

Драйв

Інші книжки Деніела Пінка українською мовою

Сила жалю. Як погляд НАЗАД рухає НАС УПЕРЕД

Daniel H. Pink

DRIVE

The Surprising Truth
About What Motivates Us

Riverhead Books

· New York ·

M M I X

Деніел Пінк

ДРАЙВ

Дивовижна правда про те,
що нас мотивує

Переклала з англійської
Дзвінка Завалій

Лабораторія

· Київ ·

М М Х Х І V

Пінк Деніел

ПЗ2 Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. Дзвінка Завалій. — К. : Лабораторія, 2023. — 232 с.

ISBN 978-617-8299-39-2 (тверда палітурка)

ISBN 978-617-8299-40-8 (електронне видання)

ISBN 978-617-8299-52-1 (м'яка обкладинка)

ISBN 978-617-8299-41-5 (аудіокнига)

Більшість людей вірить, що найкращий спосіб мотивації — це винагорода або покарання, поширений метод батога і пряника. Деніел Пінк доводить, що такий підхід — помилковий. Джерелом мотивації є третій драйв — наші вроджені потреби самотужки керувати власним життям (автономія), удосконалюватись та творити (майстерність) і покращувати світ навколо (мета). Компанії, які навчаються створювати таке середовище, отримують більш залучених працівників. А люди, зрозумівши механізм роботи третього драйву, навчаються управляти внутрішньою мотивацією й отримувати задоволення від роботи.

«Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує» — унікальна книжка, яка не втрачає своєї актуальності вже понад десять років і допомагає бізнесам перейти на новий підхід управління людьми, а працівникам змінити сприйняття світу і спосіб життя.

УДК 331.101.38

Перекладено за виданням: Daniel H. Pink. *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2011; ISBN 978-1-594-48480-3). Riverhead Books is an imprint of Penguin Group (USA). Видавництво не відповідає за погляди авторів і не конче їх поділяє.

Літературна редакторка Анна-Марія Волосяцька. Коректорка Анна Весній. Верстальниця Олена Білохвост. Технічний редактор Микола Климчук. Художня редакторка Оксана Гаджій. Дизайн обкладинки Катерина Яцушек. Маркетинг Ірина Юрченко, Анастасія Кулик, Юлія Баженова. Завредакції Віталій Тютюнник. Випускова редакторка Анна Весній. Координаторка редакції Марина Кичак. Відповідальний за випуск Антон Мартинов.

Підписано до друку 18.10.2023. Формат 60×90/16. Друк офсетний. Тираж 3500 прим. Замовлення № зк-007078. Надруковано в незламній Україні видавництвом «Лабораторія» в АТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»», вул. Різдва, 11, м. Харків, Україна, 61011. Свідоцтво ДК № 7032 від 27.12.2019. www.globus-book.com. Термін придатності необмежений.

тов «Лабораторія», пр. Степана Бандери, 6, м. Київ, Україна, 04073,
тел. (097) 975-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

ISBN 978-617-8299-39-2 (тверда палітурка)
ISBN 978-617-8299-52-1 (м'яка обкладинка)
ISBN 978-617-8299-40-8 (електронне видання)
ISBN 978-617-8299-41-5 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2009 by Daniel H. Pink
© Завалій Д., пер. з англ., 2023
© тов «Лабораторія», виключна ліцензія
на видання, оригінал-макет, 2023

ЗМІСТ

<i>Вступ.</i> Головоломні головоломки Гаррі Гарлоу й Едварда Деці	9
 <i>Частина перша.</i> НОВА ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА	
<i>Розділ 1.</i> Злеті і падіння Мотивації 2.0	21
<i>Розділ 2.</i> Сім причин, чому метод батога і пряника (часто) не спрацьовує	40
<i>Розділ 2А.</i> ...І особливі обставини, за яких спрацьовує	66
<i>Розділ 3.</i> Тип І і тип Х	76
 <i>Частина друга.</i> ТРИ ЕЛЕМЕНТИ	
<i>Розділ 4.</i> Автономія	91
<i>Розділ 5.</i> Майстерність	116
<i>Розділ 6.</i> Мета	139
 <i>Частина третя.</i> ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ТИПУ І	
Тип І для вас. Дев'ять стратегій, як пробудити мотивацію	159
Тип І для організацій. Дев'ять способів, як змінити на краще вашу компанію, офіс, команду	168
Дзен оплати. Платимо людям за типом І	176

Тип І для батьків та освітян. Дев'ять ідей, як допомогти дітям	180
Список літератури типу І. П'ятнадцять важливих книжок	191
Послухаймо гуру. Шість бізнес-мислителів, які розуміють, що й до чого	202
Фітнес-план типу І. Чотири підказки, де взяти (і як утримати) мотивацію тренуватись	208
«Драйв». Конспект	210
«Драйв». Словник	215
Провідник для дискусії по «Драйву». Двадцять запитань для дискусій і рефлексій	218
Дізнайтесь більше — про себе і на цю тему	221
<i>Подяки</i>	222
<i>Примітки</i>	224

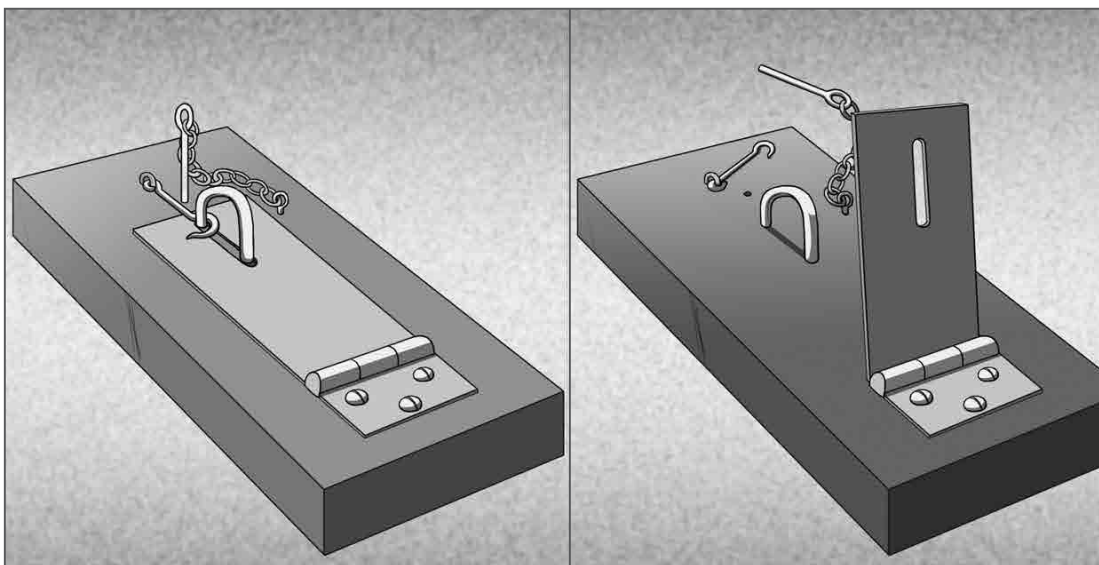
*Присвячую
Софії, Елізі і Солу —
дивовижному тріо, яке мене мотивує*

Вступ

ГОЛОВОЛОМНІ ГОЛОВОЛОМКИ ГАРРІ ГАРЛОУ Й ЕДВАРДА ДЕЦІ

У СЕРЕДИНІ минулого століття двоє молодих науковців проводили експерименти, що мали би змінити цей світ, але сталося інакше.

Гаррі Фредерік Гарлоу, викладач психології з Вісконсинського університету, у 1940-х заснував одну з перших лабораторій, де досліджували поведінку приматів. У 1949 році Гарлоу та двоє його колег упродовж двох тижнів відстежували в цій лабораторії здатність до навчання вісьмох макак-резусів. Дослідники випрацювали просту механічну головоломку, що зображена нижче. Аби її розгадати, необхідно було виконати три дії: витягнути вертикальну шпильку, відчепити гачок та підняти пластину. Зовсім легке завдання для нас із вами, але не для шестикілограмової піддослідної мавпи.



Головоломка Гарлоу в початковому вигляді (ліворуч) та розгадана (праворуч)

Експериментатори розмістили головоломки у клітках, щоб поспостерігати за реакцією мавп і підготувати їх до тестів на вміння виконувати завдання, що мали відбутись через два тижні. Однак майже одразу трапилось дещо дивне: без жодних зовнішніх стимулів чи підказок науковців примати зосереджено й рішуче почали гратися з головоломками, і це, здавалося, приносило їм задоволення. А невдовзі вони почали здогадуватись, як працює цей механізм. І вже на 13-й та 14-й дні експерименту тести Гарлоу засвідчили, що примати стали досить вправними. Вони розгадували головоломки швидко й багаторазово, а у двох із трьох випадків «зламували код» менш ніж за шістдесят секунд.

Це здивувало науковців. Ніхто ж не показував мавпам, як витягати шпильку, відчіпляти гачок та піднімати пластину. Так само ніхто не винагороджував їх їжею, погладжуванням чи навіть скромними оплесками, коли вони успішно розгадували головоломки. І це суперечило загальноприйнятим уявленням про поведінку приматів (зокрема й тих, які мають більший мозок і менше шерсті та яких ще називають людьми).

На той час науковці знали, що поведінку живих істот зумовлювали два основні драйви. Перший — біологічний. Люди та інші тварини їли, щоб угамувати голод, пили, щоб утамувати спрагу, і спаровувалися, щоб задовольнити сексуальний потяг. Але тут такі принципи не діяли. «Коли примати розгадували головоломку, то вони за це не отримували їжі, води чи сексуального задоволення», — підсумував Гарлоу¹.

Проте і другий відомий науковцям драйв не зміг пояснити своєрідної поведінки мавп. І якщо біологічні стимули зароджувались усередині людини чи тварини, другий драйв надходив ззовні — винагорода й покарання за якусь поведінку. Це точно стосувалося людей, бо вони чудово реагували на такі зовнішні стимули. Ось кілька прикладів: «Якби ви підвищили нашу заробітну плату, ми працювали б ефективніше. Якби ви дали зрозуміти, що скласти тест на відмінно реально, то ми навчалися б

ретельніше. Якби ви пригрозили нам зниженням зарплати за те, що ми запізнилися чи неправильно заповнили форму, то наступного дня ми приїхали вчасно би й заповнили б кожнісіньку клітинку». Але другий драйв також не пояснював діяння мавп. Гарлоу писав (здається, чутно, як він чухає собі потилицю): «Поведінка приматів під час дослідження змушує нас поставити цікаві запитання до теорії мотивації, оскільки вони досягнули істотних навчальних результатів, а високий рівень ефективності зберігався без спеціальних чи зовнішніх стимулів».

Що ж іще могло стати причиною?

Шукаючи відповідь на це запитання, Гарлоу висунув нову теорію, яка ввела поняття *третього драйву*: «Виконання завдання, — стверджував він, — забезпечувало внутрішню винагороду». Мавпи розгадували головоломки з простої причини: задоволення від виконання саме собою було винагородою.

Такі висновки здавалися тоді нечуваними, але те, що трапилося потім, ще більше спантеличувало й роздмухувало дискусії. Можливо, цей тільки-но відкритий драйв, який Гарлоу, зрештою, назвав «внутрішньою мотивацією», і справді існував. Але немає сумнівів, що він слабший за два інші драйви. Якби мавп винагороджували родзинками за розгадування головоломок, вони, безперечно, впоралися б навіть краще. Однак коли Гарлоу протестував цю гіпотезу, то виявилось, що мавпи припустились *більше* помилок і їм *рідше* вдавалося розгадати головоломки. «Введення винагороди (їжі) до цього експерименту негативно вплинуло на результати; і такого висновку в наукових джерелах ще не траплялось», — писав Гарлоу.

Ось тепер уже взагалі нічого не сходилося. Якщо говорити мовою науки, то це було ніби людина котить сталеву кульку вниз похилою площиною, щоб виміряти її швидкість, але замість цього бачить, як кулька здіймається в повітря. Ця метафора підказує, що якби таке сталося, то ми б виявили, що наше розуміння впливу земного тяжіння на рух є хибним, тобто те, що, на нашу думку, було сталим законом природи,

має багато прогалин. Гарлоу наголошував на «силі та наполегливості» мавпячого прагнення розгадати головоломки. Згодом він зауважував:

«Здається, що цей драйв... цілком імовірно, може бути настільки ж фундаментальним та потужним, як і [інші] драйви. Крім того, існують підстави вважати, що він може бути рівноцінно ефективним допоміжним чинником у процесі навчання»².

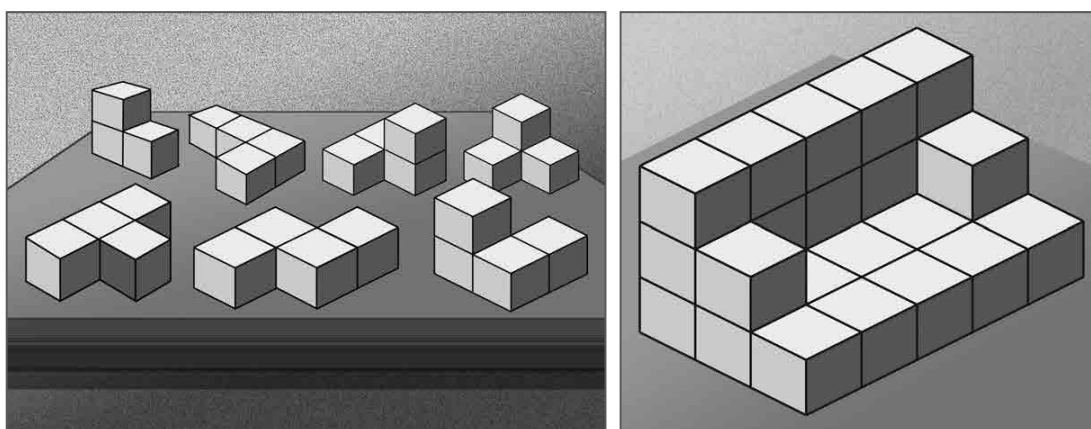
Однаке на той час два перші драйви міцно засіли в головах тодішніх науковців. А Гарлоу бив на сполох. Він закликав учених «закривати величезні секції наших теоретичних сміттезвалищ» та пропонувати свіжіше, точніше пояснення причин людської поведінки³. Науковець застерігав, що наше тлумачення причин, чому люди поводитись так, а не інакше, було неповним. Він повторював, що для того, аби по-справжньому зрозуміти природу людини, варто взяти до уваги і третій драйв.

Але згодом він облишив цю теорію.

Замість того, щоби боротися з усталеним сприйняттям та запропонувати новіший, довершеніший погляд на мотивацію, Гарлоу покинув цей суперечливий напрям досліджень і незабаром прославився завдяки своїм дослідженням прихильності⁴. Його переконання щодо третього драйву блукало науковими працями із психології, та все ж таки зосталось на узбіччі біхевіористики й нашого розуміння самих себе. Мине двадцять років, перш ніж інший учений знову візьметься за дослідження — підхопить ту думку, яку Гарлоу залишив на видноті на столі однієї із лабораторій Вісконсинського університету.

Улітку 1969 року Едвард Деці закінчив факультет психології Університету Карнегі-Меллон і шукав тему для дисертації. Деці також мав ступінь магістра бізнес-адміністрування Вортонської бізнес-школи і його цікавила тема мотивації, але він підозрював, що науковці та підприємці розуміли її неправильно. Тож, підглянувши ідеї Гарлоу, він вирішив дослідити цю тему за допомогою іншої головоломки.

Деці обрав кубики сома — популярну тоді головоломку від американської іграшкової компанії Parker Brothers, що завдяки ютубу й досі є доволі культовою. Головоломка має сім пластикових елементів, шість із яких складаються із чотирьох кубиків із гранню завдовжки 2,5 сантиметра, та одного, що складається із трьох таких кубиків (див. малюнок нижче). Із семи елементів гравці можуть скласти кілька мільйонів різних комбінацій — від абстрактних фігур до легко впізнаваних предметів.



*Сім елементів кубиків сома в розібраному вигляді (ліворуч)
та одна з мільйона можливих комбінацій у зібраному вигляді (праворуч).*

Щоб провести дослідження, Деці поділив учасників, студентів та студенток університету, на дві групи: експериментальну (назву її групою А) та контрольну (група Б). Кожна група брала участь у трьох сесіях експерименту, що тривали годину й відбувалися день у день.

Сесії були такими: кожен учасник заходив до кімнати і сідав за стіл, на якому лежало сім кубиків сома, три малюнки можливих варіантів складання пазла та примірники Time, New Yorker і Playboy. (Ну, це був 1969 рік.) Деці сідав навпроти учасника, щоб дати вказівки та засікти секундоміром час на виконання завдання.

Під час першої сесії учасники обох груп мали скласти кубики сома так, як було намальовано на трьох малюнках перед

ними. Під час другої сесії учасники робили те саме, але з іншими малюнками, і тепер Деці сказав групі А, що за кожен складений варіант їм заплатять по 1\$ (що сьогодні є еквівалентом 6\$). Група Б отримала нові малюнки, але не платню. Нарешті під час третьої сесії обидві групи отримали нові малюнки і мали скласти фігури безоплатно, як і під час першої сесії (див. таблицю 1).

Таблиця 1. Умови експерименту для кожної групи

	День 1	День 2	День 3
Група А	Без винагороди	З винагородою	Без винагороди
Група Б	Без винагороди	Без винагороди	Без винагороди

Справжня суть експерименту ховалась посередині кожної сесії. Після того як учасник складав два із трьох варіантів кубиків сома, Деці призупиняв процес. Він казав учасникам, що зараз дасть їм четвертий малюнок, але, щоб обрати правильний варіант, йому необхідно внести виміряний дотепер час у комп'ютер. То був кінець 1960-х і це означало, що Деці ненадовго залишав учасників самих, бо тоді комп'ютери займали цілу окрему кімнату, а звичні для нас персональні комп'ютери з'явилися аж через десять років.

Виходячи з кімнати, він зазначав: «Мене не буде лише кілька хвилин і ви можете робити все, що вам заманеться». Насправді ж Деці не вносив ніяких даних у допотопну машину. Натомість він ішов до суміжної кімнати, з якої через одностороннє вікно було видно кімнату для експериментів. Потім рівно вісім хвилин він спостерігав за тим, що робили люди за його відсутності. Чи продовжували вони складати головоломки, намагаючись відтворити зображення на третьому малюнку? Чи зайнялись чимось іншим, наприклад, розгортали журнали й залипали в розворот, вдивлялись у простір чи дрімали?

Під час першої сесії не було суттєвої різниці між тим, чим займалися учасники груп А та Б під час 8-хвилинного дозвілля з таємним наглядом. Обидві групи й далі гралися головоломкою у середньому впродовж 3,5–4 хвилин, з чого можна припустити, що це заняття хоч трохи їх зацікавило.

На другий день учасникам групи А платили за кожен складений варіант головоломки, а учасникам групи Б — ні. Тож учасники групи, якій не платили (Б), на дозвіллі поводитися приблизно так само, як і першого дня. Проте група, якій платили (А), раптом дуже зацікавилась кубиками сома. У середньому люди з групи А понад п'ять хвилин розбиралися з головоломкою: так вони, мабуть, сподівалися здобути перевагу перед виконанням третього завдання або ж отримати бонус від Деці, коли той повернеться. Інтуїтивно ми розуміємо, що в цьому щось є, чи не так? Це збігається з тим, що ми думаємо про мотивування до роботи: «Заплатіть мені, і я працюватиму старанніше».

Утім те, що трапилось третього дня, підтвердило підозри Деці стосовно того, як спрацьовує мотивація, і поставило під сумнів усталені принципи тогочасного життя. Того разу Деці повідомив учасникам групи А, що грошей виділили тільки на один день, і, відповідно, за третю сесію їм не заплатять. Відтак усе відбувалося так, як у попередні дні — дві головоломки, після яких Деці переривав процес.

Учасники експерименту з групи Б, яким жодного дня не платили, бавилися із пазлом під час 8-хвилинного дозвілля трохи довше, ніж під час попередніх сесій. Можливо, їм щоразу ставало цікавіше; а може, це лише статистичне викривлення. Проте група А, якій попереднього дня платили, зреагувала по-іншому. Цього разу вони менше часу гралися із головоломкою (майже на дві хвилини менше, аніж тоді, коли їм платили, і на одну хвилину менше, ніж під час першої сесії, коли вони вперше взялися виконувати завдання й, очевидно, отримували задоволення від нього).

Як і Гарлоу два десятиліття тому, Деці з'ясував, що людська мотивація працює за законами, які цілком суперечили науковій та громадській думці того часу. Ми знали, що змушує людей діяти — і в офісах, і на ігрових полях. Винагорода, а особливо реальна, надійна готівка, завжди посилювала інтерес та підвищувала ефективність людей. А те, що Деці виявив і згодом підтвердив у двох проведених дослідженнях, було майже цілковитою протилежністю цьому підходу. «Коли гроші використовують як зовнішню винагороду за виконання якогось завдання, учасники втрачають внутрішній інтерес до його виконання»⁵, — писав він. Винагорода може забезпечити короткотривалий сплеск, подібно як кофеїновий допінг дає вам змогу протягнути ще кілька годин. Проте вплив винагороди розсіюється, і, що гірше, вона може послабити довготермінову мотивацію до роботи над проектом.

Люди, як стверджував Деці, наділені «вродженою схильністю шукати щось нове і кидати собі виклики, розширювати й удосконалювати свої здібності, досліджувати та навчатись». Але цей третій драйв делікатніший за два інші; йому потрібне правильне середовище, щоб вижити. «Тому, хто зацікавлений у розвитку й посиленні внутрішньої мотивації дітей, студентів, підлеглих тощо, не варто зациклюватись на системах зовнішнього контролю, таких як грошова винагорода», — писав він у своїй наступній праці⁶. Так Деці розпочав квест тривалістю у життя, щоб переосмислити причини того, чому ми робимо те, що робимо. Дослідження, яке спричинило сварки із колегами-психологами, через яке його звільнили з бізнес-школи і яке ставило під сумнів теорії організацій у всьому світі.

— Теорія була суперечливою, — сказав мені Деці одного весняного ранку через сорок років після експериментів з кубиками сома. — Ніхто не міг подумати, що винагорода матиме негативний ефект.

* * *

Це книжка про мотивацію. Я розкажу вам, що більшість із того, у що ми віримо щодо цієї теми, є хибним, і що відкриття, які зробили Гарлоу та Деці декілька десятиліть тому, набагато ближчі до істини. Проблема в тому, що більшість бізнесів усе ще не використовує ці сучасні теорії про те, що насправді нас мотивує. Багато організацій — не лише бізнесових, а й урядових і некомерційних — дотепер керуються теоріями про людський потенціал та особисту ефективність, які належно не досліджені, застарілі й родом із фольклору, а не з науки. Організації продовжують упроваджувати короткотривалі плани фінансового заохочення та практикують оплату за виробіток, хоч кількість доказів, що такі заходи зазвичай не мають впливу, або навіть заподіюють шкоду, постійно зростає. Але й це ще не все. Ці підходи проникли у школи, де ми заохочуємо трудові ресурси майбутнього до навчання за допомогою «айподів», готівки та піци. Щось пішло не так.

Хороша новина в тому, що розв'язання цієї проблеми — перед нашим носом: у напрацюваннях багатьох учених-біхевіристів, які продовжили справу Гарлоу й Деці і чия праця протягом останніх п'ятдесяти років сьогодні допомагає нам краще розуміти людську мотивацію. Надто довго існувала невідповідність між тим, що відомо науці, і тим, як діє бізнес. Мета цієї книжки — заповнити цю прогалину.

«Драйв» складається із трьох частин. Перша частина аналізує прогалини в нашій системі винагород і покарань та пропонує нове розуміння мотивації. Розділ 1 розповідає, чому загальноприйняте розуміння мотивації стає несумісним із багатьма аспектами сучасного бізнесу й життя. Розділ 2 відкриє вам сім причин, чому зовнішні стимули, як-от «батіг і пряник», часто призводять до протилежного ефекту, аніж очікують. (Далі буде невеликий додаток — Розділ 2а, у якому розповідаю, за яких обставин застосування методу батога і пряника може бути ефективним.) Розділ 3 ознайомить вас із тим, що

я називаю «поведінкою типу І» — способом мислення та бізнес-підходом, який ґрунтується на реальних наукових постулатах про людську мотивацію і його активує третій драйв — наші вроджені потреби самотужки керувати власним життям, навчатися і створювати нове, удосконалювати себе та світ навколо.

Друга частина аналізує три складові «поведінки типу І» і розповідає, як люди та організації використовують їх задля покращення ефективності й поглиблення задоволення від роботи. Розділ 4 досліджує автономію — наше бажання бути незалежними. У Розділі 5 ми розглядатимемо поняття майстерності — наше прагнення ставати дедалі кращими в тому, чим займаємось. Розділ 6 розкриє поняття мети — нашої жаги бути частиною чогось більшого, ніж ми самі.

Третя частина, Інструменти для типу І, містить набір ресурсів, що допоможуть вам створити такі умови, за яких ваш «тип І» розквітне. Тут ви знайдете багато вправ на пробудження мотивації у собі та інших, дискусійні питання для вашого книжкового клубу, стислий конспект «Драйву», що дасть змогу мудрувати на наступній вечірці з коктейлем у руці. Ця книжка здебільшого про бізнес, проте в цьому розділі я поділюся з вами думками щодо застосування цих концепцій в освіті й особистому житті.

Однак перш ніж ми продовжимо, вдаймося до мисленнєвого експерименту, який вимагає від нас повернутись назад у часі — до днів, коли Джон Мейджор був прем'єр-міністром Великої Британії, Барак Обама — худорлявим викладачем правознавства, інтернет був доступний через телефонну лінію, а яблуко все ще асоціювали із фруктом.