

Izdavač: Profil Knjiga, Kaptol 25, Zagreb

Za izdavača: Daniel Žderić

Glavna urednica: Ivana Žderić

Urednica: Sandra Mlakar

Lektura i korektura: Tomislav Salopek

Grafičko oblikovanje: Antun Juraj Gracin

Oblikovanje ovitka: Studio 2M

Tisak: Profil International, rujan 2013.

Naslov izvornika: *Drive*

Copyright © Daniel Pink, 2011

© Za hrvatsko izdanje: Profil Knjiga, 2013.

Sva prava pridržana. Ni jedan dio ove knjige ne može biti objavljen ili pretisnut bez prethodne suglasnosti nakladnika i vlasnika autorskih prava.

ISBN 978-953-313-238-9

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu

Nacionalne i sveučilišne knjižnice pod brojem 854925.

Daniel H. Pink

Poriv

Iznenadjuća istina o našim motivima

S engleskog prevela Suzana Szabo

PROFIL

SADRŽAJ

UVOD: Zagonetne zagonetke	
Harryja Harlowa i Edwarda Decija	5
PRVI DIO: Novi operativni sustav	17
1. POGLAVLJE: Uspon i pad Motivacije 2.0	18
Trijumf „mrkve i batine”	21
Tri problema inkopatibilnosti	26
2. POGLAVLJE: Sedam razloga zašto	
„mrkva i batina” ne djeluju	41
Manje željenog	43
Još malo nepoželjnoga	59
POGLAVLJE 2A: ... kada djeluju posebne okolnosti . . .	71
3. POGLAVLJE: Tip I i tip X	83
Moć abecede	87
DRUGI DIO: Tri elementa	97
4. POGLAVLJE: Autonomija	99
Igrači ili pijuni?	102
Četiri bitne stvari	107
Umijeće autonomije	124
5. POGLAVLJE: Izvrsnost	127
Od poslušnosti do angažmana	129
Zanos u poslovnome svijetu	135

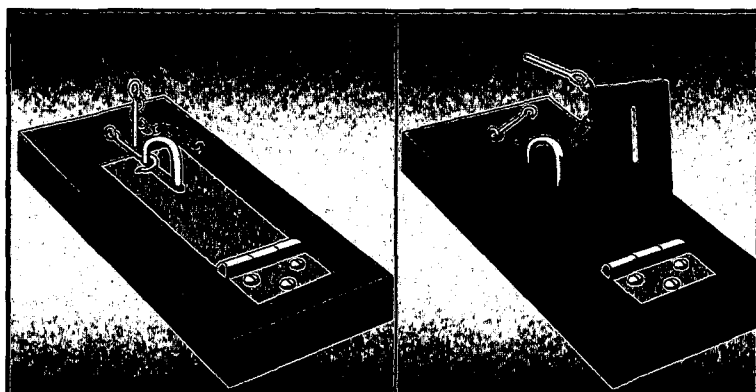
Tri pravila izvrsnosti	140
Kisik za dušu	149
6. POGLAVLJE: Svrha	153
Motiv svrhe	156
Dobar život	165
TREĆI DIO: Komplet alata za tip I	171
Što se nalazi u ovom kompletu alata?	175
Tip I za organizacije	187
Zen kompenzacije, plaćanje ljudi na način tipa I	197
Tip I za roditelje i pedagoge	203
Literatura za tip I	215
Poslušajte gurue	227
Plan fitnessa, tip I	235
Poriv: Ukratko	239
Poriv: Rječnik	245
Vodič za razgovore o Porivu.	249
Saznajte više o sebi i o ovoj temi	253
Zahvale	255
Bilješke	257
Kazalo	267

UVOD

Zagonetne zagonetke Harryja Harlowa i Edwarda Decija

Sredinom prošloga stoljeća dva su mlada znanstvenika provela eksperiment koji je trebao promijeniti svijet – ali nije.

Harry F. Harlow bio je profesor na Sveučilištu Wisconsin na kojemu je četrdesetih godina osnovan jedan od prvih laboratorija za proučavanje ponašanja primata. Jednoga dana godine 1949. Harlow je s još dvojicom kolega pribavio osam rezus-majmuna koje su podvrgnuli dvotjednom eksperimentu na temu učenja. Istraživači su osmislili jednostavnu mehaničku mozgalicu poput ove prikazane na sljedećoj stranici. Postupak rješavanja trebalo je provesti u tri koraka: izvući okomito položen klin, osloboditi kuku i podići zglojni poklopac.



Harlowljeva mozgalica u početnom položaju (lijevo) i rješenje (desno)

Eksperimentatori su mozgalice postavili u kaveze s majmunima kako bi promatrali njihove reakcije i pripremili ih za testiranje sposobnosti rješavanja problema nakon isteka dva tjedna. Međutim, gotovo trenutačno dogodilo se nešto neobično. Sami od sebe, bez poticaja ispitivača, majmuni su se počeli igrati s mozgalicom pokazujući pritom koncentriranost, odlučnost i, činilo se, veselje. Nije im trebalo mnogo da shvate kako naprava funkcionira. Trinaestog i četrnaestog dana eksperimenta, kada je Harlow krenuo s testiranjem, primati su se već sasvim dobro snalazili. Mozgalicu su uspijevali riješiti često i brzo; u dvije trećine slučajeva dolazili su do rješenja u manje od šezdeset sekundi.

Bilo je to pomalo čudno. Majmune nitko nije naučio kako da uklone klin, odmaknu kuku i podignu poklopac. Nitko ih nije nagradio hranom, tapšanjem pa čak ni pljeskom za postignuti uspjeh. To je bilo u suprotnosti s općeprihvaćenim predodžbama

o ponašanju primata – uključujući i one s malo više mozga i manje dlaka, poznatijih kao ljudska bića.

U to doba znanstvenici su znali da ponašanje uvjetuju dva bitna poticaja. Prvi je biološki nagon. Ljudi i druge životinje jedu da utaže glad, piju da ugase žed i spolno opće da zadovolje svoje tjelesne potrebe. No, ovdje to nije bio slučaj. „Nakon uspješnog rješavanja nije slijedila ni hrana, ni voda, a ni spolno zadovoljavanje”, ustvrdio je Harlow u svojem izvješću.¹

No, ovo neobično ponašanje majmuna nije se moglo objasniti ni drugim poznatim porivom. Ako biološka motiviranost dolazi iznutra, onda je ovaj, drugi poriv uvjetovan vanjskim čimbenicima – nagradama, odnosno kaznama okoline za određeno ponašanje. Ovo se u svakom slučaju odnosilo na ljude, koji su iznimno osjetljivi na takve vanjske utjecaje. Obećaju li nam povišicu, radit ćemo bolje. Ako nam je važno da dobijemo peticu na ispitu, posvetit ćemo više vremena učenju. Zaprijete li nam sankcijama ako zakasnimo ili krivo ispunimo obrazac, doći ćemo navrijeme i paziti da popunimo sve što treba. No ni to nije pomoglo razumijevanju ponašanja majmuna. Harlow tako piše i gotovo ga možemo čuti kako, češkajući se po glavi, govori: „Ponašanje kojemu smo svjedočili u ovom istraživanju otvara neka zanimljiva pitanja povezana s teorijom motivacije s obzirom na značajno postignuće u učenju i učinkovitu primjenu naučenoga bez vanjskih poticaja.”

Što je onda bilo posrijedi?

Da bi odgovorio na to pitanje, Harlow je ponudio jednu sasvim novu teoriju – u obliku *trećeg* poriva: „Izvođenje zadatka”, rekao je, „bilo je nagrada samo po sebi”. Majmuni su riješili

zagonetku jednostavno zato što im je samo rješavanje činilo zadovoljstvo. Uživali su. Radost koju su pritom osjećali već im je bila dovoljna nagrada.

Pomisli li tko da je ovakav stav bio radikaln, ono što je potom uslijedilo tek je unijelo zabunu i izazvalo kontroverz. Možda taj novootkriveni poriv – ili „intrinzična motivacija”, kako ga je Harlow poslije nazvao – doista i postoji. No, on je u svakom slučaju podređen dvama drugima porivima. Da su majmuni bili nagrađeni, recimo, grožđicama, sigurno bi bili još uspješniji u rješavanju. Međutim, kada je Harlow obavio pokus u tom smjeru, ispostavilo se da su majmuni zapravo napravili *više* pogrešaka i rješavali zagonetke s *manje* uspjeha. „Uvođenje hrane u ovaj pokus”, navodi Harlow, „samo je prekinulo aktivnost, a to je fenomen dosad nezabilježen u literaturi.”

E, ovo je sad već bilo *uistinu* čudno. Sa znanstvenoga stajališta, to bi bilo kao da čeličnu kuglu zakotrljate niz kosinu kako biste izmjerili kojom se brzinom kreće, a ona se, jednostavno, odigne i poleti. Ovo upućuje na manjkavost naših spoznaja o utjecaju gravitacije na naše ponašanje, odnosno da zakoni koje smo smatrali nepobitnima imaju itekako mnogo rupa. Harlow je posebno istaknuo „žestinu i upornost” kojom su majmuni nastojali riješiti zadatak. Zatim je ustvrdio:

Čini se da bi ovaj poriv (...) mogao biti podjednako elementaran i snažan kao i drugi porivi. Štoviše, postoje određeni pokazatelji koji upućuju na to da jednako uspješno utječe na učenje.²

Medutim, ondašnja znanstvena javnost nije odustajala od već poznatih dvaju poriva. I tada je Harlow oglasio znak za uzbunu. Apelirao je na znanstvenike da „zatvore vrata teorijske ropotarnice” i okrenu se novom i ispravnijem tumačenju ljudskog ponašanja.³ Upozorio je na nedorečenost postojećeg tumačenja zašto ljudi čine ono što čine. Želimo li u potpunosti shvatiti ljudsku prirodu, tvrdio je, moramo uzeti u obzir i treći poriv.

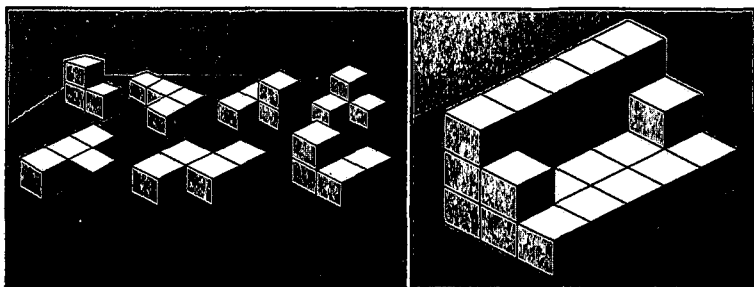
A potom je manje-više odustao od cijele priče.

Umjesto da se bori sa sustavom i posveti temeljitoj analizi motivacije, Harlow se povukao iz istraživanja koja su izazivala prijetnju da bi se poslije proslavio radovima na polju emocija.⁴ Iako se njegov pojam toga, trećeg poriva tu i tamo spominje u psihologijskoj literaturi, ostao je na periferiji – kako biheviorističke znanosti, tako i našega vlastitog razumijevanja nas samih. Trebalo je proći dvadeset godina da se pojavi jedan drugi znanstvenik i krene za onim tragom koji je Harlow tako izazovno ostavio na onom laboratorijskom stolu u Wisconsinu.

U ljeto 1969. Edward Deci bio je polaznik poslijediplomskog studija psihologije na Sveučilištu Carnegie Mellon u potrazi za temom svoje disertacije. Tada je već imao položen magisterij Sveučilišta Wharton i posebno ga je zanimala tema motivacije te je smatrao da je znanost i poslovna praksa pogrešno tumače. I potom je, istrgnuвши stranicu iz Harlowoljeva notesa, krenuo istraživati ovu temu s pomoću slagalice.

Deci se odlučio za slagalicu *Soma*, tada vrlo popularnu igricu tvrtke Parker-Brothers koja i danas zahvaljujući *YouTubeu* ima kulturni status među igricama. Kao što se vidi na donjoj slici, slagalica

se sastoji od sedam plastičnih elemenata; šest elemenata sastoji se od po četiri kocke dužine 2,5 cm i jednog elementa od triju kocaka iste dužine stranica. Tih sedam elemenata moguće je složiti u nekoliko milijuna kombinacija – od apstraktnih oblika do prepoznatljivih predmeta.



Sedam rastavljenih elemenata slagalice Soma (lijevo) i slagalice složene u jednu od nekoliko milijuna mogućih kombinacija (desno)

Za svoje istraživanje Deci je ispitanike, studente i studentice, podijelio u ekperimentalnu skupinu (neka to bude skupina A) i kontrolnu skupinu (skupina B). Tri dana zaredom svaka je skupina sudjelovala u trima jednosatnim seansama.

Evo kako su tekle seanse: ispitanik bi ušao u prostoriju i sjeo za stol na kojem su bili sedam kockica slagalice *Soma*, slike triju mogućih kombinacija i po jedan primjerak časopisa *Time*, *The New Yorker* i *Playboy*. (Ipak je to bila 1969. godina!) Deci bi sjeo za suprotnu stranu stola, dao upute i štopericom mjerio vrijeme izvedbe.

Na prvoj seansi članovi svake skupine morali su složiti kocke prema dobivenoj slici. Na drugoj seansi opet su slagali kocke prema drugim slikama, no ovaj put Deci je rekao skupini A da će dobiti jedan dolar (što bi danas odgovaralo iznosu od šest dolara) za svaki uspješno složeni model. I skupina B je istodobno dobila nove zadatke, ali joj nije obećana novčana nagrada. I, konačno, na trećoj seansi obje su skupine dobile nove slike bez ponuđene naknade, kao i na prvoj seansi (vidjeti donju tablicu).

RAD SA SKUPINAMA

	Prvi dan	Drugi dan	Treći dan
Skupina A	<i>bez nagrade</i>	<i>s nagradom</i>	<i>bez nagrade</i>
Skupina B	<i>bez nagrade</i>	<i>bez nagrade</i>	<i>bez nagrade</i>

Do obrata je dolazilo svaki put otprilike na polovici seanse. Kada bi ispitanici složili kocke prema dva ili trima crtežima, Deci bi zaustavio postupak. Rekao bi im da će im dati i četvrtu sliku, ali – da bi mogao odrediti koju, morat će u računalo unijeti podatke koliko im je vremena trebalo da završe prethodne. I – budući da je bila riječ o 1960-ima, kada su golema računala zauzimala pola prostorije, a do stolnog je trebalo proći još cijelo desetljeće – to je značilo da je na neko vrijeme morao napustiti prostoriju.

Na izlasku bi rekao: „Vraćam se za nekoliko minuta, a vi možete raditi što god želite dok me nema.” No, Deci zapravo nije izašao da bi utipkao brojeve u prastari uređaj. Umjesto toga

otišao je u susjednu prostoriju odvojenu jednosmjernim staklom od prostorije u kojoj se provodio eksperiment. Potom je točno osam minuta promatrao što su ljudi radili prepušteni sami sebi. Jesu li se nastavili baviti slagalicom pokušavajući je možda složiti prema trećoj slici? Ili su radili nešto drugo – listali neki časopis, proučavali duplericu, buljili u prazno ili su nakratko zadrijemali?

Nimalo iznenađujuće, na prvoj seansi nije bilo većih razlika između skupine A i skupine B u načinu ispunjavanja slobodnoga vremena od osam minuta. I jedni i drugi nastavili su se zabavljati slagalicom prosječno prve tri i pol do četiri minute, što upućuje na to da im je ta aktivnost bila koliko-toliko zanimljiva.

Drugoga dana, kada je skupina A bila plaćena za svaku složenu kombinaciju, a skupina B nije dobivala ništa, ispitanici iz potonje skupine ponašali su se isto kao i prethodni put kada su mogli raditi što su htjeli. Međutim, ljudi iz skupine A odjednom su se *uistinu* zainteresirali za slagalice. Nastavili su sa slaganjem, i to, prosječno, više od pet minuta – jedni smišljajući odakle bi krenuli s trećom slagalicom, drugi praveći plan kako da zarade za pivo kada se Deci vrati. Intuicija nam govori da to ima smisla, zar ne? Dakle, poklapa se s našom predodžbom o motivaciji: nagradi me pa ću raditi bolje.

No, događaji trećeg dana potvrdili su Decijeve slutnje o neobičnom funkcioniranju motivacije i blago doveli u pitanje bitnu pretpostavku suvremenog života. Ovoga puta Deci je izvijestio skupinu A da nema dovoljno novca da im plati za taj dan i da im stoga ova, treća seansa neće biti plaćena. Zatim su stvari išle uobičajenim tijekom – dvije slagalice, pa bi Deci najavio prekid.

Tijekom sljedećega osmominutnog prekida ispitanici skupine B igrali su se kockama zapravo i nešto duže nego u prethodnim seansama. Možda su se čak još više zadubili, a možda je bila posrijedi samo statistička dosjetka. No, ispitanici skupine A koji su prethodno bili plaćeni sada su se ponašali drukčije. Ovaj put proveli su *manje* vremena igrajući se kockama – ne samo dvije minute kraće nego kada su bili plaćeni već otprilike cijelu minutu manje nego tijekom prve seanse, kada su se prvi put susreli s kockama i očito uživali u slaganju.

Nadovezujući se na ono što je Harlow zaključio dvadesetak godina prije, Deci je otkrio da motivacija u ljudi, po svemu sudeći, funkcionira po sasvim drukčijim zakonima od onih u koje su vjerovali znanstvenici i običan svijet. Od ureda do sportskih terena – uvijek se znalo što ljude pokreće. Nagrade, posebno u obliku gotovine, izazivale bi pojačano zanimanje i davale bolje radne rezultate. Ono što je Deci otkrio i potom potvrdio u idućim dvama istraživanjima koja su ubrzo provedena, dokazivalo je gotovo suprotno. „Kad se za obavljenu radnju dobiva novac kao ekstrinzična (vanjska, nepredviđena) nagrada, subjekt gubi intrinzično (unutarnje) zanimanje za samu radnju”, ustvrdio je.⁵ Nagrada može dati samo kratkotrajni poticaj – kao što nas djelovanje kofeina može držati budnima još samo nekoliko sati. No, taj učinak slabi, štoviše – on može dovesti do slabljenja dugoročne motivacije za bavljenje nekim projektom.

Ljudska bića, tvrdi Deci, imaju „urođenu sklonost prema svemu što im je novo i izazovno, prema širenju i uporabi svojih potencijala, prema istraživanju i učenju”. Međutim, ovaj, treći poriv nešto je osjetljiviji od drugih dvaju; njemu je potrebno

odgovarajuće okruženje da bi preživio. „Ljudi koji se bave razvojem i poboljšanjem intrinzične motivacije u djece, zaposlenika, studenata itd., ne bi se smjeli koncentrirati samo na sustave vanjske kontrole, kao što je novčana nagrada”, navodi u sljedećem radu⁶. I tako se Deci upustio u istraživanje od kojeg nikada nije odustao: zašto činimo to što činimo. Krenuo je u potragu zbog koje je povremeno dolazio u sukob s kolegama psiholozima, dobio otkaz u poslovnoj školi i dovodio u pitanje institucionalni način rada kamo god je stigao.

„Bilo je tu dosta polemike”, rekao mi je Deci jednog proljetnog dana četrdeset godina nakon eksperimenata sa *Soma* kockama. „Nitko nije očekivao da bi nagrada mogla imati negativan učinak.”

OVO JE KNJIGA o motivaciji. Pokazat ću da je mnogo toga što smo mislili o toj temi jednostavno pogrešno i da su spoznaje do kojih su došli Harlow i Deci prije nekoliko desetljeća mnogo bliže istini. Problem je u tome što većina radnih organizacija još nije prihvatila ove, nove spoznaje o tome što nas zapravo motivira. Još uvijek je previše onih – i to ne samo poduzeća nego i vladinih i neprofitnih organizacija – koji ljudske potencijale i radni učinak pojedinaca temelje na zastarjelim i nikad provjerenim shvaćanjima koja imaju korijene više u folkloru nego u znanosti. Oni se i dalje oslanjaju na metode kao što su kratkoročni poticajni planovi i projekti nagrađivanja za obavljeni rad, ne obazirući se na mnoštvo dokaza da su te mjere neučinkovite, a nerijetko i štetne. Da stvari budu gore, spomenute su se metode provukle i u naše škole, gdje našu buduću radnu snagu obasipljemo *iPodima*, novcem i

kuponima za *pizzu* kako bismo ih na taj način „potaknuli” na učenje. Nešto tu ne valja.

No, dobra je vijest da postoji rješenje, a nudi nam ga skupina bihevorističkih znanstvenika koji su nastavili Harlowljeva i Decijeva pionirska istraživanja čiji nam rezultati otprije pola stoljeća nude dinamičniji pogled na motivaciju u ljudske vrste. Predugo traje ovaj raskorak između onoga što znanost zna, a poslovni svijet primjenjuje. Svrha je ove knjige premostiti taj jaz.

Poriv se sastoji od triju dijelova. Prvi se dio bavi nedostatcima u dosadašnjem sustavu nagrađivanja i kažnjavanja te predlaže novi pristup razumijevanju motivacije. U prvom se poglavlju razmatra nespojivost općeprihvaćenoga stajališta prema motivaciji u usporedbi s mnogobrojnim aspektima suvremenog načina rada i života. Drugo poglavlje raščlanjuje sedam razloga zbog kojih vanjski motivatori koji djeluju po načelu „mrkve i batine” imaju upravo suprotan učinak od željenoga. (U nastavku je i kratki dodatak, poglavlje 2A, u kojemu se navode posebne okolnosti u kojima načelo „mrkve i batine” doista može biti učinkovito.) U trećem ćemo se poglavlju upoznati s onim što ja nazivam ponašanjem „tipa I”, odnosno načinom razmišljanja i pristupom poslu koji se zasnivaju na konkretnim spoznajama o motivaciji i onomu trećem porivu, tj. našom unutarnjom potrebom da sami upravljamo vlastitim životom, učimo i stvaramo nešto novo te činimo dobro za sebe i za druge.

Drugi dio razmatra tri komponente ponašanja tipa I te opisuje na koji se način pojedinci i organizacije njime koriste da bi postigli bolje rezultate i veće zadovoljstvo u radu. U četvrtom se poglavlju istražuje autonomija, naša težnja za neovisnošću. Peto

poglavlje posvećeno je vlastitoj nadgradnji, odnosno našem nastojanju da uvijek budemo bolji u onome što radimo. U šestom se poglavlju razmatra svrha našeg postojanja, naša težnja da budemo dio nečega većeg od sebe samih.

Treći dio, *Komplet alata za tip I*, nudi sveobuhvatan izbor resursa koji će vam pomoći da stvorite okruženje u kojem ponašanje tipa I može dalje napredovati. Ovdje ćete naći sve potrebno: od brojnih vježbi kojima ćete probuditi motivaciju i u sebi i u drugima, pitanja koja biste mogli predložiti za raspravu u svojem književnom klubu pa sve do superkratkog zaključka na kraju knjige uz koji možete simulirati tijekom rasprave o ovoj temi na nekom domjenku. I dok se knjiga bavi uglavnom poslovnim svijetom, ovdje sam naveo neka svoja razmišljanja o tome kako primijeniti ove ideje u obrazovanju, kao i u našim životima izvan radnoga vremena.

No, prije nego prionemo svemu ovomu, napravimo jedan misaoni pokus, a u tu svrhu moramo se vratiti u prošlost – u dane kada je John Major bio britanski premijer, a Barack Obama tek mršav i mlađahan profesor prava, kada se za internetsku vezu morao birati telefonski broj, a *blackberry* (kupina, nap. prev.) bio je samo vrsta voća.

Prvi dio

Novi operativni sustav

1. POGLAVLJE

Uspon i pad Motivacije 2.0

Zamislite da ste u 1995. godini. Sjedite u društvu s ekonomisticom, svestrano obrazovanom profesoricom u poslovnoj školi s doktoratom iz ekonomije. Pitate je: „Imam ovdje kristalnu kuglu koja može predvidjeti što će se dogoditi za petnaest godina. Htio bih provjeriti vašu sposobnost predviđanja.”

Iako sumnjičava, ona pristaje.

„Opisat ću vam dvije nove enciklopedije – jedna je upravo izašla, a druga će izaći za nekoliko godina. Vi biste trebali predvidjeti koja će se od njih pokazati uspješnijom 2010. godine.”

„U redu”, kaže ona.

„Prva enciklopedija potječe iz Microsofta. Kao što znate, Microsoft je sad već velika i profitabilna kompanija. No, nedavnim stavljanjem na tržište *Windowsa 95* na putu je da postane poslovni div koji će odrediti cijelu jednu eru. Microsoft će financirati

tu enciklopediju. Platit će profesionalnim piscima i urednicima da pišu članke o najrazličitijim temama. Dobro plaćeni voditelji ovoga projekta nadzirat će njihov rad i paziti da projekt bude dovršen unutar zadanih proračunskih i vremenskih okvira. Potom će Microsoft prodavati enciklopediju na CD-ROM-ovima, a zatim i putem Interneta.

Drugu enciklopediju neće izdati nijedna kompanija. Nju će kreirati desetci tisuća ljudi koji pišu i uređuju članke iz zabave. Ovi hobisti neće morati imati nikakve posebne kvalifikacije kako bi u tome sudjelovali. I nitko od njih neće tražiti nijedan dolar, euro ili jen za pisanje, odnosno uređivanje tih članaka. Ispitanici će morati uložiti svoj rad – dvadeset, pa čak i trideset sati tjedno – i to besplatno. Sama enciklopedija, koja će biti dostupna putem Interneta, bit će također besplatna – bez ikakve naknade za sve one koji se njome žele koristiti.

„E, sada”, kažete ekonomistice, „zamislite situaciju za petnaest godina. Moja mi kristalna kugla kaže da će 2010. jedna od ovih enciklopedija biti najveća i najpopularnija na svijetu, a druga više neće postojati. Koja je koja?”

Sumnjam da biste te, 1995. našli ijednoga razumnog ekonomista bilo gdje na planetu koji ne bi odabrao prvi model kao uspješan. Bilo koji drugi zaključak izazvao bi smijeh jer bi se kosio s gotovo svim poslovnim načelima o kojima je ova profesorica predavala svojim studentima. Bilo bi to isto kao da ste zoologa upitali što misli tko bi pobijedio u utrci na 200 metara – gepard ili, recimo, vaš šogor. Ne biste se dvoumili ni trena.

U redu, ta zbrda-ždola skupljena gomila najobičnijih volontera možda i napravi nešto. Ali njihov se krajnji proizvod ni u kojem

slučaju neće moći mjeriti s onim što može ponuditi jedna moćna kompanija koja ide za profitom. Tu je bila riječ o posve krivim pobudama. Microsoftova je nakana bila da izvuče korist iz svojeg proizvoda; svi sudionici u onom, drugom projektu od samog su početka znali da im uspjeh neće donijeti nikakvu zaradu. A što je najvažnije, svi pisci, urednici i menadžeri u Microsoftu bili su plaćeni. Sudionici u drugom projektu nisu. Zapravo, besplatan ih je rad vjerojatno *koštao* nešto vlastitoga novca, a ne da su bili plaćeni. Pitanje je zapravo bilo toliko jednostavno da našoj ekonomistici ne bi ni na pamet palo da ga postavi na ispitu iz magisterija poslovne administracije. Pitanje je, jednostavno, bilo prelagano.

No, i sami znate kako je sve završilo.

Dana 31. listopada 2009. Microsoft je povukao iz optjecaja svoj program *MSN Encarta*, enciklopediju koja je šesnaest godina bila dostupna na disketi i putem Interneta. U međuvremenu je *Wikipedia* – onaj drugi model – postala najveća i najpopularnija enciklopedija na svijetu. Samo osam godina od nastanka, *Wikipedia* je raspolagala s više od 13 milijuna članaka na otprilike 260 jezika, od kojih je 3 milijuna bilo samo na engleskom jeziku.¹

Što se dogodilo? Konvencionalno stajalište o ljudskoj motivaciji teško da može protumačiti ovakav ishod.

TRIJUMF „MRKVE I BATINE“

Sva računala – bilo da je riječ o divovskom postrojenju u Decijevim eksperimentima ili *iMacu* na kojemu upravo ispisujem ovu rečenicu, ili o mobitelu koji vam cvrkuće u džepu – posjeduju