

MOTIVACIJA

ARETÉ
IZDAVAČKA KUĆA

Naslov originala

Daniel H. Pink

DRIVE

Zbirka

Preobražaj

Za izdavača

Nina Gugleta

Glavni i odgovorni urednik

Nina Gugleta

Prevod

Marko Vignjević

Lektura

Irina Vujičić

Korektura

Aleksandra Dunđerski

Dizajn korica

Ksenija Pantelić

Štamparija

Kontrast, Beograd

Tiraž

1000 primeraka

Izdavač

Areté, Beograd

Copyright © Daniel H. Pink, 2009

Translation Copyright © Arété, 2019

MOTIVACIJA

NEOČEKIVANA ISTINA O LJUDSKOJ MOTIVACIJI

Danijel H. Pink

Prevod

Marko Vignjević

SADRŽAJ

Uvod	7
DEO PRVI	
NOVI OPERATIVNI SISTEM	
Poglavlje 1	
Uspon i pad motivacije 2.0	19
Poglavlje 2	
Sedam razloga zašto štapovi i šargarepe (često) ne daju rezultata...	39
Poglavlje 2a	
...i posebne okolnosti kada funkcionišu	65
Poglavlje 3	
Tip i i tip x	73
DEO DRUGI	
TRI ELEMENTA	
Poglavlje 4	
Autonomija	87
Poglavlje 5	
Umeće	111
Poglavlje 6	
Svrha	133
DEO TREĆI	
ALATKE TIPA I	
Tip I za pojedince	152
Tip I za organizacije	160
Zen kompenzacije	167
Tip I za roditelje i prosvetare	170
Pokušajte sa „uradi sam” knjižicama	172
Poslušajte gurue	180
Tip I: fitness plan	185
Vodič za raspravu o knjizi motivacija	187

UVOD

NEDOKUČIVE ZAGONETKE HARIJA HARLOUA I EDVARDA DISIJA

Sredinom prošlog veka, dva mlada naučnika sprovela su eksperiment koji je trebalo da promeni svet – ali nije.

Hari F. Harlou bio je profesor na Univerzitetu Viskonsin i 1940. godine osnovao je jednu od prvih laboratorija na svetu za proučavanje ponašanja majmuna. Jednog dana 1949, Harlou je, s još dvoje kolega, izveo eksperiment učenja na osam rezus majmuna. Istraživanje se sastojalo od jednostavne mehaničke zagonetke. Rešavanje ove zagonetke zahtevalo je tri koraka: vađenje vertikalne igle, otklanjanje kuke i podizanje poklopca. To bi bilo prilično lako za mene i vas, ali pokazalo se veoma komplikovano za laboratorijskog majmuna od oko šest kila.

Naučnici su postavili ove naprave u kaveze majmuna kako bi posmatrali njihove reakcije – i pripremili ih za testove mogućnosti rešavanja problema na kraju dve nedelje. Ali nešto čudno se desilo. Bez ikakvog spoljnog uticaja naučnika, majmuni su počeli da se igraju sa zagonetkama, koncentrisano, odlučno i sa uživanjem. Nedugo zatim, počeli su da otkrivaju kako te naprave funkcionišu. Kada je Harlou testirao majmune trinaestog i četrnaestog dana, primati su postali prilično vešti. Rešavali su zagonetke često i brzo; u dve trećine pokušaja uspevali su da razbiju šifru za manje od šezdeset sekundi.

Ovo je bilo pomalo čudno. Niko nije naučio majmune kako da izvade iglu, reše se kuke i otvore poklopac. Niko ih

nije nagrađivao hranom, ili čak tihim aplauzom kada bi uspjeli. To se kosilo sa prihvaćenim mišljenjem o tome kako se primati – uključujući i one s većim mozgom i manje dlake, poznatijim kao ljudi – ponašaju.

Naučnici su tada znali da postoje dva nagona koji oblikuju ponašanje. Prvi je biološki nagon. Ljudi i druge životinje jedu i piju kako bi utolili glad i žeđ, imaju polne odnose ne bi li zadovoljili svoje telesne nagone. Ali to se nije dešavalo u ovom slučaju. „Rešavanje zagonetke nije vodilo do hrane, vode ili seksa”, zaključio je Harlou.

Čak i jedini preostali nagon nije uspeo da da odgovor na čudno ponašanje majmuna. Ako je biološka motivacija dolazila iznutra, ovaj drugi nagon dolazio je spolja – nagrade i kazne uslovljene okruženjem zbog određene vrste ponašanja. Ovo je zaista istina kada su u pitanju ljudi, koji su reagovali fantastično na takve spoljne sile. Ako obećate da ćete nam povećati platu, mi obećavamo da ćemo više raditi. Ukoliko nam date mogućnost da dobijemo peticu na testu, utoliko ćemo više učiti. Ako nam zapretite da nam nećete dati platu zakasnimo li na posao, mi ćemo doći na vreme. Ali ni to nije moglo da objasni ponašanje majmuna. Kako je Harlou napisao, i tu jasno možete da vidite njegovu nedoumicu: „Ponašanje do kojeg smo došli u ovom istraživanju dovodi nas do nekoliko interesantnih pitanja koja se tiču motivacione teorije, pošto je dostignuto značajno učenje, a efikasan učinak održan bez ikakve motivacije.”

Šta drugo može biti posredi?

Kako bi odgovorio na to pitanje, Harlou je ponudio novu teoriju – ono što se može nazvati *trećim* nagonom: „Obavljanje zadatka”, rekao je, „dovodi do unutrašnje nagrade.” Majmuni su rešavali problem iz čistog zadovoljstva koje im je to pružalo. Uživali su u tome. Radost zadatka je, sama po sebi, bila nagrada.

Ako je ova pomisao bila radikalna, ono što se desilo nakon toga samo je produbilo zabunu i kontroverzu. Možda je ovaj novi nagon – Harlou ga je nazvao „unutrašnja motivacija” – bio stvaran. Ali on je sigurno bio potčinjen drugim nagonima. Kada bi majmuni bili nagrađeni – suvim grožđem! – zato što su rešili problem, nema sumnje da bi to činili još bolje. A kada je Harlou testirao taj pristup, uvideo je da majmuni prave *više* grešaka i rešavaju problem mnogo *ređe*. „Uvođenje hrane u eksperiment”, pisao je Harlou, „omelo je učinak, što je fenomen o kojem nema izvora u literaturi.”

Ovo je bilo zaista *čudno*. Naučno rečeno, to je bilo ekvivalent kotrljanju gvozdene lopte nizbrdo kako bismo izmerili njenu brzinu – samo da bi lopta skončala lebdeći u vazduhu. To je sugerisalo da je naše poimanje gravitacione sile na naše ponašanje nedovoljno – a da ono što smo smatrali datim zakonima ima dosta propusta. Harlou je naglasio „snagu i istrajnost” motivacije kod majmuna da reše problem. On je tada zabeležio:

Čini se da ovaj nagon... može biti isto toliko iskonski i jak kao i ostala dva. Štaviše, postoje razlozi da verujemo da taj nagon može biti isto toliko efikasan kod učenja.

Međutim, u to vreme, druga dva nagona bili su čvrsto uvreženi u nauci. Tako da se Harlou oglasio. Ubeđivao je naučnike da „zatvore velike delove naše teoretske deponije” i da ponude svežije, preciznije izveštaje o ljudskom ponašanju. Upozorio je da su naša obrazloženja o tome zašto radimo to što radimo nepotpuna. Rekao da moramo uzeti u obzir i ovaj treći nagon kako bismo istinski shvatili ljudsko stanje.

A onda je odustao od čitave ideje.

Umesto da se bori sa establišmentom i počne da razrađuje kompletniji uvid u motivaciju, Harlou je napustio

svoja sporna istraživanja, a kasnije se proslavio istraživanjem iz oblasti naklonosti. Njegovo viđenje tog trećeg nagona provlačilo se kroz psihološku literaturu, ali ostalo je na periferiji bihevioralne nauke i našeg razumevanja nas samih. Proći će dve decenije dok drugi naučnik nije preuzeo nit koju je Harlou tako provokativno ostavio na laboratorijskom stolu u Viskonsinu.

U leto 1969. godine, Edvard Disi bio je diplomac iz psihologije na Univerzitetu Karnedži Melon, u potrazi za temom svoje disertacije. Disi, koji je već stekao diplomu mastera na Votornu, bio je zaintrigiran motivacijom, ali je smatrao da je akademci i poslovni ljudi pogrešno razumeju. Tako je on, po ugledu na Harloua, rešio da izučava tu oblast uz pomoć određene zagonetke.

Disi je izabrao soma kocku, tada popularnu igračku proizvođača Parker braders, koja je, zahvaljujući jutjubu, popularna i dan-danas. Ta zagonetka sastoji se od sedam plastičnih komada – šest koje čine četiri kocke, jednu koju čine tri kocke. Igrači mogu da sastave tih sedam komada na milion mogućih načina – od apstraktnih oblika do onih prepoznatljivijih.

Za svrhe eksperimenta, Disi je podelio učesnike, studente i studentkinje, u eksperimentalnu grupu (koju ću nazvati grupom A) i u kontrolnu grupu (koju ću nazvati grupom B). Obe grupe su učestvovala u tri jednodnevsne sesije održane u tri uzastopna dana.

Evo kako su sesije funkcionisale: Svaki učesnik ulazio je u sobu i sedao za sto na kojem su se nalazili sedam delova soma zagonetke, crteži tri oblika i primerci *Tajma*, *Njujorkera* i *Plejboja*. Disi je sedeo s druge strane stola kako bi objasnio uputstva i merio napredak uz pomoć štoperice.

U prvoj sesiji, članovi obe grupe morali su da sastave delove soma zagonetke u zadate oblike. U drugoj sesiji, ura-

dili su isto to s drugačijim crtežima – ali ovog puta Disi je rekao grupi A da će biti plaćeni jedan dolar (što je jednako današnjih šest dolara) za svaki oblik koji uspeju da reprodukuju. U međuvremenu, grupa B je dobila nove crteže ali bez novca. Konačno, u trećoj sesiji, obe grupe su dobile nove crteže i morale su da ih reprodukuju bez nagrade, baš kao i u prvoj sesiji.

Preokret se desio na pola puta u svakoj sesiji. Nakon što je učesnik sastavio soma zagonetku da odgovara dvama od tri crteža, Disi je zaustavio sesiju. Rekao je da će im dati četvrti crtež, ali da mora, kako bi izabrao onaj pravi, da unese vreme kada su završili u računar. A pošto se sve dešavalo u kasnim šezdesetim, kada još nije bilo ličnih računara, to je značilo da mora na kratko da ih ostavi same.

Kada je izlazio rekao je: „Biću odsutan nekoliko minuta, možete raditi šta hoćete dok me ne bude bilo.” Ali Disi nije unosio nikakve brojeve u računar. Umesto toga, otišao je u susednu sobu spojenu sa prostorijom u kojoj se održavao eksperiment, a koja je imala jednostrano ogledalo. Tu je deset minuta posmatrao šta ljudi rade dok su sami. Da li su nastavili da se igraju sa zagonetkom, da reprodukuju treći crtež? Ili su radili nešto drugo – prelistavali časopise, zurili kroz prostor, ili dremali?

Tokom prve sesije, ne začudo, nije bilo razlike između onoga što je radila grupa A i grupa B tokom tih osmominutnih, tajnih posmatranja. Obe grupe su nastavile da se igraju sa zagonetkom, u proseku tri i po do četiri minute, što je sugerisalo da im je bilo koliko-toliko zanimljivo.

Drugog dana, tokom kojeg je grupi A bilo plaćeno za svaku konfiguraciju, a grupi B ne, grupa B se uglavnom ponašala kao i tokom prvog odmora. Ali plaćena grupa je odjednom postala veoma zainteresovana za soma zagonetku. U proseku, ljudi iz grupe A proveli su više od pet minuta sa

zagonetkom, moguće ne bi li uhvatili zalet za treći izazov, ili da zarade pare za pivo kada se Disi vrati. Ovo ima smisla, zar ne? To ide u prilog onome što znamo o motivaciji: nagradite me i ja ću više raditi.

Međutim, ono što se desilo trećeg dana potvrdilo je Disijeve sumnje o motivaciji – i polako dovelo u pitanje osnovnu pretpostavku modernog života. Ovog puta, Disi je rekao učesnicima iz grupe A da ima novca da im plati samo za jedan dan i da će ta treća sesija biti neplaćena. Tada su se stvari odvijale kao i ranije – dve zagonetke, praćene Disijevim prekidom.

Kada je nastupio osmominutni period slobodnog vremena, ispitanici iz neplaćene grupe B igrali su se sa zagonetkom nešto duže nego prethodnih sesija. Možda su postali aktivniji; možda je to bio samo statistički kuriozitet. Ali ispitanici iz grupe A, koji su prethodno bili plaćeni, reagovali su drugačije. Oni su tada provodili manje vremena u igri sa zagonetkom – i to ne svega dva minuta *manje* nego tokom plaćene sesije, već punu minutu manje nego tokom prve sesije kada su se prvi put susreli i uživali u zagonetki.

Slično otkriću do kog je došao Harlou dve decenije ranije, Disi je ustanovio da motivacija kod ljudi funkcioniše na osnovu zakona koji su u suštoj suprotnosti sa onim u šta većina naučnika veruje. Od kancelarije do igrališta, znalo se šta motiviše ljude. Nagrade – naročito novac – pojačavaju zainteresovanost i poboljšavaju rad. Ono što je Disi otkrio, i kasnije potvrdio kroz još dva dodatna istraživanja koja je sproveo, bilo je sasvim suprotno. „Kada se novac koristi kao spoljna nagrada za neku aktivnost, ispitanici gube unutrašnje interesovanje za tu aktivnost”, napisao je. Nagrade mogu pojačati motivaciju kratkoročno – baš kao što i kofein može da vas natera da radite još nekoliko sati. Ali to dejstvo opada – i što je još gore, može umanjiti čovekovu dugoročnu motivaciju da nastavi s projektom.

Ljudska bića, rekao je Disi, poseduju „urođenu sklonost ka traganju za novim izazovima, da povećaju i dokazuju svoje mogućnosti, da istražuju i da uče.” Ali ovaj treći nagon bio je krhkiji od prethodna dva, trebalo mu je posebno okruženje kako bi preživeo. „Onaj ko je zainteresovan da razvija i obogaćuje unutrašnju motivaciju kod dece, zaposlenih, studenata i slično, ne bi trebalo da se usredsređuje na sisteme spoljne kontrole poput novčanih nagrada”, napisao je u propratnom tekstu. Tako je počelo ono što je za Disija postalo životni cilj – da razmotri zašto radimo to što radimo – što ga je ponekad dovodilo u sporove s drugim psiholozima, te je dobio otkaz iz poslovne škole, i što je uzdrimalo postojeće pretpostavke o radu organizacija.

„To je bilo kontroverzno”, rekao mi je Disi jednog prolećnog jutra četrdeset godina nakon soma eksperimenata. „Niko nije očekivao da će nagrade imati negativne posledice.”

Ovo je knjiga o motivaciji. Pokazaću da veći deo naših uverenja vezanih za ispitanike nije tačan, i da je ono što su Harlou i Disi počeli da otkrivaju pre nekoliko decenija mnogo bliže istini. Problem je u tome što većina preduzeća još ne primenjuje novo razumevanje onoga što nas motiviše. Suviše organizacija – ne samo preduzeća, već i vlade kao i nevladin sektor – i dalje funkcionišu na pretpostavkama o ljudskom potencijalu koje su zastarele, neispitane i ukorenjene više u folkloru nego u nauci. Oni nastavljaju sa praksama kao što su planovi kratkoročnog nagrađivanja i plaćanje za izvršene obaveze, bez obzira na brdo dokaza koji pokazuju da takve mere obično ne funkcionišu i čine štetu. Što je još gore, ove prakse ušle su i u naše škole, gde zasipamo našu buduću radnu snagu ajpodima, gotovinom i kuponima za picu kako bismo ih motivisali da uče. Nešto je pošlo naopako.

Međutim, dobro je to što rešenje stoji pravo pred nama – u radovima grupe bihevorista koji su preuzeli revolucionarne napore Harloua i Disija i čiji nam rad tokom prethodnih pola veka nudi dinamičniji uvid u ljudsku motivaciju. Predugo je postojao jaz između onoga što nauka zna i onoga što preduzeća rade. Cilj ove knjige je da spoji te dve strane.

Knjiga *Motivacija* ima tri dela. Deo prvi sagledaće mane našeg sistema nagrade i kazne i predložiće nov način gledanja na motivaciju. Prvo poglavlje ispitaće kako preovlađujući stav o motivaciji postaje nespojiv sa mnogim aspektima savremenog poslovanja i života. Drugo poglavlje otkriće sedam razloga zašto štap i šargarepa spoljne motivacije često daje suprotno od onoga što smo želeli da postignemo. (Nakon toga je kratki dodatak, poglavlje 2a, koji pokazuje posebne okolnosti u kojima štap i šargarepa mogu biti korisni.) Treće poglavlje govoriće o onome što ja zovem ponašanje *tip I*, način razmišljanja i pristup poslovanju ukorenjen u pravoj nauci ljudske motivacije koji je pospešen našim trećim nagonom – urođenom potrebom da upravljamo sopstvenim životima, da naučimo i stvorimo nove stvari, i da poboljšamo sebe i svoj svet.

Deo drugi ispitaće tri elementa ponašanja *tip I* i pokažeće kako ih pojedinci i organizacije koriste u cilju poboljšanja rada i produbljivanja zadovoljstva. Četvrto poglavlje objasniće autonomiju, našu želju da sami upravljamo sobom. Peto poglavlje razmotriće majstorstvo, poriv za stalnim poboljšanjem u onome što radimo. Šesto poglavlje istražiće svrhu, žudnju da budemo deo nečega što je izvan nas samih.

Deo treći, kutija za alat *tipa I*, sveobuhvatni je paket resursa koji vam mogu pomoći da stvorite uslove u kojima će ponašanje *tip I* napredovati. Tu se može naći sve od brojnih vežbi za buđenje motivacije u vama i drugima, do pitanja za raspravu u vašem čitalačkom klubu, kao i veoma kratki

zaključak knjige, koji će vam pomoći da preživite zakusku. Mada je ova knjiga uglavnom o poslovnom svetu, u ovom delu ponudiću ponešto o tome kao primeniti ove koncepte na obrazovanje i na život van posla.

Ali pre nego što pređemo na sve to, počnimo sa eksperimentom misli koji zahteva da se vratimo unazad – u dane kada je Džon Mejdžor bio premijer Velike Britanije, Barak Obama mršavi, mladi profesor prava, internet veze bile dajl-ap, a blekberi vrsta voća.