kuid mõnikord osutuvad kaks tähte nendest lihtsalt tugevamaks.

Nii et olles ennast Meyer Friedmani abil Douglas McGregori õlgadele upitanud, tahaksin ka mina tutvustada oma isiklikku tähestikulist lähenemist inimese motivatsioonile.

I-TÜÜP JA X-TÜÜP

Motivatsioon 2.0 operatsioonisüsteem põhines sellel, mida ma nimetaksin X-tüüpi käitumiseks. X-tüüpi käitumist kannustavad pigem välised kui sisemised ihad. Sellele pole niivõrd oluline tegevusest saadav rahulolu, kuivõrd väljastpoolt tulevad preemiad, milleni tegevus viib. Motivatsioon 3.0 operatsioonisüsteem – uuendus, mis aitab meil paremini mõista, kuidas me organiseerime seda, mida teeme, kuidas me sellest mõtleme ja kuidas seda tegelikult teeme – põhineb sellel, mida ma nimetaksin I-tüüpi käitumiseks. I-tüüpi käitumist kutsuvad esile pigem sisemised kui välised tungid. Teda ei huvita niivõrd välised preemiad, milleni tegevus viib, kuivõrd tegevusest endast saadav rahulolu. X-tüüpi käitumise keskmes on teine tung, I-tüüpi käitumise keskmes on kolmas tung.

Kui tahame oma ettevõtteid tugevamaks muuta ning saada üle kümme aastat kestnud ebaedust ja tundest, et meie äris, elus ja kogu maailmas on midagi untsu läinud, peame liikuma X-tüübilt I-tüübile. (Ma kasutan neid kahte tähte suures osas selleks, et märkida sõnu „välimine" (*extrinsic)* ja „sisemine" (*intrinsic*), aga ka selleks, et avaldada austust Douglas McGregorile).

Selge on see, et kui me jaotame inimese käitumise vaid kahte kategooriasse, läheb kaduma teatud hulk nüansse. Samuti ei käitu mitte keegi iga päev ja iga minut vaid X-tüübi või vaid I-tüübi järgi. Kuid meil on siiski teatud, sageli väga selge eelsoodumus. Küllap saate aru, mida ma silmas pean.

---

* Siiski oli selle mõju suurem koolis kui praktikas. Paljudes ettevõtetes küll liiguti Y-teooria põhimõtete kasutamise suunas, kuid samal ajal on väga paljudes teistes ka veel tänapäeval kasutusel X-teooria meetodid.

Mõelge kas või iseendale. Kas see, mis teid ergutab, mis teid hommikul voodist püsti ajab ja teil kogu päeva eluvaimu sees hoiab, tuleb seestpoolt või väljastpoolt? Ja kuidas on lood teie abikaasa, partneri ja lastega? Või teie töökaaslastega? Suuremal osal inimestest, kellega ma olen rääkinud, tekib otsekohe üsna selge arusaamine, kumba kategooriasse nad kuuluvad.*

Ma ei taha väita, et X-tüüpi inimesed ei suuda sellest, mida nad teevad, kunagi rõõmu tunda või et I-tüüpi inimesed keelduksid alati igasugustest väljastpoolt tulevatest hüvedest. Aga X-tüüpi inimesi motiveerivad eelkõige välised preemiad, sisemine rahulolu on küll teretulnud, kuid teisejärguline. I-tüüpi inimesi motiveerib aga vabadus, väljakutse ja ettevõtmise eesmärk ise, sellega kaasnevad väljastpoolt tulevad hüved on küll tervitatud, kuid eelkõige boonusena.

Alljärgnevalt veel paar erinevust, mida silmas pidada, enne kui jätkame.

I-tüüpi käitumine luuakse, see ei sünni iseenesest. Need käitumismustrid ei ole kindlakskujunenud tunnused. Need on kalduvused, mis kerkivad esile teatud olukordade, kogemuse ja konteksti mõjul. I-tüüpi käitumine, kuna see tekib osalt universaalsest inimlikust vajadusest, ei sõltu vanusest, soost ega rahvusest. Teadus näitab meile, et kui inimesed on teatud fundamentaalsed käitumismallid ja suhtumised selgeks saanud ning neid ka järgivad, siis lööb nende motivatsioon ja sooritusvõime õitsele. Iga X-tüüpi inimene võib saada I-tüüpi inimeseks.

I-tüüpi inimesed ületavad pikas perspektiivis peaaegu alati X-tüüpi inimesi. Sisemiselt motiveeritud inimesed saavutavad tavaliselt roh-

* Seda saab katsetada isegi inimestega, keda te ei tunne. Vaadake, kas te olete minuga nõus. Enroni juht Jeff Skilling oli X-tüüpi. Investeerimisguru Warren Buffett on I-tüüpi. Antonio Salieri oli X-tüüpi, Wolfgang Amadeus Mozart I-tüüpi. Ülirikas Donald Trump on X-tüüpi, veelgi rikkam Oprah Winfrey on I-tüüpi. General Electricu endine juht Jack Welch on X-tüüpi, Interface Globali asutaja Ray Anderson on I-tüüpi. Simon Cowell on X-tüüpi, Bruce Springsteen I-tüüpi. Veelgi detailsema ülevaate leiate raamatu lõpus asuvast I-tüübi määrajast ning seal on ka viide veebiaadressile, kus saate omaenda kategooria kindlaks määrata.

kem kui teised. See ei ole aga alati tõsi lühiajaliste ülesannete puhul. Keskendumine välisele preemiale võib tõepoolest aidata kiiresti lahenduseni jõuda. Aga probleem seisneb selles, et sellist lähenemist on raske säilitada. Ka ei tule see kasuks meisterlikkusele, mis on pikas perspektiivis kordaminekute allikas. On tõestatud, et kõige edukamad inimesed ei järgi tavapäraseid edu saavutamise meetodeid. Nad töötavad kõvasti ja murravad raskustest läbi sisemise soovi ajel oma elu kontrollida, maailma asjade kohta midagi teada saada ja saata korda midagi väärtuslikku.

I-tüüpi inimesed ei põlga raha ega tunnustust. Nii I- kui X-tüüpi inimesed hoolivad rahast. Kui töötaja töötasu ei ole 2. peatükis kirjeldatud baastasude printsiibiga kooskõlas – kui ettevõte ei maksa talle väärilist palka või kui palk ei ole vähemalt samaväärne teiste samal erialal töötavate inimeste omaga –, siis tema motivatsioon hääbub, kuulugu ta X- või I-tüüpi inimeste hulka. Kui aga see kriteerium on ilusti täidetud, siis mängib raha X- ja I-tüüpi inimeste jaoks erinevat rolli. I-tüüpi inimesed ei ütle palgatõusust ära ega keeldu tšekki rahaks vahetamast, kuid õiglane ja piisav palk on väga vajalik selleks, et rahaküsimus oleks päevakorralt maas ja nad saaksid rahulikult oma tööle keskenduda. Samal ajal paljude X-tüüpi inimeste jaoks raha ongi päevakord ise. Sellepärast nad käituvadki just nii, nagu nad käituvad. Sama kehtib tunnustuse puhul. I-tüüpi inimestele meeldib oma saavutuste eest tunnustust saada, kuna tunnustus on üks tagasiside vorme. Aga nende jaoks, vastupidiselt X-tüüpi inimestele, ei ole tunnustus omaette eesmärk.

I-tüüpi käitumine on uuendatav ressurss. X-tüüpi käitumine on nagu süsi, sellal kui I-tüüpi käitumine on nagu päike. Sütt on siiani peetud odavaimaks, lihtsaimini kättesaadavaks ja kõige tõhusamaks ressursiks. Aga sel on kaks varjukülge. Esiteks tekitab see koledaid asju nagu õhu saastatus ja kasvuhoonegaasid. Teiseks pole seda lõputult. Söe kättesaamine muutub iga aastaga järjest keerulisemaks ja kallimaks. X-tüüpi käitumine on sarnane. Keskendumine preemiatele ja karistustele toob kaasa mitu negatiivset efekti (loetletud 2. peatükis). Ja „kui-nii-siis-naa”-

preemiad kujunevad lõpuks alati kallimaks. Aga I-tüüpi käitumine, mis põhineb sisemisel motivatsioonil, kasutab kergesti taastatavaid varusid ja teeb palju vähem kahju. Motivatsiooni seisukohalt on I-tüüpi käitumine samaväärne puhta energiaga: see on odav, ohutu ja lõputult uuenev.

I-tüüpi käitumine tekitab füüsilist ja vaimset heaolu. Enesemäärat-lusteooria uurijad on leidnud, et sisemiselt motiveeritud ja iseseisvatel inimestel on kõrgem enesehinnang, paremad inimestevahelised suhted ja ka üldiselt parem enesetunne kui väliselt motiveeritud inimestel. Seevastu neil inimestel, kelle peamiseks eesmärgiks on X-tüübi väärtused nagu raha, kuulsus või ilu, on üldjuhul kehvem psüühiline tervis. X-tüübil on isegi seoseid A-tüübiga. Deci leidis, et kontrollile ja välistele preemiatele keskenduvad inimesed olid seltskonnas ebakindlamad, sageli kaitsepositsioonil, ning järgisid A-tüübi käitumismustrit.[5]

Kokkuvõttes toitub I-tüüpi käitumine kolmest allikast, milleks on iseseisvus, meisterlikkus ja eesmärk. I-tüüpi käitumine juhib ennast ise. Sellega püütakse saada aina paremaks milleski, mis on oluline. Ning samal ajal meisterlikkuse poole püüeldes teenitakse mingit kõrgemat eesmärki.

Paljud võivad neid väiteid pidada imalaiks ja idealistlikeks, kuid teadus on teist meelt. Teadus kinnitab, et selline käitumine on inimeseksolemise juures peamine, ning lisaks on see praeguses kiiresti muutuva majandusega maailmas ka oluline igasuguse professionaalse, isikliku ja organisatsioonilise edu saavutamiseks.

Nii et meil on olemas valik. Me võime ikka veel kramplikult näha inimese motivatsiooni vanades tavades kinni oleval viisil ning mitte arvestada kaasaegse teadusega. Või me võime uurimistulemusi kuulda võtta, tirida oma äri ja isikliku elu 21. sajandisse ning töötada välja uue operatsioonisüsteemi, mis aitaks meil, meie ettevõtetel ja kogu maailmal natukegi paremini toimida.

See pole lihtne. See ei juhtu üleöö. Nii et hakakem pihta.