

Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує  
Деніел Пінк

ЦЕ КНИГА про мотивацію. Я покажу вам, що більшість із того, у що ми сліпо віримо щодо цієї теми, є хибним і що прозріння, яке прийшло до Гарлоу та Деці декілька десятиліть тому, швидше за все, можна назвати істиною. Сенс проблеми в тому, що переважна більшість підприємств все ніяк не підхопить новітнього розуміння того, що насправді нас мотивує...

Деніел Пінк

Драйв

Дивовижна правда про те, що нас мотивує

© Daniel H. Pink, 2009

© Nemiro Ltd, видання українською мовою, 2016

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2016

Вступ. Загадкові головоломки Гарі Гарлоу й Едварда Деці

У середині минулого століття двоє молодих науковців проводили експерименти, що мали б змінити цей світ, але сталось інакше.

Професору психології з університету Вісконсин-Медісон Гарі Фредеріку Гарлоу вдалося заснувати одну з перших у 1940-х роках лабораторій дослідження поведінки приматів. Одного дня 1949 року Гарлоу та двоє його колег зібрали в лабораторії вісім макак виду резус[1 - Макака резус (лат. *Macaca Mulatta*) - вид мавп, що мають зеленувато-жовтувате забарвлення шерсті.], поставивши за мету двотижневе вивчення їхніх пізнавальних здібностей. Дослідники розробили простеньку механічну головоломку, що зображена нижче. Аби її розгадати, необхідно було виконати три дії: витягнути вертикальну шпильку, відчепити гачок та підняти відкидну кришку - завдання, що для мене та для вас є зовсім легким, але не для піддослідної мавпи.

Головоломка Гарлоу у вихідній (зліва) та кінцевій (справа) позиції

Експериментатори розмістили головоломки у клітках, щоб спостерігати за реакцією мавп і підготувати їх до фінальних тестів на досконалість вміння вирішувати завдання, що були заплановані на кінець експерименту. Однак майже одразу трапилось дещо дивне: абсолютно спонтанно, без жодних зовнішніх спонук, примати зосереджено й рішуче почали гратися з головоломками, що, здавалося, давало їм задоволення. Незабаром вони взагалі почали здогадуватись, ш? за механізм у цієї хитромудрої штуkenції. А до часу, коли Гарлоу проводив тести 13-го та 14-го днів експерименту, приматів упевнено можна було називати ще тими експертами. Вони розгадували головоломки швидко й часто, а в двох із трьох випадків «зламували код» менш ніж за шістдесят секунд.

Отже, нічого не сходилось. Ніхто ж не показував мавпам, як витягати шпильку, відчіпляти гачок та піднімати кришку. Так само ніхто не винагороджував їх їжею, ласкою чи схвальними оплесками, коли вони успішно розгадували головоломки. І такий хід речей суперечив загальноприйнятим уявленням про те, як поведуться примати – включно з тими, у яких мізків більше, а шерсті менше та які ще називаються людьми.

На той час науковці знали, що поведінка живих істот зумовлювалася двома основними драйвами. Першим був біологічний. Люди та інші тварини їли, аби вгамувати голод, пили, щоб утамувати спрагу, і спаровувалися, щоб задовольнити свою тілесну хіть. Але тут такі принципи не діяли. «Розгадана головоломка не передбачала для приматів отримання їжі, води чи сексуального задоволення», – підсумовував Гарлоу[2 – Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, and Donald R. Meyer, «Learning Motivated by a Manipulation Drive,» Journal of Experimental Psychology 40 (1950): 231.].

Проте й другий відомий драйв також не зміг пояснити своєї поведінки мавп. І якщо мотивації біологічного характеру зароджувались усередині самої людини, то все, що стосувалось другого драйву, було продуктом світу зовнішнього – винагородами й покараннями, які отримували люди за відповідний тип поведінки. Принаймні з людьми, що реагували на такі зовнішні чинники з великим ентузіазмом, цей вид мотивації завжди спрацьовував. Ось кілька прикладів: «Якби ви пообіцяли підняти нашу заробітну плату, ми б працювали інтенсивніше. Якби дали зрозуміти, що можливість здати тест на відмінно існує, ми б навчалися краще. Якби пригрозили нам пониженням за те, що ми запізнилися чи неправильно заповнили той чи інший бланк, то наступного дня ми б приїхали вчасно й заповнили б кожнісіньку його клітинку». Гарлоу, який попередньо добре помарудився над цією проблемою, писав: «Отриманий у ході дослідження тип поведінки спонукає поставити деякі цікаві запитання до теорії мотивації, оскільки було досягнуто істотних навчальних результатів, а високий рівень результативності зберігався без потреби в спеціальних чи зовнішніх стимулах».

Що ж іще могло бути причиною?

Шукаючи відповідь на це запитання, Гарлоу висунув новітню теорію, що полягала у встановленні третього драйву: «Виконання завдання, – говорив він, – винагороджувало їх зсередини». Мавпи розгадували головоломки з простої причини: таке завдання було для них розрадою.

Вони насолоджувались. А насолода від виконання завдання і була винагородою.

Якщо такі висновки й здавалися радикальними, то те, що трапилось потім, ще більше роздмухало вогнище дискусії та плутанини. Можливо, цей шойно відкритий драйв, який Гарлоу зрештою назвав «внутрішньою мотивацією», і справді існував. Проте й сумнівів не могло бути, що він підпорядковувався двом іншим драйвам. Якби мавп за успішне розгадування

головоломок винагороджували родзинками, вони б, безперечно, впоралися навіть краще. Та все-таки, коли Гарлоу випробував цей підхід, виявилось, що мавпи загалом зробили більше помилок і розгадування головоломок не так часто увінчувалось успіхом. «Уведення чинника їжі до цього експерименту лише сприяло руйнуванню результативності, а це ще не фіксоване в наукових джерелах явище», – писав Гарлоу.

Ось тепер уже взагалі нічого не сходилося. Якщо говорити мовою науки, це скидалося на те, що, намагаючись виміряти швидкість сталеві кулі, замість того щоб прокотити її вниз похилою площиною, людина сидить і спостерігає, як куля летить у повітрі. Згідно з цією теорією, наше розуміння впливу земного тяжіння на нашу поведінку було некомпетентним, тобто те, що, на нашу думку, було сталим законом природи, мало силу-силенну прогалин. Гарлоу наголошував на «силі та наполегливості» мавпячого драйву під час розгадування цих головоломок. Згодом він зауважував: «Здається, що цей драйв... цілком імовірно, може бути настільки ж фундаментальним та потужним, як і [інші] драйви. Крім того, існують підстави вірити, що він може бути рівноцінно ефективним допоміжним чинником у процесі навчання[3 – Див. попереднє джерело, 233–34.]».

Улітку 1969 року Едвард Деці був випускником-психологом університету Карнегі-Меллон[4 – Університет Карнегі-Меллон (англ. Carnegie Mellon University) – заснований 1900 року приватний університет у місті Пітсбург, штат Пенсільванія, США. Має статус дослідницького центру.] і шукав тему для дисертації. Деці, який уже володів здобутим у Вортонській школі бізнесу ступенем магістра бізнес-адміністрування, заінтригувала тема мотивації, але він підозрював, що науковці та підприємці-практики розуміли її неправильно. Тож, вирвавши сторінку з дослідницького сценарію Гарлоу, він вирушив у подорож-вивчення цієї теми за допомогою пазла.

Однак на той час два драйви превалювали й міцно стискали наукову думку в своїх руках. А Гарлоу бив на сполох. Він закликав учених „закривати величезні секції наших теоретичних сміттєзвалищ“ та пропонувати свіжіше, точніше пояснення драйвів людської поведінки[5 – Harry F. Harlow, «Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses,» in *Current Theory and Research on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1953), 46.]. Науковець застерігав, що наше тлумачення причин, чому люди робили те чи інше, було недосконалим. Він повторював, що для того, аби по-справжньому зрозуміти природу людини, варто взяти до уваги й третій драйв.

Згодом він зовсім облишив розвивати цю ідею. Замість того щоб боротися за її становлення та започаткування новітнього, довершеного погляду на сенс мотивації, Гарлоу покинув цей викличний напрямок досліджень і незабаром прославився завдяки своїм дослідженням у галузі емоційності та любові[6 – Harlow, in some ways, became part of the establishment. He won a National Science Medal and became president of the American Psychological Association. For more about Harlow's interesting life, see Deborah Blum, *Love at Goon Park: Harry Harlow and the Science of Affection* (Cambridge, Mass.: Perseus, 2002), and Jim Ottaviani and Dylan Meconis, *Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Love* (Ann Arbor, Mich.: G. T. Labs, 2007).]. Його переконання щодо третього драйву довго блукало по наукових працях із психології, та все ж таки зосталось на узбіччі біхевіористики[7 – Біхевіористика (англ. behaviour – поведінка) – напрям у психології, що вивчає особливості поведінки.] й нашого розуміння самих себе. Мине двадцять років, перш ніж інший учений знову візьметься за дослідження – так би мовити, всилить нитку в ту голку, яку Гарлоу демонстративно залишив на столі однієї з лабораторій Вісконсина.

Деці віддав перевагу пазлам (кубикам) Сомы – мегапопулярному продукту американської іграшкової компанії «Паркер Бразерс» [8 – «Паркер Бразерс» (англ. Parker Brothers) – заснована 1883 року американська іграшкова компанія, що здобула популярність завдяки таким своїм продуктам, як «Монополія», «Клюєдо» та інші.], що завдяки «Ютубу» й досі є доволі культовою. Проілюстрована далі головоломка має сім пластикових елементів, шість із яких складаються з чотирьох кубиків із довжиною грані 2,54 сантиметра, та одного, що складається з трьох кубиків із тією самою довжиною грані. Із семи елементів гравці можуть скласти кілька мільйонів різних комбінацій – від абстрактних утворень до фігур, які легко впізнати.

Сім елементів пазла Сомы у розібраному вигляді (зверху) та одна з мільйонів можливих комбінацій у зібраному вигляді (унизу)

Для проведення дослідження Деці поділив учасників – студентів університету – на дві групи: експериментальну (назву її групою А) та підконтрольну (назву її групою В). На кожну з груп чекала участь у трьох сеансах, що тривали одну годину і відбувалися день у день.

Сеанси відбувалися таким чином: кожен учасник із групи заходив до кімнати та сідав за стіл, на якому лежали сім пазлів Сомы, три малюнки можливих варіантів складання пазла та примірники «Тайм», «Нью-Йоркер» і «Плейбой». (До речі, зверніть увагу – це був 1969 рік.) Деці сидів навпроти учасника, пояснював інструкції та засікав час складання пазла за допомогою секундоміра.

Під час першого сеансу членам обох груп було поставлено завдання скласти пазл Сомы, намагаючись відтворити один із наданих їм варіантів. Під час другого сеансу учасники виконували ідентичні дії з іншим варіантом малюнка, тільки цього разу Деці сказав групі А, що за кожну вдало відтворену конфігурацію їм заплатять по одному долару (що сьогодні є еквівалентом шести доларів). Тим часом група В отримала нові малюнки, але про жодну платню не йшлося. На завершення під час третього сеансу обидві групи отримали нові малюнки та завдання відтворити їх усього лише за один сеанс абсолютно безплатно (див. табл.).

Умови участі для кожної з груп

Зміна напрямку експерименту відбувалась під час кожного сеансу на стадії половинного виконаного завдання. Після того як учасник складав два з трьох проілюстрованих варіантів пазлів Сома, Деці призупиняв процес. Він говорив учасникам, що зараз дасть їм ще й четвертий малюнок, але, щоб обрати правильний варіант, йому було необхідно внести вимірний уже час виконання завдання у комп'ютер. То був час кінця 1960-х років, а це означало, що Деці був змушений ненадовго залишити учасників самих, позаяк комп'ютери завбільшки з цілу кімнату були загальноприйнятною нормою, а звичні для нас настільні персональні комп'ютери мали з'явитися аж через десять років.

Виходячи з кімнати, він промовляв: «Мене не буде лише кілька хвилин, а поки що робіть усе, що вам заманеться». Насправді ж Деці не вносив жодних даних у допотопну машину. Натомість він ішов до суміжної кімнати, що була з'єднаною з кімнатою для експериментів за допомогою одностороннього вікна. Потім рівно вісім хвилин він спостерігав за тим, що робили люди за його відсутності. Чи продовжували вони складати пазли, намагаючись відтворити зображення на малюнку? Чи, можливо, були зайняті чимось іншим, наприклад гортали сторінки журналів, оцінювали вміщені там ілюстрації, вдивлялись у простір чи використовували надану їм можливість подрімати?

На першому сеансі значної різниці між тим, чим учасники групи А та групи Б були зайняті під час своїх восьми хвилин дозвілля під таємним наглядом, не проглядалось. Обидві групи продовжували гратися пазлом у середньому впродовж трьох з половиною – чотирьох хвилин, з чого можна припустити, що таке заняття хоч трохи їх зацікавило.

Другого дня учасникам групи А платили за кожну вдало складену конфігурацію, а учасникам групи Б – ні, учасники групи, якій не заплатили, поводитись приблизно так само, як і під час першого дня на дозвіллі. Проте група, якій платили, раптово по-справжньому зацікавилась пазлами Сома. У середньому учасники групи А більш ніж п'ять хвилин розбиралися з пазлами, можливо, намагаючись здобути перевагу перед виконанням третього завдання або ж сподіваючись здобути бонус від Деці, коли той повернеться. З точки зору інтуїції, щось у цьому є, чи не так? Усе це пов'язано з тим, що ми думаємо про мотивацію як про стимул: «Заплатіть мені, і я працюватиму краще».

Утім, те, що трапилось третього дня, підтвердило особисті підозри Деці щодо специфічних основ мотивації, поставивши під сумнів провідний постулат сутності сучасного життя. Цього разу Деці сказав учасникам групи А, що гроші були тільки на те, щоб заплатити їм за один день, і відповідно – за третій сеанс їм не заплатять нічого. Відтак усе розвивалося точно так, як у недалекому минулому – два складених пазли, після яких Деці втручався у процес.

Під час подальшого восьмихвилинного дозвілля піддослідні з групи Б, якій ніколи не платили, взагалі бавилися з пазлом трішки довше, ніж вони робили це під час кожного з попередніх сеансів. Можливо, їм щоразу ставало дедалі цікавіше; а може, це випадок зіграв із дослідниками злий жарт. Проте в піддослідних з групи А, яким до цього моменту платили, спостерігались різноманітні реакційні прояви. Тепер вони проводили набагато менше часу, граючись із пазлами (майже на дві хвилини менше, аніж тоді, коли їм платили, і на хвилину менше, ніж під час першого сеансу, коли вони вперше взяли виконувати завдання й, очевидно, почали отримувати насолоду від збирання пазлів).

Так само як Гарлоу відкрив це два десятиліття тому, Деці встановив, що людська мотивація діє на основі законів, що цілком суперечили науковій та громадській думці. Від найбільших офісів і до ігрових майданчиків – ми знали, що змушувало людей діяти. Винагороди, а особливо чиста готівка,

завжди посилювали людський інтерес та результативність. Все ж таки те, що Деці вдалося відкрити, а потім ще й підтвердити в ході двох проведених згодом додаткових досліджень, практично було цілковитою протилежністю. «Коли гроші використовуються як зовнішня винагорода за виконання якогось завдання, піддослідні втрачають внутрішній інтерес до його виконання», – писав він[9 – Edward L. Deci, «Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation,» Journal of Personality and Social Psychology 18 (1971): 114.]. Винагорода може надати короткотривалий заряд, що подібний до кофеїнового допінгу, на якому ви протягнете ще декілька додаткових годин. Проте дія його не тривала, і що гірше, вона може послабити довгострокову мотивацію продовжувати проект.

Люди, як говорив Деці, наділені «вродженою схильністю шукати новизни та викликів, розширювати й удосконалювати свої розумові здібності, досліджувати та навчатись». Але цей третій драйв виявився більш крихким, аніж два інших; щоб прижитися, йому було необхідне відповідне середовище. «Тому, хто зацікавлений у розвитку та посиленні внутрішньої мотивації дітей, студентів, підлеглих і т. ін., не варто заціклюватися на системах зовнішнього контролю, таких, як грошові винагороди», – писав він у своїй наступній праці[10 – Edward L. Deci, «Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity,» Journal of Personality and Social Psychology 22 (1972): 119–20.]. Так розпочалося те, що для Деці стало довічним квестом із переосмисленням причини того, чому ми робимо те, що робимо – гонитвою, що призводила до суперечок із колегами-психологами, через яку його звільнили зі школи бізнесу, й кидала виклик чинним психологічним аксіомам організацій по цілому світу.

«Спірне було питання», – сказав мені Деці одного весняного ранку через сорок років після експериментів із пазлами Сома. «Ніхто й не очікував, що наявність винагороди матиме негативний ефект».

ЦЕ КНИГА про мотивацію. Я покажу вам, що більшість із того, у що ми сліпо віримо щодо цієї теми, є хибним і що прозріння, яке прийшло до Гарлоу та Деці декілька десятиліть тому, швидше за все, можна назвати істиною. Сенса проблеми в тому, що переважна більшість підприємств все ніяк не підхопить новітнього розуміння того, що насправді нас мотивує. Надто велика кількість організацій – не лише бізнес-компаній, а й урядових та некомерційних – усе ще діють на підставі не досліджених належних чином, застарілих, закоренілих радше в невігластві, аніж у правдивості науки, аксіом про людський потенціал та особисту результативність. Попри постійно зростаючу кількість доказів того, що такі заходи в основному не дають жодних плодів, а буває, навіть часто заподіють шкоду, у компаніях процвітають плани короткотривалого заохочення та оплата за виробітком. Але й це ще не все, така практика проникла в наші школи, в яких ми плекаємо трудові ресурси нашого майбутнього, намагаючись за допомогою «айподів», готівки та купонів на піцу простимулювати їхнє бажання навчатись. Щось тут іде не так.

Хороша новина полягає в тому, що вирішення цієї проблеми – прямо перед нами: у напрацюваннях цілої когорти вчених-біхевіористів, що відродили перші спроби Гарлоу й Деці та чия праця протягом останніх п'ятдесяти років сьогодні дає нам змогу глянути на людську мотивацію під інакшим кутом огляду. Надто довго існувала невідповідність між тим, що відомо науці, і тим, що робиться у світі бізнесу. Мета цієї книги – закрити цю прогалину в знанні.

Книга «Драйв» складається з трьох частин. Перша частина розглядає прогалини в нашій системі винагород та покарань і пропонує новий спосіб розуміння мотивації. Розділ 1 присвячений дослідженню того, як переважне сприйняття мотивації поступово стає несумісним із багатьма аспектами сучасного бізнесу й життя. Розділ 2 відкриє вам доступ до семи причин,

чому зовнішні мотиватори, що діють на основі методу батога та пряника, доволі часто призводять до протилежного ефекту, аніж очікується. (Після цього йде маленький додаток – розділ 2а, у якому розповідається, за яких особливих обставин застосування методу батога та пряника може виявитись ефективним.) Розділ 3 ознайомить вас із тим, що я називаю «поведінкою типу І» – способом мислення та бізнес-підходом, що базується на реальних наукових постулатах про людську мотивацію та активується третім драйвом – нашою вродженою потребою самотужки обирати курс розвитку нашого життя, навчатися та створювати нове, удосконалювати себе та світ навколо нас.

Частина друга розглядає три складові поведінки типу І і демонструє, як індивіди та організації використовують їх задля покращення результативності й поглиблення задоволення від роботи. Розділ 4 досліджує автономію – наше бажання бути незалежними. У розділі 5 ми розглядатимемо поняття майстерності – нашого стимулу ставати дедалі кращими в тому, чим займаємось. Розділ 6 розкриє поняття мети – нашої жаги бути частиною чогось більшого, ніж ми самі.

Частина третя, «Інструментарій типу І», містить набір джерел, що допоможуть вам створити такі умови, за яких ваш тип І просто розквітне. Тут ви знайдете все, що необхідно: від нескінченної кількості вправ на пробудження мотивації в собі та інших до дискусійних питань у вашому книжковому клубі та до стислого конспекту «Драйву», що допоможе за короткий час опанувати велику науку. Ну і, враховуючи те, що ця книга здебільшого про бізнес, то в цьому розділі я поділюся з вами деякими думками щодо застосування цих концепцій в освіті та нашому житті поза роботою.

Та, перш ніж ми візьмемось за все це, давайте розпочнемо з мисленнєвого експерименту, який вимагає від нас повернутись назад у часі – до днів, коли Джон Мейджор був прем'єр-міністром Великобританії, Барак Обама – худеньким професором права, інтернет-з'єднання були комутованими, а яблуко все ще асоціювалось із фруктом.

Частина перша. Нова операційна система

Розділ 1. Мотивація 2.0: злет і падіння

Уявіть собі, що зараз 1995 рік. Ви сидите разом з жінкою-економістом – досвідченим викладачем школи бізнесу, яка має ступінь доктора філософії[11 – Доктор філософії (англ. PhD) – загальноприйнятий науковий ступінь у більшості країн світу. Згідно з прийнятим 2015 року законом України «Про вищу освіту», в Україні також введено науковий ступінь доктора філософії, що замінив науковий ступінь кандидата наук.]. І тут ви їй кажете:

– У мене є магічний кристал, що зазирає у майбутнє на п'ятнадцять років. І мені хочеться випробувати ваші прогностичні здібності.

Попри її скептичну налаштованість, вона все ж таки погоджується.

Ви пояснюєте:

- Зараз я опишу вам дві нові енциклопедії: перша щойно вийшла в продаж, а другу видадуть через кілька років. Від вас вимагається спрогнозувати, яка з них буде більш успішною 2010 року.

- Розповідайте, - говорить вона.

- Першу енциклопедію створили в «Майкрософт»[12 - Корпорація «Майкрософт» (англ. Microsoft Corporation) - інтернаціональна корпорація з розроблення комп'ютерних технологій, заснована 1975 року. Один із найпотужніших виробників апаратного та програмного забезпечення у світі.]. Як вам відомо, «Майкрософт» уже зараз є великою та прибутковою компанією. А випустивши цього року «Віндовз 95»[13 - «Віндовз 95» (англ. Windows 95) - 16/32 розрядна графічна операційна система гібридного типу, випущена корпорацією «Майкрософт» 24 серпня 1995 року.], і взагалі стане бізнес-гігантом світового масштабу. «Майкрософт» фінансуватиме створення цієї енциклопедії. Компанія найматиме професійних редакторів та письменників, які створять тисячі статей, що охоплять широкий спектр різних тем. Щедро винагороджені керівники наглядатимуть за перебігом проекту, аби гарантувати його вчасне завершення в рамках виділеного бюджету. Потім «Майкрософт» продаватиме цю енциклопедію на компакт-дисках, а згодом і в режимі онлайн. Друга ж енциклопедія не буде комерційним продуктом якоїсь певної компанії. Її створять десятки тисяч людей, що пишуть та редагують статті для задоволення. Від цих аматорів не вимагатимуть жодних кваліфікацій і нікому з них не заплатять жодного долара, жодного євро за написану чи відредаговану статтю. Щотижня учасники проекту по 20 або й по 30 годин жертвуватимуть своїм часом і працюватимуть абсолютно безплатно. Сама ж енциклопедія, що існуватиме і працюватиме в режимі онлайн, також буде безплатною - жодної сплати з охочих нею скористатись. «Отже, - говорите ви економісту, - давайте зробимо прогноз на п'ятнадцять років наперед. Мій магічний кристал передбачає, що 2010 року одна з цих енциклопедій буде найбільшою та найпопулярнішою енциклопедією в світі, тоді як інша просто перестане існувати. Визначте, яка з цих енциклопедій стане успішною, а яка ні».

Сумніваюсь, що 1995 року ви б знайшли бодай одного економіста на Землі, який, маючи тверезий розум, не сказав би, що саме перший тип енциклопедій приречений на успіх. З будь-якого іншого висновку можна було б просто посміятись, позаяк він суперечив би будь-якому закону бізнесу, яких економісти вчать своїх студентів. Це було б так само, як запитати в зоолога, хто виграє забіг на 200 метрів: гепард чи ваш швагер?

Звичайно, у того наброду добровольців щось та й вийшло б, але їхній продукт за жодних умов не зміг би конкурувати з пропозицією потужної комерційної компанії. Надто вже недоладними були їхні стимули. Якщо «Майкрософт» була чітко спрямованою на заробіток від успішно реалізованого продукту, то кожен з учасників другого проекту з самого початку знав, що в разі успіху не заробить нічого. Більш того, найняті компанією «Майкрософт» автори, редактори та керівники отримували заробітну плату. Автори статей іншого проекту не отримували нічого. Крім того, така робота ім, мабуть, ще й завдавала збитків, бо вони замість того, щоб займатись добре оплачуваною роботою, у той час писали та редагували статті. Таке запитання зовсім не назвеш «біномом Ньютона», тож нашій економістці навіть на думку не спало б включити його до списку запитань на магістерський іспит із бізнес-адміністрування для своїх студентів. Надто легеньким воно видавалось.

Проте ви самі знаєте, чим усе закінчилось. Тридцять першого жовтня 2009 року компанія «Майкрософт» закрила проект «MSN Encarta»[14 - «MSN Encarta» - електронна мультимедійна енциклопедія виробництва корпорації «Майкрософт», остання версія якої була випущена 2008 року.], вилучивши з



продажу диски та онлайн-енциклопедію, що були на ринку впродовж шістнадцяти років. Тим часом «Вікіпедія» – другий тип енциклопедії – посіла місце найбільшої та найпопулярнішої енциклопедії у світі. Лише через вісім років після заснування «Вікіпедія» містила понад 13 мільйонів статей більш ніж 260 мовами, включно з 3 мільйонами статей, написаних англійською[15 – «Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued,» Microsoft press release (March 30, 2009); Ina Fried, «Microsoft Closing the Book on Encarta,» CNET News, March 30, 2009; «Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market,» Wall Street Journal, March 31, 2009. У р-т о-д ate Wikipedia data are available at [http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia: About.](http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About)]. У чому річ? Традиційний погляд на людську мотивацію не спроможний пояснити такого результату.

### Триумф методу батога та пряника

Комп'ютери – чи то звичайний мейнфрейм[16 – Мейнфрейм (англ. Mainframe) – універсальна обчислювальна машина з архітектурою System 360/370/390 та значним обсягом зовнішньої та оперативної пам'яті.] ще часів експериментів Деці, чи то «аймак»[17 – «Аймак» (англ. iMac) – персональний комп'ютер компанії «Apple», що працює на базі «Macintosh».], на якому я зараз друкую це речення, чи то мобільний телефон, що лежить у вашій кишені, – усі мають операційні системи. Під поверхнею корпусу, якого ви торкаєтесь, та кнопок, які ви натискаєте, ховається складний шар програмного забезпечення, що включає команди, протоколи та алгоритми, які роблять так, що все функціонує без збоїв. Більшість із нас не надто замислюється над операційними системами. Ми звертаємо на них увагу тільки тоді, коли вони починають барахлитися – коли апаратне та програмне забезпечення, якими вони мали б керувати, стають надто складними та заплутаними для наявних операційних систем. Ось тоді наші пристрої починають ламатися. Ми звертаємось зі скаргою до відповідних установ, і розумні розробники програмного забезпечення, що постійно працюють над виправленням того чи іншого елемента програми, беруться до роботи та створюють покращену її версію – апгрейд.

Суспільство також має свої операційні системи: закони, суспільні звичаї, економічні домовленості, з якими ми зіштовхуємося щодня. Це ніби цілі шари команд, протоколів та алгоритмів, на яких побудований цей світ. І більша частина нашої суспільно-операційної системи складається з набору ймовірностей мотивів людської поведінки. Ще за давніх часів (я маю на увазі за дуже давніх часів, десь п'ятдесят тисяч років тому) головна ймовірність мотивів людської поведінки була простою і правдивою. Люди просто намагались вижити. Влукали степами в пошуках їжі та видирались на найближче дерево, коли на обрії з'являвся шаблезубий тигр – ось який драйв найбільше тоді керував нашою поведінкою. Можете називати це ранньою операційною системою Мотивація 1.0. Першокласною її важко назвати, та вона й не суттєво відрізнялася принципами від поведінки макаки-резус, великих людиноподібних мавп чи інших тварин. Проте служила вона людям справно і працювала добре, але тільки до певного часу.

Шойно люди почали формувати більш складне суспільство, яке почало повставати проти чужинців та шукало способів вирішення якихось проблем, операційна система, що базувалась виключно на біологічному мотиві, перестала відповідати вимогам суспільства. Насправді інколи людям доводилось шукати шляхів приборкання цього мотиву (якщо говорити сучасною мовою, це для того, аби я не вкрав вашу вечерю, а ви – мою дружину). І ось через розвиток суспільної культури ми помалу замінили ту стару

мотиваційну версією новою, що більш сумісна з тим часом, коли змінилися життя й вид діяльності.

В основі нової та виправленої операційної системи полягла доопрацьована й точніша ймовірність: людина – це набагато більше, ніж просто збірка біологічних мотивів. Первісний драйв, без сумніву, був важливим, але насправді він не зовсім враховував те, ким ми є. У нас був ще й другий мотив – шукати дедалі більшої винагороди, намагаючись уникнути покарання. Саме з такої нашої філософії з'явилася на світ нова операційна система – назвемо її Мотивація 2.0.

Звичайно, тварини також реагують на винагороди та покарання, проте лише люди довели, що можуть застосовувати такий драйв для створення будь-чого – від укладання якоїсь угоди до відкриття цілодобових крамниць.

Залучання в бізнесі всіх властивостей другого драйву стало передумовою економічного прогресу в цілому світі, особливо за останні двісті років. Візьмемо, наприклад, промислову революцію. Технологічні інновації – парові двигуни, залізниці, електрифікація – відіграли чи не найважливішу роль у прискоренні розвитку промислового сектору. Проте не меншу роль відіграли й менш промислові інновації, зокрема діяльність американського інженера Фредеріка Вінзлоу Тейлора [18 – Фредерік Вінзлоу Тейлор – американський інженер XIX – XX століття, відомий як засновник учення про наукову організацію праці та менеджмент.]. На початку XIX століття Тейлор, який дотримувався думки, що шляхи управління підприємствами були неефективними та безсистемними, започаткував «науковий менеджмент». Його винахід був однією з форм програмного забезпечення, яке вдало розробили для роботи на базі операційної системи Мотивація 2.0. І дуже швидко цей винахід почали застосовувати в широких масштабах.

Такий підхід розглядав робітників як деталі складного механізму. Якщо вони належно та вчасно виконували свою роботу, то машина працювала без жодного збою. А для того, щоб усе так і функціонувало, їх просто винагороджували за поведінку, яка від них вимагалась, та карали за те, що було заборонено. Люди завжди раціонально реагували на зовнішні чинники такого типу – зовнішні мотиватори, і таким чином і люди, і сама система процвітали. Ми схильні вважати, що належний поштовх економічному розвитку дали вугілля й нафта. Однак двигун торгівлі не менше живився й від методу батога та пряника.

Операційна система Мотивація 2.0 протрималася дуже довго. Крім того, вона настільки глибоко вкоренилась у нашому житті, що більшість із нас насилу визнає те, що вона взагалі існує. Скільки ми себе пам'ятаємо, ми завжди підлаштовували наші організації та будували своє життя навколо її основної аксіоми: єдиним шляхом до покращення результативності, збільшення продуктивності та заохочення до розвитку є винагорода за «добре» та покарання за «погане».

Попри те що Мотивація 2.0 була більш досконалою та ставила перед собою вищі цілі, облагородженою вона все ще не була. У її основі лежало твердження, що в кінцевому підсумку люди не дуже й відрізняються від коней, оскільки, щоб змусити нас рухатись у потрібному напрямку, варто або поманити нас солодким пряником, або розмахувати хльостким батогом. Проте, незважаючи на брак освіти, ця система давала гарний результат і була дієвою, але теж до певного часу.

У двадцятому столітті, з розвитком промислового прогресу, економічні системи стали більш складними, а оскільки від людей, які перебували всередині цих систем, почали вимагати нових, більш вдосконалених професійних навичок, підхід, передбачений Мотивацією 2.0, уже не спрацьовував. У 1950-х роках Абрагам Маслоу [19 – Абрагам Маслоу (англ.

Abraham Maslow) – один із найвидатніших американських психологів, засновник гуманістичної психології.], колишній студент Гарі Гарлоу з університету Вісконсин-Медісон, відкрив нову сферу гуманістичної психології, яка ставила під сумнів ту ідею, що людська поведінка цілком і повністю зводиться до пацюкоподібного пошуку позитивних стимулів і намагання уникнути негативних подразників. 1960 року Дуглас МакГрегор, професор менеджменту Массачусетського технологічного інституту[20 – Массачусетський технологічний інститут (англ. Massachusetts Institute of Technology) – один із провідних технічних вищих навчальних закладів у світі, розташований у місті Кембридж, США.], запровадив деякі ідеї Маслоу у світ бізнесу. МакГрегор виступав проти припущення, що люди в своїй основі є інертними створіннями та що без наявності зовнішніх винагород та покарань ми нічого не досягнемо. У людей є інші, вищі драйви, говорив він, які могли б дати вигідні прибутки бізнесу, якби менеджери та бізнес-лідери враховували їх. Частково завдяки працям МакГрегора бізнес-компанії хоч трохи еволюціонували. Сувору дисципліну, зокрема щодо дрес-коду, послабили, а робочі графіки стали більш гнучкими. Значна кількість підприємств шукала шляхи, як надати своїм працівникам більше автономії та допомогти їм у професійному зростанні. Такі вдосконалення виправили деякі слабкості, але все, чого вони досягли, було радше незначним покращенням, аніж кардинальним апгрейдом – Мотивацією 2.1.

Отже, зміни обійшли стороною цей загальноприйнятий підхід до ведення бізнесу, бо його можна було легко засвоїти, контролювати, а його застосування не спричиняло жодних додаткових клопотів. Проте в перше десятиліття XXI століття, у період слабеньких псевдодосягнень у сфері бізнесу, розвитку технологій і соціального прогресу, ми дійшли висновку, що ця стара, укорінена операційна система геть розладналась. Вона дає збої – часто й непередбачувано, змушує шукати шляхи уникнення негативного впливу її вад. Та найбільше вона підтверджує свою несумісність із багатьма аспектами сучасного бізнесу. І якщо ми розглянемо ці проблеми несумісності ближче, то усвідомимо, що несуттєві оновлення – «місцями та подекуди» – не вирішать глобальної проблеми. Нам потрібен повноцінний апгрейд.

### Три проблеми несумісності

Для деяких цілей Мотивація 2.0 все ще може прислужитись, адже вона всього лише надто ненадійна. Бувають випадки, коли вона спрацює, хоча в більшості з них барахлить. І саме після аналізу всіх її дефектів стане можливо встановити, які складові варто залишити, а які викинути в процесі моделювання апгрейду. Усі її так звані «глюки» можна поділити на три основні категорії. Наша поточна операційна система стала менш сумісною, а інколи й абсолютно несумісною з тим, як ми організуємо те, чим займаємось, як ми думаємо про це та як ми це робимо.

### Як ми організуємо те, чим займаємось

Повернімося до нашої розмови між проектом «Майкрософт» та «Вікіпедією». Усі аксіоми, що лежать в основі Мотивації 2.0, стверджують, що такий результат апріорі не може бути ймовірним. Перемога «Вікіпедії» видається не чим іншим, як ігноруванням законів біхевіоральної фізики.

Тож якщо ця волонтерська, аматорська енциклопедія була б єдиною у своєму роді, то такий результат можна було б спустити на гальмах, посилаючись на його аберазивну сутність. Але ж ні, навпаки, «Вікіпедія» є найпотужнішою

новітньою бізнес-моделлю двадцять першого століття: «опен сорс»[21 - «Опен сорс» (англ. Open Source) - дослівний переклад: «відкрите джерело». Проекти з розробки програмного забезпечення з відкритим кодом.]

Наприклад, увімкніть свій домашній комп'ютер. Коли ви заходите в Інтернет, щоб подивитися прогноз погоди чи замовити собі пару нових кросівок, то цілком можливо, що ви користуватиметеся «Мозіллою», безкоштовним веб-оглядачем із вільним кодом, який створений зусиллям добровольців з усього світу. Отже, виходить, що ці працівники задарма віддали те, що створили? У довготривалій перспективі такий варіант не міг бути раціональним - надто вже недоладними були його стимули. Зате сьогодні кількість користувачів «Мозіллі» сягнула понад 150 мільйонів.

Або ж завітайте до ІТ-департаменту великої компанії у будь-якому куточку нашої планети та попросіть, щоб вам провели екскурсію. Корпоративні комп'ютери тієї компанії, цілком імовірно, працюватимуть на операційній системі «Лінукс»[22 - «Лінукс» (англ. Linux) - загальноприйнята версія найменування UNIX-подібних операційних систем.], програмне забезпечення якої було розроблене групою безплатних програмістів і яка доступна для безоплатного завантаження. Сьогодні на базі «Лінукс» працює кожен четвертий корпоративний сервер. Потім попросіть одного з працівників пояснити вам принципи роботи веб-сайту компанії. Мабуть, платформою, на якій базується цей сайт, виявиться «Епечі»[23 - «Епечі» (англ. Apache HTTP Server) - відкритий веб-сервер для UNIX-подібних операційних систем.], безкоштовне програмне забезпечення з вільним кодом, що було створене й донині обслуговується групою добровольців з усього світу. Частка «Епечі» на світовому корпоративному ринку Інтернет-серверів - 52 %. Іншими словами, компанії, що цілком покладаються на зовнішні винагороди як на метод управління своїми працівниками, керують своїми найважливішими системами за допомогою продуктів, створених безробітними, яким такі винагороди, як бачимо, не потрібні.

Таких проектів програмного забезпечення по всій планеті значно більше, ніж просто десятки чи тисячі. Сьогодні ви можете знайти «опен сорс»-книги рецептів, «опен сорс»-посібники, «опен сорс»-дані з моделювання машин, «опен сорс»-медичні дослідження, юридичні «опен сорс»-досьє, «опен сорс»-бази фотографій, «опен сорс»-протезування, «опен сорс»-кредитні спілки, «опен сорс»-«колу» (ну, а ті, кому безалкогольних напоїв замало, відшукають і «опен сорс»-пиво).

Цей новітній тип організації того, чим ми займаємось, не нівелює поняття зовнішньої винагороди. Люди, задіяні в проектах типу «опен сорс», не давали обітниця, що хочуть жити вбого. Для багатьох участь у цих проектах може підвищити їхню репутацію та вдосконалити професійні навички, що, цілком імовірно, підвищить рівень їхніх прибутків. Підприємці започаткували нові та, як виявляється, інколи прибуткові компанії, що допомагатимуть організаціям вводити в дію та обслуговувати продукти програмного забезпечення з вільним кодом.

Зрештою, як продемонстрували деякі науковці, проекти типу «опен сорс» так само суворо залежать від внутрішньої мотивації, як і старі бізнес-моделі покладаються на зовнішню мотивацію. Професор менеджменту Массачусетського технологічного інституту Карім Лахані та консультант із Бостонської консалтингової групи[24 - Бостонська консалтингова група (англ. Boston Consulting Group) - американська компанія міжнародного масштабу, що вважається однією з провідних у галузі управлінського консалтингу.] Боб Вульф опитали 684 розробників програмного забезпечення з вільним кодом, здебільшого з Північної Америки та Європи, запитуючи, що спонукало їх до участі в цих проектах. Лахані та Вульфу назвали цілу низку мотивів, та все ж вони визнали той факт, що «основана на насолоді внутрішня мотивація - а саме те, наскільки креативною почувається людина під час роботи над

проектом, - і є найсильнішою та найбільш поширеною спонукою до участі»[25 - Karim R. Lakhani and 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 (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005), 3, 12.]. Дослідники встановили, що найчастіше програмісти розповідали, що в ході роботи над проектом їм вдавалося досягати оптимального стану для досягнення мети, що в психології називається «потік»[26 - Потік (англ. flow) - психічний стан індивіда, при якому він повністю заглиблюється у те, чим він займається, і який супроводжується цілковитою концентрацією над завданням, успіхом та задоволенням від виконаної роботи.]. Так само троє німецьких економістів, що досліджували «опен сорс»-проекти в світовому масштабі, зрозуміли, що основним чинником мотивації для учасників був «набір із переважно внутрішніх мотивів», зокрема «втіха... від опанування та вирішення конкретної проблеми програмного забезпечення», а також «бажання зробити подарунок спільноті програмістів»[27 - Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl, and Philipp J. H. Schroeder, «Intrinsic Motivation in Open Source Software Development,» Journal of Comparative Economics 35 (2007): 17, 4.]. Звісно, Мотивація 2.0 не передбачала такого виду імпульсів.

Більш того, «опен сорс» є лише одним зі шляхів реструктуризації людьми видів своєї діяльності відповідно до нових організаційних канонів, який базується на новому мотиваційному підґрунті.

Давайте трохи відійдемо від теми програмного забезпечення й розглянемо сферу правового кодексу. У більшості розвинених країн закон дозволяє засновувати дві категорії підприємств - комерційні та некомерційні. Одні заробляють гроші, інші займаються доброчинністю. Найбільш відомими представниками першої з двох названих категорій є відкриті акціонерні товариства, якими володіють акціонери й керують менеджери та за якими наглядає рада директорів. Менеджери й рада директорів поділяють між собою один головний обов'язок - максимізувати прибуток акціонерів. Інші види підприємств грають за тими самими правилами. У Сполучених Штатах Америки, наприклад, корпорації виду S та виду C[28 - Корпорації виду S та C (S Corporation & C Corporation) - згідно з федеральним податковим кодексом США, корпорації виду C оподатковуються окремо від своїх власників, тимчасом як корпорації виду S оподатковуються зі своїми власниками за спільним рахунком.], компанії з обмеженою відповідальністю та всі інші бізнес-структури прагнуть одного. Завдання тих, хто ними керує, - практично, законно і хоча б частково морально максимізувати прибуток.

Ми маємо широкі радити та бути вдячними, що далекоглядні уряди країн дозволили своїм громадянам створити такі форми підприємництва. Без них наше життя було б безнадійно занедбаним, невеселим та невпинно деградувало б. Але впродовж останніх кількох років деякі люди почали дещо видозмінювати рецепт для створення нових видів підприємств.

Наприклад, у квітні 2008 року Вермонт став першим штатом у США, де дозволили започатковувати абсолютно новий вид підприємств, що називався «малоприбуткові корпорації з обмеженою відповідальністю». Діставши прізвисько ЛЗС[29 - Малоприбуткова корпорація з обмеженою відповідальністю (англ. Low-Profit Limited Liability Corporation) - вид підприємницької діяльності, створений у США для зменшення фінансової прірви між комерційними та некомерційними організаціями. В оригінальній назві три перші слова починаються з літери L, що зумовило виникнення неофіційної назви ЛЗС (англ. L3C).], такі економічні об'єкти почали презентувати новий вид корпорацій, що цілком відрізнявся від того, як ми призвичаїлись сприймати їх. Як пояснюється в одному зі звітів, ЛЗС «працює на операційних засадах комерційного підприємництва з меншими

оборотами доходів, зосереджуючи основну увагу на наданні значних соціальних благ». Трое інших штатів також наслідували приклад Вермонту [30 – «Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity– Business Hybrid,» *Chronicle of Philanthropy, News Updates, April 21, 2008.*]. Приміром, одна з малоприбуткових корпорацій з обмеженою відповідальністю у Північній Кароліні викупує покинуті меблеві фабрики по всьому штату, обладнує їх за допомогою екологічно чистих технологій і здає їх дешево в оренду зубожілим виробникам меблів. Підприємство сподівається на прибуток, хоча справжня мета полягає в тому, щоб допомогти оживити регіон, що перебуває в економічному занепаді.

Тим часом нобелівський лауреат Мухаммад Юнус узявся за створення того, що він називав «соціальними підприємствами» – компанії, які залучають інвестиції, розробляють продукти та продають їх на відкритому ринку, проте роблять це з метою служіння грандіознішій суспільній місії або, як він говорить: «Із заміною принципу максимізації доходів принципом максимізації соціальних благ». Мережа «четвертого сектора» [31 – «Четвертий сектор» (англ. *The Fourth Sector*) – новітній тип підприємництва, що включає компанії та організації, які можна класифікувати як суспільні підприємства.] у Сполучених Штатах і Данії сприяє розвитку «прибуткових організацій, що працюють на благо суспільства» – гібриду, що становить нову категорію організацій, які одночасно є економічно самостійними й діють із метою задоволення громадських потреб. Одним із яскравих прикладів є «Мозілла» – господарський об'єкт, що дав нам «Файрфокс», – створений за моделлю «прибуткова організація, яка працює на благо суспільства». А ще троє американських підприємців започаткували «Корпорації типу В» – нова структура, що вимагає від компаній вносити до своїх постанов відповідні поправки, які замість того, щоб переслідувати досягнення короткочасної економічної вигоди, стимулювали б досягнення довгострокової значущості та пропагували б позитивні суспільні зміни [32 – Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (New York: Public Affairs, 2007), 23; Aspen Institute, *Fourth Sector Concept Paper* (Fall 2008); «B Corporation,» *MIT Sloan Management Review*, December 11, 2008, and [http://www.bcorporation.net/declaration.](http://www.bcorporation.net/declaration)].

Ні проекти типу «опен сорс», ні непоширені соціальні підприємства, звичайно, ще не стали загальноприйнятною нормою. Та й відправити відкриті акціонерні товариства на звалище відпрацьованих ресурсів їм не вдасться. Проте сама вже їхня поява свідчить про важливий напрямок, у якому ми рухаємось. «Це потужний рух, який ще просто не отримав належного йому статусу», – пише в інтерв'ю газеті «Нью-Йорк Таймс» крист, який спеціалізується на темі комерційних організацій [33 – Stephanie Strom, «Businesses Try to Make Money and Save the World,» *New York Times*, May 6, 2007.]. Можливо, причина полягає в тому, що традиційні підприємства є примножувачами доходів і твердо закорінені в Мотивації 2.0. Але нові об'єкти господарської діяльності – це вже максимізатори мети, що зовсім не відповідають вимогам тієї старої операційної системи, оскільки вони буквально «висміюють» її ключові принципи.

Як ми думаємо про те, чим займаємось

Коли я вперше записався на курс економіки на початку 1980-х років, наша професорка – блискучий лектор, що на публіці поводитись так само впевнено, як Паттон Освальт [34 – Паттон Освальт (англ. *Patton Peter Oswald*) – американський комедіант і сценарист.], перш ніж зробити на дошці свій перший запис, зауважила дещо важливе. «Економіка, – наголосила вона, – не вчення про гроші, а наука про людську поведінку». Протягом дня кожен із нас постійно намагався оцінити наші дії та користь від них, і лише потім ми вирішували, як учинити в тій чи іншій ситуації.

Економісти радше вивчали те, що було зроблено, а не сказано людством, позаяк люди завжди бралися до того, що для них було найбільш вигідним. Ми були ніби раціональними калькуляторами нашої особистої економічної вигоди.

Кілька років по тому, коли я вивчав право, така ідея знову замайоріла на обрії. «Право та економіка» – нова галузь науки – чітко дотримувались тієї ідеї, що раніше люди просто вправно вираховували особисту економічну вигоду, підпорядковувати собі закони та порядки, а це нам більше шкодило, ніж допомагало, а наші дії завжди мали тільки закономірні та прогнозовані наслідки. Мені вдалося пройти крізь усі «кола пекла» школи права здебільшого завдяки тому, що я відкрив для себе фразу-талісман, яку часто використовував на іспитах: «У світі ідеального забезпечення інформацією та низьких тарифів на операційні витрати обидві сторони будь-якого договору зможуть виторгувати для себе максимально вигідний результат».

Приблизно через десять років події повернули в цікаве русло, що змусило мене глибоко замислитись над тим, над чим згодом так важко працюватиму, що аж залізу в шалені борги, аби дозволити собі вивчати цю тему. 2002 року Нобелівською премією з економіки нагородили чоловіка, який економістом не був і поготів. Найбільших почестей у цій галузі знань йому надали за те, що він оприлюднив той факт, що ми не завжди є калькуляторами нашої особистої економічної вигоди і що обидві сторони договору не завжди виторгують для себе результат, який примножував би зиск. Деніел Канеман, американський психолог, який отримав Нобелівську премію в галузі економіки за свою спільну з ізраїльтянином Амосом Тверські працю, посприяв змінам у системі нашого мислення про те, чим ми насправді займаємось. А одним із висновків цієї новітньої моделі мислення було те, що вона поставила під сумнів значну кількість аксіом операційної системи Мотивація 2.0.

Канеман та його колеги в галузі біхевіоральної економіки зішлись поглядами з моєю професоркою в тому, що економіка була вченням про економічну поведінку людей. Просто вони вважали, що суспільство приділяло надто багато уваги економіці, забуваючи про людину. Таких гіперраціональних людей, у яких замість мізків був калькулятор, насправді не існувало. Усе це було вигідною фікцією.

Давайте пограємо в гру, під час якої я спробую пояснити вам, у чому тут справа. Уявіть, що хтось дав мені десять доларів і сказав, щоб я поділився з вами: віддав вам якусь частину грошей. Якщо ми домовляємось щодо поділу, то ті гроші залишаться в нас. Якщо ж відмовимось, то обоє залишимося з порожніми руками. Якби я запропонував вам шість доларів (залишивши собі чотири), ви б узяли їх? Гадаю, що так. Якби я запропонував вам п'ять, ви б, мабуть, теж не відмовились. Але, якби я запропонував вам два долари, чи ви б узяли? У ході експериментів, що проводились по цілому світу, більшість людей відмовлялися від пропозицій розміром два й менше доларів[35 – Colin Camerer, «Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics,» Proceedings of the National Academy of Sciences 96 (September 1999): 10576.]. Хоча з точки зору максимізації капіталу – це взагалі безглуздо. Якщо ви приймете запропоновані мною два долари, то станете на два долари багатшим. Якщо відхилите пропозицію – залишитесь ні з чим. Ваш розумовий калькулятор добре знає, що два – це краще, ніж нуль, але оскільки ви людина, то ваше розуміння чесної гри, прагнення справедливості чи просто роздратування здолає вас.

У повсякденному житті наша поведінка є поняттям набагато складнішим, ніж про неї пишуть книжки, і сама по собі викривляє будь-яке уявлення того, що ми є створіннями цілком раціональними. Ми не відкладаємо достатньо грошей на старість, хоча чітко розуміємо, що це було б нашою безпосередньою економічною перевагою. Ми пам'ятаємо про свої невдалі

інвестиції набагато довше, ніж треба, бо душевний біль, який ми відчуваємо, втративши певну суму, значно сильніший, аніж радість від заробленого їй еквівалента. Дайте нам вибрати один із двох телевізорів – і ми виберемо один; а внесіть ще якийсь третій недоречний варіант – і ми змінимо свій вибір. Словом, ми ірраціональні, і цілком передбачувано, що такими й залишимося, говорить Ден Еріелі, автор книги «Передбачувано ірраціональні», яка розглядає біхевіоральну економіку в цікавому та захопливому світлі.

Наші проблеми, що виникають під час встановлення мети, походять від того, що Мотивація 2.0 розцінює нас як капіталопримножувальні роботи. Принаймні так мене навчали кілька десятиліть тому. Справді, основоположною передумовою зовнішніх стимулів є те, що ми завжди реагуватимемо на них раціонально. Проте багатьом сучасним економістам таке твердження здається неправдивим. Інколи ці мотиватори ще спрацьовують – барахлять же вони частіше, а в більшості випадків ще й завдають додаткових збитків. Коротше кажучи, новий погляд економістів на те, чим ми займаємось, ніяк не узгоджується з принципами Мотивації 2.0.

Більше того, якщо люди починають щось робити через якісь неважливі причини, що не дадуть жодного прогресу, то чому б не зробити щось таке, що дало б відчуття важливості та самореалізації? Якщо ми були передбачувано ірраціональними і такими ж залишились, то чому ми не можемо також бути й передбачувано незрівнянними?

Якщо такий варіант видається вам надто неправдоподібним, задумайтесь над деякими дивакуватими виявами нашої поведінки. Ми залишаємо прибуткові робочі місця, замінюючи їх низькооплачуваними посадами, що дають нам чітке розуміння мети. Усі вихідні поспіль ми намагаємося опанувати кларнет, хоча й не сподіваємося на цьому заробити (Мотивація 2.0) або ж познайомитися з кимось за його допомогою (Мотивація 1.0). Ми розгадуємо якісь головоломки, навіть попри те, що знаємо: за це нам ніхто не дасть ані родзинок, ані жодного долара.

Деякі вчені вже зараз розширюють межі діяльності біхевіоральної економіки задля вивчення цих понять. Найбільш видатним із цієї когорти науковців є економіст із Цюрихського університету Бруно Фрей. Як і всі біхевіоральні економісти, він обстоював думку, що суспільству варто вийти за межі поняття Гомо Економікус («людина економічна», фікційний тип людини, капіталопримножувальний робот). Проте масштаби його виходу за ці межі йдуть у дещо іншому напрямку, який він називає Гомо Економікус Матурус («людина економічна зріла»). «Ця людина, – говорить він, – є більш зрілою в плані того, що вона наділена поліпшеною мотиваційною структурою». Інакше кажучи, для вичерпного розуміння економічної поведінки людей нам необхідно прийняти умови тієї ідеї, що суперечить принципам Мотивації 2.0. Фрей пише: «Внутрішня мотивація є неймовірно важливою в будь-яких економічних операціях. Такого не може бути, щоб люди знаходили джерело мотивації виключно в зовнішніх стимулах» [36 – Bruno S. Frey, Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 118–19, ix. See also Bruno S. Frey and Alois Stutzer, Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-Being (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2002).].

Як ми виконуємо те, чим займаємось

Якщо ви керівник і маєте підлеглих, то зараз же озирніться. За вами летить привид, і звати його Фредерік Вінзлоу Тейлор (ми вже говорили про нього в цьому розділі). Він шепоче вам на вухо: «Робота складається здебільшого з простих, не особливо цікавих завдань. Єдиним способом



змусити людей виконувати ці завдання є правильна стимуляція та скрупульозний контроль». На початку ХХ століття Тейлор, можливо, й мав рацію. Сьогодні ж більша частина світу зовсім не поділяє його думок. Однак для деяких людей робота все ще залишається рутинною, яка не дає задоволення і якою керують інші. Але, на великий подив, для значної кількості людей робота стала процесом розмаїтішим, цікавішим та більш самоспрямувальним. І такий тип роботи кидає сміливий виклик аксіомам Мотивації 2.0.

Розпочнемо зі складності виконуваної роботи. Учені-біхевіористи доволі часто розділяють те, що ми робимо на роботі чи що вчимо у школі, на дві категорії: завдання алгоритмічні та завдання евристичні. Алгоритмічне завдання – це вид завдання, під час виконання якого ви йдете за чітко встановленими інструкціями, прямуючи вже протоптаною стежиною, що веде до одного й того самого завершення. Тобто для його вирішення існує певний алгоритм. Однак евристичне завдання – цілковита протилежність алгоритмічному, оскільки для його виконання жодних алгоритмів не існує і вам буде необхідно експериментувати з варіантами та самостійно придумати вирішення. Робота касиром у продуктовому магазині здебільшого є алгоритмічною. Ви повторюєте ті самі дії, йдучи за певною схемою. Створення рекламної кампанії – це евристичне завдання, адже потребує придумування чогось нового.

Більшість видів роботи ХХ століття були алгоритмічними – і не лише ті, де цілими днями треба було однаково загвинчувати однакові гвинтики. Навіть зі зміною робочих комбінезонів на офісні костюми завдання, які ми виконували, все ще зберігали свою рутинність. Тобто ми могли звести більшу частину з того, що було необхідно зробити в бухгалтерії, юриспруденції, програмуванні та інших галузях, до автоскрипту, інструкції, формули або набору команд, які б знайшли для нас правильну відповідь. Але сьогодні в більшості країн Північної Америки, Західної Європи, Японії, Південної Кореї та Австралії рутинна офісна робота доживає свої останні дні. Вона мчить за океан – туди, де її виконуватимуть за лічені копійки. В Індії, Болгарії, на Філіппінах та інших країнах низькооплачувана робоча сила безперервно відтворює алгоритми, знаходить правильні відповіді й миттєво за допомогою комп'ютера передає їх тим, хто чекає на них на відстані майже десяти тисяч кілометрів.

Проте оффшоринг – це лише один із чинників тиску на працю, що базується на системах правил та інструкцій і загалом вимагає посиленої активності лівої півкулі людського мозку [37 – Ліва півкуля людського мозку відповідає за логічні та алгоритмічні операції.]. Так само, як колись воли, а згодом і вантажопідйомники почали виконувати за нас елементарну фізичну працю, комп'ютери виконують за нас елементарні розумові завдання. Тож, поки аутсорсинг лише набирає обертів, програмне забезпечення вже зараз може виконувати багато професійних функцій, що базуються на системах правил та інструкцій, краще, швидше та дешевше, ніж це роблять люди. Це означає, що якщо ваш двоюрідний брат, який є сертифікованим аудитором, виконує здебільшого рутинну роботу, то його конкурентами є не лише бухгалтери з Маніли [38 – Маніла (англ. Manila) – столиця Філіппін.], що працюють за 500 доларів на місяць, а й комп'ютерні програми з підготовки податкових відомостей та декларацій, які кожен охочий може завантажити, заплативши за них по тридцять доларів. Консалтингова фірма «МакКінзі енд Ко» підрахувала, що в Сполучених Штатах Америки лише 30 % ринку праці представлені посадами, які передбачають виконання алгоритмічних завдань, тимчасом як решта 70 % цілком становлять евристичні види праці [39 – Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, «The Next Revolution in Interaction,» McKinsey Quarterly 4 (2005): 25–26.]. Головна причина: рутинну роботу можна віддати аутсорсингу або механізації, тоді як мистецьку, емоційну й не

одноманітну роботу - ні[40 - Careful readers might remember that I wrote about this general topic in *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future* (New York: Riverhead Books, 2006). Look for it at your local library. It's not bad.].

Варіантів застосування мотивації сила-силенна. Дослідниця з Гарвардської школи бізнесу Тереза Амабіє встановила, що зовнішні винагороди та покарання - як батіг, так і пряник - дієві, якщо їх застосовувати до стимулювання виконання алгоритмічних завдань. Якщо ж говорити про евристичні, то тут ефект від них може бути згубним. Такі види викликів, як вирішення новітніх проблем або створення чогось нового, чого так бракувало світу, а він і сам того не знав, залежать від третього драйву Гарлоу. Амабіє називає це внутрішнім мотиваційним принципом креативності і, зокрема, стверджує: «Внутрішня мотивація сприяє розвитку творчості, а контролююча зовнішня мотивація шкодить їй»[41 - Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119. Amabile also says that, used properly and carefully, extrinsic motivators can be conducive to creativity - a point I'll examine more in Chapter 2.]. Іншими словами, основні догмати Мотивації 2.0, в принципі, можуть зашкодити виконанню евристичної роботи правої півкулі мозку людини, від якої залежить сучасна економіка.

Частково тому, що праця стала більш творчою та менш рутинною, вона й стала приємнішою. Це також суперечить аксіомам Мотивації 2.0. Ця операційна система спирається на віру в те, що робота за своєю природою не може бути приємним заняттям, а це, власне, й обґрунтовує причину, чому варто задобрювати людей зовнішніми винагородами та погрожувати такими ж покараннями. Одним із неочікуваних відкриттів психолога Михайла Чиксентмихайї, з яким ми познайомимось у розділі 5, є те, що люди радше скажуть, що пізнають «оптимальні відчуття» саме під час роботи, а не у вільний час. Проте якщо робота за своєю природою стає такою, що дає задоволення для дедалі більшої кількості людей, то зовнішні принади, які лежать в основі Мотивації 2.0, стають чимраз менш необхідними. Але, як і в тих відкриттях, що Деці зробив понад сорок років тому, додавання до справді цікавих завдань певних видів зовнішніх винагород може суттєво знизити мотивацію та погіршити результативність.

От і знову певні основоположні поняття раптом втратили свою стійкість. Розглянемо цікавий приклад «професійних відпусток»[42 - «Професійні відпустки» (англ. Vocation Vacations) - послуга, доступна у країнах Північної Америки та Західної Європи, що передбачає раптову, а головне, кардинальну зміну професії над два тижні чи місяць із метою відкриття нових професійних горизонтів.]. Це такий вид бізнесу, у якому люди платять зароблені власними силами гроші за... можливість попрацювати на іншій роботі. Вони використовують свій час, виділений на відпустку, щоб провести тест-драйви інших професій: шеф-кухаря, власника веломагазину або наглядача у притулку для тварин. Поява такого виду підприємництва й тому подібних означає, що робота, яку економісти завжди вважали «марністю» (щось, чого б ми всіляко уникали, поки б нам не почали за це платити), стає «користю» (щось таке, за чим ми гнатимемось навіть за відсутності матеріальної віддачі).

Оскільки робота має бути чимось понурим, Мотивація 2.0 вважає, що для того, аби люди не ухилялися від неї, за ними варто обережно наглядати. Ця ідея також стає дедалі менш доцільною і менш можливою у багатьох своїх виявах. Візьмемо до уваги, наприклад, що в самій Америці зараз було б понад 18 мільйонів тих, кого Бюро перепису населення США називає «підприємствами без підлеглих» - це підприємства, на яких немає жодних робітників. Оскільки в цих підприємств немає жодних підлеглих, то й керувати чи мотивувати особливо нема кого. Але оскільки над ними теж

немає жодних начальників, то немає й тих, хто б мотивував чи скеровував їх самих. Вони мають бути самоспрямувальними.

Так само роблять і люди, які суто технічно працюють на когось. У США 33,7 млн людей працюють дистанційно хоча б один день на місяць, а 14,7 млн – щоденно, що виводить величезну кількість робочої сили з-під контролю менеджера, змушуючи їх самотужки спрямовувати свою робочу діяльність[43 – Telework Trendlines 2009, data collected by the Dieringer Research Group, published by World atWork, February 2009.]. І навіть попри те, що багато організацій ще не вирішили обрати такий спосіб праці, вони вже поступово починають втрачати ієрархічність своєї структури. Намагаючись заощадити, вони беруться «зрізати жир із м'яса»[44 – Тут мається на увазі – позбавлятися надлишкових працівників і витрат.]. Це означає, що менеджери можуть приділяти більше якісної уваги більшій кількості людей, детальніше вивчаючи кожного з працівників.

Разом зі зменшенням розміру організацій, компанії дедалі більше потребують людей, які є самомотивованими. Така тенденція змушує значну кількість організацій ставати дедалі більш схожими, скажімо, на «Вікіпедію». Ніхто не управляє авторами «Вікіпедії», ніхто не стоїть над ними, намагаючись зрозуміти, як же їх мотивувати. Ось чому «Вікіпедія» успішна. Рутинна й не надто цікаві професії потребують скеровування, а нерутинна й більш цікава робота цілком покладається на самоспрямування. Один бізнес-лідер, який побажав залишитись неназваним, дуже чітко все пояснив. Коли він проводить співбесіди, він завжди говорить кандидатам на якусь посаду: «Якщо вам потрібно, аби я вас мотивував, то, швидше за все, я не захочу вас наймати».

Отже, Мотивація 2.0 потерпає від трьох проблем несумісності. Вона не поєднується зі способом, у який новітні підприємницькі моделі організовують свою діяльність, тому що ми є внутрішньо мотивованими примножувачами мети, а не лише капіталозбирачами, які беруть свою мотивацію із зовнішніх джерел. Вона зовсім не узгоджується з тим, як економіка XXI століття «мислить» про те, чим ми займаємось – економісти врешті почали усвідомлювати, що ми є повноправними людьми, а не обмеженими економічними роботами. І, мабуть, що найважливіше, її дуже важко узгодити з тим, що ми виконуємо на роботі, адже для дедалі більшої кількості людей робочий процес стає радше креативним, цікавим та самоспрямованим, аніж нудною рутинною, якою керують інші. Взяті разом ці проблеми несумісності є ніби тривожним дзвіночком того, що в операційній системі нашої мотивації щось пішло не так.

Але для того, щоб з'ясувати, що саме пішло не так, і сформувати нову операційну систему, нам необхідно глянути на її баги.

Розділ 2. Сім причин, чому метод батога та пряника (часто) не спрацьовує...

Об'єкт, який рухається, залишатиметься рухомих, а об'єкт у стані спокою не почне рухатись, поки до нього не додасться зовнішня сила.

Це перший закон руху Ньютона. Як і всі інші, він є довершеним та зрозумілим, що і робить його дієвим. Навіть люди, котрі, як і я, так-сяк

пройшли шкільний курс фізики, розуміють фізичні закони і часто використовують для пояснення того, що відбувається у світі.

Мотивація 2.0 ідентична цим законам, і в її основі лежать два чіткі та зрозумілі поняття.

Винагороджуючи за певний вид діяльності, ви заохочуєте до неї. Караючи за певний вид діяльності, ви попереджуєте її повторне виникнення.

І подібно до того, як закони Ньютона допомагають нам пояснити процеси, що відбуваються у нашому фізичному навколишньому середовищі, наприклад визначити траєкторію падіння м'яча, закони Мотивації 2.0 можуть допомогти зрозуміти наше соціальне оточення та спрогнозувати шлях розвитку людської поведінки.

Однак учення Ньютона у галузі фізики зазнає певних труднощів на субатомному рівні: коли справа доходить до світу андронів, кварків та експериментів із котами Шредингера, все стає доволі відносним. Незворушна раціональність Ісаака Ньютона відступає, даючи шлях дивакуватій непередбачуваності Льюїса Керрола [45 – Льюїс Керрол (англ. Lewis Carroll) – видатний англійський філософ, математик, логік та письменник.]. Так і з Мотивацією 2.0, коли винагороди та покарання стикаються з нашим третім драйвом, то щось схоже на біхевіоральну квантову механіку вступає у дію і в результаті починають відбуватися дивні речі.

Звичайно, будь-яке обговорення мотивації на робочому місці бере початок із простої життєвої істини: людям треба якось заробляти на життя. Зарплати, виплати за контрактом, премії і якісь додаткові роботи – це те, що я називаю базовими винагородами. Якщо чиїсь базові винагороди не є достатніми чи справедливими, то вся увага людини концентруватиметься на несправедливості її становища та на занепокоєнні через цю обставину. У такому випадку ні очікуваної зовнішньої, ні несподіваної внутрішньої мотивації сподіватися від цієї людини не варто. Та й взагалі, мотивації в такій ситуації практично не буде.

Проте щойно ми переступимо цей поріг, метод батога та пряника може обернутися проти поставлених цілей. Розроблені для посилення мотивації механізми можуть послабити її. Тактика, що має на меті стимулювання креативності, може придушити її вияви. Програми, створені для просування хороших справ, можуть просто знищити їх.

І замість того, щоб протистояти негативній поведінці, винагороди та покарання часто вивільняють її прояви, породивши зраду, залежність та вельми небезпечну для людини ментальну короткозорість.

Як не дивно, але це були названі навіть не всі обставини (про них далі в цьому розділі). Проте, як показує проведений Едвардом Деці експеримент із пазлом Сома, значна кількість методів, чію ефективність ми сприймаємо як належну, часто дають геть несподіваний результат: застосувавши їх, ми отримуємо менше того, чого бажаємо, й більше того, чого не хочемо. Це і є дефекти Мотивації 2.0. І вони спливають на поверхню, незалежно від того, чи заробляємо ми рупії в Індії, чи збираємо шекелі в Ізраїлі, чи є донорами крові у Швеції, чи пишемо портрети в Чикаго.

Менше того, чого бажаємо

Один із вічних сюжетів американської літератури дає нам важливий урок з людської мотивації. У другому розділі «Пригод Тома Соєра» Марка Твена Том постає перед марудним завданням побілити 75 метрів паркану тітки Поллі. Перспектива такої роботи не надто вже й тішила героя. «Життя йому здавалося порожнім існуванням, що висіло наче тягар», – пише Твен.

Але, коли Том уже майже втратив надію, «по-справжньому величне натхнення» зійшло на нього. Коли його друг Бен починає бігати навколо Тома та сміятися з нього через те тітчине завдання, Том не знає, що робити. Фарбувати паркан – не така вже й нудна робота, говорить він. Це просто неймовірний привілей – джерело... внутрішньої мотивації. Робота настільки принадна, що, коли Бен просить у Тома й самому кілька разів махнути щіткою, Том йому відмовляє. Він не поступається, поки Бен не жертвує своїм яблуком в обмін на таку можливість.

Дуже скоро на це місце налетіла ціла ватага хлопчаків, кожен із яких потрапив у Томову пастку і зрештою білив паркан, який уже й без того був кілька разів побілений Томом. Починаючи з цього епізоду, Твен виокремлює ключовий мотиваційний принцип, а саме: «Роботою може бути щось таке, що людина ЗМУШЕНА робити, а гра – це все те, що людина робить за власним бажанням». Далі Твен продовжує: «В Англії є заможні джентльмени, які самі кермують пасажирськими екіпажами з чотирма кіньми, проїжджаючи влітку двадцять або тридцять миль загального маршруту, хоч такий привілей і коштує ім чималих грошей; проте, якби за надання послуг ім запропонували платню, це все перетворилося б на роботу й вони б звільнилися»[46 – Mark Twain, *The Adventures of Tom Sawyer* (New York: Oxford University Press, 1998), 23].

Інакше кажучи, винагороди здатні зробити диво з людською поведінкою: цікаве завдання вони можуть перетворити на непосильну працю, а гру легко й просто перетворять на нудну роботу. А зменшуючи внутрішню мотивацію, вони можуть зробити так, що результативність, креативність і навіть добropорядна поведінка попадають одне за одним, як плитки доміно. Назвімо це ефектом Соєра[47 – Ось воно – двостороннє визначення ефекту Соєра: методи, що можуть перетворити як гру в роботу, так і зробити з роботи гру.]. Низка захопливих експериментів, які проводили по всьому світу, відкриває перед нами чотири царини, у яких цей ефект починає діяти, і ще раз доводить неузгодженість між тим, що знає наука, та тим, що відбувається у світі бізнесу.

#### Внутрішня мотивація

Учені-біхевіористи, зокрема Деці, розпочали вивчати ефект Соєра приблизно сорок років тому, хоча такого терміна тоді ще не вживали. Натомість вони посилалися на несподівані наслідки зовнішніх стимулів як на «приховану ціну винагороди». Насправді це назва першої книги, написаної на цю тему, дослідницька праця 1978 року, яка пройшла редагування психологів Марка Леппера та Девіда Гріна.

Одне з ранніх досліджень Леппера та Гріна (вони проводили його спільно зі своїм третім колегою Робертом Нізбетом) стало класикою цієї галузі знань і нині є однією з найбільш цитованих праць у психологічній літературі. Троє вчених кілька днів спостерігали за цілим класом дошкільнят та ідентифікували дітей, що обирали малювання як спосіб проведення свого вільного ігрового часу. А згодом провели експеримент, у якому збирались винагороджувати (або не винагороджувати) дітей за певне заняття.

Дослідники поділили дітей на три групи. Першою була група, що називалась «очікувана винагорода». Кожній дитині з цієї групи показали сертифікат «Відмінного учасника», що був обрамлений блакитною стрічкою-орнаментом і містив ім'я дитини, яка його отримувала. Дітей запитували, чи не хотіли б вони щось намалювати, аби отримати такий сертифікат. Друга група була групою «неочікуваної винагороди». Дітей з цієї групи просто запитали, чи було в них узагалі якесь бажання щось намалювати. Якщо ж вони все-таки починали малювати, то після завершення кожному вручали сертифікат «Відмінного учасника». Третя група була групою «без винагороди». Дослідники запитали в дітей, чи не хотіли б вони помалювати, при цьому ім'я обіцяли винагороду, ані давали її після виконання завдання.

Через два тижні експеримент продовжився. Під час перерви вчителі поклали на видноті чисті аркуші паперу та фломастери, а дослідники таємно спостерігали за учнями. Діти з груп «неочікувана винагорода» та «без винагороди» малювали стільки ж і з таким самим задоволенням, як і перед експериментом. Проте діти з першої групи (ті, яким пообіцяли, а потім дали обіцяну винагороду) провели за малюванням значно менше часу [48 - Mark Lepper, David Greene, and Robert Nisbett, «Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis,» *Journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1 (1973): 129-37.]. Отже, ефект Сойера спрацював. Навіть попри те, що минуло два тижні, ці манливі призи стали настільки звичним явищем у школі, що перетворили гру на роботу.

Для правильного розуміння необхідно зазначити, що не обов'язково саме винагорода послабили дитячий інтерес. Пам'ятаймо: коли діти не очікували отримати винагороду, але отримали її, то це незначною мірою вплинуло на їхню внутрішню мотивацію. Лише винагорода за попередньою домовленістю - «якщо зробиш ось це, тоді отримаєш ось це» - впливали негативно. Чому? Тому що винагорода типу «якщо-тоді» вимагають від людей позбуватися певної частки своєї автономії. Так само, як і ті джентльмени, що кермують каретою за гроші, а не задля розваги, - вони вже не є цілковитими господарями свого життя. А це може й «пробити дірку» в їхній мотивації, зливаючи геть усе задоволення з самого процесу виконання.

Леппер та Грін дійшли тих самих висновків у ході кількох послідовних експериментів з дітьми. З часом й інші дослідники робили ідентичні висновки з дорослими людьми. Знову та знову вони відкривали той факт, що зовнішні винагороди, а особливо винагороди типу «якщо-тоді», за попередньою домовленістю, придушували ефект третього драйву.

Такі позиції виявились настільки контрверсійними (як-не-як, вони поставили під сумнів доцільність стандартних способів діяльності більшості компаній та навчальних закладів), що, аби підтвердити правдивість цих відкриттів, 1999 року Деці разом із двома своїми колегами заново взявся аналізувати матеріали, що назбиралися за тридцять років досліджень. «Скрупульозне вивчення ефекту винагороди, зафіксоване в результатах 128 експериментів, веде до висновку, що матеріальні винагороди тяжіють до відчутно негативного впливу на внутрішню мотивацію», - резюмували вчені. Коли інститути сім'ї, школи, підприємництва та спорту зосереджуються на короткотривалих завданнях й обирають для себе шлях тотального контролю людської поведінки, вони самі ж собі завдають шкоди у довготривалій перспективі [49 - Edward L. Deci, Richard M. Ryan, and Richard Koestner, «A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation,» *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999): 659.].

Спробуйте заохотити дитину вивчити математику, платячи їй за кожен зроблений нею сторінку вправ із робочого зошита, - і сумнівів жодних не виникне, що вже найближчим часом вона стане більш старанним учнем, але

Й інтерес до математики вона втратить назавжди. Візьміть художника-конструктора, який справді любить свою роботу, і спробуйте змусити його працювати краще, зробивши розмір його зарплати цілком залежним від його успішних продуктів, – і я вам гарантую, що найближчим часом він працюватиме, як віл, але в довготривалій перспективі ця робота перестане його цікавити. В одному з провідних посібників із біхевіористики написано: «Люди використовують винагороди, сподіваючись мати вигоду від підвищення рівня мотивації та зміни способу поведінки іншої особи, але такі дії часто призводять до розплати за послаблення особистісної внутрішньої мотивації щодо конкретного виду діяльності»[50 – Jonmarshall Reeve, Understanding Motivation and Emotion, 4th ed. (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005), 143.].

Це одне з найгучніших відкриттів у вченні про соціум і водночас – одне з найбільш ігнорованих. Попри титанічну працю кількох його майстерних та палких популяризаторів, зокрема Альфі Кона, чия написана 1993 року книга під назвою «Покарані винагородами» моделює й викриває зовнішні стимули, – ми досі ще наполягаємо на доцільності мотивувати людей за допомогою цих стимулів. Можливо, навіть усвідомлюючи всі її негативні риси, ми просто боїмося відпустити Мотивацію 2.0. Чи, може, ми не можемо досягнути своєю свідомістю специфічні механізми внутрішньої мотивації?

Або ж, можливо, існує ще якась важливіша причина. Навіть якщо ці винагороди типу «якщо-тоді» контролюють, приводять у дію ефект Сойера та придушують третій драйв, то, можливо, вони й справді змушують людей працювати краще. Якщо це правда, то вони не такі вже й погані. Давайте запитано: чи підвищують зовнішні винагороди продуктивність? Четверо економістів поїхали до Індії, аби з'ясувати це питання.

#### Висока результативність

Однією з перешкод в експериментах, які тестують вплив зовнішніх мотиваторів (наприклад, готівка), є їх собівартість. Якщо ви зібралися платити людям за участь в експерименті, то сума, яку доведеться викласти, буде чималою. А в Сполучених Штатах чи Європі, де стандарти якості життя доволі високі, чимала сума кожному з учасників, помножена на кількість учасників, може накрутити такі цифри на чеках, яких учені-біхевіористи просто не зможуть собі дозволити.

Частково мотивуючись можливістю уникнути цієї проблеми, четверо економістів, серед них Ден Еріелі, який уже згадувався в попередньому розділі, поставили собі за мету виміряти силу впливу зовнішніх стимулів на людську результативність і відкрили свою клініку в місті Мадурай, що в Індії. Беручи до уваги той факт, що ціни на проживання у сільських районах Індії значно нижчі, ніж у Північній Америці, дослідники запропонували учасникам експерименту фінансове заохочення, уникаючи банкрутства.

Учені залучили вісімдесят сім учасників і попросили їх зіграти в кілька ігор, наприклад покидати в мішень тенісні м'ячики, порозгадувати кілька кросвордів чи запам'ятати й відтворити числові ряди. Це були ігри, що потребували моторики, креативності та уваги. Аби виміряти силу стимулів, експериментатори запропонували учасникам три види винагород за досягнення певних рівнів результативності.

Третина учасників за досягнення своїх цілей результативності могла отримати маленьку винагороду розміром 4 рупії (на той час це дорівнювало 50 американським центам або становило еквівалент денної зарплати в Мадурай). Друга третина мала шанс отримати середню винагороду 40 рупій (приблизно 5 доларів США, або сума, що дорівнювала двотижневій зарплаті

в Мадурі). А остання третина могла отримати величезну винагороду – 400 рупій (приблизно 50 доларів США, або майже піврічна зарплата).

Як минув експеримент? Як ви вважаєте, чи впливав розмір винагороди на результативність учасника?

Ніби все так, але трохи інакше, ніж ви могли сподіватися. Як виявилось у ході дослідження, люди, яким запропонували середній бонус, не впорались краще, аніж ті, кому пообіцяли маленьку винагороду. Ви запитаете: а що з суперстимульованою групою з винагородою 400 рупій? Саме вони й провалились із гучним тріском! Майже за кожним показником вони відставали на крок від решти груп. Звітуючи про результати дослідження Бостонського банку федерального резерву, дослідники писали: «Під час виконання восьми з дев'яти завдань, за виконанням яких ми спостерігали в ході трьох експериментів, підвищені стимули призводили до погіршеної результативності»[51 – Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, «Large Stakes and Big Mistakes,» Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05-11, July 23, 2005 (emphasis added). You can also find a very short summary of this and some other research in Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» New York Times, November 20, 2008.]

Давайте на хвилину зосередимось на висновках цього дослідження. Четверо економістів – двоє з Массачусетського технологічного інституту, один з університету Карнегі-Меллон і ще один із Чиказького університету – беруться за дослідження, замовлене Федеральною резервною системою США, однією з найпотужніших сил світової економіки. Проте замість того, аби вкотре надати наукове підтвердження простому закону бізнесу – що більша винагорода, то вища продуктивність, – вони, виходить, спростували його. І не лише американські дослідники дійшли таких несподіваних висновків. 2009 року науковці з Лондонської школи економіки – колиски одинадцятьох нобелівських лауреатів у галузі економіки, проаналізували результати досліджень п'ятдесят одного корпоративного плану оплати праці за виробітком. Ось висновок цих економістів: «Нам здається, що фінансові стимули... можуть мати негативний вплив на результативність у цілому»[52 – LSE: «When Performance-Related Pay Backfires,» Financial, June 25, 2009.]. По обидва боки Атлантичного океану провалля між тим, що вивчає наука, та тим, що робиться в бізнесі, надзвичайно широке.

«Багато існуючих бізнес-установ не шкодують засобів на стимулювання працівників до виконання того ж типу завдань, які ми використовували в нашому експерименті, – писав Еріелі та його колеги. – Отримані нами результати кидають виклик [цій] аксіомі. Згідно з результатами нашого експерименту, можна припустити... що людське переконання в тому, що введення нових чи збільшення вже наявних стимулів незмінно покращує результативність, є хибним». Справді, у багатьох випадках стимули за попередньою домовленістю – цей наріжний камінь того, як підприємства намагаються мотивувати своїх працівників, – можуть стати марною справою.

Звичайно, окрім прокрастинуючих письменників, мало хто з нас дозволяє собі в робочий час пограти в теніс чи порозгадувати кросворди. А як щодо завдань більш творчих, подібних до того, чим ми, власне, й займаємось на роботі?

## Креативність

Щоб швидко визначити особистісні вміння вирішення завдань, існують й інші, кращі вправи, ніж «проблема зі свічкою». Проте розроблена в 1930-х роках психологом Карлом Данкером проблема зі свічкою донині



використовується в низці біхевіористичних експериментів. Виконуйте інструкції – і ви матимете можливість перевірити себе.

Ви сидите за столом, що одним зі своїх боків щільно прилягає до дерев'яної стіни, а експериментатор дає вам матеріали, що зображені нижче: свічку, канцелярські кнопки та коробочку сірників.

Проблема зі свічкою у вихідному положенні

Ваше завдання – причепити свічку до стіни таким чином, щоб віск не крапав на стіл. Задумайтесь на хвилину, а як би ви вирішили цю проблему. Багато хто починає з того, що намагається прикнопкувати свічку до стіни. Але це не спрацьовує. Дехто підпалює сірника, розплавляє бік свічки та пробує приліпити її до стіни. Такий варіант також не має успіху. Але через п'ять або десять хвилин після початку експерименту переважна більшість наштовхується на рішення, яке проілюстровано нижче.

Проблему зі свічкою вирішено

Ключ до успіху – перебороти в собі те, що називається «функціональною непорушністю». Ви дивитесь на коробку й бачите лише один спосіб її використання – як контейнер для канцелярських кнопок. Проте, глянувши на неї свіжим оком, ви починаєте усвідомлювати, що використовувати її можна по-різному, наприклад, як свічник. Таке вирішення проблеми не є алгоритмічним (виконання чіткого порядку дій), а евристичним (відхиленням від встановленого порядку задля відкриття новітньої стратегії).

Що відбувається, коли ви даєте людям концептуальне завдання на кшталт такого зі свічкою і пропонуєте винагороду за швидке виконання? Кілька десятиліть тому психолог із Принстонського університету[53 – Принстонський університет (англ. Princeton University) – один із найпрестижніших університетів у США та у світі, один із нечисленних учасників видатної Ліги Плюща.] Сем Глаксберг досліджував це питання, оцінюючи, як швидко дві групи учасників дослідження вирішать проблему зі свічкою. Першій групі він сказав, що вимірятиме час, за який вони впораються із завданням, лише для того, аби визначити часову норму, що необхідна людині, аби розгадати таку головоломку. Групі номер два було надано кілька стимулів. Якщо учасник виконував завдання і його результат опинявся серед 25 % найшвидших, то він отримував 5 доларів. Якщо ж чийсь результат був найшвидшим з усіх, то винагорода учасника сягала 20 доларів. З точки зору тогочасної інфляції, це були доволі-таки пристойні суми всього лише за кілька хвилин зусиль – непоганий мотиватор.

Наскільки швидше простимульована група знайшла вирішення проблеми? У середньому на це в них ішло на 3 або й на 3,5 хвилини більше[54 - Sam Glucksberg, «The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition,» *Journal of Experimental Psychology* 63 (1962): 36-41. Glucksberg obtained similar results in his «Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive,» *Psychological Reports* 15 (1964).]. Так-так - на три з половиною хвилини більше. (І скільки я не називав ці результати будь-якій групі підприємців, їхня реакція майже завжди однакова - гучний, нестримний, мимовільний регіт.) Відкрито порушуючи основні догмати Мотивації 2.0, стимул, придуманий для того, аби осяяти мислення та загострити креативність, став тим, що затьмарило мислення й притупило креативність. Чому так? Бо винагорода за своєю природою є такими, що звужують масштаби нашого мислення. Якби до вирішення цієї проблеми вів уже проторований шлях, то вони б, без сумніву, допомогли. Дивитись в одному напрямку та швидше рухатись - тут вони й справді можуть допомогти. Однак для вирішення таких головоломок, як проблема зі свічкою, гіршого мотиватора, ніж винагорода типу «якщо-тоді», годі й придумати. Як показують результати цього експерименту, присутність чинника винагорода звузила масштаби людського мислення, затуливши собою можливість широко побачити те, що могло б допомогти людям віднайти новітні шляхи використання старих речей.

Дещо подібне відбувається й під час виконання тих завдань, сенс яких зводиться не до розв'язання вже наявної проблеми, а до того, щоб відкрити щось нове. Професорка Гарвардської школи бізнесу й одна з провідних дослідниць явища креативності у світі Тереза Амабіє доволі часто тестувала вплив винагород за попередньою домовленістю на творчий процес. У ході одного з досліджень вона спільно з двома своїми колегами-вченими найняла двадцяти трьох професійних художників зі Сполучених Штатів, які писали картини як на замовлення, так і для себе. Учені попросили художників у довільному порядку вибрати з десяток своїх картин, які були написані на замовлення, і також десять своїх же картин, написаних для себе. Наступним кроком було залучення до експерименту комісії, яка складалася з досвідчених художників та завідувачів музеїв, яких Амабіє та її команда запросили до участі. Їх попросили оцінити картини за креативністю та технічною майстерністю, притому жоден із членів комісії взагалі нічого не знав про цей експеримент.

«Результати, які ми отримали, були доволі приголомшливими, - писали дослідники. - Попри рівні оцінювання за показниками технічної майстерності, роботи, які писались на замовлення, були оцінені як значно менш креативні, ніж ті, які художники писали для себе. Більш того, художники розповідали, що, пишучи картини на замовлення, відчували себе значно обмеженішими, ніж тоді, коли писали для себе». Один із художників, якого опитували вчені, розказав, як діє ефект Соєра: «Не можу сказати, щоб завжди, але в більшості випадків, коли ви малюєте для когось іншого, то весь процес стає радше роботою, ніж задоволенням. Коли я пишу для себе, те, що я творю, дає мені справжню насолоду і я настільки заглиблююсь у роботу, що й не помічаю, як уже світає. Коли ж пишеш на замовлення, то мусиш постійно себе перевіряти, бути обережним, щоб цілковито виконати всі вимоги замовника»[55 - Teresa M. Amabile, Elise Phillips, and Mary 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 (Dayton: Ohio Psychology Press, 1993), 273-74.].

У ході ще одного дослідження з художниками, яке тривало трохи довше, ніж дослідження Амабіє, було встановлено, що якщо людина переймається

зовнішньою винагородою, то це, цілком можливо, може стати перешкодою на її шляху до успіху. На початку 1960-х років серед студентів другого та третього курсів Чиказького художнього інституту було проведено дослідницьке опитування, основною метою якого було визначити ставлення студентів до поняття «робота» та встановити їх переваги щодо джерела мотивації – внутрішнього чи зовнішнього. Використовуючи отримані з цього дослідження дані як точку аналітичної опори, ще один дослідник продовжив працювати з тими ж студентами на початку 1980-х років, але цього разу вже для того, аби оцінити їхні професійні успіхи. Одним із найбільш разючих відкриттів, особливо серед художників-чоловіків, було те, що «чим меншу кількість зовнішньої мотивації студент-митець отримував за роки навчання в інституті мистецтв, тим грандіознішим успіхом увінчувалась його професійна мистецька діяльність – незалежно від того, скільки років минуло після випуску з інституту». Художники та скульптори, які брали мотивацію із внутрішніх джерел і для яких радість відкриття та творчі виклики й були їхніми винагородами, якось давали собі раду з важкими часами, незважаючи на брак коштів та суспільного визнання – незмінного компаньйона кар'єри митця. Такі факти призвели до виникнення, практично, ще одного парадоксу в дивовижному світі третього драйву – майже, як у Аліси[56 – «Аліса в Країні Чудес» (англ. Alice in Wonderland) – найвідоміше творіння Льюїса Керрола, новела про пригоди із життя дівчинки Аліси у сюрреалістичній країні, у котрій відбуваються незрозумілі людському розуму речі. Твір справив значне враження на світову спільноту і, як результат, став одним із основоположників жанру художньої фантастики.]. «Ті митці, що малювали та ліпили не задля здобуття зовнішніх винагород, а задля того, щоб насолодитись самим процесом, творили таке, що в суспільстві визнавали найвищим проявом майстерності, – йдеться у дослідженні. – І саме ті, хто найменше женеться за зовнішніми винагородами, в кінцевому підсумку їх і отримують»[57 – Jean Kathryn Carney, «Intrinsic Motivation and Artistic Success» (unpublished dissertation, 1986, University of Chicago); J. W. Getzels and Mihaly Csikszentmihalyi, The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art (New York: Wiley, 1976)].

Звичайно, виконання не всіх видів завдань призводить до такого результату. Амабіє та інші науковці встановили, що зовнішні винагороди можуть бути доволі ефективними для виконання алгоритмічних завдань – тих, що зводяться до роботи за вже існуючою формулою до моменту її логічного завершення. Проте для виконання завдань, що вимагають активності здебільшого правої півкулі людського мозку – більше гнучкості у вирішенні проблем, винахідливості та концептуального мислення, винагороди за попередньою домовленістю можуть бути небезпечними.

Суб'єктам, які отримали винагороду, часто буває важче подивитись на проблему збоку та винайти неординарні варіанти її вирішення. Такий висновок також є одним із найстійкіших постулатів соціології, не кажучи вже про те, як Амабіє та інші вчені роками вдосконалювали його[58 – Teresa M. Amabile, Creativity in Context (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119; James C. Kaufman and Robert J. Sternberg, eds., The International Handbook of Creativity (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006), 18]. Для художників, учених, винахідників, школярів та й для кожного з нас внутрішня мотивація – драйв займатись чимось, бо це цікаво, захопливо і є першою необхідністю для високих показників креативності. А от мотиватори типу «якщо-тоді», що в більшості підприємств вважаються основними, радше придушують, аніж активують креативне мислення. Це може стати найбільш тривожною прогалиною між науковим знанням та бізнесовими рішеннями, оскільки економіка розпочала рух у напрямку до більш концептуальних видів праці для правої півкулі мозку й дедалі більше людей починають особисто зіштовхуватися з проблемою зі свічкою.

## Гарна поведінка

Між філософами та медиками довго точилися дебати на тему того, чи варто платити донорам за здавання крові. Були такі, які стверджували, що кров, як і будь-яка людська тканина чи орган, є матерією особливою, тобто нам варто заборонити будь-які намагання купувати чи продавати її як якийсь барель нафти чи набір підшипників. Інша ж сторона дискусії говорила, що людям не треба бути такими гидливими до грошей у цій справі, позаяк плата за цей матеріал забезпечить її достатній запас.

Але 1970 року Річард Тітмас – британський соціолог, який досліджував питання донорства крові у Великій Британії, запропонував більш сміливу спекуляцію. Платити за кров – це не просто аморально, говорив він, а ще й неефективно. Якби в Британії вирішили платити за донорство, це взагалі б зменшило державні обороти з постачання донорської крові. Таке переконання було дивним. Звичайно, економісти посміювались, а Тітмас так ніколи й не випробував своєї ідеї в дії – вона залишилась тільки філософським припущенням[59 – Richard Titmuss, *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, edited by Ann Oakley and John Ashton, expanded and updated edition (New York: New Press, 1997).].

Однак чверть століття по тому двоє шведських економістів вирішили переконатись у правильності твердження Тітмаса. Під час захопливого галузевого експерименту вони відвідали регіональний центр крові в Гетебурзі[60 – Гетебург (англ. Gothenburg) – місто в західному регіоні Швеції.], де зустріли 53 жінок, які були зацікавлені в донорстві. Потім, як узвичаєно в дослідників мотивації, жінок поділили на три групи[61 – Carl Mellström and Magnus Johannesson, «Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right?» *Journal of the European Economic Association* 6, no. 4 (June 2008): 845–63.]. Експериментатори сказали учасницям з першої групи, що здавання крові проводиться на добровільних засадах. Цим учасницям запропонували здати кров, але жодної платні за це вони б не отримали. Учасницям другої групи запропонували участь на дещо інших умовах. Якщо вони здадуть кров, то кожна з них отримає по 50 шведських крон (приблизно 7 доларів). Третя група отримала дещо видозмінену в порівнянні з другою групою пропозицію: виплата в розмірі 50 крон з варіантом безпосередньої пожертви всієї суми на лікування раку в дітей.

З першої групи 52 % жінок вирішили погодитись і здали кров. Вочевидь, це були альтруїстичні громадянки, які навіть попри відсутність фінансової компенсації прагнули зробити щось добре для своїх співвітчизників-шведів.

А друга група? Прихильники Мотивації 2.0 припустили б, що учасниці цієї групи мали бути більш мотивованими здавати кров. Прийти вони прийшли, що й вказало на те, що внутрішня мотивація таки була в них. А можливість отримати ще й кілька крон мала б ще дужче пожвавити цей імпульс. Але, як ви, мабуть, уже здогадались, – не так сталося, як гадалося. З цієї групи лише 30 % жінок вирішили здати кров. Замість того аби збільшити кількість донорів крові, спроба заплатити людям майже вдвічі зменшила їх кількість.

Тим часом третя група, в якій існував варіант безпосередньої пожертви своїм заробітком на благодійність, вчинила так, як і учасниці першої групи: 53 % учасниць стали донорами крові[62 – Результати експерименту з 119 чоловіками були дещо іншими. Плата за донорство не мала жодного важливого, з точки зору статистики, впливу на їхнє бажання чи небажання здати кров.].

Зрештою, здогадка Тітмаса, мабуть, таки була коректною. Із доданням грошового стимулу кількість виявів стимульованої поведінки не те щоб не збільшилась, а ще й зменшилась. Причина – таке рішення «отруїло» акт

альтруїзму та витіснило внутрішнє бажання зробити щось добре[63 - Other research has found that monetary incentives are especially counterproductive when the charitable act is public. See Dan Ariely, Anat Bracha, and 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.]. Творити добро - ось у чому полягає сенс здавання крові. Це дає людям те, що в брошурі американського «Червоного Хреста» називається «відчуттям, яке не купиш за гроші». Ось чому, коли природні катастрофи й інші біди наринають, об'єми здавання крові на добровільних засадах незмінно зростають[64 - Bruno S. Frey, Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 84.]. Проте, якби уряди держав мали платити людям за те, щоб ті допомогли своїм же сусідам у такі кризові моменти, рейтинги донорства могли б знизитися.

Таким чином, шведський приклад експерименту вказує на те, що присутність чинника винагороди, по суті, не була руйнівною. Наявність безпосередньої можливості пожертвувати 50 зароблених крон на благодійність, замість того щоб привласнити їх, здається, звела негативність її впливу нанівець. Це також є неоцінено важливим відкриттям, що не кожен вид винагород, незалежно від ситуації, має бути чинником негативного впливу. Наприклад, коли уряд Італії запровадив оплачувані відгули для донорів крові, об'єми здавання суттєво збільшилися[65 - Nicola Lacetera and Mario Macias, «Motivating Altruism: A Field Study,» Institute for the Study of Labor Discussion Paper No. 3770, October 28, 2008.]. Цей закон знищив перешкоду на шляху до альтруїзму. Отже, якщо якісь поборники переконуватимуть вас у тому, що зовнішні винагороди - це суцільне зло, знайте, що з емпіричної точки зору - це неправда. А правдою є те, що зводить разом винагороди й по-справжньому цікаві, креативні та благородні завдання, не враховуючи при цьому своєрідних законів мотивації, є грою з вогнем. Використані в таких ситуаціях винагороди типу «якщо-тоді» швидше зашкодять, аніж допоможуть. Нехтуючи складниками справжньої мотивації - автономією, майстерністю та метою, - вони звужують кордони наших досягнень.

Більше того, чого не хочемо

У перекинутому догори дном світі третього драйву часто трапляється таке, що винагороди дають набагато менше, ніж від них очікували. Але й це ще не все. Якщо їх неправильно застосувати, зовнішні мотиватори можуть призвести до появи ще однієї ненавмисної побічної дії: вони можуть дати нам ще більше того, чого ми не хочемо. Знову ж таки, сфера бізнесу ще не повністю осягнула те, що відомо науці. А наука нам відкриває той факт, що метод батога та пряника здатний пропагувати погану поведінку й залежність і сприяє розвитку короточасного мислення, що згубно діє в подальшому.

Неетична поведінка

Що може бути ціннішим за те, щоб мати мету в житті? З раннього дитинства вчителі, тренери й батьки радять нам встановлювати собі цілі та працювати не покладаючи рук, задля їх досягнення. І цілі діють. Академічні джерела вчать, що, допомагаючи нам упоратися з нашою неухважністю, цілі здатні налаштувати нас бути стараннішими, працювати довше й досягати більшого.

Але нещодавно група науковців із Гарвардської школи бізнесу, школи менеджменту Келлог Північно-Західного університету[66 - Північно-Західний університет (англ. Northwestern University) - університет штату Іллінойс,

США, розташований у передмісті Чикаго; один із найстаріших університетів штату.], коледжу менеджменту Еллер Університету Аризони та Вортонської школи бізнесу Пенсільванського університету поставили під сумнів ефективність такого загального рецепту. «Замість того щоб встановлення цілей продавати як мікстуру для підвищення продуктивності без рецепта, це варто прописувати вибірково, обов'язково з інструкцією, а вживати цей препарат мають під пильним наглядом», – говорили вони[67 – Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and 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.]. Цілі, які люди самі ставлять, і ті, що ведуть до здобуття майстерності, – зазвичай нешкідливі. Проте цілі, нав'язані нам іншими людьми: планові показники продажу, квартальний прибуток, стандартизовані результати тестів і їм подібні – часом призводять до небезпечних побічних ефектів.

Як і всі зовнішні мотиватори, цілі звужують коло людської уваги. Вони зосереджують ваш розум, і це єдина причина, щоб назвати їх ефективними. Але, як ми вже знаємо, вузькі межі людської уваги мають свої негативні сторони. Під час виконання комплексних чи концептуальних завдань запропонована винагорода може затьмарити широке мислення, наявність якого є передумовою інноваційного вирішення. Так само, коли головною метою є зовнішня – короткострокова й вимірювана, досягнення якої дає величезну нагороду, – її присутність може обмежувати нашу здатність вбачати ширші виміри своєї поведінки. Як стверджує професорський колектив із вищезгаданих шкіл бізнесу: «Наявність істотних доказів указує на те, що, на додачу до своєї здібності мотивувати конструктивні зусилля, встановлення цілей може спровокувати неетичну поведінку».

Яскравих прикладів сила-силенна, писали дослідники. Мережа магазинів роздрібною торгівлі «Сірс»[68 – «Сірс» (англ. Sears) – американська мережа магазинів самообслуговування.] наклала на штат своїх автослюсарів торговельну квоту, і це призвело до того, що працівники почали обдурювати клієнтів, виконуючи абсолютно непотрібні авторемонтні роботи. Корпорація «Енрон»[69 – Корпорація «Енрон» (англ. Enron Corporation) – американська енергетична компанія в штаті Техас, що втратила свої позиції на ринку енергопостачання.] поставила собі за мету досягти надвисоких показників прибутковості, гонитва за якими стала каталізатором краху компанії. Корпорація «Форд» збиралась за такі-то терміни випустити такий-то автомобіль, який би важив скільки-то кілограмів і коштував таку-то суму, і через орієнтування на ці параметри всі взяли й забули про перевірки з безпеки використання і з конвеєра зійшов небезпечний «Форд Пінто».

Проблема встановлення зовнішньої винагороди як єдино важливого кінцевого результату полягає в тому, що люди обиратимуть найшвидший шлях до неї, навіть якщо для цього треба буде піти кривою стежкою.

Справді, переважна більшість скандалів і випадків порушення дисципліни, що вже давно сприймається як хвороба сучасного стилю життя, завжди містили в собі поняття «шлях навпростець». Виконавчі директори підробляють квартальні звіти з прибутковості компаній, аби їм перепав бонус за результативність. Соціальні педагоги середніх шкіл підробляють особові справи учнів старших класів, аби ті могли вступити до університету[70 – Peter Applebome, «When Grades Are Fixed in College-Entrance Derby,» New York Times, March 7, 2009.]. Атлети накачуються стероїдами, аби долати дистанції першими та щоб отримати грошовий приз за результат.

Порівняймо такий підхід до справи з поведінкою, яка живиться від внутрішньої мотивації. Коли винагородою є сам процес – поглиблювати знання, приваблювати клієнтів, докладати всіх зусиль, – про жоден шлях

напростець і говорити не варто. Єдиним шляхом до кінцевого результату є правдива стежина. Неетичні дії тут певною мірою навіть неможливі, бо єдиний, кого можна загнати в невідгідне становище, – це не ваш конкурент, а ви самі.

Звичайно, не всі цілі є первинно однаковими. І тут дозвольте наголосити – цілі та зовнішні винагороди за своєю природою не є такими, що завдають шкоди. Але цілі є більш шкідливими, ніж такими, яких їх вбачає Мотивація 2.0. Професори бізнес-школ вважають, що кожна мета повинна мати власний застережний напис: «Встановлення цілей може призвести до виникнення систематичних проблем для бізнес-організацій, оскільки криють у собі вузький масштаб розгляду проблем, неетичну поведінку, підвищений ризик, занижений рівень зв'язку з внутрішньою мотивацією. Встановлюючи цілі у своїх організаціях, будьте обережними та дбайте про своїх працівників».

Якщо пряники-цілі інколи й заохочують до негідної поведінки, тоді батог-покарання мали б призупинити її вияви, чи не так? Та все не так просто. Згідно з відкриттям двох ізраїльських економістів, зробленим у дитячому садку, третій драйв є менш механічним та більш несподіваним.

2000 року економісти Урі Гнізі та Альдо Рустічіні впродовж двадцяти тижнів вивчали групи дошкільних дитячих закладів міста Хайфа, що в Ізраїлі [71 – Uri Gneezy and Aldo Rustichini, «A Fine Is a Price,» Journal of Legal Studies 29 (January 2000).]. Дитячі садки відчинялись о пів на восьму ранку та зачинялись о четвертій годині після обіду. Батьки мали забирати своїх дітей перед тим, як заклад зачинявся, інакше вихователь був змушений затримуватись на роботі.

У перші чотири тижні експерименту економісти фіксували в письмовому вигляді кожне батьківське запізнення за тиждень. Згодом, перед початком п'ятого тижня дослідження, з дозволу керівництва дитсадків дослідники вивісили ось таке оголошення:

#### ОГОЛОШЕННЯ

##### Штраф за запізнення

Як вам відомо, офіційний час щоденного закриття дитячого садка – 16 година. З огляду на те що останнім часом у деяких батьків з'явилася звичка запізнюватись, ми (з ухвали Ізраїльського управління дошкільних дитячих закладів) вирішили штрафувати батьків, які запізнюються забирати своїх дітей.

Починаючи з наступного тижня штраф у розмірі 10 шекелів [72 – Коли проводився експеримент, 10 шекелів становили еквівалент 3 американських доларів.] буде стягуватись щоразу, коли дитину буде забрано після 16 години 10 хвилин. Цей штраф буде підраховуватись кожного місяця, наприкінці якого його буде внесено до загальної щомісячної оплати за послуги дитячого садка.

З повагою,  
менеджер дитячого садка

Теорія, на якій базується рішення введення цього штрафу, говорять Гнізі та Рустічіні, була надзвичайно простою: «Коли за певний вид поведінки штрафують через його негативні наслідки, масштаби виявів такої поведінки

починають зменшуватись». Інакше кажучи, «шмагоніть» батьків батогом штрафу – і вони перестануть запізнюватись.

Але трапалося зовсім інакше. «Після запровадження штрафу ми спостерігали стабільне зростання кількості батьків, які запізнювались, – пишуть економісти. – Врешті-решт, показники стабілізувалися на рівні вищому й майже вдвічі більшому за початковий» [73 – Gneezy and Rustichini, «A Fine Is a Price», 3, 7 (emphasis added)]. І дослідники, здивовано чухаючи лоба, писали, що наявні джерела не врахували можливості виникнення такого результату. І справді, «можливість того, що кількість виявів поведінки, за яку карають, зросте, навіть не розглядалась».

От вам і ще один баг Мотивації 2.0. Однією з причин, яка пояснює, чому більшість батьків приходили вчасно до того, як розпочався експеримент, є те, що в них були певні відносини з вихователями. Вони хотіли мати з ними добрі стосунки, бо ті ж, як-не-як, дбали про їхніх любих діточок. У батьків було внутрішнє бажання залишатись порядними та пунктуальними. Проте загроза штрафу, як і обіцянка оплати в експерименті зі здаванням крові, знівельовала третій драйв. Поява штрафу видозмінила батьківське рішення з часткових моральних зобов'язань («треба поводитися добре з вихователями моїх дітей») на звичайнісіньку фінансову транзакцію («я можу купити понаднормовий час вихователів»). Доводилось вибирати щось одне. Покарання не простимулювало гарної поведінки – воно її витіснило.

## Залежність

Якщо деякі вчені вважають, що мотиватори типу «якщо-тоді» та інші зовнішні винагороди схожі на ліки, які прописують і які можуть зумовити потенційно небезпечні побічні ефекти, то інші сприймають їх як нелегальні наркотики, які сприяють розвитку ще глибшої та згубнішої залежності. Згідно з твердженнями цих науковців, винагороди готівкою та премії спершу дадуть нам фантастичне, цілковите задоволення, але це відчуття розвіється дуже швидко, і щоб хоч якось його підживлювати, реципієнт вимагатиме ще більших і частіших доз.

Аби проілюструвати дію цього ефекту, російський економіст Антон Суворов створив довершену економетричну модель, що була сконфігурованою навколо явища, яке називається «теорія керівника-агента». Уявімо, що керівник – це той, хто мотивує: роботодавець, викладач, хтось із батьків. Тепер уявімо, що агент – це той, кого мотивують: працівник, студент, дитина. Основна закономірність цієї теорії полягає в тому, що керівник намагається змусити агента зробити те, чого хоче він, коли ж агент намагається балансувати між своїми особистими інтересами та будь-чим, що пропонує керівник. Користуючись цілим арсеналом хитромудрих рівнянь, спрямованих на встановлення розмаїтості варіантів розвитку подій між керівником та агентом, Суворов дійшов висновку, в якому кожен батько та мати, які хоч раз намагалися змусити своє дитя винести сміття, знайдуть глибокий сенс.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию ([http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22966458&lfrom=362673004](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22966458&lfrom=362673004)) на ЛитРес.



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.

notes

Примітки

1

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

2

Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, and Donald R. Meyer, «Learning Motivated by a Manipulation Drive,» *Journal of Experimental Psychology* 40 (1950): 231.

3

Див. попереднє джерело, 233–34.

4

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

5

Harry F. Harlow, «Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses,» in *Current Theory and Research on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1953), 46.

6

Harlow, in some ways, became part of the establishment. He won a National Science Medal and became president of the American Psychological Association. For more about Harlow's interesting life, see Deborah Blum, *Love at Goon Park: Harry Harlow and the Science of Affection* (Cambridge, Mass.: Perseus, 2002), and Jim Ottaviani and Dylan Meconis, *Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Love* (Ann Arbor, Mich.: G. T. Labs, 2007).

7

Біхевіористика (англ. behaviour - поведінка) - напрям у психології, що вивчає особливості поведінки.

8

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

9

Edward L. Deci, «Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation,» *Journal of Personality and Social Psychology* 18 (1971): 114.

10

Edward L. Deci, «Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity,» *Journal of Personality and Social Psychology* 22 (1972): 119-20.

11

Доктор філософії (англ. PhD) - загальноприйнятий науковий ступінь у більшості країн світу. Згідно з прийнятим 2015 року законом України «Про

вищу освіту», в Україні також введено науковий ступінь доктора філософії, що замінив науковий ступінь кандидата наук.

12

Корпорація «Майкрософт» (англ. Microsoft Corporation) – інтернаціональна корпорація з розроблення комп'ютерних технологій, заснована 1975 року. Один із найпотужніших виробників апаратного та програмного забезпечення у світі.

13

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

14

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

15

«Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued,» Microsoft press release (March 30, 2009); Ina Fried, «Microsoft Closing the Book on Encarta,» CNET News, March 30, 2009; «Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market,» Wall Street Journal, March 31, 2009. U p-t o-d ate Wikipedia data are available at <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About>.

16

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

17

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

18

Фредерік Вінзлоу Тейлор – американський інженер XIX – XX століття, відомий як засновник учення про наукову організацію праці та менеджмент.

19

Абрагам Маслоу (англ. Abraham Maslow) – один із найвидатніших американських психологів, засновник гуманістичної психології.

20

Массачусетський технологічний інститут (англ. Massachusetts Institute of Technology) – один із провідних технічних вищих навчальних закладів у світі, розташований у місті Кембридж, США.

21

«Опен сорс» (англ. Open Source) – дослівний переклад: «відкрите джерело». Проекти з розробки програмного забезпечення з відкритим кодом.

22

«Лінукс» (англ. Linux) – загальноприйнята версія найменування UNIX-подібних операційних систем.

23

«Епечі» (англ. Apache HTTP Server) – відкритий веб-сервер для UNIX-подібних операційних систем.

24

Бостонська консалтингова група (англ. Boston Consulting Group) - американська компанія міжнародного масштабу, що вважається однією з провідних у галузі управлінського консалтингу.

25

Karim R. Lakhani and 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 (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005), 3, 12.

26

Потік (англ. flow) - психічний стан індивіда, при якому він повністю заглиблюється у те, чим він займається, і який супроводжується цілковитою концентрацією над завданням, успіхом та задоволенням від виконаної роботи.

27

Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl, and Philipp J. H. Schroeder, «Intrinsic Motivation in Open Source Software Development,» Journal of Comparative Economics 35 (2007): 17, 4.

28

Корпорації виду S та C (S Corporation & C Corporation) - згідно з федеральним податковим кодексом США, корпорації виду C оподатковуються окремо від своїх власників, тимчасом як корпорації виду S оподатковуються зі своїми власниками за спільним рахунком.

29

Малоприбуткова корпорація з обмеженою відповідальністю (англ. Low-Profit Limited Liability Corporation) - вид підприємницької діяльності, створений у США для зменшення фінансової прірви між комерційними та

некомерційними організаціями. В оригінальній назві три перші слова починаються з літери L, що зумовило виникнення неофіційної назви ЛЗС (англ. L3C).

30

«Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity– Business Hybrid,» Chronicle of Philanthropy, News Updates, April 21, 2008.

31

«Четвертий сектор» (англ. The Fourth Sector) – новітній тип підприємництва, що включає компанії та організації, які можна класифікувати як суспільні підприємства.

32

Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (New York: Public Affairs, 2007), 23; Aspen Institute, *Fourth Sector Concept Paper* (Fall 2008); «B Corporation,» MIT Sloan Management Review, December 11, 2008, and <http://www.bcorporation.net/declaration>.

33

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

34

Паттон Освальт (англ. Patton Peter Oswald) – американський комедіант і сценарист.

35

Colin Camerer, «Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics,» Proceedings of the National Academy of Sciences 96 (September 1999): 10576.

36

Bruno S. Frey, *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 118–19, ix. See also Bruno S. Frey and Alois Stutzer, *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-Being* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2002).

37

Ліва півкуля людського мозку відповідає за логічні та алгоритмічні операції.

38

Маніла (англ. Manila) – столиця Філіппін.

39

Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, «The Next Revolution in Interaction,» *McKinsey Quarterly* 4 (2005): 25–26.

40

Careful readers might remember that I wrote about this general topic in *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future* (New York: Riverhead Books, 2006). Look for it at your local library. It's not bad.

41

Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119. Amabile also says that, used properly and carefully,

extrinsic motivators can be conducive to creativity— a point I'll examine more in Chapter 2.

42

«Професійні відпустки» (англ. Vocation Vacations) – послуга, доступна у країнах Північної Америки та Західної Європи, що передбачає раптову, а головне, кардинальну зміну професії над два тижні чи місяць із метою відкриття нових професійних горизонтів.

43

Telework Trendlines 2009, data collected by the Dieringer Research Group, published by World atWork, February 2009.

44

Тут мається на увазі – позбавлятися надлишкових працівників і витрат.

45

Льюїс Керрол (англ. Lewis Carroll) – видатний англійський філософ, математик, логік та письменник.

46

Mark Twain, *The Adventures of Tom Sawyer* (New York: Oxford University Press, 1998), 23

47

Ось воно – двостороннє визначення ефекту Сойера: методи, що можуть перетворити як гру в роботу, так і зробити з роботи гру.



48

Mark Lepper, David Greene, and Robert Nisbett, «Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis,» *Journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1 (1973): 129–37.

49

Edward L. Deci, Richard M. Ryan, and Richard Koestner, «A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation,» *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999): 659.

50

Jonmarshall Reeve, *Understanding Motivation and Emotion*, 4th ed. (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005), 143.

51

Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, «Large Stakes and Big Mistakes,» Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05-11, July 23, 2005 (emphasis added). You can also find a very short summary of this and some other research in Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» *New York Times*, November 20, 2008.

52

LSE: «When Performance-Related Pay Backfires,» *Financial*, June 25, 2009.

53

Прінстонський університет (англ. Princeton University) – один із найпрестижніших університетів у США та у світі, один із нечисленних учасників видатної Ліги Плюща.

54

Sam Glucksberg, «The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition,» *Journal of Experimental Psychology* 63 (1962): 36-41. Glucksberg obtained similar results in his «Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive,» *Psychological Reports* 15 (1964).

55

Teresa M. Amabile, Elise Phillips, and Mary Ann Collins, «Person and Environment in Talent Development: The Case of Creativity,» in *Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development*, edited by Nicholas Colangelo, Susan G. Assouline, and DeAnn L. Ambrosio (Dayton: Ohio Psychology Press, 1993), 273-74.

56

«Аліса в Країні Чудес» (англ. *Alice in Wonderland*) - найвідоміше творіння Льюїса Керрола, новела про пригоди із життя дівчинки Аліси у сюрреалістичній країні, у котрій відбуваються незрозумілі людському розуму речі. Твір справив значне враження на світову спільноту і, як результат, став одним із основоположників жанру художньої фантастики.

57

Jean Kathryn Carney, «Intrinsic Motivation and Artistic Success» (unpublished dissertation, 1986, University of Chicago); J. W. Getzels and Mihaly Csikszentmihalyi, *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art* (New York: Wiley, 1976)

58

Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119; James C. Kaufman and Robert J. Sternberg, eds., *The International Handbook of Creativity* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006), 18

59

Richard Titmuss, *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, edited by Ann Oakley and John Ashton, expanded and updated edition (New York: New Press, 1997).

60

Гетебург (англ. Gothenburg) - місто в західному регіоні Швеції.

61

Carl Mellström and Magnus Johannesson, «Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right?» *Journal of the European Economic Association* 6, no. 4 (June 2008): 845–63.

62

Результати експерименту з 119 чоловіками були дещо іншими. Плата за донорство не мала жодного важливого, з точки зору статистики, впливу на їхнє бажання чи небажання здати кров.

63

Other research has found that monetary incentives are especially counterproductive when the charitable act is public. See Dan Ariely, Anat Bracha, and 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.

64

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

65

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

66

Північно-Західний університет (англ. Northwestern University) - університет штату Іллінойс, США, розташований у передмісті Чикаго; один із найстаріших університетів штату.

67

Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and 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.

68

«Sircs» (англ. Sears) - американська мережа магазинів самообслуговування.

69

Корпорація «Енрон» (англ. Enron Corporation) - американська енергетична компанія в штаті Техас, що втратила свої позиції на ринку енергопостачання.

70

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

71

Uri Gneezy and Aldo Rustichini, «A Fine Is a Price,» Journal of Legal Studies 29 (January 2000).

72

Коли проводився експеримент, 10 шекелів становили еквівалент 3 американських доларів.

73

Gneezy and Rustichini, «A Fine Is a Price,» 3, 7 (emphasis added).