четверти попросите учеников составить список своих плавных целей обучения. Затем в конце четверти попросите их подготовить собственный табель, присовокупив к нему доклад о своих успехах на один или два абзаца. В чем они преуспели? Чего не удалось добиться? Чему еще им необходимо научиться? Когда ученики заполняют свои табели, покажите им учительский табель с оценками, и пусть их сопоставление послужит поводом для разговора о том, насколько успешно они продвигаются по пути, ведущему к мастерству. Может быть, стоит даже позвать учеников на родительское собрание. (Совет родителям: если учитель вашего ребенка не желает иметь дело с табелями «Сделай сам», попробуйте организовать это мероприятие дома. Это один из способов не позволить школе изменить исходные установки вашего ребенка и превратить его из типа I в тип X.)

## ДАВАЙТЕ СВОИМ ДЕТЯМ КАРМАННЫЕ ДЕНЬГИ И ПОРУЧАЙТЕ ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАННОСТИ ПО ДОМУ, НО НЕ ОБЪЕДИНЯЙТЕ ОДНО С ДРУГИМ

Карманные деньги хороши для детей тем, что наличие собственных денег и возможности решать, как их потратить или на что отложить, предоставляет им некоторую самостоятельность и учит их ответственно относиться к наличности.

Домашние обязанности полезны для детей, поскольку они показывают им, что семьи держатся на взаимных обязательствах и что члены семьи должны помогать друг другу.

А вот объединение карманных денег и обязанностей по дому *негативно* влияет на детей. Увязывая деньги с выполнением домашних дел, родители превращают карманные деньги в вознаграждение из серии «если-то». Это посылает детям однозначный (и на 100% неверный) сигнал: в отсутствие оплаты ни один уважающий себя ребенок не накроет на стол, не вынесет мусор и не заправит собственную постель. Это превращает моральные или семейные обязательства просто в еще одну коммерческую сделку и приучает к тому, что единственная причина выполнять не очень приятную работу по дому — ее оплата. Это тот случай, когда сложение двух положительных факторов дает отрицательный результат. Поэтому держите карманные деньги и обязанности по дому «на расстоянии». Будет лучше, если ваши дети научатся понимать разницу между принципами и материальным вознаграждением.

## ХВАЛИТЕ, НО ПРАВИЛЬНО

Правильная похвала является прекрасным средством дать ребенку обратную связь и поощрить его. Но неуместная похвала может превратиться в еще одно вознаграждение из категории «если-то», способное погасить творческий импульс и подавить внутреннюю мотивацию.

Яркая работа психолога Кэрол Дуэк, а также исследования других ученых, работающих в этой области, предлагают нам прекрасные практические рекомендации относительно того, как нужно хвалить, чтобы поощрять поведение типа I.

- **Хвалите за усилия и стратегию, а не за ум.** Как показало исследование Дуэк, дети, которых хвалили «за сообразительность», убеждены, что каждая задача, с которой они сталкиваются, — своего рода тест, который должен показать, действительно ли они умны. Поэтому, чтобы не показаться окружающим

глупыми, они всячески избегают новых задач и избирают наиболее легкие пути. В отличие от них дети, понимающие, что усилия и усердный труд ведут к мастерству и росту, более охотно берутся за новые трудные задачи.

- **Пусть похвала будет конкретной.** Родители и учителя должны сообщать детям полезную информацию об их результатах. Вместо того чтобы забрасывать их общими фразами, сообщите им конкретно, что из того, что они сделали, заслуживает внимания.
- **Хвалите при закрытых дверях.** Похвала это обратная связь, а не церемония награждения. Вот почему часто лучше хвалить с глазу на глаз, без свидетелей.
- **Хвалите только тогда, когда для этого есть основания.** Не дурачьте детей. Фальшивую похвалу ребенок раскусит в мгновение ока. Либо будьте искренни, либо храните молчание. Если ваши похвалы чрезмерны, дети будут считать их несправедливыми и незаслуженными. Кроме того, захваливание становится еще одним вознаграждением из серии «если–то», мотивирующим на то, чтобы заслужить очередную похвалу, а не стремиться к достижению мастерства.

## ПОМОГИТЕ ДЕТЯМ УВИДЕТЬ ОБЩУЮ КАРТИНУ

В учебных заведениях, где на первом месте стоят стандартные тесты, оценки и вознаграждения категории «если–то», учащиеся часто не имеют понятия, зачем они делают то, что делают. Все изменится, если вы поможете им увидеть более широкую картину. Что бы они ни изучали, убедитесь, что они могут ответить на следующие вопросы: «Зачем я изучаю это?», «Какое отношение это имеет к миру, в котором я живу?» Пусть они попробуют применить на практике то, что изучают в классе. Если они осваивают испанский язык, отведите их в офис, магазин, общественный центр, где они смогут действительно поговорить на этом языке. Если они изучают геометрию, пусть начертят планы пристройки к вашей школе или дому. Если они занимаются историей, попросите их применить полученные знания к анализу какого-то события из выпуска новостей. Воспринимайте такой подход как сочетание полученных знаний (чтение, письмо, арифметика и т.д.) с практическим применением.

## ПОЗНАКОМЬТЕСЬ ПОБЛИЖЕ ПЯТЬЮ ШКОЛАМИ, РАЗДЕЛЯЮЩИМИ ЦЕННОСТИ ТИПА I

Хотя большинство школ во всем мире по-прежнему опираются на операционную систему Мотивация 2.0, ряд прогрессивных педагогов давно поняли, что молодые люди движимы преимущественно третьей мотивационной силой. Представляю пять американских школ типа I, методы которых вызывают восхищение, а история — вдохновляет.

- **Big Picture Learning.** Начиная с 1996 года, когда открылась их флагманская средняя школа Met в Провиденсе (штат Род-Айленд), Big Picture Learning создавала заведения, культивирующие увлеченность вместо дисциплинированности. Основанная двумя ветеранами педагогики и новаторами в своей области Деннисом Литткой и Эллиотом Уошором Big Picture — это некоммерческая организация, насчитывающая сейчас более 60 школ в Соединенных Штатах,веряющих обучение школьников заботам самих школьников. Учащиеся в Big Picture получают базовые знания. Но они также *используют* эти базовые знания и приобретают другие навыки, выполняя реальную работу в своей общине — и все это под руководством опытного взрослого педагога. И вместо применения системы оценок Мотивации 2.0, которую легко обмануть, детей в Big Picture оценивают так же, как взрослых, — по результатам работы, индивидуальным презентациям, усилиям, отношению к работе и поведению. Большинство учащихся в Met и других школах Big Picture — это «трудные» дети из бедных семей и национальных меньшинств, которые не прижились в обычных школах. Тем не менее, благодаря новаторскому подходу типа I более 95% учеников оканчивают школу и поступают в колледж. Более подробную информацию можно получить на сайте: <http://www.bigpicture.org> (Одна деталь: с 2007 года я являюсь членом правления Big Picture, работая на безвозмездной основе.)
- **Школа Sudbury Valley.** Представляю вам независимую школу во Фремингеме (штат Массачусетс), где детям предоставляют настоящую автономию. Строя свою работу на предположении, что все люди по природе любознательны и что обучение наиболее эффективно, когда оно иницируется и направляется самим учащимся, школа Sudbury Valley предоставляет своим ученикам полный контроль над задачей, временем и методами обучения. Учителя и технический персонал находятся там, чтобы помогать им в этом процессе. Это школа, где увлеченность скорее правило, чем исключение и где никто не требует

соблюдения правил. За более подробной информацией обращайтесь на сайт <http://www.sudval.org>.

- **Tinkering School.** Больше напоминающий лабораторию, чем школу, этот летний обучающий лагерь, созданный ученым-компьютерщиком Гивером Тулли, дает возможность детям от 7 до 17 лет экспериментировать с самыми разными материалами и веществами и создавать необычные, интересные вещи. В главном лагере в городе Монтара (штат Калифорния) умельцы под руководством Тулли построили: работающие канатные дороги, мотоциклы, роботов из зубных щеток, американские горки и мосты из полиэтиленовых пакетов, достаточно прочные, чтобы выдержать людей. Большинство из нас не имеют возможности отправить своих детей на недельку в Калифорнию поработать руками, но любой может узнать про «Пять опасных вещей, которые вы должны позволить делать своим детям». Так что потратьте девять минут, чтобы послушать одноименное выступление Тулли в 2007 году в передаче «TED Talk». Затем вручите своим детям перочинный ножик, кое-какой электроинструмент, коробок спичек — и оставьте их одних. Более подробная информация доступна по адресу: <http://www.tinkeringschool.com> (включает ссылку на передачу с Тулли).
- **Общинная школа Пьюджет-Саунд.** Подобно Sudbury Valley и Big Picture, эта маленькая независимая школа в Сиэтле (штат Вашингтон) дает своим ученикам радикальную дозу самостоятельности, переворачивая с ног на голову обезличивающий, универсальный подход традиционной школы. У каждого учащегося есть наставник, действующий как персональный инструктор и помогающий ему определиться с целями обучения. «Школа» состоит из смешения уроков в классе и самостоятельных независимых учебных проектов, совмещенных с общественной работой, придуманной самими учащимися. Поскольку подростки часто оказываются за пределами кампуса, они убеждаются, что их обучение имеет реальные практические цели. И вместо формальных оценок они получают своевременную, естественную обратную связь от наставников, учителей и сверстников. Больше подробностей вы найдете по адресу: [www.pcs.org](http://www.pcs.org).
- **Школы Монтессори.** Педагог Мария Монтессори разработала свой метод обучения в начале 1900-х годов, обнаружив у детей естественную любознательность и внутреннее стремление к знаниям. Сделанное ею открытие о существовании третьей движущей силы привело к возникновению раскинувшейся по всему миру сети школ, предназначенных в основном для детей дошкольного и младшего школьного возраста. Многие ключевые педагогические постулаты Монтессори перекликаются с принципами Мотивации 3.0. Например, что дети способны обучаться и осваивать мир самостоятельно, что учителя должны действовать как наблюдатели и помощники в обучении, а не как лекторы и надзиратели, что дети по своей природе склонны к интенсивному сосредоточению, концентрации и переживанию потока и взрослые ни в коем случае не должны препятствовать развитию этих способностей. Кроме того, изучая систему Монтессори, познакомьтесь с двумя другими подходами к обучению, которые также стимулируют поведение типа I: с философией обучения маленьких детей, зародившейся в местечке Реджо-Эмилия и вальдорфской школой. Более подробную информацию вы найдете на сайтах: [www.montessori-ami.org](http://www.montessori-ami.org); [www.montessori.org](http://www.montessori.org); [www.amshq.org](http://www.amshq.org); [www.reggioalliance.org](http://www.reggioalliance.org); [www.whywaldorfworks.org](http://www.whywaldorfworks.org).

## УЧИТЕСЬ У «НЕ-ШКОЛЬНИКОВ»

В последние двадцать лет в Соединенных Штатах невиданными темпами росло движение домашнего образования. И самое быстроразвивающееся направление этого движения — «не-школьники»[22]. Речь идет о семьях, которые не используют официальный учебный план и вместо этого позволяют своим детям исследовать и изучать то, что их интересует. Эти люди одними из первых взяли на вооружение подход к обучению, отвечающий принципам типа I. Они развивают автономию, позволяя молодым людям самим решать, чему и как они будут учиться. Они поощряют стремление к мастерству, позволяя детям посвящать занятиям столько времени, сколько им хочется, и погружаться так глубоко, как они пожелают, в интересующие их темы. Даже если вы считаете, что данное направление не подходит вам и вашим детям, вы можете кое-чему поучиться у этих новаторов в сфере образования. Начните с чтения необыкновенной книги Джона Тэйлора Гатто «Фабрика марионеток» (*Dumbing Us Down*)[23]. Почитайте *Home Education Magazine* и материалы на одноименном веб-сайте. А затем ознакомьтесь со многими другими материалами об образовании вне школы, существующими в Интернете. Смотрите, в частности: [www.homeedmag.com](http://www.homeedmag.com); [www.unschooling.com](http://www.unschooling.com); [www.sandratodd.com/unschooling](http://www.sandratodd.com/unschooling).

## СДЕЛАЙТЕ ИЗ УЧЕНИКОВ УЧИТЕЛЕЙ

Один из лучших способов узнать, удалось ли вам усвоить какой-либо материал, — попытаться передать эти знания другим. Предоставьте ребенку такую возможность. Поручите каждому ученику в классе самостоятельно освоить один из аспектов той темы, которую вы сейчас проходите, и пусть затем они по очереди учат своих одноклассников тому, что изучили сами. А когда они с этим освоятся, обеспечьте им более широкую аудиторию, пригласив учеников других классов, учителей, родителей или школьную администрацию.

Кроме того, в начале учебного года расспросите учеников об их увлечениях и накопленном опыте. Составьте список ваших экспертов и обращайтесь к ним за помощью, если понадобится, в процессе обучения. Класс, состоящий из учителей, — это класс способных учеников.

## Список для чтения: 15 важнейших книг

*Автономия, мастерство и целеустремленность — это неотъемлемые аспекты человеческой жизни, поэтому неудивительно, что ряд писателей, от психологов до журналистов и прозаиков, исследовали три этих элемента и пытались определить их значение. Приведенный ниже список книг не является исчерпывающим, но может послужить неплохой отправной точкой для всех, кто хочет строить жизнь по типу I.*

*James P. Carse. Finite and Infinite Games:  
A Vision of Life as Play and Possibility  
(Джеймс П. Карс. Конечные и бесконечные игры:  
Взгляд на жизнь как на игру и возможность)*

В этой небольшой, прекрасной книге ученый-богослов Карс описывает два типа игр. «Конечная игра» имеет победителя и конец, ее цель — добиться выигрыша. У «бесконечной игры» нет ни победителя, ни конца; ее цель — продолжать играть. Игры, в которых невозможно выиграть, объясняет Карс, намного более благодарное занятие, чем игры с победителями и проигравшими, в которые мы привыкли играть на рабочем месте и в отношениях с другими людьми.

*Идея, созвучная типу I:* «Играющие в конечные игры действуют внутри границ, играющие в бесконечные игры играют с границами».

*Geoff Colvin.  
Talent is Overrated: What Really Separates World-Class Performers From Everybody Else  
(Джефф Колвин. Талант ни при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012)*

В чем разница между теми, кто просто хорошо владеет навыками и настоящими мастерами? Журналист *Fortune* Джефф Колвин, собрав данные, показывает, что основу мастерства составляет практика, практика и еще раз практика. Но не всякая практика. Секрет заключается в «целенаправленной практике» — бесконечно повторяющейся, требующей напряжения всех умственных сил работе, которая зачастую неприятна, но, несомненно, эффективна.

*Идея, созвучная типу I:* «Если вы задались целью стать специалистом в своем деле, вам придется немедленно начинать делать много такого, что прежде вы никогда не делали».

*Mihaly Csikszentmihalyi.  
Flow: The Psychology of Optimal Experience.  
(Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. — М.: Альпина нон-фикшн, 2012)*

Трудно найти лучший аргумент в пользу усердной работы над тем, что вы любите, чем книга Чиксентмихайи об «оптимальном переживании», ставшая знаковой. «Поток» описывает те восхитительные моменты, когда мы чувствуем, что все под контролем, когда мы полностью погружены в задачу и у нас все получается. В ней также рассказывается, как люди превращали даже самые неприятные дела в полезные и приятные испытания.

*Идея, созвучная типу I:* «В противоположность нашему привычному убеждению... лучшие моменты нашей жизни представляют собой не пассивное, созерцательное и расслабленное времяпровождение, хотя такие переживания также могут доставлять настоящее удовольствие, если мы усердно трудились, чтобы их достичь. Лучшие моменты обычно имеют место, когда тело или сознание человека напряжено до предела в намеренном усилии совершить нечто трудное и значительное».

Еще больше полезных идей вы найдете, если познакомитесь с другими книгами Чиксентмихайи: *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*; *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*; *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. («В поисках потока: Психология вовлеченности в повседневную жизнь», М., Альпина нон-фикшн, 2012; «Творчество: Поток и психология открытия и

изобретения»; «За пределами скуки и тревоги: переживание потока на работе и в игре».)

*Edward L. Deci with Richard Flaste.*

*Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*

(Эдвард Л. Деси, совместно с Ричардом Фластом.

*Почему мы делаем то, что делаем: Понимание самомотивации)*

В 1995 году Эдвард Деси написал небольшую работу, в которой предложил вниманию широкой публики свои убедительные теории. В своей, интересной манере он рассуждает об ограниченности общества, основанного на контроле, рассказывает, как рождались его эпохальные эксперименты, и объясняет, как поощрять самостоятельность в разных сферах нашей жизни.

*Идея, созвучная типу I:* «Вопросы, которые интересуют очень многих людей, а именно: “Как мне мотивировать людей к учебе? К работе? Как сделать, чтобы они выполняли свои обязанности? Принимали свои лекарства?” — это неверные вопросы. Они неверны, потому что исходят из предположения, что мотивация это то, что делают с людьми, а не то, что делают сами люди».

*Carol Dweck. Mindset: The New Psychology of Success*

(Кэрол Дуэк. *Образ мышления: Новая психология успеха*)

Кэрол Дуэк из Стэнфорда резюмирует два десятилетия своих исследований в двух простых идеях. У людей могут быть два разных склада ума, считает она. Люди с «фиксированным типом мышления» убеждены, что их таланты и возможности «высечены в камне». Обладатели «развивающегося типа мышления» верят, что их таланты и способности можно развить. Люди с фиксированным типом мышления воспринимают каждое испытание как проверку их способностей. Развивающиеся умы рассматривают те же испытания как возможности для совершенствования. Послание Дуэк: делайте выбор в пользу развития.

*Идея, созвучная типу I:* в книге и на своем веб-сайте Дуэк рекомендует конкретные шаги по превращению фиксированного типа мышления в развивающийся:

- Учитесь распознавать «голос» фиксированного мышления, который может навредить вашей гибкости и жизнеспособности.
- Воспринимайте испытания не как препятствия, а как благоприятные возможности для собственного развития.
- Используйте обороты речи, ориентированные на развитие. Например: «Я не уверен, что могу сделать это сейчас, но думаю, что смогу научиться со временем, приложив некоторые усилия».

*Joshua Ferris. Then We Came to The End*

(Джошуа Феррис. *И не осталось никого.* — М.: Эксмо, 2009)

Этот полный черного юмора дебютный роман — поучительная история о деморализующем воздействии рабочей обстановки, свойственной типу X. В некоем безымянном рекламном агентстве, расположенном в Чикаго люди больше времени тратят на поиск готовых рекламных болванок и способов надуть собственное начальство, чем на реальную работу, испытывая при этом постоянный страх, что их «возьмут за ворот и выведут вон», то есть, попросту говоря, уволят.

*Идея, созвучная типу I:* «Они отбирали у нас наши цветы, наши летние дни и наши премии, нам замораживали зарплаты и приостанавливали действие трудового договора, а людей выбрасывали за дверь, как сломанные манекены. Только ради одного мы все это терпели — ради возможности продвижения. Ради новой должности. По правде говоря, денег от этого больше не становилось, власть почти всегда была иллюзорной, награждение ею было просто дешевым хитрым приемчиком, придуманным начальством, чтобы удержать нас от бунта. Но когда проносился слух, что один из нас удостоился этой чести, этот человек был в тот день очень тих, обедал дольше обычного, возвращался с пакетами покупок, весь остаток дня тихо разговаривал по телефону и уходил в тот вечер пораньше, а остальные тем временем обменивались электронными письмами на возвышенные темы “несправедливости” и “неопределенности”».

*Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi, and William Damon. Good Work: When Excellence and Ethics Meet*

*(Говард Гарднер, Михай Чиксентмихайи и Уильям Дэймон. Отличная работа. Когда совершенство и мораль идут рука об руку)*

Как можно выполнять «хорошо» свою работу, находясь под давлением безжалостных рыночных сил и влиянием быстро меняющихся технологий? Нужно проанализировать три основных момента: ваша профессиональная миссия, стандарты, принятые в вашей профессии или «лучшие методы» и ваша собственная идентичность. Хотя эта книга фокусируется в основном на примерах из области генетики и журналистики, содержащиеся в ней идеи применимы и к ряду других профессий, на которые время перемен накладывает свой отпечаток. Кроме того, авторы продолжили поиск отдельных людей и организаций, деятельность которых служит примером «хорошей работы». Этому посвящен их сайт [www.goodwork.org](http://www.goodwork.org).

*Идея, созвучная типу I:* «Что делать, если, проснувшись утром, вы чувствуете, что вам страшно идти на работу, поскольку повседневная рутина больше не отвечает вашим требованиям и вашему уровню?»

- Организуйте группы или форумы с другими людьми, работающими в вашей отрасли или вне ее, чтобы выйти за рамки своих нынешних профессиональных интересов и обязанностей.
- Сотрудничайте с существующими организациями, чтобы подтвердить ценности вашей профессии или выработать новые принципы.
- Отстаивайте свои взгляды. Разумеется, это может быть рискованно, но, в конце концов, уход с работы по этическим причинам не обязательно означает отказ от своих профессиональных целей.

*Malcolm Gladwell. Outliers: The Story of Success*

*(Малькольм Гладуэлл. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011)*

С помощью серии убедительных и красиво поданных историй Гладуэлл изящно развенчивает идею «человека, которые сделал сам себя». С успехом все гораздо сложнее, считает он. Высокие достижения, которые помогли подняться на вершину юным канадским хоккеистам, Биллу Гейтсу и «Битлз», часто являются результатом сочетания целого ряда факторов: скрытых преимуществ культуры, выбора времени, демографической ситуации и везения. Чтение этой книги приведет вас к переоценке вашего собственного пути. Что еще важнее, она заставит вас задуматься, какой человеческий потенциал оказывается нереализованным из-за того, что многие люди отрицают значение этих факторов.

*Идея, созвучная типу I:* «В конечном итоге чувствовать себя счастливыми с девяти утра до пяти вечера нас заставляет не то, сколько денег мы зарабатываем, а то, что наша работа позволяет нам реализовать себя. Если бы я предложил вам на выбор работать архитектором за 75 000 долларов в год или всю оставшуюся жизнь сидеть в будке и собирать плату за проезд, получая при этом 100 000 долларов в год, что бы вы выбрали? Я подозреваю, что первый вариант, потому что ему свойственны сложность, автономия и взаимосвязь между затраченными усилиями и наградой, существующая в творческом труде, а для большинства из нас это дороже денег».

*Doris Kearns Goodwin.*

*Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*

*(Дорис Кернс Гудвин. Команда соперников: Политический гений Авраама Линкольна)*

В своей занимательной истории Гудвин показывает Авраама Линкольна образчиком поведения типа I. Он работал не щадя себя, чтобы достичь мастерства в юриспруденции и политике. Он наделял самых стойких своих противников властью и самостоятельностью. И он выработал стиль лидерства, продиктованный возвышенной целью: отменой рабства и сохранением единства.

*Идея, созвучная типу I:* Гудвин проливает свет на присущие Линкольну навыки лидерства.

- Он был достаточно уверен в себе, чтобы окружить себя соперниками, превосходившими его в тех областях, в которых он был слаб.
- Он с искренним вниманием выслушивал точку зрения других людей, что помогало ему формировать более объективное собственное мнение.
- Он выражал похвалу, если она была заслужена, и не боялся высказывать обвинения.

*David Halberstam.*

*The Amateurs: The Story of Four Young Men*

*and Their Quest for an Olympic Gold Medal*  
(Дэвид Хэлберстам. Любители: История четырех молодых людей и их путь к золотой олимпийской медали)

Что могло заставить группу мужчин выносить неимоверную физическую нагрузку и истощение ради спорта, не обещавшего ни денежного вознаграждения, ни славы? Вот вопрос, составляющий стержень захватывающего рассказа Хэлберстама об отборочных соревнованиях в американскую сборную по гребле в далеком 1984 году, книги, позволяющей получить некоторое представление об огне, питающем внутреннюю мотивацию.

*Идея, созвучная типу I:* «Не было ни чартерных самолетов, ни автобусов, свозивших спортсменов в Принстон. Не было командных менеджеров, спешащих доставить их багаж из автобуса в гостиницу и устроить все так, чтобы во время обеда им нужно было только прийти и подписать счет. Это был мир поездок автостопом, казенных кроватей и самой дешевой, если не ворованной еды».

*Alfie Kohn.*  
*Punished by Rewards: The Trouble With Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*

(Альфи Кон. Наказанные наградами. Проблема, связанная с золотыми звездами, материальными поощрениями, пятерками, похвалой и другими взятками)

Бывший преподаватель Альфи Кон осуждает слепое, некритичное принятие обществом бихевиористского принципа «Сделай это, и получишь то». Эта книга, написанная в 1993 году, опровергает мнение об эффективности применения внешних стимулов в самых разных сферах — от школы и работы до частной жизни и предлагает убедительную картину мира, обходящегося без них.

*Идея, созвучная типу I:* «Мотивируют ли людей награды? Несомненно. Они мотивируют их получать награды».

Кон написал одиннадцать книг по воспитанию детей, педагогике и поведению, а также множество статей на эти темы. Все его тексты не только интересны, но и провокационны и дают много пищи для размышлений. Более подробная информация содержится на его веб-сайте: [www.alfiekohn.org](http://www.alfiekohn.org).

*John L. Parker, Jr. Once a Runner*  
(Джон Л. Паркер-младший. Бег длиной в жизнь)

Роман Паркера, впервые опубликованный в 1978 году и не преданный забвению благодаря клубу верных почитателей, предлагает совершить захватывающее погружение в психологию бега на длинные дистанции. Сквозь призму истории университетского бегуна на дистанцию в одну милю Квентина Кассиди мы постигаем, каких жертв требует мастерство и какой трепет вызывает его достижение.

*Идея, созвучная типу I:* «Он бегал не из тайных религиозных побуждений, а чтобы выигрывать забеги, чтобы быстро передвигаться по земле. Превзойти не только своих товарищей, но и себя самого. Быть быстрее на одну десятую секунды, на сантиметр, на метр или два метра, чем он был неделю или год назад. Он стремился преодолеть физические ограничения, накладываемые на него трехмерным миром (и если время — это четвертое измерение, то с ним он тоже вступал в спор). Если бы он победил слабость и трусость в себе, ему не нужно было бы беспокоиться обо всем остальном; все пришло бы само».

*Steven Pressfield.*  
*The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles*

(Стивен Прессфилд. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. — М.: Альпина Паблишер, 2011)

Книга Прессфилда содержит и мудрые размышления о препятствиях, стоящих на пути к творческой свободе, и вдохновляющий план по преодолению сопротивления, возникающего, когда мы вознамерились совершить нечто великое. Если вам необходим первый толчок, чтобы начать восхождение к мастерству, эта книга именно то, что нужно.

*Идея, созвучная типу I:* «Возможно, человеческая раса не готова к свободе. Возможно, воздух свободы слишком разрежен, чтобы мы могли дышать им. Я бы, конечно, не стал писать книгу на эту тему, если бы жить в условиях свободы было легко. Парадокс, похоже, в том, что, как продемонстрировал когда-то Сократ, истинно свободный индивид свободен лишь в той степени, в какой он владеет собой. А те, кто не может владеть собой,

обречены искать хозяев, которые будут править ими».

*Ricardo Semler.*

*Maverick: The Success Story Behind  
the World's Most Unusual Workplace*

(Рикардо Семлер. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. — М.: Добрая книга, 2011)

В то время как многие руководители одержимы контролем, Семлер, возможно, стал первым, кто поставил во главу угла автономию. Он провел бразильскую производственную фирму Semco через серию радикальных преобразований. Он уволил большинство администраторов, упразднил руководящие должности, позволил 3000 служащих компании устанавливать собственный график работы, дал возможность каждому участвовать в принятии важных решений и даже разрешил некоторым работникам самостоятельно определять свою зарплату. Результат: под (не) руководством Семлера Semco росла на 20% в год на протяжении двух последних десятилетий. Эта книга, наряду с более свежей работой Семлера [\[24\]](#) показывают, как претворить в жизнь его иконоборческую и эффективную философию.

*Идея, созвучная типу I:* «Я хочу, чтобы каждый человек в Semco был самодостаточен. Компания организована — хотя, возможно, это и не слишком подходящее слово для нас — так, чтобы не слишком зависеть от какого-то отдельного человека, и в большей степени от меня. Я особенно горжусь тем, что дважды после моего возвращения из долгих поездок мой кабинет переезжал в новое место и каждый раз становился все меньше».

*Peter M. Senge.*

*The Fifth Discipline: The Art and Practice  
of the Learning Organization*

(Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2009)

В своей классической книге по менеджменту Сенге знакомит читателей с «организациями, которые учатся», в которых самостоятельное мышление и общее видение будущего не только поощряются, но и считаются жизненно необходимыми для благополучия организации. «Пять дисциплин» Сенге — толковое и крайне полезное для организаций дополнение к поведению типа I.

*Идея, созвучная типу I:* «Люди, достигшие высокого уровня мастерства, способны последовательно добиваться результатов, наиболее значимых для них. В сущности, они подходят к собственной жизни так же, как художник подходит к своему произведению. Их особенность в том, что они считают необходимым учиться всю жизнь».

# Мнения экспертов: шесть бизнес-гуру и их точка зрения

*Хотя список компаний, исповедующих мышление типа I, удручающе короток, детальные рецепты построения таких организаций доступны любому желающему. Следующие шесть бизнес-мыслителей предлагают мудрые наставления о том, как создавать организации, поощряющие автономию, мастерство и целеустремленность.*

## ДУГЛАС МАКГРЕГОР

Социальный психолог, первый профессор Школы управления Слоуна Массачусетского технологического института. Его эпохальная книга 1960 года «Человеческая сторона предприятия» (The Human Side of Enterprise) придала практике менеджмента недостающий ей элемент гуманизма.

**Основная идея: теория X против теории Y.** Макгрегор описал два весьма разных подхода к менеджменту, основывавшихся на различных гипотезах о движущих силах человеческого поведения. Первый подход, названный им *теорией X*, исходил из предположения, что люди избегают усилий, работают лишь ради денег и безопасности, в силу чего их необходимо контролировать. Второй подход, который он называл *теорией Y*, постулировал, что работа так же естественна для людей, как игра или отдых, что инициатива и творчество широко распространены и что, если у человека есть цель, он с готовностью принимает на себя ответственность. Теория Y, доказывал он, является более точным и в конечном счете более эффективным подходом.

**Мысль, созвучная типу I.** «Руководители часто жалуются мне на тот факт, что подчиненные “в наше время” не хотят брать на себя ответственность. Мне показалось интересным отметить, насколько часто те же самые руководители держат под постоянным наблюдением повседневную деятельность подчиненных, находящихся на два, а то и три уровня ниже них».

**Более подробная информация.** Как я отмечал в третьей главе, идеи, заложенные в книге «Человеческая сторона предприятия», составляют прообраз системы Мотивация 3.0. Хотя Макгрегор написал свою книгу целых 50 лет назад, его наблюдения об ограниченности контроля остаются остроумными, свежими и актуальными.

## ПИТЕР ДРУКЕР

Самый влиятельный мыслитель XX века в области менеджмента. Он написал поражающее воображение количество книг (его библиография насчитывает 41 работу), повлиял на мышление двух поколений руководителей высшего звена, был награжден американской Президентской медалью свободы и три десятилетия преподавал в школе менеджмента Клермонтского университета, которая сейчас носит его имя.

**Основная идея: самоуправление.** «Главный вклад Друкера — не отдельная идея, — написал как-то Джим Коллинз, — а скорее его работа в целом, которая имеет одно гигантское преимущество: почти вся она по существу верна». Друкер ввел в обиход термин «работник умственного труда», предсказал подъем некоммерческого сектора и одним из первых указал на приоритет потребителя в бизнес-стратегии. Но, хотя в большей степени он известен как теоретик управления предприятиями, на закате своей карьеры Друкер обозначил новый рубеж исследований: *самоуправление*. С увеличением продолжительности жизни и снижением гарантии занятости, убеждал он, люди должны серьезно задуматься о том, в чем заключаются их сильные стороны, что они могут предложить и как они могут стать более эффективными. «Необходимость управлять собой, — писал в он 2005 году, незадолго до своей смерти, — произведет революцию в сфере человеческой деятельности».

**Мысль, созвучная типу I.** «Работники умственного труда должны иметь возможность самостоятельно определять для себя задачи и ожидаемый результат, поскольку такой труд предполагает автономию... работникам просто следует продумывать свои рабочие планы и затем представлять их на утверждение. *На чем я намерен сконцентрироваться? Каковы ожидаемые результаты, за которые мне придется отчитываться? К какому сроку необходимо завершить работу?*»

**Более подробная информация.** Друкер написал много книг, не меньше книг было написано о нем, однако лучше всего начать с издания «Друкер на каждый день» (The Daily Drucker)[\[25\]](#), маленькой сокровищницы, которая содержит 366 глубоких мыслей и конкретных задач, способствующих осуществлению его идей на практике. На тему самоуправления читайте его статью «Искусство управлять собой» (Managing Oneself) в *Harvard Business*

## ДЖИМ КОЛЛИНЗ

Один из самых авторитетных специалистов в современном деловом мире, автор бестселлеров: Built to Last и Good to Great и недавно опубликованной книги «Как гибнут великие» (How the Mighty Fall) [27]. Бывший преподаватель бизнес-школы Стэнфордского университета, в настоящее время заведует собственной лабораторией по исследованию проблем управления в городе Боулдер, штат Колорадо.

**Основная идея: самомотивация и величие.** «Пытаться мотивировать людей — пустая трата времени, — писал Коллинз в книге “От хорошего к великому”. — Если у вас в команде нужные люди, у них достаточно самомотивации. Правильный вопрос в таком случае звучит так: “Как руководить людьми так, чтобы не подорвать их мотивацию?”»

**Мысль, созвучная типу I.** Коллинз предлагает руководствоваться четырьмя основными принципами, чтобы создать условия, способствующие развитию самомотивации.

1. Руководите с помощью вопросов, а не ответов.
2. Вовлекая в диалог и дискуссию, избегайте принуждения.
3. Проводите вскрытие, не пытаясь найти виновного в смерти.
4. Создайте механизм «красных флажков». Иными словами, предоставьте служащим и клиентам возможность сообщать вам о замеченной проблеме.

**Более подробная информация.** Веб-сайт Коллинза содержит большой объем информации о его работе, а также превосходные средства диагностики, руководства и видеоматериалы. Адрес сайта: [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com).

## КАЛИ РЕССЛЕР И ДЖОДИ ТОМПСОН

Два бывших консультанта по HR компании Best Buy, убедившие свое руководство поэкспериментировать с радикально новым подходом к организации работы. Полученный опыт они описали в своей книге: «Почему работа вызывает отвращение и как это исправить» (Why Work Sucks and How to Fix It). Теперь они управляют собственной консалтинговой компанией.

**Основная идея: рабочая среда, ориентированная на результат.** ROWE, описанная в четвертой главе, предоставляет служащим полную самостоятельность в том, когда, где и как им выполнять свою работу. Единственное, что имеет значение, — результат.

**Мысль, созвучная типу I.** Среди основных принципов ROWE есть следующие:

«Служащие всех уровней должны прекратить любую деятельность, занимаясь которой они впустую тратят свое время, время клиента или время компании»;

«Служащие свободны в выборе способа выполнения работы»;

«Присутствие на любом совещании исключительно по желанию»;

«Никаких графиков работы».

**Более подробная информация.** Вы можете узнать больше о ROWE, посетив сайт [www.culturerx.com](http://www.culturerx.com).

## ГЭРИ ХЭМЕЛ

Согласно *BusinessWeek*, Хэмел — «ведущий мировой эксперт в области бизнес-стратегий». Он является преподавателем Лондонской бизнес-школы и директором базирующейся в Калифорнии компании MLab, где он руководит рядом масштабных проектов по реформированию теории и практики управления организациями, стремясь «поднять менеджмент до космических высот». Хэмел — соавтор книги «Конкурируя за будущее» (Competing for the Future) [28] одного из наиболее влиятельных изданий десятилетия по управлению.

**Основная идея: менеджмент — устаревшая технология.** Хэмел уподобляет менеджмент двигателю внутреннего сгорания — технологии, которая по большому счету остановилась в своем развитии. Посадите

генерального директора 1960-х годов в машину времени и перенесите его в 2010-й, и он обнаружит, считает Хэмел, что подавляющее большинство сегодняшних управленческих методов почти не отличаются от тех, которые определяли корпоративную жизнь одно или два поколения назад. «Ничего удивительного, — объясняет Хэмел. — Большинство важнейших инструментов и методов современного менеджмента были придуманы людьми, родившимися в XIX столетии, вскоре после окончания американской гражданской войны». Каково же решение? Радикальный пересмотр этой устаревающей технологии.

**Мысль, созвучная типу I.** «Когда вы в следующий раз будете присутствовать на совещании, и коллеги будут обсуждать, как бы выжать из рабочих еще капельку производительности, можете спросить их: “Ради какой цели и чьего блага наши служащие должны отдавать свое время и силы? Преданы ли мы сами какой-нибудь цели, которая действительно оправдывает их инициативу, изобретательность и страсть?”»

**Более подробная информация.** Важно прочесть книгу Хэмела (написана совместно с Биллом Брином) «Будущее менеджмента» (The Future of Management). Другие идеи и исследования Хэмела смотрите на сайтах [www.garyhamel.com](http://www.garyhamel.com) и [www.managementlab.org](http://www.managementlab.org).

# Поддерживаем форму: 4 упражнения, позволяющие стать и оставаться мотивированным

*Занятия бегом имеют много общего с поведением типа I. Они проходят в одиночку, то есть автономно. Они открывают перспективу достижения мастерства. И люди, долгое время занимающиеся бегом и получающие от этих занятий удовольствие, как правило, стремятся к более высокой цели — найти предел своих возможностей или оставаться здоровым и полным сил. Чтобы помочь вам перенести дух внутренней мотивации из офиса и учебной аудитории в другую сферу вашей жизни, предлагаю вашему вниманию четыре подсказки, объясняющие, как поддерживать форму в стиле типа I.*

**Вырабатывайте собственные цели.** Не берите готовый, скопированный у других план упражнений. Создайте собственную программу, с учетом собственных потребностей и своей физической подготовки. (Вы можете поработать над планом вместе с профессионалом, но окончательное решение оставьте за собой.) Не менее важно ставить перед собой правильные цели. Многочисленные научные исследования показывают, что люди, чье стремление сбросить вес продиктовано внешними обстоятельствами (похудеть ко дню свадьбы или лучше выглядеть на встрече одноклассников), часто достигают своих целей. Но после того, как ожидаемое событие проходит, они снова набирают вес. Тогда как люди, ориентированные в большей степени на свои внутренние мотивы, то есть стремятся поддерживать форму ради хорошего самочувствия или хотят оставаться здоровым ради своей семьи, медленнее прогрессируют в начале занятий, но со временем достигают значительно лучших результатов.

**Бросьте тренажеры.** Если, конечно, вы не любитель беговых дорожек. Если поход в спортзал для вас — тоскливая обязанность, найдите такую форму тренировок, от которой вы будете получать удовольствие. Подобные занятия приносят те самые пьянящие моменты пребывания в потоке. Соберите друзей для дружеской игры в теннис или баскетбол, запишитесь в любительскую секцию, ходите на прогулки в местный парк, танцуйте или играйте со своими детьми. Воспользуйтесь эффектом Сойера в собственных интересах и превратите свою работу (тренировку) в игру.

**Помните о мастерстве.** Если у вас что-то получается все лучше и лучше, то вы обретае отличные источники возобновляемой энергии. Поэтому найдите себе занятие, в котором вы сможете постепенно совершенствоваться. Постоянно повышая уровень сложности упражнений (вспомните о Златовласке) и ставя перед собой все более смелые задачи, вы можете возобновлять эту энергию и оставаться мотивированным.

**Вознаграждайте себя правильно.** Если вам приходится трудно, попробуйте воспользоваться услугами веб-сайта [www.stickk.com](http://www.stickk.com), на котором вы можете публично объявить о своей цели и пообещать отдать деньги другу или благотворительной организации, а также направить их на «антиблаготворительность»<sup>[29]</sup>, если не сможете ее достичь. Но в целом не стоит подкупать самого себя вознаграждениями из серии «если-то», например, обещанием купить себе новую рубашку, позанимавшись четыре раза в неделю на протяжении месяца. Они могут произвести обратный эффект. А как быть с эпизодическими наградами категории «вот теперь, когда...»? Никаких проблем. Так что если вы на этой неделе проплыли именно такую дистанцию, какую намеревались, то вреда от того, что вы после этого сходите на массаж, не будет. Это не нанесет ущерба. И, возможно, даже доставит удовольствие.

# Краткое изложение книги

*В этой книге затронуто множество тем, и вы можете не вспомнить с ходу все, о чем в ней говорилось, когда столкнетесь с такой необходимостью. Так что на этот случай в практикум включено три разных резюме данной работы. Вы можете использовать их в качестве темы для разговора или для повторения пройденного.*

## РЕЗЮМЕ ДЛЯ БЛОГА В «ТВИТТЕРЕ»[\[30\]](#)

Кнуты и пряники — прошлый век. В книге говорится, что для успешной работы в XXI веке нам нужен апгрейд и такие опции, как автономия, мастерство и целеустремленность.

## РЕЗЮМЕ ДЛЯ НЕФОРМАЛЬНОЙ БЕСЕДЫ

Что касается мотивации, существует разрыв между накопленными научными знаниями и повседневной деловой практикой. Наша нынешняя операционная система бизнеса, построенная на основе внешних стимулов — кнута и пряника, утратила свою эффективность и все чаще не приносит ничего, кроме вреда. Нам нужно ее обновить. И наука подсказывает нам, как это сделать. Этот новый подход содержит три важнейших элемента: 1) *автономия* — желание управлять собственной жизнью; 2) *мастерство* — потребность становиться все лучше и лучше в каком-то важном деле; 3) *целеустремленность* — страстное желание делать то, что мы делаем, ради чего-то большего, чем наше индивидуальное существование.

## РЕЗЮМЕ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ГЛАВАМ

### Введение. Озадачивающие головоломки Гарри Харлоу и Эдварда Деси

У людей есть биологические потребности в удовлетворении голода, жажды и сексуальных импульсов. Существует еще один давно установленный мотив поведения: человек реагирует на награды и наказания, которые получает извне. И только в середине XX века некоторые из ученых начали говорить о том, что у людей есть еще и третья движущая сила, которую стали называть в том числе «внутренняя мотивация». На протяжении нескольких десятилетий ученые, изучавшие поведение, выясняли динамику этой третьей движущей силы и ее возможности. Увы, бизнес не воспринял это открытие всерьез. Если мы хотим укрепить наши компании, поднять уровень нашей жизни и сделать лучше окружающий мир, мы должны сократить разрыв между научным знанием и практикой бизнеса.

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. НОВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА

### Глава 1. Взлет и падение системы Мотивация 2.0

Общество, подобно компьютеру, имеет операционную систему — набор по большей части скрытых инструкций и протоколов, на которых строится все взаимодействие внутри системы. Первая человеческая операционная система, назовем ее Мотивация 1.0, была предназначена прежде всего для выживания. Ее наследница система Мотивация 2.0 была построена на основе внешних наград и наказаний. Она прекрасно подходила для выполнения рутинных задач, типичных для XX века. Но в XXI веке система Мотивация 2.0 показала свою несовместимость с тем, как мы организуем свою деятельность, что мы думаем о своей деятельности и в каких условиях мы осуществляем свою деятельность. Мы нуждаемся в модернизации системы.

### Глава 2. Семь причин, по которым метод кнута и пряника (часто) не помогает...

Когда с помощью кнута и пряника пытаются пробудить нашу третью движущую силу, начинают происходить странные вещи. Традиционные вознаграждения «если–то» вместо ожидаемых позитивных результатов приводят к негативным последствиям: они могут гасить внутреннюю мотивацию, снижать производительность, подавлять творчество и вытеснять здоровые формы поведения. Кроме того, они могут дать эффект, который ожидался меньше всего: они способны провоцировать неэтичное поведение, вызывать привыкание и формировать краткосрочное мышление. Таковы недостатки нашей текущей операционной системы.

## Глава 2а. ...и особые условия, в которых он может быть эффективен

Нельзя сказать, что метод кнута и пряника никуда не годен. Он может быть эффективен в процессе выполнения рутинных задач, основанных на соблюдении правил, поскольку здесь практически не задействованы внутренняя мотивация и творчество, которые могли бы оказаться подавлены. Кроме того, он может дать хорошие результаты, если его применение сопровождается объяснением важности выполнения поставленной задачи, несмотря на ее монотонность, и предоставлением возможности людям самостоятельно решать, как именно ее выполнять. Для нестандартных, абстрактных задач предоставление вознаграждений, особенно из разряда «если–то», оказывается более рискованным шагом. При этом вознаграждения категории «вот теперь, когда...», предоставляемые после выполнения задания, могут быть более подходящим вариантом для более творческих, правополушарных задач, особенно если они несут с собой полезную информацию о проделанной работе.

## Глава 3. Тип I и тип X

Мотивация 2.0 опиралась на поведение типа X, поведение, направляемое в большей степени внешними стимулами, чем внутренними желаниями, и ориентированное скорее не на внутреннее удовлетворение от деятельности, а на внешние награды, которые эта деятельность приносит. Мотивация 3.0 — обновление, необходимое для успешного функционирования бизнеса в XXI веке, зависит от поведения типа I и формирует его. Поведение типа I меньше связано с внешними наградами и больше — с внутренним удовлетворением, получаемым от самой деятельности. Для профессионального успеха и личной самореализации мы и наши коллеги должны перевоплотиться из типа X в тип I. Хорошая новость заключается в том, что представителями типа I становятся, а не рождаются, а также в том, что поведение типа I ведет к более высокой продуктивности, более крепкому здоровью и большему благополучию.

# ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ТРИ ЭЛЕМЕНТА

## Глава 4. Автономия

Заложенная в нас «установка по умолчанию» — быть автономными и инициативными. К сожалению, обстоятельства, в том числе устаревшие представления о «менеджменте», часто оказывают совокупное негативное влияние, которое приводит к тому, что эта изначальная установка изменяется и превращает нас из людей типа I в людей типа X. Чтобы стимулировать поведение типа I и способствовать повышению эффективности, прежде всего необходима автономия. Людям нужна автономия в выборе задачи (что они делают), времени (когда), команды (с кем) и метода (как). Компании, предоставляющие сотрудникам автономию, демонстрируют лучшие результаты, чем их конкуренты.

## Глава 5. Мастерство

В то время как Мотивация 2.0 требует от человека послушания и дисциплины, Мотивация 3.0 апеллирует к участию и заинтересованности. Только интерес, увлеченность может привести к мастерству, к совершенствованию в каком-то важном деле. А стремление к мастерству, являющееся важной, но часто бездействующей составляющей третьей движущей силы, — это необходимое условие для нахождения своего места в нынешних экономических условиях. Мастерство связано с потоком — оптимальным переживанием, возникающим, когда испытания, с которыми мы сталкиваемся, полностью соответствуют нашим возможностям. Там, где с умом подходят к организации рабочих мест, повседневная деятельность служащих состоит преимущественно из «заданий Златовласки» — не слишком трудных и не слишком легких задач. Люди, имеющие возможность работать над такими задачами и подстраивать их под себя, становятся более увлеченными и продуктивными. Что касается мастерства, то оно подчиняется трем специфическим правилам. Мастерство — это

образ мышления, в соответствии с которым способности рассматриваются не как ограниченные, а как поддающиеся бесконечному совершенствованию. Мастерство — это усилие: оно требует стойкости, твердости духа и целенаправленной практики. Мастерство — это асимптота: совершенное мастерство недостижимо, это разочаровывает и в то же время притягивает.

## Глава 6. Целеустремленность

Люди в силу своей природы нуждаются в цели, некоей идее, которая выходит за пределы их индивидуальной жизни. Однако консервативно устроенные компании долгое время считали цель декоративным элементом, красивым аксессуаром, который не должен отвлекать от более важных предметов. И все же в этой области происходят перемены, отчасти благодаря набирающему силу движению стареющих представителей поколения беби-бума, осознавших свою смертность. В системе Мотивация 3.0 поиск возвышенной цели замещает максимизацию прибыли в качестве источника вдохновения и руководящего принципа. Внутри организаций этот новый «мотив целеустремленности» находит выражение в трех аспектах: в целях, которые используют прибыль как средство достижения намеченного; в риторике, которая выдвигает на первый план нечто большее, чем корыстный интерес; в политике, позволяющей людям добиваться цели на своих условиях. Эта тенденция сочетать максимизацию прибыли с постановкой максимально высокой цели способна вдохнуть новую жизнь в наши предприятия и изменить к лучшему наш мир.

# Глоссарий

*Новый подход к мотивации требует нового лексикона для его обсуждения. Вот ваш официальный словарь использованных в книге понятий.*

**Асимптота мастерства.** Одно из свойств мастерства, заключающееся в том, что им никогда невозможно овладеть в полной мере, что отчасти и делает стремление к нему таким одновременно манящим и разочаровывающим.

**Базовые вознаграждения.** Оклад, выплаты по договору, льготы и немногочисленные привилегии, представляющие собой минимальный уровень вознаграждения. Если базовое вознаграждение сотрудника неадекватно или необъективно, его будут больше волновать несправедливость его положения или тревога за свое место, что чрезвычайно затрудняет любого рода мотивацию.

**Вознаграждения «вот теперь, когда...».** Награды, предлагаемые после выполнения задания. Развернутая формулировка: «Вот теперь, когда вы проделали такую отличную работу, давайте отметим это достижение». Награды такого рода не так опасны для нестандартных задач, как награды «если–то».

**«Дни FedEx».** Возникшая в австралийской софтверной компании Altlassian практика высвобождать один день для самостоятельной работы, в течение которого сотрудники могут заниматься решением любой задачи по собственному усмотрению. Спустя 24 часа им надлежит представить результаты своей работы. Из-за оперативности, с которой они должны «доставить» готовое решение, этот метод и получил такое название.

**Задания Златовласки.** Задачи, которые по уровню сложности можно отнести к золотой середине, ввиду того, что они не совсем легки и не слишком сложны. Важны для вхождения в состояние потока и достижения мастерства.

**Мотивация 1.0, 2.0, 3.0.** Мотивационные операционные системы или наборы предположений и соглашений, касающихся устройства мира и поведения людей, лежащие в основе наших законов, экономических стратегий и практики деловых отношений. Мотивация 1.0 предполагала, что люди являются биологическими созданиями, борющимися за выживание. Мотивация 2.0 полагала, что люди также реагируют на награды и наказания, исходящие из внешнего окружения. Мотивация 3.0, обновление, в котором мы так нуждаемся, допускает, что у людей есть и третья движущая сила — потребность учиться, творить и изменять к лучшему окружающий их мир.

**Награды «если–то».** Вознаграждения, получение которых связано с определенными условиями, выраженными в формулировке: «Если вы сделаете это, то получите то». Для рутинных задач такие награды иногда могут быть эффективными. По отношению к творческим, концептуальным задачам они неизменно приносят больше вреда, чем пользы.

**Нестандартная задача.** Творческая, концептуальная, правополушарная работа, которая не может быть сведена к набору инструкций.

**Поведение типа I.** Образ мышления и жизненная позиция, основанные на внутренних, а не внешних стимулах. Оно питается нашей врожденной потребностью управлять собственной жизнью, учиться и создавать новое, стремлением изменить к лучшему себя и окружающий мир.

**Поведение типа X.** Поведение, направляемое в большей степени внешними, а не внутренними импульсами и ориентированное не столько на получение внутреннего удовлетворения от самой деятельности, сколько на обретение внешних наград, которые эта деятельность может принести.

**Принцип 20% времени.** Инициатива, затронувшая немногие компании, заключающаяся в том, что служащие могут тратить 20% своего времени на работу над любым проектом по своему выбору.

**Рутинная работа.** Работа, которая может быть сведена к сценарию, спецификации, формуле или набору инструкций. Внешние вознаграждения могут служить эффективным средством мотивации к выполнению

рутинных заданий. Но поскольку такую алгоритмическую, основывающуюся на правилах, механическую работу оказалось удобнее переводить в другие страны и автоматизировать, она стала играть заметно меньшую роль в экономически развитых регионах.

**Среда, ориентированная на результат (ROWE).** Изобретенный двумя американскими консультантами подход, характеризующийся особыми условиями работы, в соответствии с которыми сотрудники не имеют строгого рабочего графика. Они не обязаны приходить в офис к определенному времени или могут не приходить вовсе. Они просто должны выполнить свою работу.

**Эффект Сойера.** Причудливая поведенческая алхимия, вдохновленная сценой из «Приключений Тома Сойера», в которой Том и его друзья белят забор тети Полли. Данный эффект имеет два аспекта: отрицательный (вознаграждения могут превращать игру в работу) и положительный (ориентация на достижение мастерства может превращать работу в игру).

# Руководство по ведению дискуссий: 20 способов завязать разговор и поддержать беседу

*В наши дни писатели могут сказать первое слово. Но не за ними остается (и не должно оставаться) последнее слово. Это ваша прерогатива. Итак, теперь, когда вы прочли эту книгу, поделитесь своим мнением с окружающими, прославьте или ославьте ее в своем блоге или в своей любимой социальной сети. Но если вы хотите, чтобы заложенные в книге идеи действительно претворились в жизнь, обсудите их в личном общении — с коллегами на работе, с друзьями в школе или со своими знакомыми. Именно так меняется мир — от разговора к разговору. Здесь представлены 20 вопросов, которые помогут вам начать разговор.*

1. Убедил ли вас автор в существовании разрыва между научным знанием и деловой практикой? Согласны ли вы с тем, что нам нужно обновить операционную систему нашей мотивации? Да или нет и почему?
2. Какое влияние оказала Мотивация 2.0 на ваш опыт, полученный в школе, на опыт работы или вашу семейную жизнь? Если бы во времена вашей молодости доминирующей системой была Мотивация 3.0, что бы это изменило в вашем жизненном опыте?
3. Вы относите себя скорее к типу I или типу X? Почему? Что вы можете сказать с этой точки зрения о любых трех людях из числа тех, что окружают вас (дома, на работе или в школе). Принадлежат ли они к типу I или к типу X? Что привело вас к таким выводам?
4. Приходилось ли вам сталкиваться с одним из семи фатальных последствий применения метода кнута и пряника на практике? Какие уроки вы и другие люди могли бы извлечь из этого опыта? Можете ли вы привести примеры, когда этот метод оказался эффективен?
5. В какой мере ваша текущая работа отвечает вашим потребностям в «базовом вознаграждении»? Если не отвечает, что вы или ваша организация можете изменить?
6. Автор различает «рутинную» и «не рутинную» работу. Какая часть вашей работы является рутинной? Как часто вы имеете дело с не рутинными задачами?
7. Будучи руководителем, как именно вы заменили бы вознаграждения «если-то» более автономными условиями работы и периодическими наградами категории «вот теперь, когда...»?
8. Когда вы размышляете о самой подходящей для вас работе, какой аспект самостоятельности вы выделяете в качестве самого важного? Самостоятельность в выборе задания, времени, метода или команды? Почему? Насколько вы самостоятельны на работе в настоящий момент? Достаточно ли этого?
9. Прижились бы в вашей организации инициативы вроде «дней FedEx», 20% времени или ROWE? Да или нет и почему? Какие идеи могли бы способствовать проявлению поведения типа I у вас на работе?
10. Опишите последний случай переживания потока. Чем вы были заняты в этот момент? Где вы были? Как можно было бы скорректировать ваши нынешние обязанности, чтобы чаще переживать это состояние?
11. Какими навыками вы хотели бы овладеть, но избегали, находя такие причины, как «Я слишком стар. У меня никогда не получится. Это будет напрасной тратой времени»? Какие барьеры мешали вам сделать первый шаг? Как можно было бы устранить эти барьеры?
12. Позволяет ли ваше положение делегировать другим какой-либо аспект работы, который, возможно, не позволяет вам посвятить себя более интересному занятию? Не могли бы вы перепоручить эти задания таким образом, чтобы не посягать на самостоятельность ваших коллег?
13. Как бы вы изменили рабочую, учебную или домашнюю обстановку — физическое окружение, принятые процедуры и приемы, а также правила, чтобы добиться большей вовлеченности каждого и стимулировать всех к овладению мастерством?
14. Когда вы заняты рутинными задачами, выполнения которых требует ваша работа, какие стратегии вы можете придумать, чтобы задействовать положительный аспект эффекта Сойера?

15. В книге много говорится о целеустремленности, ее важности как для организаций, так и для отдельных людей. Стремится ли к какой-то цели ваша организация? В чем она заключается? Если у вас коммерческая организация, насколько реальна эта цель, учитывая степень конкуренции в данной отрасли?
16. Занимаясь своей основной профессиональной деятельностью, волонтерской работой или выполняя семейные обязанности, движетесь ли вы к своей цели? В чем заключена эта цель?
17. В какой степени, на ваш взгляд, современная образовательная система ориентирована на поведение типа X, то есть не придается ли слишком большое значение внешним наградам? Если да, как мы могли бы изменить атмосферу в школах и классах? Есть ли какой-то элегантный способ примирить внутреннюю мотивацию с дисциплиной?
18. С вашей, родительской точки зрения, какое поведение в большей степени формирует ваша домашняя обстановка — поведение типа I или типа X? Каким образом? Что, на ваш взгляд, следует предпринять в этой связи?
19. Не преуменьшает ли автор значение материальной стороны жизни? Не является ли его взгляд на Мотивацию 3.0 слишком утопичным, то есть не видит ли Дэниел Пинк все, извините за каламбур, в розовом свете?
20. Что вас по-настоящему мотивирует? Сколько времени за последнюю неделю вы посвятили этому делу? Можете ли вы изменить ситуацию к лучшему?

Ваши собственные вопросы [\[31\]](#):

---

Узнайте больше — о себе и об этой теме

К какому типу вы относитесь: к типу I или типу X?

Узнайте это с помощью бесплатного онлайн-теста на сайте [www.danpink.com/drive.html](http://www.danpink.com/drive.html)

Хотите регулярно узнавать о новых научных открытиях и практических сведениях, касающихся человеческой мотивации?

Подпишитесь на *Drive Times*, бесплатный ежеквартальный бюллетень, рассылаемый по электронной почте, на сайте [www.danpink.com/drive.html](http://www.danpink.com/drive.html)

# Благодарности

Мой низкий поклон тем, кто поддерживал мою мотивацию.

Редакторское мастерство Джейка Моррисси из издательства Riverhead Books сравнимо лишь с его талантом психотерапевта. Он сделал эту книгу лучше, не сведя при этом с ума ее автора. Благодарю также Джеффа Клоске, который с самого начала с энтузиазмом поддержал этот проект, и замечательный производственный отдел Riverhead за их навыки и терпение.

Рэйф Сагалин понял перспективность этой книги еще раньше меня и поддерживал ее создание своим умелым участием. Я благодарен судьбе за то, что у меня есть такой друг, который является еще и литературным агентом. Также я признателен талантливой Бриджит Вагнер, распространившей весть о моей книге среди издателей по всему миру.

Ванесса Карр проделала громадную работу, отыскивая малоизвестные исследования по социальной психологии на просторах Интернета и пыльных полках университетских библиотек. Роб Тен Пас снова продемонстрировал свой выдающийся талант и создал рисунки, оживляющие мои менее выразительные слова. Сара Рэйнон оказала мне значительную помощь, подтягивая этот проект к финишной черте на протяжении жаркого и изнуряющего лета. Эти люди достойны того, чтобы их имена остались в памяти народа. Они настоящие герои.

Одним из приятных моментов работы над этой книгой были несколько продолжительных бесед с Майком Чиксентмихайи, Эдом Деси и Ричем Райаном, которые долгое время были моими кумирами. Будь в этом мире больше справедливости, все трое удостоились бы Нобелевской премии. А если бы эта справедливость сопровождалась еще и долей юмора, эта премия была бы присуждена в области экономики. Любые ошибки и неверные интерпретации их работ — исключительно моя, а не их вина.

Теперь наступил момент, когда вслед за другими авторами, являющимися по совместительству родителями, я должен попросить прощения у своих детей за пропущенные семейные обеды. Но за мной нет такого греха. Но я не принимал участия во всех остальных семейных событиях в течение нескольких долгих месяцев, из-за чего замечательных детей Пинков — Софию, Элизу и Сола, которым, собственно, и посвящена эта книга, на некоторое время поглотила пучина безотцовщины. Простите, ребята. К счастью, как вы уже, несомненно, поняли, я нуждаюсь в вас гораздо больше, чем вы во мне.

И нельзя забывать о матери этой троицы — Джессике Энн Лернер. Как обычно, она была первым и последним слушателем, и самым объективным судьей всех идей, которые рождались в моей голове. И как всегда, Джессика прочитывала каждое написанное мною слово, включая тысячи рабочих вариантов, причем вслух, пока я сжимался в кресле, ожидая вердикта. По этим причинам, а также по другим, более существенным, о которых вам знать не обязательно, в присутствии этой прекрасной, грациозной женщины меня часто охватывает чувство благоговения и любви.

## Введение

1. Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, Donald R. Meyer, «Learning Motivated by a Manipulation Drive,» *Journal of Experimental Psychology* (1950), p. 231.
2. Harlow, Harlow, and Meyer, p. 233–234.
3. Harry F. Harlow, «Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses,» In *Current Theory and Research on Motivation*, (University of Nebraska Press, 1953), p. 46.
4. Харлоу в определенной степени стал частью научного истеблишмента. Он получил Национальную медаль за научные заслуги и стал президентом Американской психологической ассоциации. Чтобы узнать больше о жизни и работе Г. Харлоу, см.: Deborah Blum. *Love at Goon Park: Harry Harlow and the Science of Affection* (Perseus, 2002); Jim Ottaviani & Dylan Meconis. *Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Love* (G. T. Labs, 2007).
5. Edward L. Deci, «Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation,» *Journal of Personality and Social Psychology* (1971). Vol. 18, p. 114.
6. Edward L. Deci, «Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity,» *Journal of Personality and Social Psychology* (1972). Vol. 22, p. 119–120.

## Глава 1

1. «Important Notice: MSN Encarta to be Discontinued,» Microsoft press release (30 March 2009); Ina Fried, «Microsoft closing the book on Encarta,» CNET News (30 March 2009); «Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market,» *The Wall Street Journal* (31 March 2009). Данные о Wikipedia см.: <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About>.
2. Karim R. Lakhani & Robert G. Wolf, «Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free / Open Source Software Projects,» in *Perspectives on Free and Open Software*, edited by J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, and K. Lakhani (MIT Press, 2005), p. 3 and p. 12.
3. Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl, Philipp J. H. Schroeder, «Intrinsic Motivation in Open Source Software Development,» *Journal of Comparative Economics*, Vol. 35 (2007).
4. «Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity-Business Hybrid,» *The Chronicle of Philanthropy*, News Updates (21 April 2008).
5. Юнус М. Создавая мир без бедности. — М.: Альпина Паблишер, 2010. (Muhammad Yunnus, *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Public Affairs, 2007, p. 23; Aspen Institute, Fourth Sector Concept Paper. Fall 2008; «B Corporation,» *MIT Sloan Management Review*. 11 December 2008; <http://www.bcorporation.net/declaration>).
6. Stephanie Strom, «Businesses Try to Make Money and Save the World,» *The New York Times* (6 May 2007).
7. Colin Camerer, «Behavioral economics: Reunifying psychology and economics,» *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 96, September 1999.
8. Bruno S. Frey, *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Edward Elgar Publishing, 1997), p. 118–119. См. также: Bruno S. Frey & Alois Stutzer, *Happiness & Economics* (Princeton University Press, 2002).
9. Bradford C. Johnson, James M. Manyika, Lareina A. Yee, «The next revolution in interaction,» *McKinsey Quarterly* (No. 4, 2005).
10. См.: Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future* (Riverhead Books, 2006).
11. Theresa Amabile, *Creativity in Context* (Westview, 1996), p. 119. Амабайл также отмечает, что правильное и осмотнительное использование внешних стимулов может поощрять творчество. Подробнее я буду говорить об этом в главе 2.
12. Telework Trendlines 2009, данные подготовлены The Dieringer Research Group Inc и опубликованы WorldatWork (February 2009).

## Глава 2

1. Твен М. Приключения Тома Сойера. — М.: АСТ, 2010. (Mark Twain, *The Adventures of Tom Sawyer*. Oxford University Press, 1998, p. 23).
2. Mark Lepper, David Greene, Robert Nisbett, «Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the «overjustification» hypothesis,» *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 28 (1973).
3. Edward L. Deci, Richard M. Ryan, & Richard Koestner, «A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation,» *Psychological Bulletin*. Vol. 125, No. 6 (1999)
4. Jonmarshall Reeve, *Understanding Motivation and Emotion*, fourth edition (John Wiley & Sons, Inc., 2005), p. 143.

5. Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, «Large Stakes and Big Mistakes,» Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05–11 (23 July 2005). Краткий обзор этого и других исследований Дэна Ариэли можно найти в статье: «What's the Value of a Big Bonus?» *The New York Times* (20 November 2008).
6. «LSE: When performance-related pay backfires,» *The Financial* (25 June 2009).
7. Sam Glucksberg, «The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition,» *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 63 (1962); Sam Glucksberg, «Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive,» *Psychological Reports*. Vol. 15 (1964).
8. Theresa M. Amabile, Elise Phillips, & Marry Ann Collins, «Person and Environment in Talent Development: The Case of Creativity,» in *Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development*, edited by Nicholas Colangelo, Susan G. Assouline, and DeAnn L. Ambrosio (Ohio Psychology Press, 1993), p. 273–274.
9. Jean Kathryn Carney, «Intrinsic Motivation and Artistic Success,» The University of Chicago (unpublished dissertation, 1986); J. W. Getzels and Mihalyi Csikszentmihalyi, *The Creative Vision: A longitudinal study of problem-finding in art* (Wiley Interscience, 1976).
10. Theresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Westview Press, 1996), p. 119; James C. Kaufman (ed) and Robert J. Sternberg (ed), *The International Handbook of Creativity* (Cambridge University Press, 2006), p. 18.
11. Richard Titmuss, *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy, Expanded and Updated Edition*, edited by Ann Oakley and John Ashton (The New Press, 1997).
12. Carl Mellstrom & Magnus Johannesson, «Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right?» *Journal of the European Economic Association*. Vol. 6. No. 4 (June 2008).
13. В ходе другого исследования было обнаружено, что денежное поощрение оказывалось особенно неэффективным в том случае, если благотворительный акт носил публичный характер. См.: Dan Ariely, Anat Bracha, & Stephan Meier, «Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially,» *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 07–9* (August 2007).
14. Bruno S. Frey, *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Edward Elgar Publishing, 1997), p. 84.
15. Nicola Lacetera & Mario Macias, «Motivating Altruism: A Field Study,» *Institute for the Study of Labor Discussion Paper No. 3770* (October 28, 2008).
16. Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, & Max H. Braverman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting,» *Harvard Business School Working Paper No. 09–083* (February 2009).
17. Peter Applebome, «When Grades Are Fixed in College-Entrance Derby,» *The New York Times* (7 March 2009).
18. Uri Gneezy & Aldo Rustichini, «A Fine is a Price,» *Journal of Legal Studies*, vol. XXIX (January 2000).
19. Gneezy & Rustichini, p. 3 & p. 7 (выделено мной).
20. Anton Souvorov, «Addiction to Rewards,» презентация, представленная на European Winter Meeting Эконометрического общества, 25 октября 2003. Бюллетень доступен по адресу: [http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addict\\_new6.pdf](http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addict_new6.pdf).
21. Brian Knutson, Charles M. Adams, Grace W. Fong, and Daniel Hommer, «Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens,» *The Journal of Neuroscience*. Vol. 21 (2001).
22. Camelia M. Kuhnen and Brian Knutson, «The Neural Basis of Financial Risk Taking,» *Neuron*. Vol. 47 (September 2005).
23. Mei Cheng, K. R. Subramanyam, Yuan Zhang, «Earnings Guidance and Managerial Myopia,» *SSRN Working Paper*. No. 854 515 (November 2005).
24. Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, & Max H. Braverman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting,» *Harvard Business School Working Paper*. No. 09–083 (February 2009).
25. Roland Benabou and Jean Tirole, «Intrinsic and Extrinsic Motivation,» *Review of Economic Studies*. Vol. 70 (2003).

## Глава 2А

1. Edward L. Deci, Richard Koestner, & Richard M. Ryan, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again,» *Review of Educational Research*. Vol. 71. No. 1 (Spring 2001).
2. Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» *The New York Times* (20 November 2008)
3. Theresa Amabile, *Creativity in Context* (Westview, 1996), p. 175.
4. Deci, Ryan, and Koestner.
5. Theresa Amabile, *Creativity in Context* (Westview, 1996), p. 117.
6. Deci, Ryan, and Koestner.
7. Amabile, p. 119.

## Глава 3

1. Richard M. Ryan & Edward L. Deci, Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*. Vol. 55, January 200, p. 68.
2. Meyer Friedman, M. D. & Ray H. Rosenman, M. D., Type A Behavior and Your Heart (Alfred A. Knopf, Inc., 1974), p. 4.
3. Friedman & Rosenman, p. 70.
4. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing* (McGraw-Hill, 1985), p. 33–34.
5. Ryan & Deci, *American Psychologist* (January 2000).

#### Глава 4

1. Edward L. Deci and Richard M. Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains,» *Canadian Psychology*, Vol. 49, No. 1 (Feb. 2008).
2. Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee. Kim, & Ulas Kaplan, «Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being,» *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 84 (January 2003). Joe Devine, Laura Camfield, and Ian Gough, «Autonomy or Dependence — or Both? Perspectives from Bangladesh,» *Journal of Happiness Studies*. Vol. 9. No. 1 (January 2008).
3. Deci & Ryan, *Canadian Psychology*.
4. Paul P. Baard, Edward L. Deci & Richard M. Ryan, «Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings,» *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 34 (2004).
5. Francis Green, *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy* (Princeton University Press, 2006).
6. «Atlassian's 20% Time Experiment,» Atlassian Developer Blog, post by Mike Cannon-Brookes on 10 March 2008.
7. Цит. по: Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation (Harvard Business School Publishing Company, 2003), p. 109.
8. Цит. по: Ben Casnocha, «Success on the Side,» *The American: The Journal of the American Enterprise Institute* (April 2009). Прекрасный анализ принятой в компании 3М практики приводится в кн.: Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. (James C. Collins & Jerry L. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. *Harper Business Essentials*, 2002).
9. Erin Hayes, «Google's 20 Percent Factor,» *ABC News* (12 May 2008).
10. V. Dion Hayes, «What Nurses Want,» *Washington Post* (13 September 2008).
11. Селигман М. В поисках счастья. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. (Martin Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Free Press, 2004, p. 178). Paul R. Verkuil, Martin Seligman, & Terry Kang, «Countering Lawyer Unhappiness: Pessimism, Decision Latitude and the Zero-Sum Dilemma Cardozo Law School, *Public Research Paper*. No. 19 (September 2000).
12. Kennon M. Sheldon & Lawrence S. Krieger, «Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory,» *Personality and Social Psychology bulletin*. Vol. 33 (June 2007).
13. William H. Rehnquist, *The Legal Profession Today*, 62 Ind. L.J. 151, 153 (1987).
14. Jonathan D. Glater, «Economy Pinches the Billable Hour at Law Firms,» *The New York Times* (29 January 2009).
15. Cali Ressler & Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (Portfolio, 2008).
16. Tamara J. Erickson, Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job, *Harvard Business Review* (Feb. 2008).
17. Diane Brady & Jena McGregor, «Customer Service Champs,» *BusinessWeek* (2 March 2009).
18. Martha Frase-Blunt, «Call Centers Come Home,» *HR Magazine* (January 2007); Ann Bednarz, «Call centers are heading for home,» *Network World* (30 January 2006).
19. Paul Restuccia, «What will jobs of the future be? Creativity, self-direction valued,» *Boston Herald* (12 Feb. 2007). Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007).
20. Julie Bick, «The Google Way: Give Engineers Room,» *The New York Times* (21 October 2007).
21. См., например: S. Parker, T. Wall, and P. Hackson, «That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations,» *Academy of Management Journal* (1997).
22. Marylene Gagne & Edward L. Deci, «Self-Determination theory and work motivation,» *Journal of Organizational Behavior* (2005).

#### Глава 5

1. Jack Zenger, Joe Folkman, & Scott Edinger, «How Extraordinary Leaders Double Profits,» *Chief Learning Officer* (July 2009).
2. Rick Kirkland, ed., *What Matters? Ten Questions That Will Shape Our Future*, McKinsey Management Institute 2009, p. 80.
3. Mihaly Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play, 25th Anniversary Edition* (Jossey-Bass, 2000), p. xix.

4. Ann March, «The Art of Work,» Fast Company (August 2005).
5. Это мнение было высказано и Чиксентмихайи, и Энн Марч. См.: «The Art of Work,» Fast Company (August 2005).
6. Henry Sauerman & Wesley Cohen, «What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation,» *NBER Working Paper*. No. 14 443 (October 2008).
7. Amy Wrzesniewski & Jane E. Dutton, «Crafting a Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work,» *Academy of Management Review*. Vol. 26 (2001)
8. Carol S. Dweck, *Self -Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development* (Psychology Press, 2000), p. 17.
9. Carol S. Dweck, p. 17.
10. Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews and Dennis R. Kelly, «Grit: Perverserance and Passion for Long-Term Goals,» *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92 (January 2007).
11. K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, & Clemens Tesch Romer, «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,» *Psychological Review*. Vol. 100 (December 1992).
12. Geoff Colvin, *Talented is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (Portfolio, 2009); Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (Little Brown, 2009).
13. Daniel F. Chambliss, «The Mundanity of Excellence: An Ethnographic Report on Stratification and Olympic Swimmers,» *Sociological Theory* (1989).
14. Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews and Dennis R. Kelly, «Grit: Perverserance and Passion for Long-Term Goals,» *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 92 (January 2007).
15. Carol S. Dweck, p. 41.
16. Clyde Haberman, «David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies,» *The New York Times* (24 April 2007).
17. Цит. по: David Galenson, *Painting Outside the Lines: Patterns of Creativity in Modern Art* (Harvard University Press, 2001), p. 53. См. также: Daniel H. Pink, «What Kind of Genius Are You?» *Wired* (July 2006).
18. Это исследование детально описано в книге Mihalyi Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety*.
19. Mihalyi Csikszentmihalyi, *Op.cit.*, p. 190.

## Глава 6

1. United Nations Statistics Division, Gender Info 2007, Table 3a (2007). <http://www.devinfo.info/genderinfo/>.
2. «Oldest Boomers Turn 60,» U. S. Census Bureau Facts for Features. No. CB06-FFSE.01–2 (3 January 2006).
3. Gary Hamel, «Moon Shots for Management,» *Harvard Business Review* (February 2009).
4. Sylvia Hewlett, «The ‘Me’ generation gives way to the ‘We’ generation,» *Financial Times* (19 June 2009).
5. Marjorie Kelly, «Not Just For Profit,» *strategy+business*, Issue 54, Spring 2009, p. 5.
6. Kelly Holland, «Is It Time to Re-Train B-Schools?» *The New York Times* (14 March 2009); Katharine Mangan, «Survey Finds Widespread Cheating in M. B. A. Programs,» *The Chronicle of Higher Education* (19 September 2006).
7. См. клятву MBA на сайте: <http://mbaoath.org/about/history>.
8. Gary Hamel, «Moon Shots for Management,» *Harvard Business Review* (February 2009).
9. Robert B. Reich, «The ‘Pronoun Test’ for Success,» *Washington Post* (28 July 1993).
10. «Evaluating Your Business Ethics: A Harvard professor explains why good people do unethical things,» *Gallup Management Journal* (12 June 2008).
11. Elizabeth W. Dunn, Lara B. Ankin & Michael I. Norton, «Spending Money on Others Promotes Happiness,» *Science*. Vol. 21 (March 2008).
12. Drake Bennett, «Happiness: A buyer’s guide,» *Boston Globe* (23 August 2009).
13. Tait Shanafelt, et al, «Career fit and burnout among academic faculty,» *Archives of Internal Medicine* (May 2009).
14. Christopher P. Niemiec, Richard M. Ryan, & Edward L. Deci, «The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations,» *Journal of Research in Personality*. Vol. 43 (2009).
15. Niemiec, Ryan, & Deci (2009).

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

[2] Стандартная корпорация с обычным налогообложением. — *Прим. ред.*

[3] Другое название этой дисциплины — экономический анализ права. — *Прим. ред.*

[4] 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.

[5] *Прим. ред.*: Позволю себе процитировать то место из романа, где описывается эта трансформация.  
«что, старик, работать приходится, а? <...>

Том пристально посмотрел на Бена и спросил:

– Чего ты называешь работой?

– А это, по-твоему, не работа, что ли?

Том снова принялся белить и ответил небрежно:

– Что ж, может, работа, а может, и не работа. Я знаю только одно, что Тому Сойеру она по душе.

– Да брось ты, уж будто бы тебе так нравится белить!

Кисть все так же равномерно двигалась по забору.

– Нравится? А почему же нет? Небось не каждый день нашему брату достается белить забор.

После этого все дело представилось в новом свете. Бен перестал жевать яблоко. Том осторожно водил кистью взад и вперед, останавливаясь время от времени, чтобы полюбоваться результатом, добавлял мазок, другой, опять любовался результатом, а Бен следил за каждым его движением, проявляя все больше и больше интереса к делу». (М. Твен. Приключения Тома Сойера. Пер. Н. Дарузес).

[6] Двухстороннее определение «эффекта Сойера» таково: результат действия методов, способных превратить игру в работу или работу в игру.

[7] Kohn A. Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes. N.Y., 1993.

[8] Принимавшие участие в эксперименте 119 мужчин показали несколько иные результаты. Предложение денег не оказало статистически значимого эффекта, позитивного или негативного, на решение сдать кровь.

[9] Исследователи отметили еще один важный момент: после того как штраф был упразднен, ситуация не изменилась к лучшему. Количество родительских опозданий не уменьшилось, а осталось на прежнем, высоком уровне. Культура взаимоотношений, подорванная введением штрафа, не восстановилась после его отмены. — *Прим. ред.*

[10] В экономике. — *Прим. пер.*

[11] Увы, он оказался более влиятельным в учебных аудиториях, чем в кабинетах директоров. Большинство компаний не воспользовались этими открытиями. Но даже сегодня многие менеджеры в частных беседах ссылаются на те положения, которые озвучил Макгрегор в 1960 году.

[12] Вы даже можете оценивать людей, с которыми лично не знакомы. Проверьте, совпадает ли ваша оценка с этими заключениями: глава компании Enron Джеф Скиллинг относится к типу X, Уоррен Баффетт — к типу I. Антонио Сальери принадлежал к типу X, Моцарт — к типу I. Очень богатый Дональд Трамп — тип X, еще более богатая Опра Уинфри — тип I. Бывший генеральный директор GE Джек Уэлч — тип X, основатель Interface Global Рэй Андерсон — тип I. Телеведущий Саймон Коуэлл — тип X, а Брюс Спрингстин — тип I.

[13] Русские издания книг: Годин С. Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012; Годин С. Фиолетовая корова. — М.: Росмэн-бизнес, 2004.

[14] Базисный пункт равен 0,01%. — *Прим. пер.*

[15] В своей книге 2006 года «Образ мышления: новая психология успеха» (Mindset: The New Psychology of Success), которую я рекомендую в инструментарии к типу I, Дуэк описывает две эти точки зрения как «фиксированный тип мышления» и «развивающийся тип мышления».

[16] Прозвище выпускников Вест-Пойнта. — *Прим. пер.*

[17] Официальная должность в США, на которую назначают наиболее признанного поэта страны сроком на один год. — *Прим. пер.*

[18] Красная буква А как знак позора; прикреплялась к одежде женщины, обвиненной в прелюбодеянии (adultery). — *Прим. пер.*

[19] Один из крупнейших в мире медицинских центров, оснащенный по последнему слову техники, находящийся в Рочестере, штат Миннесота. — *Прим. пер.*

[20] Веббер А. Бизнес по правилам и без. Как добиться успеха, не потеряв себя. — М.: Юнайтед Пресс, 2009.

[21] Саттон Р. М\*дакам вход воспрещен. Как создать цивилизованные рабочие отношения и выжить там, где их нет. — Киев: Калидос Паблишинг, 2008.

[22] Другое название — «анскулеры» (*англ.* Unschoolers).

См., например: [ru.wikipedia.org/wiki/Анскулинг](http://ru.wikipedia.org/wiki/Анскулинг);

<http://alternativepedagogy.wordpress.com/2011/05/25/unschooling/>.

— *Прим. ред.*

[23] Гатто Дж. Фабрика марионеток. Исповедь школьного учителя. М., 2006.

[24] Richard Semler. *The Seven-Day Weekend*. NY, 2004. Русское издание: Семлер Р. Выходные всю неделю. — М.: Добрая книга, 2007.

[25] Друкер П. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[26] Друкер П. Искусство управлять собственной карьерой // Harvard Business Review Россия, 2005, Январь–февраль, С. 101–107.

[27] Первые две книги выходили на русском языке под названиями «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением». (СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005); «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011).

[28] Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.

[29] Дополнительное условие, которое может выбрать человек, заключивший пари на этом сайте. Состоит в том, что в случае неудачи деньги пользователя, не сдержавшего обещание, будут направлены на поддержку организаций или мероприятий, страстным противником которых он является. Например, противник свободной продажи оружия отдает свои деньги Национальной стрелковой ассоциации, противник курения — Ассоциации производителей табачной продукции и т.д. — *Прим. ред.*

[30] Здесь 140 символов в соответствии с требованиями «Твиттера». Можете совершенно свободно разместить в «Твиттере» это резюме или составить свое.

[31] Если у вас есть вопросы, которые вы хотели бы видеть включенными в будущее издание этого руководства по ведению дискуссий, направляйте их мне по адресу [dhp@danpink.com](mailto:dhp@danpink.com).