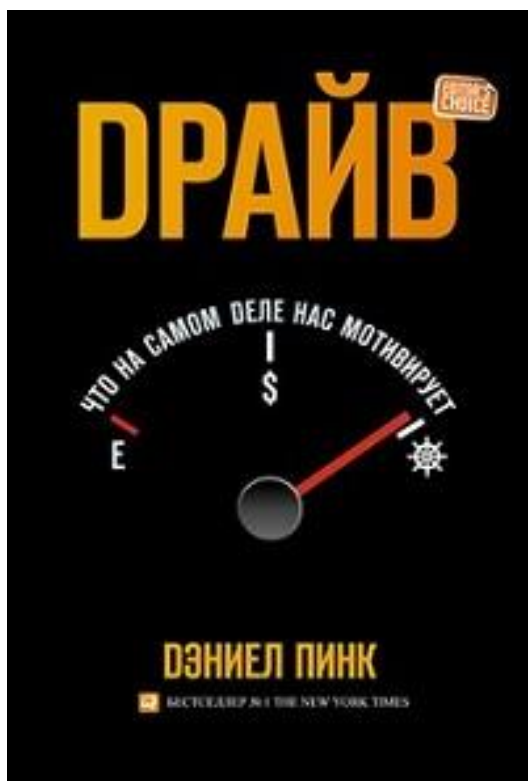


## Дэниел Пинк. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует

Многие руководители уверены, что лучший способ мотивировать сотрудника к высоким результатам — это денежное вознаграждение, бонусы за результат или иные «пряники». Оказывается, не все так просто. Дэниел Пинк убедительно доказывает, что система мотивации, основанная лишь на вознаграждении за достижение результата, стала не просто бесполезна, но и в ряде случаев прямо вредит и сотрудникам, и фирме. Но как же тогда мотивировать персонал достигать целей и побеждать конкурентов? Нужно сделать акцент на природном стремлении каждого человека к совершенству, мастерству и независимости и нанимать только тех людей, у которых сильна внутренняя мотивация.

Дэниел Пинк. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. — М.: [Альпина Паблишер](#), 2013. — 200 с.



### Часть первая. Новая операционная система

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

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, 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.

Способность извлекать пользу из этой второй побудительной силы была очень важна для экономического прогресса во всем мире, особенно на протяжении двух последних столетий.

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. (На самом деле, всё было не совсем так. Не исключено, что Тейлор подтасовал факты, и выдал за научную теорию лишь свое видение. См. Джон Уоллер. [Правда и ложь в истории великих открытий](#), глава 4. Очень ненаучное управление.)

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.

Эта система работала хорошо, даже исключительно хорошо. Пока не перестала работать вовсе. С течением времени, с усложнением экономики, с возрастанием требований к квалификации людей, которым приходилось овладевать новыми, более совершенными навыками, подход, основанный на Мотивации 2.0, начал встречать определенное сопротивление. В 1950-е годы Абрахам Маслоу, в прошлом студент Гарри Харлоу, развивал новое, гуманистическое направление в психологии, которое отказалось от идеи, что человеческое поведение, подобно крысиному, сводится исключительно к стремлению получать положительные стимулы и избегать отрицательных. В 1960 году профессор Массачусетского технологического института (MIT) Дуглас Макгрегор позаимствовал некоторые идеи Маслоу, чтобы приложить их к сфере бизнеса. Макгрегор поставил под сомнение концепцию о фундаментальной человеческой инертности, согласно которой без внешних поощрений и наказаний мы не могли бы ничего достичь. Людьюми движут иные, более высокие мотивы. И эти мотивы могли бы приносить пользу бизнесу, если бы руководители и крупные бизнесмены признали их важность. 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.

Но за первые десять лет этого столетия мы обнаружили, что эта прочная, старая операционная система работает из рук вон плохо. Она зависает — часто и непредсказуемо. Она вынуждает людей искать обходные пути, чтобы компенсировать ее недостатки. И самое главное — она оказывается несовместимой со многими аспектами современного бизнеса. Ее недостатки распределяются на три широкие категории. Она 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.** «Википедия» представляет собой самую мощную и новаторскую бизнес-модель XXI века: open-source, проект с открытым доступом. Другие примеры, это Linux, Apache и WordPress (кстати, движок моего блога). Но так не только в онлайн, можно найти массу примеров и в офлайне.

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 укрепить свою репутацию и отточить профессиональные навыки, что в свою очередь позволит им больше зарабатывать. Ученые выявили целую гамму мотивов этих людей, 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». Исследователи обнаружили, что подавляющее большинство программистов, по их словам, часто достигали оптимального для решения задач состояния, известного как *поток*. В системе Мотивация 2.0 импульсам такого рода просто нет места.

Существуют два типа формальных организаций: коммерческие и некоммерческие. Но в последние несколько лет разные люди в разных странах стали менять правила и создавать рецепты новых организационных структур. Они работают аналогично коммерческим организациям, принося по меньшей мере скромный доход, но их первейшая цель — приносить существенную общественную пользу. 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 объяснила, что экономика 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. Мы рациональные калькуляторы, рассчитывающие собственные экономические интересы.

Однако, в 2002 году Нобелевский комитет присудил премию по экономике человеку, который даже не был экономистом. Даниэль Канеман получил награду за открытие того факта, что мы **не** представляем собой исключительно рациональные калькуляторы, запрограммированные на вычисление собственного экономического интереса. Канеман 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 (подробнее см. [Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#)).

В реальной жизни наше поведение намного сложнее, чем это описано в учебниках, и часто противоречит идее, что мы исключительно рациональные существа. Мы не откладываем достаточно денег для пенсии, хотя это очевидно в наших экономических интересах. Мы цепляемся за неудачные инвестиции дольше, чем следует, потому что гораздо острее чувствуем боль от потери денег, чем радость от приобретения такого же их количества. Мы иррациональны, и это вполне предсказуемо, считает экономист Дэн Ариели (см. [Дэн Ариели. Поведенческая экономика](#)). Новое осмысление нашей деятельности с точки зрения экономики трудно примирить с Мотивацией 2.0.

Некоторые ученые уже расширяют границы поведенческой экономики, чтобы ассимилировать эти идеи. Самый видный из них — Бруно Фрай, экономист из Цюрихского университета. Как пишет Фрай, «внутренняя мотивация имеет огромное значение во всех видах экономической деятельности. Немыслимо, чтобы людей мотивировали исключительно или даже преимущественно внешние стимулы».

**Каковы условия нашей деятельности.** Ученые, изучающие поведение, часто делят деятельность, которой мы заняты на работе или в школе, на две категории: «алгоритмическую» и «эвристическую». По оценке консалтинговой фирмы McKinsey&C°, в Соединенных Штатах лишь 30% новых рабочих мест связаны с алгоритмической работой, тогда как 70% новых работников ждет эвристическая деятельность. Ключевая причина: рутинная работа может быть передана сторонним подрядчикам или автоматизирована, чего обычно нельзя сделать с творческой, требующей приложения душевных сил, нестандартной деятельностью.

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. Амабайл называет это принципом внутренней мотивации творчества. Она пишет: «Внутренняя мотивация способствует творчеству; контролирующая внешняя мотивация пагубна для него». Другими словами, главные догматы Мотивации 2.0 в действительности негативно влияют на эффективность эвристической 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 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 (подробнее см. Михай Чиксентмихайи. [Поток: Психология оптимального переживания](#)).

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

Поощрения типа «если-то» требуют от людей частично поступиться своей самостоятельностью. Они теряют часть контроля над собственной жизнью. И это может перекрыть источник их мотивации, лишая деятельность всякого удовольствия.

В 2009 году специалисты из Лондонской школы экономики 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». Существует разрыв между тем, что наука знает, и тем, что бизнес делает.

Что может быть полезнее, чем иметь перед собой цель? 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, постановку целей не следует предлагать, как чудодейственное безрецептурное средство повышения производительности. 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. Но в случае сложных или абстрактных задач предложение награды может ограничить широту мышления, необходимую для поиска новаторских решений. Кроме того, наличие цели может препятствовать восприятию собственного поведения в более широком контексте. Постановка целей может провоцировать неэтичное поведение. 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. Спортсмены принимают стероиды, чтобы показывать хорошие результаты, которые сулят им крупные призы.

Конечно, не все цели приводят к проблемам. Однако цели более губительны с точки зрения последствий, чем принято считать в рамках системы Мотивация 2.0. 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.

Некоторые ученые убеждены, что мотиваторы «если-то» и другие внешние поощрения больше похожи на нелегальные наркотики, вызывающие глубокую и пагубную зависимость. 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 пытается заставить агента делать то, что нужно принципалу, тогда как агент ищет баланс между своими интересами и тем, что предлагает ему принципал (древние также предложили решение этой проблемы; подробнее см. [Законы Хаммурапи и проблема принципал – агент](#)).

Предложите агенту однажды вознаграждение, достаточно заманчивое, чтобы подтолкнуть его к действию, и вы, как принципал, будете обречены давать его и в будущем. 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.

Свойство вознаграждения вызывать привыкание может также исказить процесс принятия решений, повышая вероятность «как рискованных выборов, так и ошибок, совершенных из склонности к риску».

**Краткосрочное мышление.** Многие из акционерных обществ 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. Исследования показали, что компании, которые большую часть времени тратят на выполнение плана по квартальной прибыли, демонстрируют более низкие темпы долгосрочного роста, чем компании, в меньшей степени сосредоточенные на этом вопросе. (Одна из причин: одержимые прибылью компании обычно меньше инвестируют в исследования и разработки). 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 долгосрочные последствия».

Итак... Кнуты и пряники (семь фатальных изъянов); они могут:

- 1) гасить внутреннюю мотивацию
- 2) снижать эффективность
- 3) подавлять творчество
- 4) вытеснять хорошее поведение
- 5) поощрять мошенничество, склонность к поиску легких путей и неэтичное поведение
- 6) вызывать привыкание
- 7) развивать косность мышления.

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

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.

В случае рутинных задач, которые не очень интересны и не требуют включения творческого мышления, вознаграждения могут давать небольшую мотивационную встряску без вредных побочных эффектов.

При решении творческих задач вы можете повысить эффективность труда — в большей степени ради будущих задач, чем для выполнения текущей, — путем деликатного применения вознаграждений. Важное требование: любое внешнее вознаграждение должно быть неожиданным, и его следует предлагать лишь после выполнения задания. 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.

Не забывайте про нематериальные поощрения. Похвала и положительные отзывы гораздо менее разрушительны, чем наличные или подарки. Предоставляйте людям полезную информацию. Чем больше в обратной связи конкретики и похвалы по поводу приложенных усилий и выбранной стратегии, а не в связи с достижением конкретного результата, тем более эффективной она может быть.

## **Глава 3. Тип I и Тип X**

Эдвард Деси и Ричард Райан психологи из Университета Рочестера разработали концепцию, которую называют теорией самодетерминации. Эта теория 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. В каждом из нас заключена эта третья побудительная сила. Она является частью нашего представления о том, что значит быть человеком. 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.

В революционной книге под названием «Человеческая сторона предприятия» (The Human Side of Enterprise), изданной в 1960 году, Дуглас Макгрегор, преподаватель менеджмента в MIT 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 Макгрегор 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.

Макгрегор назвал первую точку зрения теорией X, а вторую — теорией Y. Если ваша исходная точка — теория X, ваши методы управления неизбежно будут приносить ограниченные результаты. Но если вашим отправным пунктом будет теория Y, то открывающиеся перед вами возможности будут безграничными. Поэтому заставить коммерческие организации работать лучше можно лишь одним способом: переключить мышление менеджмента с теории X на теорию Y.

Поведение, которое я называю поведением типа X, направляется в большей степени внешними стимулами, чем внутренними желаниями. 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, мы должны перейти от типа X к типу I.

- *Поведение типа I приобретенное, а не врожденное. Любой человек с поведением типа X может овладеть поведением типа I.*
- *Люди типа I, как правило, более успешны в долговременной перспективе, чем люди типа X. Это не всегда справедливо в отношении краткосрочных задач.*
- *Поведение типа I не несет в себе презрительного отношения к деньгам или признанию.*
- *Поведение типа I — возобновляемый ресурс. Считайте, что поведение типа X — это уголь, а поведение типа I — солнце.*
- *Поведение типа I способствует большему физическому и психическому благополучию.*

## **Часть вторая. Три элемента**

### **Глава 4. Автономия**

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. Ядром его этики остается контроль, его главными инструментами остаются внешние стимулы. Он, как и прежде, оставляет незадействованными творческие способности. Идея управления людьми базируется на определенных представлениях о базовых свойствах тех, кем управляют. Но неужели приходя в этот мир, мы запрограммированы быть пассивными и инертными? Или мы рождены быть активными и увлеченными? Я убежден в последнем. 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.

Сегодняшние экономические условия требуют сопротивляться искушению контролировать людей и, наоборот, делать все, чтобы разбудить дремлющее в них стремление к автономии. Эта врожденная способность к самоуправлению лежит в основе Мотивации 3.0 и поведения типа I.

Британский экономист Фрэнсис Грин указывает на недостаток индивидуальной свободы действий на рабочих местах как на главную причину снижения производительности и удовлетворенности работой.

Люди получают возможность проявлять самостоятельность в четырех аспектах: выборе задачи, выборе времени, выборе техники и своей команды.

Эта практика имеет давние традиции. Пионером ее внедрения была американская компания ЗМ. В 1930-е и 1940-е годы президентом и председателем правления ЗМ 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». «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. Инженерно-технический персонал ЗМ мог тратить до 15% рабочего времени на проекты по своему выбору.

Самая известная компания, где эта практика пустила корни, — Google, уже давно поощряющая разработчиков посвящать один день в неделю работе над побочными проектами. В обычный год больше половины новых предложений Google рождаются во время этого периода чистой самостоятельности.

Почасовая оплата — реликт Мотивации 2.0. Это еще имеет определенный смысл в случае рутинных задач, например, установка дверей на кузов Ford Taurus. 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. 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.

В прошлом работа определялась в первую очередь по затратам времени и во вторую — по полученным результатам. Нам нужно вывернуть эту модель наизнанку, — говорила мне Кали Ресслер, бывший руководитель HR-отдела американской розничной торговой сети Best Buy. — Неважно, в чем заключается ваш бизнес, пришло время отбросить отжившее мышление промышленной эпохи

Очень немногие организации могут похвастаться тем, что предлагают людям хоть какую-то свободу в выборе тех, с кем им придется работать.

Поощрение автономии не означает отказа от ответственности. 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.

## **Глава 5. Мастерство**

Там, где Мотивация 2.0 прибегала к подчинению, Мотивация 3.0 требует участия. К сожалению, самая яркая примета современного рабочего места — это, вероятно, недостаток увлеченности и неуважение к мастерству.

В противоположность этому Михай Чиксентмихайи вводит понятие 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.

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.

Однако, в Мотивации 2.0 не было места для таких понятий, как поток. Как свидетельствуют данные о незаинтересованности работников, издержки — как с точки зрения человеческой удовлетворенности, так и здоровья организации — оказываются очень высокими, если условия работы несовместимы с переживанием потока. Вот почему некоторые предприятия пытаются действовать иначе.

Принцип потока использовались шведским телекоммуникационным Ericsson. 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.

Компании такого рода 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 аутоэлитическом опыте «По ту сторону скуки и тревоги» (Beyond Boredom and Anxiety)). Но когда задачи соответствуют способностям, можно получить великолепные результаты. В этом суть потока.

Ученые показали, что мастерство подчиняется трем законам.

**Мастерство — это образ мышления.** Кэрол Дуэк, преподаватель психологии Стэнфордского университета, почти 40 лет изучала связь мотивации и достижений. Она формулирует 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 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». Но лишь одна из них ведет к мастерству.

Кроме того, эти две 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. 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.

**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. Стойкость и твердость духа, а не IQ или показатели стандартизированных тестов, являются самыми точными прогнозирующими факторами успеха.

Как говорит Кэрол Дуэк, «усилие — это один из тех феноменов, которые придают жизни смысл. Усилие означает, что вы к чему-то равнодушны, что у вас есть что-то очень важное в жизни, и вы готовы трудиться ради этого».

**Мастерство — это асимптота.** Асимптота (в данном случае горизонтальная асимптота) — это прямая линия, к которой кривая приближается, но никогда ее не касается.

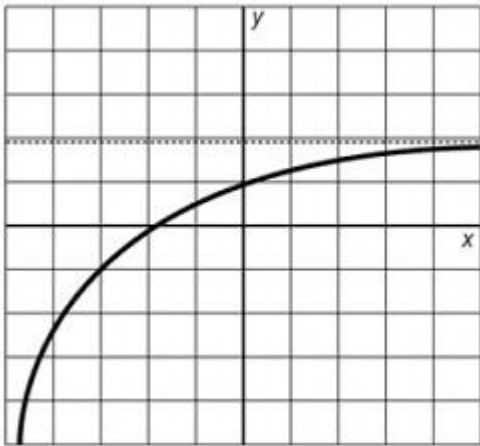


Рис. 1. Асимптота

## Глава 6. Целеустремленность

Автономия и мастерство — важны и необходимы. Но для сохранения равновесия нам нужна третья опора — целеустремленность. Но система Мотивация 2.0 не признает цель в качестве достаточного стимула. 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. 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.

Поколение Y 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».

В 2008-м Деси, Райан и их коллега Кристофер Нимиц опросили группу будущих выпускников относительно их жизненных целей. Некоторые студенты Университета Рочестера демонстрировали внешние устремления, 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». Спустя 2 года 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 при первом опросе. 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.

«Эти данные весьма примечательны, — пишут исследователи, — поскольку означают, что достижение целей определенного рода [в данном случае, корыстных целей] не приводит к повышению благополучия. Деси и Райаном особо подчеркивали, 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».

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

*Михай Чиксентмихайи*

### Часть третья Тип I. Практикум

Авторы показывают, как можно применить на практике идеи, почерпнутые в этой книге.

#### Тип I для индивидуальных целей: 9 стратегий для пробуждения внутренней мотивации.

Вы можете создавать собственные плакаты-мотиваторы (рис. 2), и вам больше не придется ограничиваться фотографиями котят, выбирающихся из корзины. 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/>.



Рис. 2. Мотиватор Автономия

#### Тип I для организационных целей: 9 способов внести позитивные изменения в работу компании, офиса или отдела.

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.

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) 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».

### **Список для чтения: 15 важнейших книг по теме.**

(Здесь я привожу только книги, вышедшие на русском языке.)

*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.

*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.

*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.

*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.

*Стивен Прессфилд. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. — М.: Альпина Паблшер, 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.

*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.

*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.

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

**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; я не нашел русского издания) придала практике менеджмента недостающий ей элемент гуманизма. *Основная идея: теория X против теории Y.*

**Питер Друкер** написал 41 книгу (около 15 вышли на русском языке), преподавал в школе менеджмента Клермонтского университета. Основная идея: самоуправление (см. [Питер Ф. Друкер. Эффективный руководитель](#)).

**Джим Коллинз**, бывший преподаватель бизнес-школы Стэнфордского университета. Основная идея: самомотивация и величие. 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 (см. [Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#)).

**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». Основная идея: рабочая среда, ориентированная на результат.

**Гэри Хэмел**, преподаватель Лондонской бизнес-школы. Основная идея: менеджмент — устаревшая технология.