

Hned na začátku se vám musím k něčemu přiznat. Před více než 20 lety jsem udělal něco, čeho lituji, něco, na co nejsem příliš pyšný a něco, co bych si přál, aby se nikdo nikdy nedozvěděl, ale tady cítím povinnost, vám to říct. (Smích) Na konci 80. let, v době mladické nerozváženosti jsem šel studovat právo. (Smích)

V Americe se právo studuje jako odborná nastavba. Nejprve musíte získat titul a až potom jdete na práva. A když už jsem se dostal na studium práva, příliš se mi nedařilo. A to je velmi jemně řečeno. Ve skutečnosti jsem dostudoval jako jeden z těch studentů, díky kterým mohli ostatní patřit mezi vrchních 90%. (Smích) Děkuji. Právní praxi jsem nevykonával ani den. Měl jsem to v podstatě zakázané. (Smích)

Ale dnes, proti svému přesvědčení, proti tomu, co mi radila moje vlastní manželka, se chci pokusit oprášit část mých právnických dovedností, aspoň to, co z nich zůstalo. Nechci vám vyprávět příběh. Chci vám předložit případ. Chci předložit realistický, na faktech založený, řekl bych až právní případ, abychom se zamysleli, jak vedeme naše firmy.

Takže, vážené porotkyně, vážení porotci, podívejme se na toto. Tohle se nazývá "úloha se svíčkou". Možná to už někteří z vás viděli. V roce 1945 ji vytvořil psycholog Karl Duncker. Karl Duncker je autorem tohoto experimentu, který se používá jako součást celé řady experimentů ve vědě o chování. A funguje to takto. Přestavme si, že já jsem experimentátor. Přivedu vás do místnosti. Dám vám svíčku, nějaké připínáčky a zápalky. A řeknu vám: "Vaší úlohou je připevnit svíčku na stěnu tak, aby vosk nekapal na stůl". Co byste udělali vy?

Mnozí lidé začnou tím, že zkouší připíchnout svíčku na stěnu. To nefunguje. Jiní, a tady sem taky někoho viděl to pohybem naznačovat, dostanou fantastický nápad, že zapálí sirku, roztopí vosk na boku svíčky a snaží se jí přilepit na stěnu. To je senzační nápad. Jen nefunguje. No a nakonec, po 5 až 10 minutách, většina lidí přijde na správné řešení, které vidíte tady. Klíčem k řešení je překonat tzv. funkční fixaci. Díváte se na tu krabičku a vnímáte ji pouze jako podnos na připínáčky. Ale ona může mít i jinou funkci, jako podložka pod svíčku. Tolik úloha se svíčkou.

Ted' bych vám rád řekl o experimentu založeném na úloze se svíčkou, který vykonal vědec Sam Glucksberg působící v současnosti na univerzitě v Princetonu v USA. Ukazuje nám to sílu motivačních stimulů. Udělal následovně. Shromáždil účastníky experimentu, a řekl: "Budu vám stopovat, jak rychle dokážete vyřešit tuto úlohu". Jedné skupině řekl, budu vám měřit čas, abychom mohli stanovit normy, průměry, jak dlouho lidem obvykle trvá vyřešit takový typ úlohy.

Druhé skupině nabídl odměny. Řekl: "Pokud budete jedním z 25% nejrychlejších dostanete pět dolarů. Když budete nejrychlejší ze všech dnešních testovaných, dostanete 20 dolarů." Bylo to už před několika lety, takže k tomu připočteme inflaci. Je to slušná suma peněz za pár minut práce. Je to příjemná motivace.

Otázka: O kolik rychleji vyřešila tato skupina danou úlohu? Odpověď: Trvalo jim to průměrně o tři a půl minuty déle. Tři a půl minuty déle. To ale nedává žádný smysl, že? Chci říct, já jsem Američan. Je věřím ve volný trh. Takže by to tak přece nemělo být, že? (Smích) Pokud chcete, aby lidé měli větší výkonnost, dáte jim odměnu. Ne? Prémie, provize, jejich vlastní reality show. Stimulujete je. Tak to v obchodě funguje. Ale tady se to nefunguje. Máte tady stimul, jeho účelem je zbystřit mysl a podnítit kreativitu. Ale výsledkem je pravý opak. Otupí myšlení a zablokuje kreativitu.

Zajímavé je, že v tomto experimentu nejde o nějakou systematickou chybu. Tento pokus se opakuje se stejným výsledkem znovu a znovu už skoro 40 let. Tyto podmíněné motivační stimuly, pokud uděláte toto, dostanete tamto, v určitých podmínkách fungují. Ale v mnohých případech buď nefungují, nebo, často i uškodí. Toto je jedno z nejzajímavějších zjištění v oblasti společenských věd. A také jedno z nejignorovanějších.

Posledních několik let jsem se zabýval vědou o lidské motivaci. Obzvláště mě zajímala dynamika vnějších a vnitřních motivačních faktorů. Říkám vám, je tam obrovský rozdíl. Když se podíváme na vědecké poznatky, je tu rozpor mezi tím, co zná věda a co dělá podnikatelský svět. Alarmující je, že operační systém naší obchodní činnosti - t.j. soubor předpokladů a protokolů, na kterých stojí naše firmy, to jak motivujeme lidi, jakým způsobem využíváme lidské zdroje - je založený výhradně na těchto vnějších motivačních faktorech, na cukru a biči. To je vlastně v pořádku pro mnohé úlohy z 20. století. Ale pro úlohy 21. století, takový mechanistický přístup typu "odměna a trest" často nefunguje a často je dokonce škodlivý. Ukážu vám, co mám na mysli.

Takže Glucksberg udělal další podobný experiment, kde zadal úlohu trochu odlišným způsobem, jako tady nahoře. OK? Připevnit svíčku ke stěně tak, aby vosk nekapal na stůl. Stejně jako předtím. Jedni: měříme čas kvůli stanovení norem. Druzí: dostanete odměnu. Co se stalo tentokrát? Tentokrát to odměňovaná skupina druhé skupině natřela. Proč? Protože když jsou připínáčky mimo škatulku, je to dost lehké, že? (Smích)

Odměna typu "pokud-tak" funguje velmi dobře při takových úlohách, kde je jednoduchý soubor pravidel a jasný cíl. Už z podstaty odměn vyplývá, že zužují naši pozornost, soustředí naši mysl. Právě proto v takových případech fungují.

A tedy, při úlohách podobného charakteru, při úzkém zaměření, když přímo před sebou vidíte cíl, když se na něj můžete upřít, odměny fungují velmi dobře. Ale při skutečné úloze se svíčkou, se na to takhle nechcete dívat. Řešení tu není. Je někde na okraji. Je potřeba, abyste se rozhlédli. Odměna totiž zužuje naše vnímání a omezuje naše možnosti.

Řeknu vám, proč je to tak důležité. V západní Evropě, v mnohých částech Asie, v Severní Americe, v Austrálii, duševně pracující dělají méně práce tohoto druhu, a více práce tohoto druhu. Tato rutinní, levo-mozková práce s jasnými pravidly, některé typy účetnictví, finančních analýz, počítačového programování se dnes dají docela snadno outsourcovat, nebo automatizovat. Software to dokáže udělat rychleji. Levné pracovní síly ve světě dokáží pracovat levněji. Na čem ale opravdu záleží jsou spíše pravomozkové, kreativní, koncepční schopnosti.

Zamyslete se nad vaší vlastní prací. Zamyslete se nad vaší vlastní prací. Mají problémy, které řešíte, nebo i takové, o kterých jsme tu mluvili, jasně stanovená pravidla a jediné řešení? Ne. Pravidla jsou záhadou. Řešení, pokud vůbec nějaké existuje, je překvapující a vůbec ne očividné. Každý v tomto sále řeší svoji vlastní verzi "úlohy se svíčkou". A pro podobné problémy jakéhokoli charakteru, v každé oblasti, tyto odměny typu "pokud-tak", na kterých jsme vybudovali tolik našich společností, nefungují.

Z toho úplně šílím. A to, o čem tu mluvíme, to není jen pocit. Jasně? Já jsem právník. Já nevěřím na pocity. Tohle není filozofie. Já jsem Američan. Nevěřím na filozofii. (Smích) To je fakt. Nebo, jak říkáme u nás ve Washingtonu D.C., opravdový fakt. (Smích) (Potlesk) Dovolte mi uvést příklad, co mám na mysli. Dovolte mi tu předložit důkazy. Nevyprávím vám příběh, ale předkládám soudní případ.

Vážení členové poroty, tady jsou důkazy: Dan Ariely, jeden z významných současných ekonomů, spolu s jeho třemi kolegy, udělal studii se studenty MIT. Těmto studentům MIT dali hrát několik her. Hry, které vyžadovaly kreativitu, motorické dovednosti a koncentraci. A za dosažené výsledky jim nabídli tři úrovně odměn. Malou odměnu, střední odměnu, vysokou odměnu. Dobře? Pokud se vám bude velmi dobře dařit, dostanete vysokou odměnu, atd. Co se stalo? Dokud úloha vyžadovala jenom mechanické dovednosti prémie fungovaly podle očekávání: čím vyšší odměna, tím vyšší byla výkonnost. Dobře? Ale v případě úloh, které vyžadovaly třeba jen základní kognitivní dovednosti, vyšší odměna vedla k horší výkonnosti.

Potom si řekli, "Přezkoumejme, jestli to není vlivem kultury. Pojďme to vyzkoušet do Madurai v Indii." Životní úroveň je tam nižší. To, co je v Severní Americe malá odměna, bude mít v Madurai větší smysl. Stejně jako předtím: Několik her, odměny ve třech výškách. Jak to dopadlo? Lidem, kterým byla nabídnuta střední výška odměny neměli výsledky o nic lepší než ti, kterým byla nabídnuta malá odměna. Ale tentokrát ti, kterým byla slíbena nejvyšší odměna, měli nejhorší výsledky ze všech. V osmi z devíti úloh, které byly předmětem experimentu, vedly vyšší odměny k horší výkonnosti.

Jde tu o nějakou pocitovou, ničím nepodloženou socialistickou konspiraci? Ne. Jsou to ekonomové z MIT, z Carnegie Mellon, z Chicagské univerzity. A víte, kdo sponzoroval tento výzkum? Federální ústřední banka USA. Toto jsou zjištění Američanů.

Pojďme na druhou stranu rybníka do Londýnské školy ekonomie. LSE, London School of Economics. Alma mater 11 laureátů na Nobelovu cenu za ekonomii. Cvičiště velkých ekonomických myslitelů jako George Soros a Friedrich Hayek a Mick Jagger. (Smích) Za minulý měsíc, jenom za minulý měsíc, ekonomové z LSE prozkoumali 51 studií různých systémů odměňování za výkonnost, používaných ve firmách. Tady je vyjádření těchto ekonomů: "Zjistili jsme, že finanční stimuly můžou mít negativní dopad na celkovou výkonnost."

Je tu rozpor mezi poznatky vědy a tím, co dělají firmy. A co mě znepokojuje, zatímco tady stojíme na troskách ekonomického kolapsu, je, že příliš mnoho organizací vychází při svých rozhodnutích a volbě přístupu k talentu a lidem, z domněnek, které jsou zastaralé, nepodložené a nepramení z vědeckých poznatků, ale spíš z folklóru. A pokud se opravdu chceme vyhrabat z tohoto ekonomického zmatku, a pokud opravdu chceme dosáhnout vysoké výkonnosti v charakteristických úlohách 21. století, řešením je nepokračovat v děláních špatných věcí. Vábit lidi na ještě sladší cukr, nebo vyhrožovat jim ještě tvrdším bičem. Potřebujeme úplně nový přístup.

Dobrou zprávou je, že vědci kteří zkoumali motivaci, nám představili tento nový přístup. Je to přístup v mnohem větší míře založený na vnitřní motivaci. Na touze dělat věci proto, že na nich záleží, nebo je máme rádi, nebo jsou zajímavé, nebo jsou součástí něčeho důležitého. A podle mého názoru, takový nový operační systém pro naše firmy se točí okolo tří prvků: autonomie, mistrovství a smysl. Autonomie - touha určovat směřování vlastního života. Mistrovství - touha neustále se zlepšovat v něčem, na čem záleží. Smysl - touha dělat to, co děláme jako službu nějakému vyššímu cíli. Toto jsou stavební kameny úplně nového operačního systému pro naše firmy.

Dnes chci mluvit pouze o autonomii. Management jako takový vznikl až ve 20. století. Management není dílem přírody. Management není jako strom. Je jako televizor. Jasně? Někdo ho vymyslel. To znamená, že nebude fungovat věčně. Management je vynikající věc. Tradiční způsoby managementu jsou vynikající, když chcete dosáhnout plnění úloh. Pokud však chcete angažovanost, "samořízení" funguje lépe.

Dovolte mi uvést pár příkladů určitých radikálních představ o "samořízení". Zatím se s tím často nesetkáváme, ale už jsou vidět první náznaky něčeho velmi zajímavého. Znamená to, že lidé musí mít řádně zapláceno, to bez pochyby. Otázku peněz třeba vyřešit a uklidit z cesty. A potom dát lidem hodně samostatnosti. Dovolte mi uvést nějaké příklady.

Kdo z vás slyšel o společnosti Atlassian? Vypadá to, že míň jak polovina. (Smích) Atlassian je australská softwarová společnost. Tato firma dělá něco neuvěřitelně zajímavého. Několikrát ročně řekne svým inženýrům: "Následujících 24 hodin pracujte na čem chcete, jen ne na vašich běžných úlohách. Pracujte na čemkoliv chcete." A tak inženýři využijí čas na vytvoření nějaké šikovné záplaty programu, či elegantního hacku. Všechny tyto věci, které vyvinuli, pak prezentují svým kolegům a zbytku společnosti na divokém večírku na konci dne. No a potom, protože jsou Australané, si všichni dají pivo. Nazývají to FedExové dny. Proč? Protože musíte doručit něco v průběhu jednoho dne. Dobrý nápad. Je to sice zneužití ochranné známky, ale je to celkem důvtipné. (Smích) Tento jeden den intenzivní autonomie měl za výsledek celou řadu softwarových oprav, které by jinak nikdy nevznikly.

A osvědčilo se to natolik, že Atlassian šel ještě o krok dál a rozšířil to na 20% pracovní doby. To skvěle využil Google. Inženýři tam můžou až 20% pracovního času dělat na čemkoli, co uznají za vhodné. Mají autonomii, co se týká jejich času, úloh, týmu a použité techniky. OK? Radikální míra autonomie. A v Google, jak mnozí víte, se přibližně polovina nových produktů běžně rodí právě v těchto 20 procentech času. Věci jako Gmail, Orkut, Google News.

Dovolte mi uvést ještě radikálnější příklad. Takzvaný Results Only Work Environment. ROWE - Pracovní prostředí zaměřené pouze na výsledky. Systém vytvořený dvěma americkými konzultanty, zavedený asi v desítce firem po celé Severní Americe. V ROWE lidé nemají harmonogramy. Přichází do práce, kdy chtějí. Nemusí být v kanceláři v určitý čas, nemusí tam být vůbec. Musí akorát udělat svoji práci. Jak ji udělají, kdy ji udělají, kde ji udělají, to je úplně na nich. Porady v takovém typu prostředí jsou dobrovolné.

Jaké jsou výsledky? Téměř celoplošně stoupá produktivita, stoupá angažovanost, stoupá spokojenost pracovníků a klesá fluktuace. Autonomie, mistrovství a smysl. To jsou stavební kameny nového způsobu, jak dělat věci. No, někteří z vás se na to možná dívají a řeknou si: "Hmm, zní to dobře. Ale je to utopie." Na to vám řeknu: "Ne. Mám důkaz."

V polovině 90. let Microsoft začal pracovat na encyklopedii s názvem Encarta. Použili při tom všechny náležité motivační stimuly. Všechny stimuly. Zaplatili odborníkům, aby napsali a zredigovali tisíce článků. Dobře placení manažeři dohlédli na dodržování rozpočtu a časového plánu. O pár let později vznikla další encyklopedie. Odlišný model, je to tak? Dělejte to pro zábavu. Nikdo nedostane ani cent nebo Euro nebo Jen. Dělejte to proto, že vás to baví.

Kdyby ještě před 10 lety zašli za kterýmkoliv ekonomem a řekli: "Hej, mám tyto dva odlišné modely pro tvorbu encyklopedie. Kdyby navzájem soutěžili, který z nich by vyhrál?" Před 10 lety byste nenašli ani jediného střízlivého ekonoma na celé zeměkouli, který by předpověděl model Wikipedie.

Je to souboj titánů mezi těmito dvěma přístupy. Je to zápas Ali vs Frazier ve světě motivace. Je to tak? Tohle je Manilský trhák. Jasně? Vnitřní motivace versus vnější motivace. Autonomie, mistrovství a smysl, versus cukr a bič. A kdo vyhrál? Vnitřní motivace, autonomie, mistrovství a smysl uštědřením knokautu.

Dovolte mi shrnutí. Existuje nesoulad mezi poznatky vědy a praktikami firem. A poznatky vědy jsou:

Za první: Systém odměn vymyšlený ve 20. století, motivační stimuly, které považujeme za přirozenou součást byznysu, fungují, ale za okolností, které jsou až překvapivě omezené.

Za druhé: Odměny typu "pokud-tak" často ničí tvořivost.

Za třetí: Tajemství vysoké výkonnosti nespočívá v odměně a trestu, ale v té neviditelné vnitřní hnací síle. V touze dělat věci z vlastních důvodů. V touze dělat věci proto, že na nich záleží.

A teď přichází to nejlepší. Věda jen potvrzuje to, co už dávno víme, co cítíme ve svém srdci. Takže, když napravíme nesoulad mezi poznatky vědy a tím, co firmy dělají, když naše způsoby a chápání motivace dostaneme na úroveň 21. století, když překonáme tuto lenivou, nebezpečnou ideologii cukru a biče, můžeme posilnit naše firmy, dokážeme vyřešit mnohé takové "úlohy se svíčkou", a možná, možná, možná dokážeme změnit svět. Tím končím svojí soudní při. (Potlesk)