



daniel pink drive

*ce anume
ne motivează
cu adevărat*

Traducere din engleză de
Dan Bălănescu

 PUBLICA

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

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

Pink face o demonstrație convingătoare a faptului că organizațiile secolului XXI ignoră motivația intrinsecă pe riscul lor.

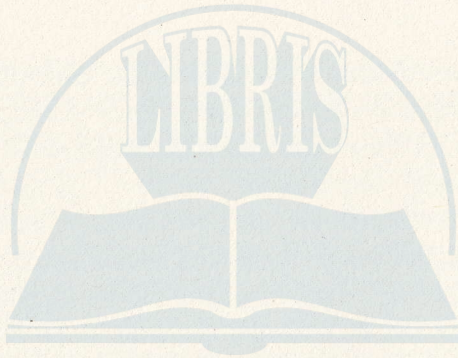
SCIENTIFIC AMERICAN

Pink este un scriitor într-atât de talentat încât transformă chiar și cel mai complicat studiu științific într-o lectură digerabilă – și, adesea, amuzantă – fără să-și piardă din forța de convingere.

NEW YORK POST

Analiza lui Pink și noul său model de motivare ne oferă o înțelegere profundă a naturii noastre intime.

PUBLISHERS WEEKLY



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 contributory 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 economistii noștri 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 țâraie 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 altor 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, electrificarea – 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 inefficient, 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 impulsionează 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 viațile 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 viațile în jurul acestei prezumții fundamentale: modalitatea în care poate fi îmbunătățită performanța, creșterea productivității 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 ispiți 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 petic ici 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