

# ДРАЙВ

EDITOR'S  
CHOICE



**ДЭНИЕЛ ПИНК**



БЕСТСЕЛЛЕР № 1 THE NEW YORK TIMES

# Дэниель Пинк

## Драйв: Что на самом деле нас мотивирует

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5019930](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5019930)*

*Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует: Альпина Паблишер; Москва; 2013  
ISBN 978-5-9614-2211-5*

### **Аннотация**

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

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

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

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

## Содержание

Editor's choice – выбор главного редактора	5
Предисловие партнера по изданию	6
Предисловие к русскому изданию	8
Введение	9
Часть первая	15
Глава 1	15
Триумф кнута и пряника	16
Три проблемы несовместимости	18
Как мы организуем свою деятельность	18
Что мы думаем о своей деятельности	21
Каковы условия нашей деятельности	23
Глава 2	26
Меньше желаемых результатов	26
Внутренняя мотивация	27
Высокая эффективность	29
Креативность	30
Добрые дела	32
Больше нежелательных результатов	34
Неэтичное поведение	34
Конец ознакомительного фрагмента.	36
Комментарии	37

# Дэниел Пинк

## Драйв. Что на самом деле нас мотивирует

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

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

*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.*

## **Editor's choice – выбор главного редактора**

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

*Сергей Турко,*

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

## Предисловие партнера по изданию Так что же на самом деле нас мотивирует?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Система образования, подготовки кадров переживает не лучшие времена.

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

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

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

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

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

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

Подводя итог, можно сказать, что перед вами, уважаемые читатели, великолепная 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.*

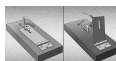


## Введение

### Озадачивающие головоломки Гарри Харлоу и Эдварда Деси

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

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



*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 поведе-

ние 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, вводящую 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 лакун. Харлоу отмечал, что стремление обезьян находить решение головоломок характеризовалось «силой и настойчивостью». Далее он писал:

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

Однако в то время две доминирующие побудительные силы держали научную мысль в прочном плену. Поэтому Харлоу пришлось бить тревогу. Он призывал ученых «забыть про 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 головоломки.

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



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

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

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

#### УСЛОВИЯ РАБОТЫ ДВУХ ГРУПП

	День 1	День 2	День 3
Группа А	<i>Без вознаграждения</i>	<i>Вознаграждение</i>	<i>Без вознаграждения</i>
Группа Б	<i>Без вознаграждения</i>	<i>Без вознаграждения</i>	<i>Без вознаграждения</i>

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 *tuna 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 резуль-

татов 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

### Глава 1

#### Взлет и падение системы Мотивация 2.0

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

Она настроена скептически, но все же решает подыграть вам.

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

«Несите свой шар», – говорит она.

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

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

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

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

Разумеется, эта разношерстная компания добровольцев могла что-то произвести на свет. Но этот продукт ни в коем случае не смог бы конкурировать с предложением от могущественной компании, работающей ради получения прибыли. Все мотивы этих любителей были несостоятельны. Microsoft собиралась извлечь выгоду из успеха своего продукта; каждый участник другого проекта с самого начала знал, что успех не принесет никаких денег. Самое главное, что авторы, редакторы и менеджеры Microsoft получали плату. Работавшим

над вторым проектом никто не платил. Наоборот, эти люди *теряли* деньги каждый раз, когда брались за бесплатную работу, вместо того чтобы трудиться где-нибудь за плату. Ответ был настолько очевиден, что наш экономист даже не подумала бы поставить этот вопрос во время экзамена на своем курсе MBA. Он был слишком легок.

Но вы знаете, чем все закончилось.

В 2009 году, 31 октября Microsoft прекратила поддержку MSN Encarta – своей CD- и онлайн-энциклопедии, продержавшейся на рынке 16 лет. Тем временем «Википедия» – вторая модель – стала в итоге самой большой и популярной энциклопедией в мире. Прошло всего восемь лет с ее появления, а сегодня в ней насчитывается уже почти 3 миллиона статей на английском и более 10 миллионов статей на 260 других языках<sup>[7]</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 отдают себе отчет в ее существовании. Дело в том, что уже настолько давно, насколько далеко может простираться наша память, мы формируем структуру своих организаций и собственной жизни в соответствии с главным ее положением: чтобы повышать эффективность, увеличивать производительность и содействовать достижению совершенства, нужно вознаграждать за хорошее и наказывать за плохое.

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

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

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

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

## Три проблемы несовместимости

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. Трудники, 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>[8]</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>[9]</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 – обеспечить владельцам акций максимальную прибыль. Другие типы предпринимательских структур руководствуются в своей деятельности теми же принципами. Например, в Соединенных Штатах товарищества, S-корпорации<sup>1</sup>, C-корпорации<sup>2</sup>, 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>[10]</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 B» – название, означающее, что компании должны внести поправки в свои уставы, изменив стимулы в пользу долгосрочных ценностей и общественной пользы вместо получения краткосрочной экономической выгоды<sup>[11]</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>[12]</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 обеспече-

---

<sup>1</sup> Корпорации с особым видом налогообложения, прописанным в разделе S Кодекса о внутренних доходах США. – Прим. ред.

<sup>2</sup> Стандартная корпорация с обычным налогообложением. – Прим. ред.

ние *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>[13]</sup>. С точки зрения максимизации дохода это не логично. Если

---

<sup>3</sup> Другое название этой дисциплины – экономический анализ права. – Прим. ред.

вы примете предложенные мною два доллара, вы станете на два доллара богаче. Если вы их отвергнете, вы не получите ничего. Благодаря вашему внутреннему калькулятору вы знаете, что два больше нуля, но, поскольку вы человек, ваше представление о честной игре, ваше стремление взять реванш или просто ваше недовольство перевешивает.

В реальной жизни наше поведение намного сложнее, чем это описано в учебниках, и часто противоречит идее, что мы исключительно рациональные существа. Мы не откладываем достаточно денег для пенсии, хотя это очевидно в наших экономических интересах. Мы цепляемся за неудачные инвестиции дольше, чем следует, потому что гораздо острее чувствуем боль от потери денег, чем радость от приобретения такого же их количества. Дайте нам на выбор два телевизора, и мы выберем один из них; добавьте третий, ничем не выдающийся вариант, и мы изменим свой выбор. Короче говоря, мы иррациональны, и это вполне предсказуемо, считает экономист Дэн Ариэли, автор книги<sup>4</sup>, 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 привыкнуть к идее, 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>[14]</sup>.

---

<sup>4</sup> 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.

## Каковы условия нашей деятельности

Если вы руководите другими людьми, быстро оглянитесь через плечо. Там маячит призрак. Его зовут Фредерик Уинслоу Тэйлор (помните, мы говорили о нем в этой главе?), и он что-то шепчет вам на ухо. «Работа, – еле слышно говорит Тэйлор, – состоит главным образом из простых, не особенно интересных заданий. Единственный способ заставить людей выполнять их – должным образом их стимулировать и тщательно контролировать». В начале 1900-х годов Тэйлор был, в общем-то, прав. Сегодня для жителей большинства стран это уже не совсем верно. Да, некоторые люди по-прежнему заняты рутинным, не вдохновляющим и требующим внешнего контроля трудом. Но удивительно большое число людей выполняют более сложную, более интересную и более самостоятельную работу. И работа этого типа представляет собой прямой вызов положениям Мотивации 2.0.

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

На протяжении XX столетия большая часть работы была алгоритмической, и это не только такой труд, который заключался в закручивании одинаковых шурупов одним и тем же способом на протяжении всего дня. Даже после того, как мы сменили синие воротнички на белые, выполняемые нами задачи часто оставались рутинными. То есть большая часть деятельности – в сфере бухгалтерского учета, в юриспруденции, в финансовой сфере, в программировании и других областях – могла быть сведена к сценарию, к спецификации, к формуле, последовательности шагов, которые приводили к нужному результату. Но сегодня почти на всей территории Северной Америки, Западной Европы, Японии, Южной Кореи и Австралии рутинная работа для белых воротничков исчезает. Она переносится туда, где ее выполнение обходится дешевле. В Индии, Болгарии, на Филиппинах и в других странах работники, получающие меньшую плату, в основном выполняют некий алгоритм, вычисляют правильное решение и тут же отсылают его со своего компьютера кому-то, находящемуся на другом конце Земли.

Но перевод деятельности за рубеж – это лишь одна из причин сокращения числа занятых алгоритмической, требующей левополушарной активности работой. Точно так же, как рабочий скот и автопогрузчики в свое время вытеснили простой физический труд, компьютеры сегодня облегчают выполнение простой интеллектуальной работы. Так, параллельно с аутсорсингом, который лишь начинает набирать обороты, совершенствуется программное обеспечение, способное выполнять основанные на алгоритмах профессиональные функции лучше, быстрее и дешевле, чем это делаем мы. Это означает, что вашему кузену, дипломированному бухгалтеру, если он занимается в основном рутинной работой, грозит конкуренция не только со стороны его коллег из Манилы, готовых трудиться за меньшую зарплату, но и со стороны обычной компьютерной программы, способной составлять налоговые декларации, которую может скачать любой желающий, заплатив 30 долларов. По оценке консалтинговой фирмы McKinsey & Co., в Соединенных Штатах лишь 30 % новых рабочих мест связаны с алгоритмической работой, тогда как 70 % новых работников ждет эвристическая деятель-

ность<sup>[15]</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>[16]</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>[17]</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 Чиксент-михайи, 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>[18]</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 троякой 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.

## Глава 2

### 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

Одна 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>[19]</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

---

<sup>5</sup> *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).

<sup>6</sup> Двухстороннее определение «эффекта Сойера» таково: результат действия методов, способных превратить игру в работу или работу в игру.

дошкольников и выявили детей, предпочитающих 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 рисовать, 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>[20]</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 делаешь 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>[21]</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 долгосрочном 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>[22]</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<sup>7</sup> «Наказанные наградой» предъявляет внешним стимулам уничтожающее обвинение, мы упорствуем в попытках мотивировать людей с помощью этого метода. Может быть, мы боимся 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 значительную 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, полу-

---

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

чавших 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>[23]</sup>.

Давайте остановимся на этом заключении подробнее. Четыре экономиста – два из МПТ, 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>[24]</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, рас-

плавить 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>[25]</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>[26]</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>[27]</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>[28]</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>[29]</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>[30]</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<sup>8</sup>.

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>[31]</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>[32]</sup>. Но если власти обязались бы платить людям за то, чтобы они помогли 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>[33]</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,

---

<sup>8</sup> Принимающие участие в эксперименте 119 мужчин показали несколько иные результаты. Предложение денег не оказало статистически значимого эффекта, позитивного или негативного, на решение сдать кровь.

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>[34]</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 легион, 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. Egon ставит высокие цели по уровню прибыли, и стремление выполнить запланиро-

ванное 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 единственно 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>[35]</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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Стоимость полной версии книги 295,00р. (на 02.04.2014).

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

## Комментарии

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.

7.

«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](http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About).

8.

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.

9.

Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl, Philipp J. H. Schroeder, «Intrinsic Motivation in Open Source Software Development,» *Journal of Comparative Economics*, Vol. 35 (2007).

10.

«Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity-Business Hybrid,» *The Chronicle of Philanthropy*, News Updates (21 April 2008).

11.

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>).

**12.**

Stephanie Strom, «Businesses Try to Make Money and Save the World,» *The New York Times* (6 May 2007).

**13.**

Colin Camerer, «Behavioral economics: Reunifying psychology and economics,» *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 96, September 1999.

**14.**

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).

**15.**

Bradford C. Johnson, James M. Manyika, Lareina A. Yee, «The next revolution in interaction,» *McKinsey Quarterly* (No. 4, 2005).

**16.**

См.: Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future* (Riverhead Books, 2006).

**17.**

Theresa Amabile, *Creativity in Context* (Westview, 1996), p. 119. Амабайл также отмечает, что правильное и осмотрительное использование внешних стимулов может поощрять творчество. Подробнее я буду говорить об этом в главе 2.

**18.**

Telework Trendlines 2009, данные подготовлены The Dieringer Research Group Inc и опубликованы WorldatWork (February 2009).

**19.**

Твен М. Приключения Тома Сойера. – М.: АСТ, 2010. (Mark Twain, *The Adventures of Tom Sawyer*. Oxford University Press, 1998, p. 23).

**20.**

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).

**21.**

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)

**22.**

Jonmarshall Reeve, *Understanding Motivation and Emotion*, fourth edition (John Wiley & Sons, Inc., 2005), p. 143.

**23.**

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).

**24.**

«LSE: When performance-related pay backfires,» *The Financial* (25 June 2009).

**25.**

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).

**26.**

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. Ambroson (Ohio Psychology Press, 1993), p. 273–274.

**27.**

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).

**28.**

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.

**29.**

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).

**30.**

Carl Mellstrom & Magnus Johannesson, «Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right?» *Journal of the European Economic Association*. Vol. 6. No. 4 (June 2008).

**31.**

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).

**32.**

Bruno S. Frey, Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation (Edward Elgar Publishing, 1997), p. 84.

**33.**

Nicola Lacetera & Mario Macias, «Motivating Altruism: A Field Study,» Institute for the Study of Labor Discussion Paper No. 3770 (October 28, 2008).

**34.**

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).

**35.**

Peter Applebome, «When Grades Are Fixed in College-Entrance Derby,» The New York Times (7 March 2009).