

DANIJEL H. PINK

Šta nas POKREĆE

Neočekivana istina o ljudskoj motivaciji

Prevela
Dijana Radinović

■ Laguna ■

Naslov originala

Daniel H. Pink

DRIVE

The surprising truth about what motivates us

Copyright © 2009 by Daniel H. Pink

Translation copyright © 2011 za srpsko izdanje, LAGUNA

Sofji, Elizi i Solu

– neobičnom triju koji me motiviše

SADRŽAJ

UVOD: Zagonetne zagonetke Harija Harloua i Edvarda Desaja 11

„U naučnom smislu, to je bilo isto kao da ste gurnuli čeličnu loptu niz kosu ravan da joj izmerite brzinu kretanja, a ona poleti uvis. To je pokazalo kako je *ljudsko saznanje o gravitacionoj sili našeg ponašanja nedostatno – da ono što smo smatrali utvrđenim zakonima ima mnogo rupa.*“

PRVI DEO

Novi operativni sistem

1. POGLAVLJE: Uspon i pad Motivacije 2.0 23

„Ali u prvih deset godina ovog veka – u periodu neverovatnog zaostajanja u biznisu, tehnologiji i socijalnom razvoju – otkrili smo da ovaj kruti, stari operativni sistem uopšte više ne funkcioniše. Neprestano puca – često, i bez najave. To primorava ljude da pronalaze zaobilazna rešenja kako bi prevazišli njegove nedostatke.“

2. POGLAVLJE: Sedam razloga što metod šargarepe i štapa (najčešće) ne funkcioniše...	46
„Drugim rečima, nagrade mogu da izazovu vrlo čudnu alhemiju ponašanja: mogu da pretvore zanimljiv zadatak u mukotrpan, da preokrenu zabavu u posao.“	
2a. POGLAVLJE: ...i posebne okolnosti kad funkcioniše	73
„To što je jedan operativni sistem zasnovan na kaznama i nagradama prevaziđen i što se <i>hitno mora nadograditi ne znači da ga treba sasvim izbrisati.</i> “	
3. POGLAVLJE: Tip U i tip S	83
„Slika možda вреди hiljadu reči – ali ponekad su samo dva slova vrednija <i>i od jednog i od drugog.</i> “	
DRUGI DEO	
Tri elementa	
4. POGLAVLJE: Autonomija	99
„Možda je došlo vreme da se sama reč 'upravljanje' baci na lingvističko zgarište, kao i 'lednjak' i 'kola bez konja'. Ovoj eri nije potrebno bolje upravljanje. Potreban joj je preporod samostalnosti.“	
5. POGLAVLJE: Usavršavanje	126
„U našim kancelarijama i učionicama previše je pokoravanja a premalo zalaganja. S prvim ćete pregurati dan, ali s drugim ćete pregurati noć.“	
6. POGLAVLJE: Svršishodnost	149
„U našoj je prirodi da <i>tragamo za smislom. Ali ta se priroda sada otkriva i izražava na skali koja je demografski bez</i>	

presedana i, donedavno, gotovo nezamisliva. Posledice toga mogle bi da nam preporode poslovanje i iznova stvore svet.“

TREĆI DEO

Priručnik za tip U

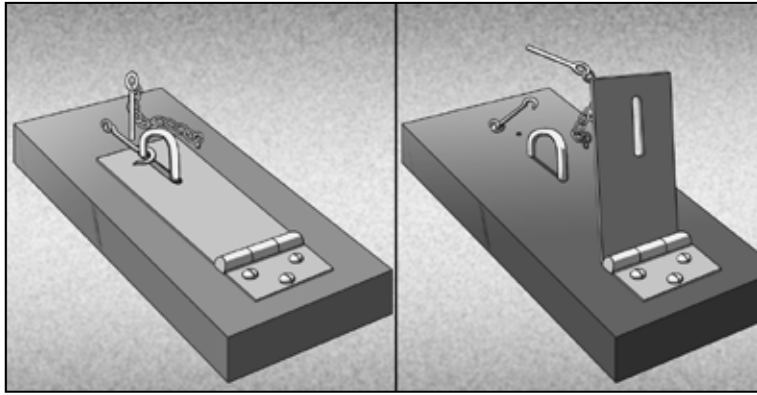
• Tip U za pojedince:	
Devet strategija za pokretanje vaše motivacije	171
• Tip U za organizacije:	
Devet načina da unapredite kompaniju, kancelariju ili tim	180
• Zen kompenzacije:	
Plaćanje ljudi na način tipa U	188
• Tip U za roditelje i nastavnike:	
Devet ideja za pomoć deci	192
• Obavezna lektira za tip U:	
Petnaest nezaobilaznih knjiga	204
• Poslušajte gurue:	
Šest filozofa biznisa koji su ukapirali	215
• Fitness plan za tip U:	
Četiri saveta kako da postanete (i ostanete) motivisani da vežbate	221
• Šta nas pokreće?: Rezime	224
• Šta nas pokreće?: Rečnik pojmova	230
• Vodič za diskusije o knjizi:	
Dvadeset pitanja koja će vas navesti na razmišljanje i pokrenuti razgovor	234
• Saznajte više – o sebi i ovoj temi	239
Izrazi zahvalnosti	241
Napomene	243
O autoru	257

UVOD

Zagonetne zagonetke Harija Harloua i Edvarda Desaja

Sredinom prošlog veka dva mlada naučnika vršila su eksperimente, i trebalo je da ti eksperimenti izmene svet – ali nisu.

Hari F. Harlou bio je profesor psihologije na Univerzitetu u Viskonsinu, gde je četrdesetih godina prošlog veka otvorena prva laboratorija za proučavanje ponašanja primata. Godine 1949. Harlou je sa dvojicom kolega sproveo dvonedeljni eksperiment na osam rezus-majmuna, u vezi sa učenjem. Istraživači su osmislili prost mehanički problem poput ovog prikazanog na slici. Njegovo rešenje podrazumevalo je tri koraka: vađenje klina, skidanje kuke i podizanje preklopa. To je za vas i mene veoma lako, ali je daleko zahtevnije za laboratorijskog majmuna od šest kilograma.



Početni položaj sprave (levo) i rešenje problema (desno)

Eksperimentatori su stavili ove sprave u kaveze da posmatraju kako će majmuni reagovati, kao i da ih pripreme za test sposobnosti rešavanja problema po isteku druge nedelje. Međutim, gotovo istog časa dogodilo se nešto veoma čudno. Bez ikakvih spoljašnjih podsticaja i bez podstrekivanja naučnika, majmuni su počeli da se igraju sa spravom, i to usredsređeno, odlučno, pa čak i sa uživanjem, kako se činilo. Ubrzo potom počeli su da shvataju kako naprava funkcioniše. Kada je, trinaestog i četrnaestog dana eksperimenta, Harlou testirao majmune, oni su se već bili izveštili u rešavanju problema. Radili su to brzo i često, a u šezdeset odsto slučajeva rešili bi ga za manje od jednog minuta.

E, to je bilo pomalo čudno. Niko nije učio majmune kako da izvade klin, gurnu kukicu i podignu preklap. Nisu ih nagrađivali hranom, nežnošću, pa čak ni aplauzom kad bi uspešno rešili problem. A to se kosilo s prihvaćenim shvaćanjem o tome kako se primati ponašaju – uključujući tu i one manje dlakave primat s većim mozgom što se nazivaju ljudska bića.

Naučnici su tad znali za dva osnovna pokretača ponašanja. Prvi je bio biološki nagon. Ljudi i ostale životinje jedu da utole glad, piju da utaže žeđ i pare se da zadovolje polni nagon. Ali to ovde nije bio slučaj. „Rešenje problema nije im pružalo zadovoljenje ni u vidu hrane, ni u vidu vode, niti u vidu parenja“, izneo je Harlou u izveštaju.¹

Međutim, ni drugi poznati pokretač nije mogao da objasni neobično ponašanje majmuna. Ako biološki nagon dolazi iznutra, ovaj drugi podsticaj dolazi spolja – a to su nagrade i kazne iz okoline za određeni vid ponašanja. To svakako važi za ljudska bića, koja izvanredno odgovaraju na te spoljašnje uticaje. Kad nam obećaju povišicu, mi marljivo radimo. Kad nam se pruži mogućnost da dobijemo najvišu ocenu na ispitu, vrednije učimo. Kad nam zaprete da će nam odbiti od plate ako kasnimo ili pogrešno popunimo formular, mi dolazimo na vreme i popunjavamo svako polje. Ali ni to nije bilo objašnjenje za postupke majmuna. Kao što je Harlou napisao, a gotovo ga možete čuti kako se češka po glavi: „Ponašanje koje je uočeno u ovom izučavanju nameće neka veoma interesantna pitanja u vezi sa teorijom motivacije, pošto je postignut znatan pomak u učenju i održan isti nivo uspešnosti bez pribegavanja posebnim ili spoljašnjim stimulansima.“

Pa šta bi to onda moglo biti?

Da bi odgovorio na to pitanje, Harlou je ponudio novu teoriju – a to je bio *treći* pokretač: „Izvršenje zadatka“, kazao je, „pruža unutrašnje zadovoljstvo.“ Majmuni su rešavali problem prosto zato što im je to pričinjavalo užitak. Uživali su. Sama radost savladavanja bila je nagrada.

Ako je ovaj stav bio radikaln, ono što je usledilo potom samo je produbilo konfuziju i kontroverze. Možda taj

novootkriveni pokretač – Harlou ga je kasnije nazvao „unutrašnja motivacija“ – stvarno postoji, ali svakako je sporedan u odnosu na ostala dva. Da su majmuni za rešenje problema bili nagrađeni – suvim groždem! – bez sumnje bi ga savladali još lakše. Međutim, kad je Harlou testirao taj pristup, majmuni su zapravo *više* grešili i *manje puta* rešili problem. „Uvođenje hrane u sadašnji eksperiment“, zapisao je Harlou, „samo je omelo izvođenje, što je fenomen nezabeležen u literaturi.“

E sad, ovo je bilo *baš* čudno. U naučnom smislu, to je bilo isto kao da ste gurnuli čeličnu loptu niz kosu ravan da joj izmerite brzinu kretanja, a ona poleti uvis. To je pokazalo kako je ljudsko saznanje o gravitacionoj sili našeg ponašanja nedostatno – da ono što smo smatrali utvrđenim zakonima ima mnogo rupa. Harlou je naglasio „silinu i istrajnost“ želje majmuna da obave zadatak. Potom je kazao:

„Čini se da je ovaj pokretač... primaran i snažan kao i ostala dva. Štaviše, ima razloga da se veruje kako efikasno može da olakša proces učenja.“²

U to vreme, međutim, naučnici su se čvrsto držali stava o postojanju dva osnovna pokretača. Iz tog razloga Harlou je podigao uzbunu. Pozvao je naučnike da „zatvore velike delove našeg teoretskog smetlišta“ i ponude svežija, tačnija tumačenja ljudskog ponašanja.³ Upozorio je da naše objašnjenje zašto radimo to što radimo nije potpuno. Kazao je kako moramo da uzmemo u obzir i ovaj treći pokretač da bismo zaista razumeli ljude.

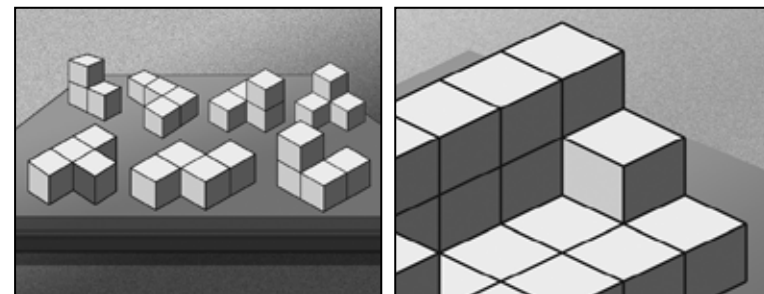
A onda je gotovo odustao od te ideje.

Umesto da se upusti u borbu sa establišmentom i ponudi potpunije viđenje motivacije, Harlou je napustio ovo sporno

istraživanje i kasnije se proslavio proučavanjima afektivnog vezivanja.⁴ Njegovo mišljenje o postojanju trećeg pokretača provlačilo se po psihološkoj literaturi, ali je ostajalo na periferiji – i nauke o ljudskom ponašanju i našeg razumevanja sebe. Proći će dve decenije pre nego što jedan naučnik nastavi tamo gde je Harlou onako provokativno stao u laboratoriji u Viskonsinu.

U leto 1969, Edvard Desaj bio je na doktorskim studijama psihologije na Univerzitetu Karnegi Melon i tražio je temu za disertaciju. Desaj, koji je stekao magistarsku diplomu na Vortonu, bio je vrlo zainteresovan za motivaciju, ali je pretpostavljao da naučnici i poslovni ljudi imaju pogrešno shvatanje o njoj. Stoga se poveo za Harlouom i bacio se na proučavanje te teme pomoću jedne slagalice.

Desaj je odabrao soma-kocku, tada popularan proizvod *Parker bradersa*, koji i danas ima svojevrsni kulturni status zahvaljujući sajtu *Jutjub (YouTube)*. Slagalice, kako je pokazano na slici, ima sedam plastičnih delova – šest se sastoji od četiri kockice, a jedna od tri. Od tih sedam delova igrači mogu da naprave nekoliko miliona kombinacija – od apstraktnih oblika do prepoznatljivih predmeta.



Sedam delova soma-kocke: rastavljeni (levo) i (desno) sastavljeni u jedan od više miliona mogućih oblika.

Desaj je u svrhu proučavanja podelio učesnike, studente i studentkinje, u dve grupe: eksperimentalnu (koju ću nazvati grupa A) i kontrolnu (koju ću nazvati grupa B). Obe su grupe učestvovala u tri jednosatne sesije, održane dan za danom.

Evo kako su te sesije izgledale: svaki bi učesnik ušao u prostoriju i seo za sto na kome su bili sedam delova soma-kocke, crteži tri konfiguracije i primerci *Tajma*, *Njujorkera* i *Plejboja*. (Hej, bila je 1969!) Desaj bi seo preko puta da dâ uputstva i štopericom meri vreme za koje je zadatak izvršen.

Na prvoj sesiji članovi obe grupe morali su da sastave delove soma-kocke po uzoru na konfiguracije na crtežima. U drugoj sesiji radili su isto, samo sa drugačijim crtežima – a ovog puta Desaj je rekao grupi A da će dobiti po jedan dolar (što bi danas bilo otprilike šest) za svaku konfiguraciju koju uspešno slože. I grupa B je dobila nove crteže, ali im nije ponuđen novac. Na kraju, na trećoj sesiji, obe su grupe dobile nove crteže koje su morale da reprodukuju bez novčane nadoknade, kao u prvoj sesiji. (Vidi tabelu)

KAKO SU GRUPE TRETIRANE

	1. dan	2. dan	3. dan
Grupa A	Bez nagrade	Uz nagradu	Bez nagrade
Grupa B	Bez nagrade	Bez nagrade	Bez nagrade

Do obrta je dolazilo na sredini svake sesije. Pošto bi učesnik sastavio soma-kocku po uzoru na dva od tri crteža, Desaj bi sve prekinuo. Kazao bi da će im dati i četvrti crtež, ali da bi odabrao pravi, mora najpre da ubaci u kompjuter vreme za koje su izvršili zadatak. A pošto je to bilo krajem šezdesetih godina, kad nisu postojali desktop računari već

samo mejnfrejmski kompjuteri, koji su zauzimali čitavu sobu, to je značilo da će nakratko morati da ih napusti.

Desaj bi im sa vrata kazao: „Vraćam se za pet minuta, a vi dotle radite šta vam je volja.“ Ali on nije ukucavao brojeve u prastari teleprinter, već bi otišao u susednu prostoriju povezanu transparentnim ogledalom sa sobom u kojoj se vršio eksperiment. A onda je tačno osam minuta posmatrao šta ljudi rade kad su ostavljeni sami. Da li nastavljaju da se igraju slagalicom, pokušavaju možda da reprodukuju treći crtež? Ili rade nešto drugo – listaju časopise, gledaju duplericu, zure u prazno, dremaju?

U prvoj sesiji nije bilo velike razlike između onoga što su pripadnici grupe A i grupe B radili dok su tajno posmatrani za vreme osmominutne pauze, što nije iznenađujuće. I jedni i drugi nastavili su da se igraju slagalicom, u proseku između tri i četiri minuta, što je ukazivalo na to da im je koliko-toliko zanimljiva.

Drugog dana, kad je grupa A bivala nagrađena za svaku uspešnu konfiguraciju, a grupa B ne, članovi grupe B ponašali su se za vreme pauze gotovo isto kao i prethodnog puta, a članovi grupe A *veoma* su se zainteresovali za soma-kocku. Ljudi iz grupe A igrali su se slagalicom više od pet minuta u proseku, možda da bi lakše reprodukovali treći crtež ili što su bili zagrejani za mogućnost da zarade pare za pivo, kad se Desaj vratio. Ovo se moglo naslutiti, je li? Slaže se sa našim mišljenjem o motivaciji: nagradi me, i radiću marljivije.

Ipak, ono što se dogodilo trećeg dana potvrdilo je Desajevu pretpostavku u vezi sa naročitim funkcionisanjem motivacije – i dovelo u pitanje osnovnu premisu modernog života. Ovog puta Desaj je učesnicima grupe A kazao da ima novaca da ih plati samo za jedan dan, te im se ova treća sesija neće

platiti. Potom se sve odvijalo kao i dotad – dve slagalice, pa prekid. Za vreme osmominutne pauze koja je usledila, ispitanici iz grupe B, koji nijednom nisu plaćeni, igrali su se slagalicom čak i duže nego prethodna dva puta. Možda ih je više zainteresovala; a možda je to bilo samo statističko odstupanje. Ali ispitanici iz grupe A, kojima je prošlog puta plaćeno, reagovali su drugačije. Sad su proveli *znatno manje* vremena igrajući se slagalicom – i to ne samo dva minuta manje nego onda kad im je bilo plaćeno već i ceo minut kraće nego za vreme prve sesije, kad su se prvi put susreli sa slagalicom i očito uživali u njenom rešavanju.

Desaj je, kao i Harlou dve decenije pre toga, ustanovio da ljudska motivacija funkcioniše prema zakonima koji su u suprotnosti sa onim u šta većina naučnika i običnog sveta veruje. Od kancelarije do sportskog terena, znali smo šta pokreće ljude. Nagrade – a naročito novac – bude interes i pospešuju rezultate. Ono što je Desaj otkrio, a posle i potvrdio u još dva eksperimenta koja je nedugo potom izveo, bilo je skoro sasvim suprotno od toga. „Kad se novac koristi kao spoljašnja nagrada za neku aktivnost, ispitanici gube interesovanje za nju“, napisao je.⁵ Nagrade su samo kratkotrajni stimulans – kao što vas doza kofeina drži u pokretu još nekoliko sati. Ali dejstvo prestane, a što je još gore, čoveku može da oslabi i dugoročna motivacija da nastavi s nekim projektom.

Ljudska bića, kazao je Desaj, imaju „urođenu sklonost da tragaju za novinama i izazovom, da prošire i upotrebe svoje kapacitete, da istražuju i da uče.“ Ali taj treći pokretač slabiji je od druga dva; da bi se održao, potrebno mu je pravo okruženje. „Oni zainteresovani za razvoj i pospešivanje unutrašnje motivacije kod dece, zaposlenih, studenata i tako dalje, ne bi trebalo da se usmere na sisteme spoljašnje

kontrole kao što su novčane nagrade“, napisao je on u sledećem radu.⁶ Tako je započela Desajeva, kako će se ispostaviti, doživotna potraga za novim objašnjenjem zašto radimo ono što radimo – potraga koja ga je ponekad dovodila u sukob s kolegama psiholozima, zbog koje je otpušten s fakulteta za poslovne studije, i koja je dovodila u pitanje principe rada svih organizacija.

„Bilo je to kontroverzno“, kazao mi je Desaj jednog prolećnog jutra, četrdeset godina posle eksperimenta sa soma-kockom. „Niko nije očekivao da će nagrade imati negativno dejstvo.“

OVO JE KNJIGA o motivaciji. Pokazaću vam da je naše mišljenje o tom pitanju uglavnom pogrešno i da su saznanja do kojih su Harlou i Desaj došli pre nekoliko decenija mnogo bliža istini. Problem je u tome što većina preduzeća nije uznapredovala do ovog novog shvatanja ljudske motivacije. Suviše organizacija – i to ne samo kompanija već i vladinih ustanova i neprofitnih organizacija – bazira svoj rad na pretpostavkama o ljudskom potencijalu i pojedinačnom učinku, koje su prevaziđene, neispitane i ukorenjene više u folkloru nego u nauci. I dalje sprovode prakse kao što su kratkoročni podsticajni planovi i šeme plaćanja prema postignutom rezultatu, iako je sve više dokaza da te mere obično ne funkcionišu i često škode. Što je još gore, takva se praksa uvukla i u škole, gde našoj budućoj radnoj snazi dajemo ajpodove, novac i kupone za pice kako bismo ih „podstakli“ da uče. Nešto je pošlo naopako.

Dobra vest je ta da je rešenje pred nama – u radu grupe naučnika što proučavaju ljudsko ponašanje koji su nastavili

Harlouov i Desajev pionirski rad i čija nam nenametljiva delatnost tokom proteklih pola veka pruža mnogo dinamičniju sliku ljudske motivacije. Predugo je postojao raskorak između onoga što nauka zna i onoga što preduzeća rade. Cilj ove knjige jeste da premosti taj jaz.

Ova knjiga ima tri dela. U prvom delu bavićemo se nedostacima našeg sistema nagrade i kazne i ponuditi nov način razmišljanja o motivaciji. U prvom poglavlju ispitaćemo kako preovlađujući stav o motivaciji postaje nekompatibilan sa mnogim aspektima savremenog poslovanja i života. U drugom poglavlju navešćemo sedam razloga zašto se metodom šargarepe i štapa kao spoljašnjim motivatorom, to jest faktorom motivacije, često postiže suprotan efekat od željenog. (Za njim sledi kratak dodatak, 2a. poglavlje, u kome se navode posebne okolnosti pod kojima metoda šargarepe i štapa može zapravo da bude efikasna.) U trećem poglavlju uvodi se ono što nazivam ponašanjem tipa U, što je način razmišljanja i pristup poslovanju zasnovan na pravoj nauci o ljudskoj motivaciji, pokrenut našim trećim pokretačem – našom urođenom potrebom da upravljamo sopstvenim životom, da učimo i stvaramo nešto novo, i da činimo dobro i sebi i svetu.

U drugom delu ispituju se tri elementa ponašanja tipa U i pokazuje se kako ih pojedinci i organizacije koriste da povećaju učinak i sopstveno zadovoljstvo. U četvrtom poglavlju istražuje se autonomija, naša želja da budemo samostalni. U petom poglavlju bavićemo se usavršavanjem, našom željom da budemo sve bolji u onome što radimo. U šestom poglavlju istražićemo svrsishodnost, naše stremljenje da budemo deo nečeg što nas nadilazi.

Treći deo pod nazivom *Priručnik za tip U* sadrži brojne savete koji će vam pomoći da stvorite okruženje pogodno za

razvoj ponašanja tipa U. Tu ćete pronaći svašta – od desetina vežbi za buđenje motivacije u sebi i drugima, preko pitanja za raspravu u književnom klubu, do kratkog rezimea knjige koji će vam pomoći da se snađete na koktel-zabavi. I mada se ova knjiga uglavnom odnosi na poslovanje, u ovom ću vam odeljku ponuditi i neka rešenja kako da primenite ove ideje na obrazovanje i život van posla.

Ali pre nego što pređemo na to, hajde da počnemo od jednog misaonog eksperimenta koji iziskuje da se vratimo u prošlost – u vreme kad je Džon Mejdžor bio premijer Engleske, Barak Obama mršavi mladi profesor prava, kada se internetu pristupalo putem telefonske veze i kad je blekberi bio samo voće.*

* *Blackberry* (engl.) – kupina. (Prim. prev.)