

DRIVE

CO.
LECTIA
DE LEADERSHIP


PUBLICA

DRIVE

Ce anume ne motivează
cu adevărat

DANIEL PINK

Traducere din engleză de
Dan Bălănescu

Cuvânt înainte de
Peter Barta,
Director Executiv Fundația Post-Privatizare

The original title of this book is:
Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us,
by Daniel H. Pink

Copyright © 2009 by Daniel H. Pink.

© Publica, 2011, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-1931-89-0

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

PINK, DANIEL H

Drive : ce anume ne motivează cu adevărat / Daniel H. Pink ;

trad.: Dan Bălănescu. - București : Publica, 2011

ISBN 978-973-1931-89-0

I. Dan Bălănescu, Ovidiu (trad.)

316.46
65.012.4

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

REDACTOR:
Doru Someșan

DTP:
Florin Teodoru

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

DESIGN:
Alexe Popescu

CORECTURĂ:
Elena Bițu
George Chiriță

Cuprins

Cuvânt înainte 7

Introducere 9

Complicatele probleme ale lui Harry Harlow și Edward Deci

PARTEA ÎNTÂI: UN NOU SISTEM DE OPERARE

1. Ascensiunea și declinul Motivației 2.0 23

2. Șapte motive pentru care (adesea)
recompensele și pedepsele nu dau rezultate 43

2A. ... Și situațiile speciale în care o fac 71

3. Tipul I și Tipul X 81

PARTEA A DOUA: CELE TREI ELEMENTE

4. Autonomia 97

5. Perfecționarea 125

6. Scopul 149

PARTEA A TREIA: INSTRUMENTARUL TIPULUI I

Ce se găsește în instrumentar 171

Tipul I pentru persoane: nouă strategii
pentru a vă trezi motivația 173

Tipul I pentru organizații: nouă modalități de îmbunătățire
a companiei, oficiului sau grupului 183

Filozofia zen a remunerării:
plătiți-vă angajații în stilul Tipului I 191

Tipul I pentru părinți și educatori: nouă idei pentru ajutarea copiilor noștri	195
Bibliografia Tipului I: cincisprezece cărți esențiale	207
Ascultați-i pe guru: șase gânditori economici care au înțeles	219
Planul de sănătate de Tip I: patru sfaturi pentru a ajunge (și a rămâne) motivați pentru a exersa	227
Rezumat	229
Glosar	235
Ghid de conversație: douăzeci de inițiatori de conversație pentru a vă menține gândirea și dialogul active	239
Descoperiți mai multe – despre voi înșivă și despre acest subiect	243
Mulțumiri	245
Note	247

Cuvânt înainte

De mii de ani și până astăzi ne-am tot pus întrebarea: care este motorul acestei lumi, ce ne face să ne trezim dimineața, de ce facem toate lucrurile pe care le facem? De-a lungul timpului, mai mulți au încercat răspunsuri și soluțiile propuse au fost din cele mai diverse: de la forțe exterioare nouă (zei, planete, fenomene naturale, lideri religioși) care ne dau sensul și ne pornesc astfel motoarele, până la instinctul de conservare, pulsunile sexuale și, mai nou, banii. Cu toții au propus înaintea răspunsului lor un sens, iar din acest sens au dedus mai departe cum porneau motoarele. Daniel Pink, cu cartea sa, *Drive*, reușește să ne arate că problema era pusă greșit. Că, de fapt, indiferent de sensul pe care ni l-am atribui, la baza lui stă o motivație intrinsecă care acționează indiferent de sens.

Și dacă motivația stă la baza tuturor acțiunilor noastre, Daniel Pink mai reușește să ne demonstreze cât de greșit am folosit până acum motivația și mai ales cât de greșit au folosit-o managerii, pentru că ei sunt cei care au cel mai mult nevoie de motivarea noastră. Teoreticienii credeau până mai deunăzi, că doar două tipuri de motivații ne influențează comportamentul: cele biologice și recompensele/pedepsele. Pe aceste tipuri de motivații și-au clădit, mai departe, managerii de companii relația cu angajații. Și e greșit, pentru că suntem ființe umane, nu roboți economic determinați.

Daniel Pink demonstrează cu măiestrie în *Drive* cum modelul „recompensă / pedeapsă” nu mai funcționează în companiile din secolul XXI, pentru că angajații de astăzi sunt

maximizatori de obiective motivați intrinsec, nu doar maximizatori de profit motivați extrinsec. În plus, folosirea pedepseilor, dar și a recompenselor distrug motivația intrinsecă, diminuează performanța, paralizează creativitatea, elimină comportamentele pozitive, încurajează soluțiile rapide și comportamentul imoral, creează dependență și stimulează gândirea pe termen scurt.

Odată desființat mitul Motivației 2.0, așa cum numește autorul motivația de tip „pedepsă / recompensă”, Daniel Pink vine și cu soluția: Motivația 3.0. Adică o motivație construită pe cele trei nevoi psihologice înnăscute ale individului: competența, autonomia și interconectarea. Astfel, folosind motivația intrinsecă bazată pe plăcere și pe cât de creativ se simte o persoană când lucrează la un proiect, fiecare manager furnizează cel mai puternic stimulent universal. Dacă până acum eram obișnuiți să fim aplaudați și recompensați când atingeam obiectivul sau stimulați să îl atingem și pedepsiți când nu-l atingeam, *Drive* ne face să înțelegem de ce nu ne simțim tot timpul în largul nostru la birou, iar pe manageri îi face să înțeleagă de ce angajații lor nu dau tot timpul randament.

Cartea ar trebui să fie soluția fiecărui manager care s-a întrebat la un moment dat cum ar putea să-și motiveze angajații, pentru că pledoaria autorului pentru motivația intrinsecă e impecabilă și nu lasă loc de dubii. Suntem indivizi interesați de ceea ce facem, preferăm să fim creativi, să avem autonomie și abia atunci, când aceste condiții sunt îndeplinite să ne arătăm adevărata valoare.

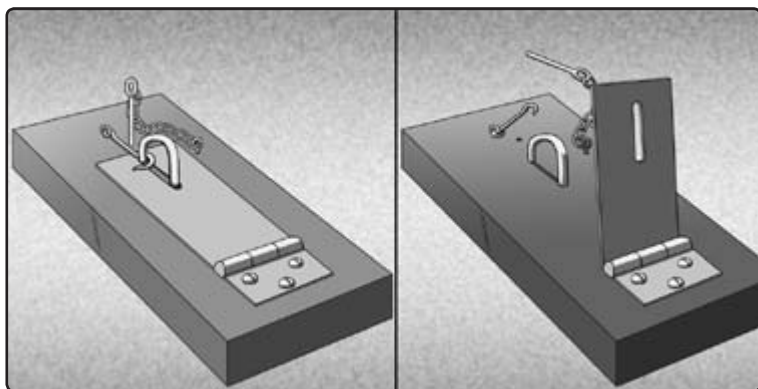
Peter Barta,
Director Executiv Fundația Post-Privatizare

Introducere

COMPLICATELE PROBLEME ALE LUI HARRY HARLOW ȘI EDWARD DECI

La mijlocul secolului trecut, doi tineri oameni de știință au realizat o serie de experimente care ar fi trebuit să schimbe lumea – dar acest lucru nu s-a întâmplat.

Harry F. Harlow a fost profesor de psihologie la Universitatea Wisconsin și, în anii 1940, a înființat unul dintre primele laboratoare din lume pentru studiul comportamentului primatelor. Într-o zi din 1940, Harlow împreună cu doi colegi au adus opt macaci pentru un experiment de două săptămâni despre învățare. Cercetătorii au creat o problemă simplă de mecanică, precum cea ilustrată pe pagina următoare. Soluționarea ei presupunea trei pași: scoaterea cuiului vertical, desfacerea cârligului și ridicarea capacului rabatabil. Destul de ușor pentru mine și pentru tine, dar mult mai complicat pentru o maimuță de laborator cu o greutate de șase kilograme.



Problema lui Harlow la început (stânga) și după rezolvare (dreapta).

Experimentatorii au plasat dispozitivele în cuștile maimuțelor pentru a observa cum reacționează și pentru a le pregăti pentru testele privind capacitatea de a rezolva probleme, de la sfârșitul celor două săptămâni. Dar, aproape instantaneu, ceva neobișnuit s-a întâmplat. Nederanjate de solicitări exterioare și neforțate de experientatori, maimuțele au început să se joace cu dispozitivele, dând dovadă de concentrare, determinare și, aparent, plăcere. Și, imediat, au început să-și dea seama cum funcționează șmecheria. Înainte ca Harlow să testeze maimuțele în zilele 13 și 14 ale experimentului, primatele deveniseră destul de pricepute. Rezolvau problema des și repede; în două treimi din încercări ele găseau soluția în mai puțin de șaiszeci de secunde.

Era puțin ciudat. Nimeni nu le învățase pe maimuțe să scoată cuiul, să tragă cârligul și să ridice capacul. Nimeni nu le răsplătise cu mâncare, afecțiune și nici măcar cu ceva aplauze după ce reușiseră. Iar acest lucru contrazicea ideile general

acceptate despre comportamentul primatelor – inclusiv al primatelor cu mai mult creier și mai puțin păr cunoscute drept oameni.

La momentul acela, oamenii de știință știau că două stimulente principale determină comportamentul. Primul era stimulentele biologice. Oamenii și alte animale mănâncă pentru a-și potoli foamea, beau pentru a-și stinge setea și se împerechează pentru a-și satisface nevoile carnale. Dar nimic din toate acestea nu se întâmpla aici. „Soluția nu conducea la recompensarea cu mâncare, apă sau sex“, a notat Harlow¹.

Dar nici celălalt stimulente cunoscut nu a explicat comportamentul ciudat al maimuțelor. Dacă motivația biologică vine din interior, cel de-al doilea stimulente vine din exterior – recompensele și pedepsele pe care mediul ni le aplică pentru comportamentul într-un anumit fel. Acest lucru este, cu siguranță, adevărat pentru oameni, care răspund extraordinar de bine la astfel de forțe externe. Dacă promiți să ne crești salariul, vom munci mai mult. Dacă ne oferi perspectiva de a lua nota 10 la test, vom învăța mai mult. Dacă ne ameninți că ne tai salariul pentru că întârziem sau pentru completarea greșită a unui formular, vom sosi la timp și vom bifa fiecare căsuță. Dar nici acest lucru nu lămură comportamentul maimuțelor. După cum a scris Harlow – și aproape îl auzi scărpinându-se în cap – „Comportamentul observat în acest experiment ridică niște probleme interesante pentru teoria motivației, din moment ce se obțin cunoștințe solide și o performanță ridicată fără a se recurge la stimulente speciale sau externe“.

Ce altceva ar putea fi?

Pentru a răspunde la această întrebare, Harlow a oferit o teorie nouă – ceea ce echivala cu un *al treilea* stimulente: „Îndeplinirea sarcinii“, a spus el, „a oferit o recompensă intrinsecă“. Maimuțele au rezolvat problema pur și simplu pentru

că li s-a părut că rezolvarea acesteia le aduce o satisfacție. Le-a plăcut. Plăcerea sarcinii era propria lor recompensă.

Dacă această noțiune a fost radicală, ceea ce s-a întâmplat în continuare nu a făcut decât să sporească confuzia și controversa. Poate că acest stimulent nou-descoperit – în cele din urmă Harlow l-a numit „motivație intrinsecă” – era real. Dar, cu siguranță, era subordonat celorlalte două stimulente. Dacă maimuțele ar fi recompensate – cu stafide! – pentru rezolvarea problemei, fără îndoială că s-ar descurca și mai bine. Cu toate acestea, când Harlow a testat această ipoteză, maimuțele au făcut, de fapt, *mai multe* erori și au rezolvat problema mai rar. „Introducerea mâncării în acest experiment”, a scris Harlow, „a condus la reducerea performanței, un fenomen neraportat în literatura de specialitate”.

Acest lucru era *cu adevărat* ciudat. În termeni științifici, era echivalent cu rostogolirea unei bile de oțel pe un plan înclinat pentru a-i măsura viteza – și a vedea în schimb, bila plutind în aer. Sugera că înțelegerea efectului forței de gravitație asupra comportamentului nostru era eronată – că ceea ce consideram a fi legi imuabile avea o mulțime de fisuri. Harlow a subliniat „forța și stăruința” maimuțelor pentru a rezolva problema. Apoi a notat:

Se pare că acest stimulent... poate fi la fel de fundamental și puternic ca celelalte stimulente. Mai mult, avem motive să credem că poate fi la fel de eficient în facilitarea învățării.²

Cu toate acestea, la vremea respectivă, gândirea științifică se afla sub influența celor două stimulente predominante. Așa că Harlow a tras un semnal de alarmă. I-a îndemnat pe oamenii de știință să „închidă zone mari din groapa noastră de gunoi teoretică”.³ A avertizat că explicația dată motivelor

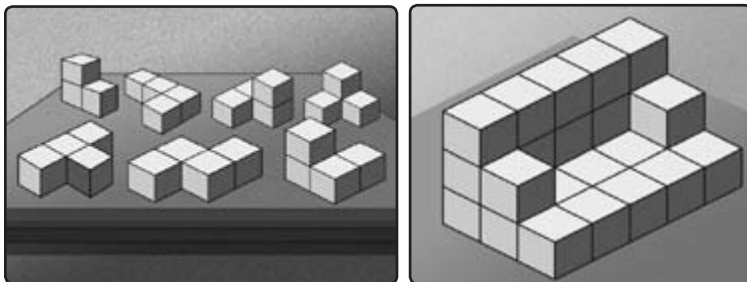
pentru care facem ceea ce facem era incompletă. A spus că, pentru a înțelege cu adevărat condiția umană, trebuie să luăm în considerare cel de-al treilea stimulent.

Apoi a abandonat, în mare măsură, întreaga teorie.

În loc să se lupte cu sistemul și să înceapă să ofere o viziune mai completă a motivației, Harlow a renunțat la cercetarea sa discutabilă și, ulterior, a devenit faimos pentru studiile despre știința afecțiunii.⁴ Conceptul celui de-al treilea stimulent a fost discutat în literatura psihologică, dar a rămas la periferie. Au trecut două decenii înainte ca un alt om de știință să reînnoade firul lăsat atât de provocator de Harlow pe masa aceea din laboratorul din Wisconsin.

În vara anului 1969, Edward Deci era un absolvent de psihologie care urma studii postuniversitare la Universitatea Carnegie Mellon și se afla în căutarea unei teme de disertație. Edward Deci, care deja obținuse un MBA la Wharton, era fascinat de conceptul de motivație, dar credea că oamenii de știință și de afaceri o înțeleseseră greșit. Astfel, desprinzând o pagină din caietele de studiu ale lui Harlow, a început să studieze subiectul cu ajutorul unui puzzle.

Edward Deci a ales cubul Soma, pe vremea aceea o ofertă populară de la Parker Brothers, care, grație YouTube, încă mai are un grup înflăcărat de adepți. Cubul, prezentat mai jos, constă din șapte piese de plastic – șase reprezentând patru cuburi cu latura de 2,5 centimetri, iar una trei cuburi cu latura de 2,5 centimetri. Jucătorii pot asambla cele șapte piese în câteva milioane de combinații – de la forme abstracte la obiecte recognoscibile.



Cele șapte piese ale cubului Soma neasamblate (stânga) și combinate într-una din milioanele de posibile configurații.

Pentru studiu, Deci a împărțit participanții, studenți, într-un grup experimental (ceea ce eu voi numi Grupul A) și un grup de control (ceea ce voi numi Grupul B). Fiecare a participat la trei sesiuni de o oră, desfășurate în zile consecutive.

Îată cum s-a desfășurat sesiunea: fiecare participant a intrat într-o cameră și a stat la o masă pe care erau așezate cele șapte piese ale cubului Soma, desene ale celor trei configurații și exemplare ale publicațiilor *Time*, *The New Yorker* și *Playboy*. (Hei, era anul 1969!) Deci a stat la capătul celălalt al mesei pentru a da instrucțiuni și a cronometra execuția.

În prima sesiune, membrii ambelor grupuri au trebuit să asambleze piesele Soma potrivit configurațiilor din fața lor. În a doua sesiune, au făcut același lucru cu alte scheme – atât că, de data aceasta, Deci le-a spus membrilor Grupului A că vor fi plătiți cu 1 \$ (echivalentul a aproape 6 \$ de astăzi) pentru fiecare configurație reprodusă corect. În același timp, grupul B a primit noi scheme, dar nicio recompensă. În sfârșit, în cea de-a treia sesiune, ambele grupuri au primit noi configurații

pe care au trebuit să le reproducă fără nicio recompensă, la fel ca în prima sesiune. (A se vedea tabelul de mai jos.)

CUM AU FOST ABORDATE CELE DOUĂ GRUPURI

	Ziua 1	Ziua 2	Ziua 3
Grupul A	Nicio recompensă	Recompensă	Nicio recompensă
Grupul B	Nicio recompensă	Nicio recompensă	Nicio recompensă

Schimbarea a survenit la mijlocul fiecărei sesiuni. După ce unul dintre participanți asambla piesele cubului Soma după două din cele trei configurații, Deci oprea procedura. Le spunea că le va aduce o a patra configurație – dar că, pentru a o alege pe cea potrivită, era nevoit să le introducă timpii în calculator. Și – episodul se întâmpla la finele anilor 1960, când calculatoarele cât camera erau norma, iar PC-urile erau la un deceniu depărtare – acest lucru însemna că trebuia să iasă pentru câteva minute.

În drum spre ușă, le spunea: „Lipsesc doar câteva minute, puteți face ce vreți în acest timp“. Dar adevărul era că Deci nu introducea numere într-un calculator. În schimb, mergea într-o cameră alăturată, conectată printr-un geam cu o singură față cu camera în care avea loc experimentul. Apoi, timp de exact opt minute, privea ce fac participanții când sunt singuri. Se mai jucau cu puzzle-ul, eventual încercând să reproducă cea de-a treia schemă? Sau făceau altceva – răsfoiau revistele, studiau posterul de la mijloc, se uitau pe tavan, moțâiau?

În prima sesiune, în mod previzibil, nu erau multe diferențe între ceea ce făceau membrii Grupului A și cei ai Grupului B în timpul pauzei de opt minute monitorizate în secret. Ambele grupuri continuau să se joace cu acel cub, între 3,5 și 4 minute, sugerând că îl găseau măcar puțin interesant.

În ziua a doua, în timp ce membrii Grupului A erau plătiți pentru fiecare configurație reușită, iar membrii Grupului B nu erau, grupul nerecompensat s-a comportat aproape la fel ca în prima pauză. În schimb, grupul plătit a devenit brusc *foarte* interesat de cubul Soma. În medie, membrii Grupului A au petrecut peste cinci minute jucându-se cu cubul, poate pentru a obține un avantaj la cea de-a treia încercare sau pentru a se pregăti pentru a câștiga bani de bere la întoarcerea lui Deci. Este ceea ce ne-am fi așteptat, nu? Se potrivește cu ceea ce credem noi despre motivație: recompensează-mă și voi munci mai mult.

Cu toate acestea, ceea ce s-a întâmplat în cea de-a treia zi a confirmat suspiciunile lui Deci despre căile ciudate ale motivației – și, treptat, a început să pună sub semnul întrebării o premisă fundamentală a vieții moderne. De data aceasta, Deci le-a spus participanților din Grupul A că banii nu ajungeau decât pentru a-i plăti o singură zi și că, prin urmare, cea de-a treia sesiune nu va fi plătită. Lucrurile s-au desfășurat exact ca înainte – două puzzle-uri, urmate de întreruperea lui Deci.

În timpul pauzei de opt minute care a urmat, membrii Grupului B, niciodată plătiți, s-au jucat cu acel cub chiar mai mult decât o făcuseră în sesiunile anterioare. Poate au ajuns să se implice mai mult; poate nu era decât o ciudățenie statistică. Dar membrii Grupului A, care fuseseră plătiți anterior, au reacționat diferit – nu doar cu două minute mai puțin decât în timpul sesiunii plătite, dar și cu aproape un minut mai puțin decât în prima sesiune în care descoperiseră și, în mod evident, se amuzaseră cu cubul.

Ca un ecou la ceea ce Harlow descoperise cu două decenii în urmă, Deci a demonstrat că motivația umană pare să opereze cu legi care contrazic ceea ce au crezut cei mai mulți oameni de știință și oameni simpli. Din birou până pe terenul

de joc, știam ce pune oamenii în mișcare. Recompensele – mai ales banii gheață, peșin – sporeau interesul și creșteau performanța. Ceea ce Deci descoperise, iar apoi confirmase în două noi experimente pe care le realizase la scurt timp, era aproape contrariul. „Atunci când banii sunt folosiți pe post de recompensă externă pentru o activitate oarecare, subiecții își pierd interesul intrinsec pentru activitatea respectivă”, a scris el⁵. Recompensele pot fi de ajutor pe termen scurt – exact cum o injecție cu cafeină te poate ține treaz câteva ore în plus. Dar efectul se atenuează – și, mai rău decât atât, poate reduce motivația pe termen lung a persoanei de a continua proiectul.

Ființele umane, a spus Deci, manifestă o „tendință inerentă de a căuta noutatea și provocările, de a-și crește și exersa abilitățile, de a explora, de a învăța”. Dar acest al treilea stimulent este mai fragil decât celelalte două; pentru a supraviețui are nevoie de mediul potrivit. „Cine dorește să dezvolte și să crească motivația intrinsecă la copii, angajați, studenți etc. nu ar trebui să se concentreze pe sisteme de control externe precum recompensele pecuniare”, a scris el într-o lucrare ulterioară⁶. În felul acesta a început ceea ce, pentru Deci, a devenit o căutare de o viață pentru a regândi motivele pentru care facem ceea ce facem – o căutare care, uneori, l-a plasat pe poziții divergente față de ceilalți psihologi, a făcut să fie dat afară dintr-o școală economică și a contestat ipotezele curente din tot felul de organizații.

„A fost ceva controversat”, mi-a spus Deci într-o dimineață de primăvară la patruzeci de ani după experimentul cu cuburile Soma. „Nimeni nu se aștepta ca recompensele să aibă un efect negativ.”

ACEASTA ESTE O CARTE despre motivație. Voi demonstra că multe lucruri pe care le credem adevărate despre acest

subiect nu sunt și că descoperirile lui Harlow și ale lui Deci de acum câteva zeci de ani se apropie mult mai mult de adevăr. Problema este că puține firme au ajuns la această nouă înțelegere a ceea ce ne motivează. Prea multe organizații – nu numai companii, ci și guverne sau instituții non-profit – încă operează cu ipoteze despre potențialul uman și performanța individuală care sunt depășite, neverificate și înrădăcinate mai mult în folclor decât în știință. Acestea continuă să urmeze practici precum planuri de stimulente pe termen scurt sau scheme de recompensare a performanței în fața dovezilor tot mai numeroase că, adesea, astfel de măsuri nu funcționează și chiar sunt contraproductive. Mai mult, aceste practici au intrat în școlile noastre, unde ne bombardăm viitoarea forță de muncă cu iPod-uri, bani și cupoane de pizza pentru a o „stimula” să învețe. Ceva este în neregulă.

Vestea bună este că soluția ne este la îndemână – în lucrarea unui grup de oameni de știință specializați în studiul comportamental care au continuat eforturile de pionierat ale lui Harlow și Deci și a căror activitate discretă de-a lungul ultimei jumătăți de secol ne oferă o viziune mai dinamică a motivației umane. De prea multă vreme a existat un dezacord între ceea ce știe știința și ce fac companiile. Obiectivul acestei cărți este de a elimina această fractură.

Drive are trei părți. Partea I va examina deficiențele sistemului nostru de recompense și sancțiuni, și va propune un nou tip de a ne raporta la motivație. Capitolul 1 va analiza modul în care gândirea prevalentă despre motivație a devenit, în prezent, incompatibilă cu numeroase aspecte ale economiei și vieții. Capitolul 2 va prezenta șapte motive pentru care factorii motivaționali externi de tip *carrot-and-stick** produc, adesea, un efect contrar față de ceea ce își propun să obțină. (În

* Recompense și pedepse (n.t.).

continuare, am introdus o scurtă addenda, Capitolul 2a, care prezintă circumstanțele speciale în care recompensele și pedepsele pot fi cu adevărat eficiente). Capitolul 3 introduce ceea ce eu numesc comportament de „Tip I”, un tip de gândire și o raportare la afaceri întemeiată pe adevărata știință a motivației umane și alimentată de cel de-al treilea stimulent – nevoia noastră înăscută de a ne controla propriile vieți, de a învăța și a crea lucruri noi, de a deveni mai buni și de a face lumea un loc mai bun.

Partea a II-a examinează trei elemente ale comportamentului de Tip I și arată cum indivizii și organizațiile le utilizează pentru a-și crește performanța și satisfacția. Capitolul 4 explorează autonomia, dorința noastră de autocontrol. Capitolul 5 analizează perfecționarea, impulsul nostru de a deveni tot mai buni în ceea ce facem. Capitolul 6 explorează scopul, dorința noastră de a fi parte din ceva mai mare decât noi înșine.

Partea a III-a, *Setul de instrumente al Tipului I*, este un set cuprinzător de resurse care te vor ajuta să creezi cadrul în care comportamentul de Tip I poate înflori. Aici vei găsi orice de la zeci de exerciții prin care poți stimula motivația ta și a altora, la teme de discuție cu furnizorul tău de cărți și până la un superrezumat al lui *Drive* care să te ajute să faci față unei petreceri. Și, deși cartea aceasta se adresează mai ales mediului de afaceri, voi oferi, în aceeași secțiune, câteva sugestii despre cum putem aplica aceste concepte în domeniul educației și în viața de zi cu zi.

Dar înainte de a trece la treabă, să începem cu un exercițiu mental, unul care implică întoarcerea în timp – în vremurile în care John Major era prim-ministrul Marii Britanii, Barack Obama era un profesor de drept tânăr și slab, conexiunile la Internet se făceau prin dial-up, iar *Blackberry** era doar un fruct.

* În limba română, „mură” (n.t.).

**Partea
întâi**

Un nou sistem
de operare

1 | Ascensiunea și declinul Motivației 2.0

Imaginează-ți că este anul 1995. Ești împreună cu o economistă – o profesoară desăvârșită de la o școală economică, cu un doctorat în economie. Îi spui: „Am un glob fermecat care poate vedea viitorul peste cincisprezece ani. Aș vrea să-ți testez capacitatea de anticipare”.

Este sceptică, dar decide să-ți facă pe plac.

„Îți voi prezenta două enciclopedii – una tocmai publicată, alta care va fi lansată în câțiva ani. Trebuie să prognozezi care va avea mai mult succes în 2010.”

„Să vedem”, spune ea.

„Prima enciclopedie vine de la Microsoft. După cum știi, Microsoft este deja o companie mare și profitabilă. Iar cu introducerea, anul acesta, a Windows 95, este pe cale să devină un colos care va da naștere unei noi epoci. Microsoft va finanța această enciclopedie. Va plăti scriitori și redactori profesioniști pentru a scrie articole despre mii de subiecte. Manageri bine plătiți vor supraveghea proiectul pentru a se asigura că se încadrează în buget și că este finalizat la timp. Apoi Microsoft va vinde enciclopedia pe CD-ROM, iar ulterior online.”

„Cea de-a doua enciclopedie nu va veni de la o companie. Va fi creată de zeci de mii de oameni care scriu și publică articole de plăcere. Acești pasionați nu au nevoie de nicio calificare specială pentru a participa. Iar nimeni nu va primi niciun dolar, euro sau yen pentru a scrie sau publica vreun articol. Participanții vor trebui să contribuie cu efortul lor –

uneori timp de douăzeci sau treizeci de ore pe săptămână – în mod gratuit. Enciclopedia însăși, care va apărea online, va fi gratuită – niciun cost pentru cei care doresc să o utilizeze.”

„Acum”, îi spui economistei, „gândește peste cincisprezece ani. Potrivit globului meu de cristal, în 2010, una dintre aceste enciclopedii va fi cea mai mare și mai populară din lume, iar cealaltă va fi dispărută. Care din ele?”

În 1995, mă îndoiesc că ai fi găsit un singur economist rațional pe planeta Pământ care să nu se fi gândit că primul model va avea succes. Orice altă concluzie ar fi fost ridicolă – contrară aproape oricărui principiu economic pe care li-l predase studenților. Ar fi fost ca și cum ai fi întrebat un zoolog cine va câștiga o cursă de 200 de metri dintre un ghepard și cumnatul tău. Nici măcar pe aproape.

Desigur, gașca aia amărâtă de voluntari ar putea scoate ceva. Dar sub nicio formă produsul nu ar putea concura cu oferta unei companii puternice interesate de profit. Toate stimulentele sunt nepotrivite. Microsoft era hotărâtă să câștige din succesul produsului său; toți cei implicați în celălalt proiect știau de la bun început că succesul nu le va aduce nimic. Mai important, scriitorii, redactorii și managerii Microsoft erau plătiți. Ceilalți contribuitori la proiect nu erau. De fapt, probabil că i-a *costat* bani ori de câte ori au făcut muncă voluntară în loc de muncă plătită. Întrebarea era atât de ușoară, încât economista noastră nici nu și-ar fi pus problema să o ridice la examenul clasei ei de master. Era prea simplă.

Dar voi știți cum s-au petrecut lucrurile.

La 31 octombrie 2009, Microsoft a renunțat la *MSN Encarta*, la CD și la enciclopedia online, care fuseseră pe piață timp de șaisprezece ani. Între timp, Wikipedia – cel de-al doilea model – a devenit cea mai mare și mai populară enciclopedie din lume. La doar opt ani de la apariție, Wikipedia avea peste

13 milioane de articole în aproximativ 260 de limbi, incluzând trei milioane doar în limba engleză.¹

Ce s-a întâmplat? Teoria convențională a motivației umane are mari probleme în a explica acest rezultat.

Triumful recompenselor și al pedepselor

Calculatoarele – computerele gigantice din experimentele lui Deci, iMac-ul pe care scriu această frază sau telefoanele mobile care țârlăie în buzunarele voastre – toate au sisteme de operare. Sub suprafața echipamentului pe care îl atingeți și dincolo de programele la care lucrați există un set de proceduri care conțin instrucțiunile, protocoalele și ipotezele care permit ca totul să funcționeze perfect. Mulți dintre noi nu ne gândim prea mult la sistemele de operare. Le remarcăm doar atunci când dau rateuri – atunci când echipamentul și programele pe care ar trebui să le gestioneze devin prea mari și complicate pentru a fi dirijate de sistemele de operare. În acel moment calculatorul nostru cade. Ne plângem. Iar programatorii isteți, care au tot cârpăcit programul, stau și scriu unul fundamental mai bun – o optimizare.

Și societățile au sisteme de operare. Legile, uzanțele sociale și aranjamentele economice pe care le întâlnim în fiecare zi sunt așezate peste un set de instrucțiuni, protocoale și ipoteze despre felul în care funcționează lumea. Iar o bună parte din sistemul de operare al societății noastre constă dintr-un set de presupuneri despre comportamentul uman.

La începuturile noastre – adică *foarte* demult, să spunem acum cincizeci de mii de ani – presupunerea fundamentală despre comportamentul uman era simplă și adevărată. Încercam să supraviețuim. De la cutreierarea savanei până la

căutarea disperată a unui ascunziș la apariția tigrului preistoric, stimulentele acestea ne-a dirijat aproape întregul comportament. Să denumim acest sistem de operare timpuriu Motivație 1.0. Nu era deosebit de elegant, nici foarte departe de cel al macacilor, al primatelor uriașe sau de cel al multor alți animale. Dar ne-a ajutat. A funcționat. Până nu a mai făcut-o.

Pe măsură ce oamenii au format societăți mai complexe și au început să întâlnească alți oameni necunoscuți, având nevoie să coopereze pentru a duce lucrurile la bun sfârșit, un sistem de operare bazat doar pe stimulentele biologice era inadecvat. De fapt, uneori avem nevoie să *temperăm* acest stimulente – pentru a mă împiedica să-ți șterpelesc cina și pe tine să-mi furi nevasta. Și, astfel, într-un efort de o remarcabilă inginerie culturală, am înlocuit treptat ce aveam cu o versiune compatibilă cu felul în care ajunseserăm să muncim și să trăim.

La baza acestui nou și îmbunătățit sistem de operare stătea o prezumție revizuită și mai precisă: oamenii sunt mai mult decât suma nevoilor lor biologice. Primul stimulente încă era important – nicio îndoială în această privință – dar nu explica în întregime cine eram cu adevărat. Aveam și un al doilea stimulente – acela de a căuta recompense și de a evita pedepsele, general vorbind. Iar din această înțelegere a apărut un nou sistem de operare – să-l denumim Motivație 2.0. (Desigur, și alte animale răspund la recompense și pedepse, dar numai oamenii s-au dovedit capabili să canalizeze acest stimulente pentru a crea totul de la dreptul contractual la magazinele de cartier.)

Valorificarea acestui al doilea stimulente a fost esențială pentru progresul economic de pe întreg cuprinsul globului, mai ales în timpul ultimelor două secole. Gândiți-vă la Revoluția Industrială. Evoluțiile tehnologice – motorul cu abur, calea ferată, electricitatea – au jucat un rol crucial în stimularea creș-

terii industriale. Dar un rol similar l-au avut și inovațiile mai puțin tangibile – mai ales, opera unui inginer american pe nume Frederick Winslow Taylor. La începutul anilor 1900, Taylor, care era convins că afacerile erau conduse într-un mod ineficient, aleatoriu, a inventat ceea ce el a denumit „managementul științific”. Invenția lui a fost un fel de „software” realizat cu pricepere pentru a rula pe platforma Motivației 2.0. Modelul a fost adoptat repede și pe scară largă.

Muncitorii, în această abordare, erau părți componente într-o mașinărie complicată. Dacă ar face ce trebuie, așa cum trebuie, la momentul potrivit, mașinăria ar funcționa perfect. Și, pentru a vă asigura că acest lucru se întâmplă, pur și simplu recompensați comportamentul dorit și sancționați comportamentul pe care îl descurajați. Oamenii răspund rațional la aceste forțe externe – acești factori motivaționali externi – și atât ei, cât și sistemul, ar prospera. Avem tendința să credem că petrolul și cărbunele au impulsionat dezvoltarea economică. Dar, într-un fel, motorul comerțului a fost alimentat în egală măsură de recompense și pedepse.

Sistemul de operare Motivație 2.0 a rezistat un timp foarte lung. Într-adevăr, a fost atât de înrădăcinat în viețile noastre, încât cei mai mulți dintre noi abia dacă i-am perceput existența. De când ne amintim, ne-am configurat organizațiile și ne-am edificat viețile în jurul acestei prezumții fundamentale: modalitatea în care poate fi îmbunătățită performanța, crescută productivitatea și încurajată excelența este aceea de a recompensa binele și de a pedepsi răul.

În ciuda sofisticării sale superioare și aspirațiilor sale mai înalte, Motivația 2.0 nu era chiar înobilatoare. Sugera că, în cele din urmă, ființele umane nu erau foarte diferite de cai – că modalitatea de a ne dirija într-o anumită direcție este de a ne ispiti cu un morcov mai mare sau de a mânui un bici mai

subțire. Dar acolo unde acest sistem de operare ducea lipsă de luminare, compensa în eficiență. A funcționat bine – extrem de bine. Până când nu a mai făcut-o.

Odată cu secolul XX, pe măsură ce economiile au devenit mai complexe, iar oamenilor li se cerea să dispună de abilități noi și mai sofisticate, abordarea Motivației 2.0 a început să întâmpine o oarecare rezistență. În anii 1950, Abraham Maslow, un fost student al lui Harry Harlow de la Universitatea din Wisconsin, a dezvoltat domeniul psihologiei umaniste, care pune la îndoială ideea după care comportamentul uman era, pur și simplu, o căutare instinctivă a stimulilor pozitivi și o evitare a stimulilor negativi. În 1960, Douglas McGregor, profesor de management la MIT*, a aplicat unele dintre ideile lui Maslow în lumea afacerilor. McGregor a contestat presupunerea că oamenii sunt, în mod fundamental, inerți – că, fără recompense și pedepse externe, nu ar face multe lucruri. Oamenii au alte motivații, mai înalte. Iar aceste motivații ar putea aduce beneficii firmelor, dacă managerii și liderii le-ar respecta. Grație și lucrărilor lui McGregor, companiile au evoluat. Codurile vestimentare s-au relaxat, programul a devenit mai flexibil. Multe organizații au căutat soluții pentru a le acorda angajaților o mai mare autonomie și pentru a-i ajuta să evolueze. Aceste ameliorări au eliminat unele slăbiciuni, dar au echivalat cu o îmbunătățire modestă, nu cu o optimizare aprofundată – Motivația 2.1.

Și, astfel, această abordare generală a rămas intactă – pentru că era, la urma urmei, ușor de înțeles, de urmărit și de impus. Dar în primii zece ani ai acestui secol – o perioadă de performanțe incredibil de slabe în afaceri, tehnologie și în domeniul social – am descoperit că acest sistem de operare

* Institutul de Tehnologie din Massachusetts (n.t.).

vechi și rigid nu mai funcționează la fel de bine. Cade – des și imprevizibil. Îi obligă pe oameni să conceapă metode de evitare a erorilor. Mai presus de toate, se dovedește incompatibil cu numeroase aspecte ale mediului de afaceri contemporan. Iar dacă vom examina îndeaproape aceste probleme de incompatibilitate, vom realiza că ameliorările modeste – un pic aici și colo – nu vor rezolva problema. Avem nevoie de o optimizare completă.

Trei probleme de incompatibilitate

Motivația 2.0 încă mai are unele beneficii. Atât că nu prezintă nicio siguranță. Uneori funcționează; de multe ori, nu. Iar înțelegerea deficiențelor sale ne va ajuta să stabilim ce părți să menținem și la ce părți să renunțăm atunci când facem o optimizare. Deficiențele se încadrează în trei mari categorii. Actualul nostru sistem de operare a ajuns să fie mult mai puțin compatibil cu, iar uneori, pur și simplu, opus față de: modul în care ne *organizăm* activitatea; modul în care *ne raportăm* la ceea ce facem; și modul în care *facem* ceea ce facem.

Cum ne organizăm activitatea

Să ne întoarcem la confruntarea enciclopedică dintre Microsoft și Wikipedia. Ipoteza care stă la baza Motivației 2.0 sugerează că un astfel de rezultat nu ar fi nici măcar posibil. Triumful Wikipediei pare să sfideze legile fizicii comportamentale.

Dacă această enciclopedie scrisă doar de voluntari și amatori ar fi singurul exemplu de acest tip, am putea să o

respingem drept o aberație, o excepție care confirmă regula. Dar nu este. În schimb, Wikipedia reprezintă cel mai puternic nou model economic al secolului XXI: sursele deschise.

Pornește-ți calculatorul de acasă, de exemplu. Când navighezi pe Internet pentru a citi prognoza meteo sau pentru a comanda niște pantofi de sport, ai putea folosi Firefox, un browser gratuit, din surse deschise, creat aproape exclusiv de voluntari din toată lumea. Lucrători neplătiți care își cedează produsul? Este de necrezut. Stimulentele sunt greșite. Cu toate acestea, acum Firefox are peste 150 de milioane de utilizatori.

Sau intră în departamentul de IT al unei mari companii de oriunde din lume și solicită un tur. Serverele respectivei companii ar putea foarte bine să utilizeze Linux, un program conceput de o armată de programatori neplătiți și disponibil în mod gratuit. În prezent, Linux pune în mișcare unul din patru servere corporatiste. Apoi întreabă un angajat cum funcționează site-ul companiei. Bâzâind sub site este, probabil, Apache, un program gratuit, din surse deschise, destinat serverelor de rețea, creat și menținut de un grup global vast de voluntari. Cota Apache pe piața serverelor de rețea corporatiste: 52%. Cu alte cuvinte, companiile care, în mod obișnuit, se bazează pe recompense externe pentru a-și conduce angajații își administrează cele mai importante sisteme cu produse create de neangajați care nu par să aibă nevoie de astfel de recompense.

Și nu este vorba doar despre zecile de mii de proiecte de soft din întreaga lume. Astăzi poți găsi: cărți de bucate gratuite; manuale gratuite; modele auto gratuite; cercetare medicală gratuită; dosare juridice gratuite; fotografiile gratuite; proteze gratuite; cooperative de credit gratuite; cola din surse deschise; și pentru cei cărora băuturile răcoritoare nu le ajung, bere din surse gratuite.

Noul mod de organizare a activității nu exclude recompensele externe. Oamenii din mișcarea surselor deschise nu au depus jurăminte de sărăcie. Pentru mulți, participarea la aceste proiecte le poate crește reputația și abilitățile, ceea ce le sporește puterea de câștig. Antreprenorii au lansat companii noi, pentru a sprijini organizațiile să implementeze și să mențină aplicațiile informatice din surse deschise.

Dar, în cele din urmă, sursele deschise depind de motivația intrinsecă cu aceeași ferocitate cu care vechile modele economice se bazează pe motivația externă, după cum a arătat o serie de oameni de știință. Profesorul de management de la MIT, Karim Lakhani, și consultantul Grupului de Consultanță din Boston, Bob Wolf, au întrebat 684 de dezvoltatori de surse deschise, majoritatea din America de Nord și Europa, de ce participă la aceste proiecte. Lakhani și Wolf au dezvoltat o gamă întregă de motive, dar au descoperit că „motivația intrinsecă bazată pe plăcere, anume cât de creativă se simte o persoană când lucrează la un proiect, este cel mai puternic și mai universal stimulente”². O majoritate a programatorilor, au raportat că au atins frecvent starea de provocare optimă numită „flux”. Similar, trei economiști germani care au studiat proiectele din surse deschise de pe întreg cuprinsul globului au descoperit că ceea ce stimulează participării este „un set de motive predominant intrinseci” – mai ales „satisfația... de a depăși provocarea ridicată de o anumită problemă de soft” și „dorința de a oferi un dar comunității programatorilor”³. Motivația 2.0 lăsa puțin spațiu pentru tipul acesta de impulsuri.

Mai mult, sursele deschise reprezintă doar unul dintre modurile în care oamenii restructurează ceea ce fac de-a lungul noilor linii organizatorice și în funcție de o nouă paradigmă motivațională. Să trecem de la codul IT la codul juridic.

Legile din majoritatea țărilor dezvoltate permit, în esență, două tipuri de organizații economice – profit și nonprofit. Una face bani, cealaltă face bine unei comunități. Iar cel mai remarcabil membru al primei categorii este corporația deținută public – aflată în proprietatea acționarilor și condusă de manageri supravegheați de un consiliu director. Managerii și directorii poartă o responsabilitate de prim rang: maximizarea venitului acționarilor. Alte tipuri de organizații economice sunt guvernate de aceleași reguli. În Statele Unite, de pildă, parteneriatele, corporațiile S, corporațiile C, societățile cu răspundere limitată și alte tipuri de configurații economice urmăresc un obiectiv comun. Obiectivul celor care le conduc – în mod concret, legal și, într-o anumită măsură, moral – este acela de a maximiza profitul.

Aș vrea să salut cu entuziasm, din inimă și cu recunoștință aceste formate economice și țările vizionare care permit cetățenilor să le creeze. Fără ele, viețile noastre ar fi infinit mai puțin prospere, mai puțin sănătoase și mai puțin fericite. Dar, în ultimii ani, mai mulți oameni din lume au schimbat rețeta și plăsmuiesc noi tipuri de organizații economice.

De exemplu, în aprilie 2008, Vermont a devenit primul stat american care a permis un nou tip de firmă denumit „corporație cu răspundere limitată și profit redus”. Supranumită L3C, această entitate este o corporație – dar nu cum ne-am putea imagina în mod obișnuit. După cum a explicat un raport, o L3C „operează ca o firmă care generează cel puțin un profit modest, dar al cărei principal obiectiv este de a oferi beneficii sociale semnificative”. Trei alte state americane au urmat exemplul Vermont⁴. O L3C din Carolina de Nord, de exemplu, cumpără fabrici de mobilă abandonate de pe întreg cuprinsul statului, le utilizează cu tehnologie verde și le închiuză la preț redus unor producători de mobilă cu probleme.

Compania speră să facă bani, dar scopul ei real este să ajute la revitalizarea unei regiuni care se zbate în sărăcie.

Între timp, laureatul Premiului Nobel pentru Pace, Muhammad Yunus, a creat ceea ce el a denumit „firme sociale”. Acestea sunt companii care își sporesc capitalul, dezvoltă produse și le vând pe piața liberă, dar o fac în slujba unei misiuni sociale mai ample – sau, după cum s-a exprimat el, „au înlocuit principiul maximizării profitului cu principiul beneficiului social”. Rețeaua celui de-al Patrulea Sector din Statele Unite și Danemarca promovează „organizația pentru ajutor reciproc” – un hibrid care afirmă că este atât autosustentabil din punct de vedere economic, cât și animat de un obiectiv public. Un exemplu: Mozilla, entitatea care ne-a oferit Firefox, este structurată ca o organizație „pentru ajutor reciproc”. Iar trei antreprenori americani au inventat „Corporația B”, o denumire care impune companiilor să-și amendeze statutul, astfel încât stimulentele să favorizeze valorile pe termen lung și impactul social, în locul câștigului economic pe termen scurt.⁵

Desigur, nici producția din surse deschise și nici firmele „nu doar pentru profit”, anterior de neimaginat, nu reprezintă încă norma. Și nici nu vor trimite corporațiile publice la grămada de gunoi. Dar apariția lor ne spune ceva important despre direcția în care ne îndreptăm. „Există o mare mișcare care încă nu este recunoscută drept mișcare”, a declarat în *The New York Times* un avocat specializat în organizațiile pentru ajutor reciproc⁶. Un motiv ar putea fi acela că firmele tradiționale maximizează profitul, ceea ce se potrivește perfect cu Motivația 2.0. Aceste noi entități *maximizează scopurile* – ceea ce nu corespunde acestui sistem de operare vechi pentru că îi tratează cu dispreț propriile principii.

Cum ne raportăm la ceea ce facem

Când am urmat primul meu curs de economie la începutul anilor 1980, profesoara noastră – un lector strălucit cu o atitudine tip generalul Patton – a făcut o clarificare importantă înainte să deseneze cu creta pe tablă prima ei curbă a pasivității consumatorului. Economia, a explicat ea, nu înseamnă studierea banilor. Înseamnă studierea comportamentului. Pe parcursul unei zile, fiecare dintre noi analizează constant costurile și beneficiile acțiunilor noastre, după care decide să acționeze. Economisții studiază ce fac oamenii, nu ce spunem noi, pentru că noi facem ce este mai bine pentru noi. Suntem niște mașini raționale de calcul al propriilor noastre interese economice.

Când am studiat dreptul câțiva ani mai târziu, a reapărut o idee similară. Noul și dominantul domeniu al „dreptului și economiei” afirma că, tocmai pentru că suntem niște mașini atât de redutabile de calcul al propriilor noastre interese economice, legile și regulamentele adesea împiedică, mai degrabă decât permit, rezultele raționale și corecte. Am supraviețuit școlii juridice în mare parte pentru că am descoperit următoarea frază talismanică pe care am folosit-o la examene: „Într-o lume perfect informată și cu mici costuri de tranzacționare, părțile vor negocia o soluție care le va maximiza veniturile”.

Apoi, după aproximativ un deceniu, un curios curs al evenimentelor m-a determinat să pun la îndoială multe dintre lucrurile pe care mă străduisem din greu, și pentru care făcusem o datorie enormă, să le învăț. În 2002, Fundația Nobel a decernat premiul pentru economie unui tip care nici măcar nu era economist. Și i-au decernat cea mai importantă distincție a domeniului în mare măsură pentru că descoperise că *nu eram* întotdeauna mașini raționale de calcul al propriilor noastre

interese economice și că, adesea, părțile *nu* negociază o soluție care să le maximizeze veniturile. Daniel Kahneman, un psiholog american care, în anul respectiv, a primit Premiul Nobel pentru economie pentru activitatea desfășurată alături de israelianul Amos Tversky, a contribuit la impunerea unei schimbări în modul în care ne raportăm la ceea ce facem. Iar una dintre implicațiile acestui nou mod de gândire este că pune sub semnul întrebării multe dintre ipotezele Motivației 2.0.

Kahneman și alți cercetători din domeniul economiei comportamentale au fost de acord cu profesoara mea în ceea ce privește faptul că economia înseamnă studierea comportamentului economic al oamenilor. Ei cred că, pur și simplu, i-am acordat prea multă importanță termenului *economic* și nu suficient de multă termenului *uman*. Persoana aceea hiperrațională, cu creier de calculator, nu era reală. Era o ficțiune convenabilă.

Joacă un joc cu mine și voi încerca să ilustrez această idee. Să presupunem că cineva îmi dă zece dolari și îmi spune să-i împart – o parte, toți sau niciunul – cu tine. Dacă accepți oferta mea, amândoi ajungem să primim bani. Dacă o refuzi, niciunul nu primește nimic. Dacă ți-aș oferi șase dolari (păstrând patru pentru mine), i-ai lua? Aproape sigur. Dacă ți-aș oferi cinci, probabil i-ai accepta și pe ei. Dar dacă ți-aș oferi doi dolari? I-ai lua? Într-un experiment repetat în toată lumea, majoritatea oamenilor au respins ofertele de doi dolari sau mai puțin⁷. Acest lucru nu are niciun sens în termeni de maximizare a veniturilor. Dacă îmi accepți oferta de doi dolari, ești cu doi dolari mai bogat. Dacă o respingi, nu primești nimic. Calculatorul tău cognitiv știe că doi este mai mare decât zero – dar pentru că ești o ființă umană, ideea de corectitudine, dorința de răzbunare sau simpla iritare predomină.

În viața reală, comportamentul nostru este mult mai complex decât sugerează manualul și, adesea, contrazice ideea că suntem pur raționali. Nu economisim suficient pentru pensie, deși este în avantajul nostru economic evident să o facem. Ne agățăm de investiții proaste mai mult decât ar trebui, pentru că simțim o durere mult mai mare când pierdem bani decât bucuria pe care o resimțim atunci când câștigăm exact aceeași sumă. Oferiți-ne alternativa a două televizoare și vom alege unul; adăugați o a treia opțiune irelevantă și îl vom alege pe celălalt. Pe scurt, suntem iraționali – în mod previzibil, spune economistul Dan Ariely, autorul lucrării *Irațional în mod previzibil*, o carte care oferă o perspectivă amuzantă și antrenantă asupra economiei comportamentale.

Problema obiectivelor noastre este că Motivația 2.0 presupune că suntem aceiași maximizatori robotici ai veniturilor care mi s-a spus că suntem cu douăzeci de ani în urmă. Într-adevăr, chiar premisa stimulentei externe este că răspundem întotdeauna rațional la ele. Dar majoritatea economiștilor nu mai cred acest lucru. Uneori, acești factori motivaționali funcționează. Adesea, nu. Și, de multe ori, provoacă daune colaterale. Pe scurt, felul nou în care economiștii se gândesc la ce facem este greu de reconciliat cu Motivația 2.0.

Mai mult, dacă oamenii fac lucruri din motive stupide, depășite, de ce nu am face lucruri și din motive care țin de căutarea sensului sau atingerea potențialului maxim? Dacă suntem iraționali în mod previzibil – și, evident, suntem – de ce nu am putea fi și transcendențiali în mod previzibil?

Dacă pare exagerat, să ne gândim la alte atitudini bizare ale noastre. Renunțăm la slujbe bănoase pentru altele care ne oferă o finalitate mai clară. Ne străduim să învățăm clarinetul la sfârșit de săptămână, deși avem slabe speranțe că vom câștiga bani (Motivația 2.0) sau vreun partener (Motivația 1.0) de aici. Ne

jucăm cu cubul magic, chiar atunci când nu primim stafide sau dolari dacă îl rezolvăm.

Unii oameni de știință extind deja sfera economiei comportamentale pentru a include aceste idei. Cel mai cunoscut este Bruno Frey, un economist de la Universitatea din Zurich. Ca și economiștii comportamentali, a susținut că trebuie să depășim ideea de *Homo Oeconomicus* (Omul Economic, robotul acela fictiv care își maximizează veniturile). Dar extensia sa merge într-o direcție ușor diferită – spre ceea ce el numește *Homo Oeconomicus Maturus* (sau Omul Economic Matur). Acest personaj, spune el, „este mai «matur», în sensul că este dotat cu o structură motivațională mai rafinată”. Cu alte cuvinte, pentru a înțelege pe deplin comportamentul economic al oamenilor, trebuie să ne împăcăm cu o idee care este în dezacord cu Motivația 2.0. După cum scrie Frey, „motivația intrinsecă este de *mare importanță* pentru toate activitățile economice. Este de neconceput că oamenii sunt motivați doar sau chiar mai ales de stimulente externe”⁸.

Cum facem ceea ce facem

În cazul în care conduci alți oameni, aruncă o privire peste umăr. Vei vedea un strigoi plutind amenințător. Numele lui este Frederick Winslow Taylor – ți-l amintești de la începutul capitolului? – și-ți șoptește la ureche. „Munca”, murmură Taylor, „constă, în principal, din sarcini simple, nu foarte interesante. Singura modalitate prin care îi poți determina pe oameni să le îndeplinească este să-i stimulezi corespunzător și să-i monitorizezi cu atenție”. La începutul anilor 1900, Taylor avea dreptate. Astăzi, în cea mai mare parte a lumii, nu mai este atât de adevărat. Da, pentru unii oameni munca rămâne