



Drive:
The Surprising
Truth about What
Motivates Us
Daniel H. Pink

Драйв

Что на самом деле нас мотивирует

Дэниел Пинк

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Драйв. Что на самом деле нас
мотивирует. Дэниел Пинк**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Драйв. Что на самом деле нас мотивирует.
Дэниел Пинк / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Дэниела Пинка «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге «Драйв» Дэниела Пинка – результат исследований человеческой мотивации, которые велись несколькими поколениями ученых на протяжении 40 лет. Это книга-провокация, в которой сталкиваются новейшие социологические данные и привычные, старинные методы управления бизнесом. Дэниел Пинк объясняет, как менялась мотивация в операционной системе человеческого сознания, что она представляет собой сейчас, как ее приложить к практике менеджмента. Он отвечает на вопросы «Что нас мотивирует на самом деле?», «Почему на человечество больше не действует вознаграждение в виде денег?», «Какова эффективность метода кнута и пряника?». В фокусе внимания автора – три истинных элемента нашего вдохновения. Автономия. Мастерство. Целеустремленность. Зачем читать • Узнать, в чем заключается рецепт высокой производительности и работоспособности сотрудников. • Проследить, как менялась мотивация в процессе эволюции человека и общества. • Обновить традиционную систему внешних стимулов – кнута и пряника, утративших свою эффективность. Об авторе Дэниел Пинк – писатель, спикер, исследователь мотивации. В прошлом – главный спичрайтер вице-президента Эла Гора. Почетный доктор Джорджтаунского университета, Института Пратта, колледжа искусств и дизайна Ринглинга и Вестфилдского университета. Шесть его книг о менеджменте и мотивации входят в список бестселлеров по версии The New York Times. Согласно британскому рейтингу Thinkers-50, входит в число 15 выдающихся бизнес-мыслителей мира.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	7
Новая операционная система	8
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Краткое содержание книги: Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. Дэниел Пинк

Оригинальное название:

Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us

Автор:

Дэниел Пинк

Тема:

HR и карьера

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

* * *

Эта книга о подлинной мотивации. Мотивации, стимулируемой нашей врожденной потребностью управлять собственной жизнью, учиться и создавать что-то новое. Эта книга о том, как вызвать у себя и подчиненных необходимое поведение по отношению к выполняемой работе.

Автор пишет об увлекательных экспериментах, которые доказывают, что есть дополнительная, не менее важная система мотивации, работающая порой лучше, чем традиционная.

Книга написана очень простым языком, читать ее легко и интересно, а все советы очень практичны.

Введение

Сегодня большинство компаний, руководителей и сотрудников живут в мире, где значение внешней мотивации чрезвычайно велико: считается, что для повышения эффективности и увеличения производительности людей нужно вознаграждать за хорошее и наказывать за плохое. Это своего рода Мотивация 2.0.

Но «внешние поощрения» могут как следует работать, только когда речь идет о рутинных задачах, которые сотрудник решает на рабочем месте. Тогда как по оценке консалтинговой фирмы McKinsey & Co, например, в США лишь 30 % новых рабочих мест связаны с рутинной работой, а 70 % людей ждет деятельность с элементами творчества и анализа.

Секрет высокой производительности и работоспособности заключается не в наших биологических потребностях и не в поощрениях и наказаниях, а в нашем глубинном стремлении управлять своей жизнью, развивать и расширять свои способности и вести жизнь, в которой есть цель (предназначение) и смысл.

Новая операционная система

Взлет и падение системы Мотивация 2.0

Общество, подобно компьютеру, имеет операционную систему – набор по большей части скрытых инструкций и протоколов, на которых строится все взаимодействие внутри системы. В значительной степени наша общественная операционная система состоит из представлений относительно человеческого поведения.

В самую раннюю пору основное представление, касающееся человеческого поведения, было простым и точным. Мы должны были выжить. В любых действиях: от прочесывания саванны в поисках пищи до драки за кусты, в которых можно было спрятаться от саблезубого тигра, – этот мотив почти полностью определял наше поведение. Назовем это операционной системой Мотивация 1.0.

Она была не особенно элегантной и не слишком отличалась от аналогичных систем, принятых у макак-резусов, больших человекообразных обезьян или других животных. Но она служила нам верой и правдой. Она работала как часы. До тех пор, пока не утратила эффективность.

По мере того как люди формировали более сложные общества, сталкиваясь с чужаками и осознавая необходимость в сотрудничестве для достижения своих целей, операционная система, основанная исключительно на биологических потребностях, перестала отвечать возросшим требованиям.

Ядром этой новой и усовершенствованной операционной системы было пересмотренное и уточненное представление: люди – это нечто большее, чем сумма биологических потребностей. У нас был также второй базовый стимул: стремиться к удовольствию и избегать наказания в широком смысле. Именно из этого прозрения возникла новая операционная система – Мотивация 2.0.

Способность извлекать пользу из этой второй побудительной силы была очень важна для экономического прогресса во всем мире на протяжении двух последних столетий.

Рабочие в рамках этого подхода рассматривались как части сложной машины. Если они выполняли свою работу правильно и в срок, машина функционировала безукоризненно. И чтобы обеспечить это, вы просто поощряли нужное вам поведение и наказывали за поведение, которое считали неприемлемым. Люди рационально реагировали на эти воздействия извне, эти внешние стимулы, и преуспевали также, как и система в целом. ***В определенном смысле двигатель коммерции приводился в движение кнутом и пряником.***

Несмотря на возросшую сложность и возвышенность целей новой системы, представление о человеке в Мотивации 2.0 не отличалось особым благородством. Она подразумевала, что по большому счету человеческие существа не отличаются от лошадей и что заставить нас двигаться в нужном направлении можно, размахивая перед нашим носом более сочной морковкой или угрожая более толстым кнутом. Но недостаток просвещенности эта операционная система с лихвой восполняла своей эффективностью. Она работала хорошо, даже исключительно хорошо. Пока не перестала работать вовсе.

Мотивация 2.0 до сих пор исправно служит некоторым целям. Но она не надежна. Иногда она работает, но во многих случаях оказывается неэффективной.

Семь причин, по которым метод кнута и пряника (часто) не помогает...

Движущийся объект будет продолжать движение, а покоящийся объект будет оставаться неподвижным, если на него не действует внешняя сила. Это первый закон Ньютона.

Мотивация 2.0 в чем-то с ним схожа. В ее основе лежат две простые идеи:

- Поощрение поведения обычно приводит к его закреплению.
- Наказание за поведение обычно приводит к его угасанию.

Исходным пунктом любой мотивации на рабочем месте служит простой жизненный факт: люди должны зарабатывать себе на жизнь.

Жалованье, оплата договорных работ, некоторые пособия и немногочисленные льготы составляют то, что я называю «базовым вознаграждением». Если базовое вознаграждение человека является неадекватным или необъективным, то все его внимание будет целиком поглощено мыслями об ущербности своего положения или тревогой о своем материальном положении. Вы не получите ни предсказуемости внешней мотивации, ни причудливости мотивации внутренней. Вы вообще не получите никакой мотивации.

Но как только этот порог преодолевается, кнуты и пряники могут дать результаты, прямо противоположные желаемым. Механизмы, призванные повышать мотивацию, могут ее подавлять. Тактика, нацеленная на раскрытие творческого потенциала, может привести к его снижению. Программы поощрения добрых дел могут привести к их исчезновению. Награды и наказания могут спровоцировать негативное поведение, вместо того, чтобы его предотвратить.

Ряд американских и британских экономистов проводят серию исследований в 2009 году, направленных на подтверждение простого принципа бизнеса – более высокое вознаграждение ведет к более высоким результатам и неожиданно опровергают его. Их заключение: «Мы полагаем, что финансовые стимулы... могут в конечном итоге отрицательно влиять на общие результаты деятельности». То есть, существует разрыв между тем, что знает наука и тем, что делает бизнес.

Тереза Амабайл, преподаватель Гарвардской школы бизнеса, провела множество экспериментов, изучая влияние условных вознаграждений на творческий процесс. Для одного из исследований она вместе с двумя коллегами привлекла 23 профессиональных художника из США, которые работали как на заказ, так и «для души». Они просили художников отобрать в случайном порядке по десять картин, написанных на продажу и написанных для себя. Затем Амабайл и ее команда отдали эти работы на суд группы квалифицированных художников и экспертов, ничего не знавших об исследовании, и попросили их оценить произведения с точки зрения творчества и технического мастерства.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.