

Мотивація 2.0: злет і падіння

Уявіть собі, що зараз 1995 рік. Ви сидите разом з жінкою-економістом — досвідченим викладачем школи бізнесу, яка має ступінь доктора філософії¹. І тут ви їй кажете:

— У мене є магічний кристал, що зазирає у майбутнє на п'ятнадцять років. І мені хочеться випробувати ваші прогностичні здібності.

Попри її скептичну налаштованість, вона все ж таки погоджується.

Ви пояснюєте:

— Зараз я опишу вам дві нові енциклопедії: перша щойно вийшла в продаж, а другу видадуть через кілька років. Від вас вимагається спрогнозувати, яка з них буде більш успішною 2010 року.

— Розповідайте, — говорить вона.

— Першу енциклопедію створили в «Майкрософт»². Як вам відомо, «Майкрософт» уже зараз є великою та прибутковою компанією. А випустивши цього

¹ Доктор філософії (*англ.* PhD) — загальноприйнятий науковий ступінь у більшості країн світу. Згідно з прийнятим 2015 року законом України «Про вищу освіту», в Україні також введено науковий ступінь доктора філософії, що замінив науковий ступінь кандидата наук.

² Корпорація «Майкрософт» (*англ.* Microsoft Corporation) — інтернаціональна корпорація з розроблення комп'ютерних технологій, заснована 1975 року. Один із найпотужніших виробників апаратного та програмного забезпечення у світі.

року «Віндовз 95»¹, і взагалі стане бізнес-гігантом світового масштабу. «Майкрософт» фінансуватиме створення цієї енциклопедії. Компанія найматиме професійних редакторів та письменників, які створять тисячі статей, що охоплять широкий спектр різних тем. Щедро винагороджені керівники наглядатимуть за перебігом проекту, аби гарантувати його вчасне завершення в рамках виділеного бюджету. Потім «Майкрософт» продаватиме цю енциклопедію на компакт-дисках, а згодом і в режимі онлайн. Друга ж енциклопедія не буде комерційним продуктом якоїсь певної компанії. Її створять десятки тисяч людей, що пишуть та редагують статті для задоволення. Від цих аматорів не вимагатимуть жодних кваліфікацій і нікому з них не заплатять жодного долара, жодного євро за написану чи відредаговану статтю. Щотижня учасники проекту по 20 або й по 30 годин жертвуватимуть своїм часом і працюватимуть абсолютно безплатно. Сама ж енциклопедія, що існуватиме і працюватиме в режимі онлайн, також буде безплатною — жодної сплати з охочих нею скористатись. «Отже, — говорите ви економісту, — давайте зробимо прогноз на п'ятнадцять років наперед. Мій магічний кристал передбачає, що 2010 року одна з цих енциклопедій буде найбільшою та найпопулярнішою енциклопедією в світі, тоді як інша просто перестане існувати. Визначте, яка з цих енциклопедій стане успішною, а яка ні».

Сумніваюсь, що 1995 року ви б знайшли бодай одного економіста на Землі, який, маючи тверезий розум, не сказав би, що саме перший тип енциклопедій приречений на успіх. З будь-якого іншого висновку можна було б просто посміятись, позаяк він суперечив би будь-якому закону бізнесу, яких економісти вчать своїх студентів. Це було б так само, як запитати в зоолога, хто виграє забіг на 200 метрів: гепард чи ваш швагер?

Звичайно, у того наброду добровольців щось та й вийшло б, але їхній продукт за жодних умов не зміг би конкурувати з пропозицією потужної комерційної компанії. Надто вже недоладними були їхні стимули. Якщо «Майкрософт» була чітко спрямованою на заробіток від успішно реалізованого продукту, то кожен з учасників другого проекту з самого початку знав, що в разі успіху не заробить нічого. Більш того, найняті компанією «Майкрософт» автори, редактори та керівники отримували заробітну плату. Автори статей іншого проекту не отримували нічого. Крім того, така робота їм, мабуть, ще й завдавала збитків, бо вони замість того, щоб займатись добре оплачуваною роботою, у той час писали та редагували статті. Таке запитання

¹ «Віндовз 95» (англ. Windows 95) — 16/32 розрядна графічна операційна система гібридного типу, випущена корпорацією «Майкрософт» 24 серпня 1995 року.

ДРАЙВ. ДИВОВИЖНА ПРАВДА ПРО ТЕ, ЩО НАС МОТИВУЄ

зовсім не назвеш «біномом Ньютона», тож нашій економістці навіть на думку не спало б включити його до списку запитань на магістерський іспит із бізнес-адміністрування для своїх студентів. Надто легеньким воно видавалось.

Проте ви самі знаєте, чим усе закінчилось. Тридцять першого жовтня 2009 року компанія «Майкрософт» закрила проект «MSN Encarta»¹, вилучивши з продажу диски та онлайн-енциклопедію, що були на ринку впродовж шістнадцяти років. Тим часом «Вікіпедія» — другий тип енциклопедії — посіла місце найбільшої та найпопулярнішої енциклопедії у світі. Лише через вісім років після заснування «Вікіпедія» містила понад 13 мільйонів статей більш ніж 260 мовами, включено з 3 мільйонами статей, написаних англійською [1]. У чому річ? Традиційний погляд на людську мотивацію не спроможний пояснити такого результату.

Тріумф методу батoga та пряника

Комп'ютери — чи то звичайний мейнфрейм² ще часів експериментів Деці, чи то «аймак»³, на якому я зараз друкую це речення, чи то мобільний телефон, що лежить у вашій кишені, — усі мають операційні системи. Під поверхнею корпусу, якого ви торкаєтеся, та кнопок, які ви натискаєте, ховається складний шар програмного забезпечення, що включає команди, протоколи та алгоритми, які роблять так, що все функціонує без збоїв. Більшість із нас не надто замислюється над операційними системами. Ми звертаємо на них увагу тільки тоді, коли вони починають барахлити — коли апаратне та програмне забезпечення, якими вони мали б керувати, стають надто складними та заплутаними для наявних операційних систем. Ось тоді наші пристрої починають ламатися. Ми звертаємось зі скаргою до відповідних установ, і розумні розробники програмного забезпечення, що постійно працюють над виправленням того чи іншого елемента програми, беруться до роботи та створюють покращену її версію — апгрейд.

Суспільство також має свої операційні системи: закони, суспільні звичаї, економічні домовленості, з якими ми зіштовхуємось щодня. Це ніби цілі шари ко-

¹ «MSN Encarta» — електронна мультимедійна енциклопедія виробництва корпорації «Майкрософт», остання версія якої була випущена 2008 року.

² Мейнфрейм (англ. Mainframe) — універсальна обчислювальна машина з архітектурою System 360/370/390 та значним обсягом зовнішньої та оперативної пам'яті.

³ «Аймак» (англ. iMac) — персональний комп'ютер компанії «Apple», що працює на базі «Macintosh».

ЧАСТИНА ПЕРША. НОВА ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА

манд, протоколів та алгоритмів, на яких побудований цей світ. І більша частина нашої суспільно-операційної системи складається з набору ймовірностей мотивів людської поведінки. Ще за давніх часів (я маю на увазі за дуже давніх часів,десь п'ятдесят тисяч років тому) головна ймовірність мотивів людської поведінки була простою і правдивою. Люди просто намагались вижити. Блукали степами в пошуках їжі та видирались на найближче дерево, коли на обрії з'являвся шаблезубий тигр — ось який драйв найбільше тоді керував нашою поведінкою. Можете називати це ранньою операційною системою Мотивація 1.0. Першокласною її важко назвати, та вона й не суттєво відрізнялася принципами від поведінки макаки-резус, великих людиноподібних мавп чи інших тварин. Проте служила вона людям справно і працювала добре, але тільки до певного часу.

Щойно люди почали формувати більш складне суспільство, яке почало повставати проти чужинців та шукало способів вирішення якихось проблем, операційна система, що базувалась виключно на біологічному мотиві, перестала відповідати вимогам суспільства. Насправді інколи людям доводилось шукати шляхів *приборкання* цього мотиву (якщо говорити сучасною мовою, це для того, аби я не вкрав вашу вечерю, а ви — мою дружину). І ось через розвиток суспільної культури ми помалу замінили ту стару мотиваційну версією новою, що більш сумісна з тим часом, коли змінилися життя й вид діяльності.

В основі нової та виправленої операційної системи полягла доопрацьована й точніша ймовірність: людина — це набагато більше, ніж просто збірка біологічних мотивів. Первісний драйв, без сумніву, був важливим, але насправді він не зовсім враховував те, ким ми є. У нас був ще й другий мотив — шукати дедалі більшої винагороди, намагаючись уникнути покарання. Саме з такої нашої філософії з'явилася на світ нова операційна система — назвемо її Мотивація 2.0.

Звичайно, тварини також реагують на винагороди та покарання, проте лише люди довели, що можуть застосовувати такий драйв для створення будь-чого — від укладання якоїсь угоди до відкриття цілодобових крамниць.

Залучання в бізнесі всіх властивостей другого драйву стало передумовою економічного прогресу в цілому світі, особливо за останні двісті років. Візьмемо, наприклад, промислову революцію. Технологічні інновації — парові двигуни, залізниці, електрифікація — відіграли чи не найважливішу роль у прискоренні розвитку промислового сектору. Проте не меншу роль відіграли й менш промислові інновації, зокрема діяльність американського інженера Фредеріка