

daniel pink drive

*ce anume
ne motivează
cu adevărat*

*Traducere din engleză de
Dan Bălănescu*

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 țin 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 cucerirea savanei până la

căutarea disperată a unui ascunziș la apariția tigrlui preistoric, stimulntul acesta 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 stimulntul biologic era inadecvat. De fapt, uneori avem nevoie să *temperăm* acest stimulnt – 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 stimulnt încă era important – nicio îndoială în această privință – dar nu explica în întregime cine eram cu adevărat. Aveam și un al doilea stimulnt – 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 stimulnt pentru a crea totul de la dreptul contractual la magazinele de cartier.)

Valorificarea acestui al doilea stimulnt 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 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, mașinaria 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, creșterea 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 înnobilitoare. 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; fotografii 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 dezvăluit o gamă întreagă 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 stimulent”². O majoritate a programatorilor, au descoperit cercetătorii, 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 participanții este „un set de motive predominant intrinseci” – mai ales „satisfacția... 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 închiriază 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.