

NEW YORK TIMES BESTSELLER

«Προκλητικό και συναρπαστικό» – *MALCOLM GLADWELL*



ΚΙΝΗΤΡΟ

Η ΑΝΑΠΑΝΤΕΧΗ ΑΛΗΘΕΙΑ ΓΙΑ ΟΣΑ ΜΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ

DANIEL H. PINK

KEY BOOKS

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|--|----|
| Οι Αινιγματικοί Γρίφοι των Χάρι Χάρλοου και Έντουαρντ Ντέκι | 11 |
|--|----|

«Με επιστημονικούς όρους, ήταν λες και κάποιος άφηνε μία ατσάλινη σφαίρα να κυλήσει σε μία επικλινή επιφάνεια για να μετρήσει την ταχύτητά της και στο τέλος την έβλεπε να αιωρείται στον αέρα. Υποδήλωνε ότι η κατανόησή μας σχετικά με τη συμπεριφορική βαρυτική έλξη μας ήταν ανεπαρκής, ότι όσα θεωρούσαμε δεδομένα ήταν γεμάτα κενά».

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Ένα Νέο Λειτουργικό Σύστημα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

| | |
|---------------------------------------|----|
| Η Άνοδος και η Πτώση του Κινήτρου 2.0 | 26 |
|---------------------------------------|----|

«Αλλά την πρώτη δεκαετία αυτού του αιώνα –περίοδος πραγματικά εντυπωσιακής αποτυχίας στις επιχειρήσεις, στην τεχνολογία και στην κοινωνική πρόοδο– διαπιστώσαμε ότι αυτό το στέρεο, παλιό λειτουργικό σύστημα δεν λειτουργεί και τόσο καλά. Καταρρέει – συχνά και απρόβλεπτα. Εξαναγκάζει τους ανθρώπους να επινοούν τεχνάσματα για να παρακάμπτουν τα ελαττώματά του. Και το κυριότερο, αποδεικνύεται ασύμβατο με πολλές εκφάνσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

| | |
|---|----|
| Εφτά Λόγοι για τους οποίους η Μέθοδος του Καρότου και του Μαστίγιου (Συχνά) δεν Λειτουργεί... | 50 |
|---|----|

«Με άλλα λόγια, οι επιβραβεύσεις μπορεί να προκαλέσουν μια αλλόκοτη συμπεριφορική αλχημεία: Μπορεί να μετατρέψουν μία ενδιαφέρουσα εργασία σε αγγαρεία, να κάνουν το παιχνίδι να μοιάζει με δουλειά».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Α

...και οι Ιδιαίτερες Καταστάσεις στις οποίες Λειτουργεί 82

«Παρότι η χρησιμότητα ενός λειτουργικού συστήματος που περιστρέφεται γύρω από τις επιβραβεύσεις και τις τιμωρίες έχει ξεπεραστεί και απαιτείται επειγόντως αναβάθμιση, αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να ξεφορτωθούμε κάθε κομμάτι του».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Τύπος Σ και Τύπος Ξ 94

«Μία εικόνα αξίζει χίλιες λέξεις, αλλά κάποιες φορές τίποτα δεν έχει τη δύναμη δύο γραμμάτων».

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Τα Τρία Στοιχεία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αυτονομία 110

«Ίσως ήρθε η στιγμή να πετάξουμε τη λέξη “μάνατζμεντ” στον ίδιο γλωσσολογικό κάλαθο απορριμμάτων μαζί με τη “μη ιππήλατη άμαξα” και το “φωταέριο”. Η εποχή αυτή δεν χρειάζεται καλύτερο μάνατζμεντ. Ζητάει την αναγέννηση της αυτοδιεύθυνσης».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Αριστοτεχνία

142

«Στα γραφεία και στις τάξεις μας έχουμε υπερβολικά πολλή υποταγή και ελάχιστη ενεργή συμμετοχή. Η πρώτη μπορεί να σας βοηθήσει να βγάλετε τη μέρα, αλλά μόνο η δεύτερη θα σας βοηθήσει να βγάλετε και τη νύχτα».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Σκοπός

169

«Είναι στη φύση μας να αναζητούμε κάποιον σκοπό. Αλλά η φύση αυτή αποκαλύπτεται και εκφράζεται σε κλίμακα δημογραφικά πρωτοφανή που, μέχρι πρότινος, δυσκολευόμασταν να φανταστούμε. Οι επιπτώσεις θα μπορούσαν να αναζωογονήσουν τις επιχειρήσεις μας και να αναπλάσουν τον κόσμο μας».

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

Η Εργαλειοθήκη Τύπου Σ

Ο Τύπος Σ για Άτομα

196

Εννέα στρατηγικές για την αφύπνιση των κινήτρων σας

Ο Τύπος Σ για Οργανισμούς

205

Δεκατρείς τρόποι να βελτιώσετε την εταιρεία, το γραφείο ή την ομάδα σας

Το Zen των Αποδοχών

223

Πώς να αμειβετε τους ανθρώπους σύμφωνα με τον Τύπο Σ

Το Zen των Οικονομικών Αντισταθμισμάτων από Άλλη Οπτική

228

Είναι διαφορετικοί οι πωλητές;

Ο Τύπος Σ για Γονείς και Εκπαιδευτικούς

233

Δέκα ιδέες για να βοηθήσουμε τα παιδιά μας

| | |
|---|-----|
| Οδηγός Ανάγνωσης για τον Τύπο Σ | 248 |
| Δεκαπέντε βασικά βιβλία | |
| Ακούστε τους Ειδικούς | 259 |
| Εφτά στοχαστές τού επιχειρείν που το έχουν καταλάβει | |
| Πρόγραμμα Εκγύμνασης για τον Τύπο Σ | 268 |
| Τέσσερις συμβουλές για να αποκτήσετε κίνητρο (και να το διατηρήσετε) για να γυμνάξεστε | |
| | |
| <i>Κίνητρο: Ανακεφαλαίωση</i> | 271 |
| <i>Κίνητρο: Γλωσσάρι</i> | 279 |
| Οδηγός Συζήτησης για το <i>Κίνητρο</i>: | 283 |
| Είκοσι αφορμές που θα σας βοηθήσουν να σκεφτείτε και να κουβεντιάσετε | |
| Μάθετε περισσότερα για τον εαυτό σας και για το θέμα του βιβλίου | 289 |
| | |
| Ευχαριστίες | 291 |
| Σημειώσεις | 293 |

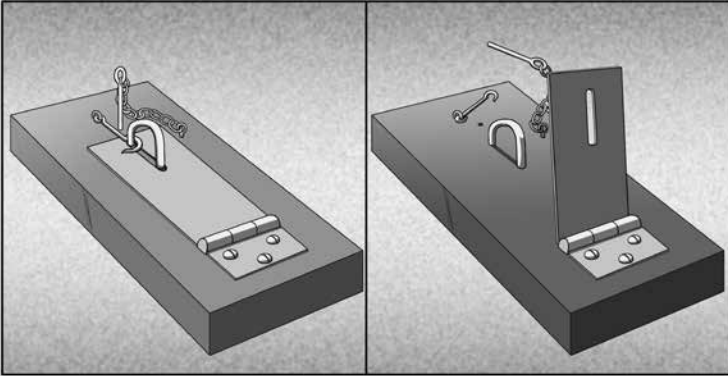
ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Αινιγματικοί Γρίφοι των Χάρι Χάρλοου και Έντουαρντ Ντέκι

ΣΤΑ ΜΕΣΑ ΤΟΥ ΠΕΡΑΣΜΕΝΟΥ ΑΙΩΝΑ δύο νεαροί επιστήμονες διεξήγαγαν κάποια πειράματα που θα 'πρεπε να είχαν αλλάξει τον κόσμο – αλλά δεν τον άλλαξαν.

Ο Χάρι Φ. Χάρλοου, καθηγητής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο του Ουισκόνσιν, τη δεκαετία του 1940 ίδρυσε ένα από τα πρώτα εργαστήρια μελέτης της συμπεριφοράς των πρωτεύοντων θηλαστικών. Μία μέρα, το 1949, ο Χάρλοου και δύο συνάδελφοί του συγκέντρωσαν οκτώ μακάκους ρέζους για ένα πείραμα διάρκειας δύο εβδομάδων πάνω στη μάθηση. Οι ερευνητές επινόησαν ένα απλό μηχανικό πρόβλημα, σαν αυτό που απεικονίζεται στην επόμενη σελίδα. Η επίλυσή του απαιτούσε τρία βήματα: την αφαίρεση της κάθετης καρφίτσας, το λύσιμο του κρίκου και την ανύψωση του συνδεδεμένου καλύμματος. Αρκετά εύκολο για σας και για μένα, πολύ πιο δύσκολο για ένα πειραματόζωο βάρους έξι κιλών.

Προκειμένου να παρατηρήσουν τις αντιδράσεις των πιθήκων οι επιστήμονες τοποθέτησαν τις κατασκευές στα κλουβιά των ζώων, προετοιμάζοντάς τα έτσι και για άλλες δοκιμασίες με τις οποίες θα διακρίβωναν τις ικανότητές τους στην επίλυση



Το πρόβλημα του Χάρλοου στην αρχική θέση (αριστερά) και μετά την επίλυσή του (δεξιά).

προβλημάτων. Αλλά σχεδόν αμέσως κάτι περίεργο συνέβη. Οικειοθελώς και δίχως καμία ενθάρρυνση από τους ερευνητές, οι πύθηκοι άρχισαν να παίζουν με τις κατασκευές δείχνοντας συγκέντρωση, αποφασιστικότητα και κάτι που έμοιαζε με χαρά. Και πολύ σύντομα άρχισαν να κατανοούν τη λειτουργία των μηχανισμών. Μέχρι ο Χάρλοου να παρατηρήσει τους πιθήκους, τη δέκατη τρίτη και τη δέκατη τέταρτη ημέρα του πειράματος, εκείνοι είχαν αποδειχθεί ιδιαίτερος ικανοί. Έλυναν τα προβλήματα συχνά και γρήγορα. Δύο στις τρεις φορές κατάφεραν να βρουν τη λύση σε λιγότερο από ένα λεπτό.

Αυτό ήταν κάπως περίεργο. Κανείς δεν είχε δείξει στους πιθήκους πώς να αφαιρούν την καρφίτσα, να τραβάνε τον κρίκο και να σηκώνουν το κάλυμμα. Κανείς δεν τους είχε επιβραβεύσει με τροφή, στοργή ή ακόμα και με σιωπηρή επιδοκιμασία όταν τα κατάφεραν. Και τούτο ερχόταν σε αντίθεση με τις αποδεκτές θεωρίες συμπεριφοράς των πρωτευόντων θηλαστικών – συμπεριλαμβανομένων όσων διέθεταν μεγαλύτερο εγκέφαλο και αραιότερο τρίχωμα, δηλαδή των ανθρώπων.

Οι επιστήμονες τότε κατάλαβαν ότι τα κίνητρα που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά είναι δύο. Το πρώτο είναι βιολογικό. Οι άνθρωποι και τα άλλα ζώα τρώνε για να κορέσουν την πείνα τους, πίνουν για να ξεδιψάσουν και συνευρίσκονται για να ικανοποιήσουν τις σαρκικές ορμές τους. Κάτι, όμως, που δεν συνέβαινε στη συγκεκριμένη περίπτωση. «Η λύση δεν οδηγούσε σε τροφή, νερό ή σεξουαλική επιβράβευση», ανέφερε ο Χάρλοου.¹

Και σύμφωνα με το μόνο άλλο γνωστό κίνητρο δεν μπορούσε να εξηγηθεί η αλλόκοτη συμπεριφορά των πιθήκων. Αν τα βιολογικά κίνητρα πηγάζουν από μέσα μας, το δεύτερο αυτό κίνητρο ερχόταν από έξω – οι επιβραβεύσεις και οι τιμωρίες που επιφυλάσσονται για συγκεκριμένες συμπεριφορές. Αυτό σίγουρα ίσχυε για τους ανθρώπους, που αντιδρούσαν σύμφωνα με αυτές τις εξωτερικές δυνάμεις. Αν κάποιος μας υποσχόταν αύξηση μισθού, θα εργαζόμασταν πιο σκληρά. Αν μας πρότεινε την προοπτική ενός «άριστου» σε ένα διαγώνισμα, θα μελετούσαμε περισσότερο. Αν μας απειλούσε με τιμωρία σε περίπτωση που εμφανιζόμασταν καθυστερημένα ή δεν συμπληρώναμε σωστά κάποια φόρμα, θα προσερχόμασταν εγκαίρως και θα συμπληρώναμε τα πάντα σωστά. Όμως ούτε αυτό εξηγούσε επαρκώς τη συμπεριφορά των πιθήκων. Όπως έγραψε ο Χάρλοου (σχεδόν μπορείτε να τον ακούσετε να ξύνει το κεφάλι του με απορία), «η συμπεριφορά που παρατηρήθηκε σε αυτήν την έρευνα θέτει μερικά ενδιαφέροντα ερωτήματα για τη θεωρία των κινήτρων, καθώς αποκτήθηκαν σημαντικές γνώσεις και επιτεύχθηκε ικανοποιητική απόδοση χωρίς να καταφύγουμε σε ιδιαίτερα ή εξωγενή κίνητρα».

Αρα, ποια ήταν η εξήγηση;

Προκειμένου να δώσει απάντηση ο Χάρλοου πρότεινε μια πρωτότυπη θεωρία, που ισοδυναμούσε με ένα *τρίτο* κίνητρο: «Η επίτευξη του έργου», είπε, «παρήγαγε μια ενδογενή επιβράβευ-

ση». Οι πίθηκοι έλυναν τους γρίφους απλώς επειδή αυτό τους έδινε ικανοποίηση. Τους διασκέδαζε. Η χαρά της πραγμάτωσης του έργου αποτελούσε από μόνη της επιβράβευση.

Αν η σκέψη αυτή ήταν ρηξικέλευθη, αυτό που ακολούθησε βάθυνε περαιτέρω τη σύγχυση και την αντιπαράθεση. Ενδεχομένως, αυτό το πρόσφατα ανακαλυφθέν κίνητρο –στο τέλος ο Χάρλοου το ονόμασε «ενδογενές κίνητρο»– να ήταν αληθινό. Αλλά σίγουρα ήταν ήσσον σε σχέση με τα άλλα δύο κίνητρα. Αν οι πίθηκοι ανταμείβονταν –με σταφίδες!– κάθε φορά που επέλυαν τους γρίφους, δίχως αμφιβολία θα απέδιδαν ακόμα καλύτερα. Εντούτοις, όταν ο Χάρλοου δοκίμασε αυτήν την προσέγγιση, οι πίθηκοι έκαναν *περισσότερα* λάθη και έλυναν τους γρίφους *λιγότερο* συχνά. «Η εισαγωγή τροφής στο πείραμα», έγραψε ο Χάρλοου, «το μόνο που έκανε ήταν να υπονομεύσει την απόδοση, φαινόμενο που δεν απαντάται στη βιβλιογραφία».

Αυτό ήταν *πολύ* περίεργο. Με επιστημονικούς όρους, ήταν λες και κάποιος άφηνε μία ατσάλινη σφαίρα να κυλήσει σε μία επικλινή επιφάνεια για να μετρήσει την ταχύτητά της και στο τέλος την έβλεπε να αιωρείται στον αέρα. Υποδήλωνε ότι η κατανόησή μας σχετικά με τη συμπεριφορική βαρυτική έλξη μας ήταν ανεπαρκής, ότι όσα θεωρούσαμε δεδομένα ήταν γεμάτα κενά. Ο Χάρλοου υπογράμμισε τη «δύναμη και την επιμονή» του κινήτρου των πιθήκων να επιλύσουν τους γρίφους. Έπειτα σημείωσε:

Φαίνεται πως το κίνητρο αυτό... ίσως είναι εξίσου θεμελιώδες και ισχυρό με τα άλλα (κίνητρα). Επιπρόσθετα, υπάρχει κάποιος λόγος να πιστέψει κανείς ότι μπορεί να αποβεί εξίσου αποτελεσματικό στη διευκόλυνση της εκμάθησης.

Τον καιρό εκείνο, όμως, τα δύο επικρατέστερα κίνητρα αποτελούσαν τον ακρογωνιαίο λίθο της επιστημονικής σκέψης.

Κι έτσι ο Χάρλοου έκρουσε τον κώδωνα του κινδύνου. Κάλεσε τους επιστήμονες να «εγκαταλείψουμε μεγάλα τμήματα της χωματερής με τις θεωρίες μας» και να προσφέρουν καινοτόμες και ακριβέστερες περιγραφές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.² Και προειδοποίησε ότι η εξήγηση γιατί ενεργούσαμε όπως ενεργούσαμε ήταν ανεπαρκής. Είπε πως, προκειμένου να κατανοήσουμε πλήρως την ανθρώπινη φύση, θα έπρεπε να λάβουμε υπόψη το τρίτο κίνητρο.

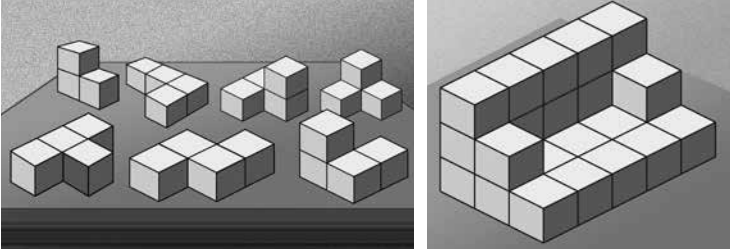
Και μετά σχεδόν απέρριψε ολοκληρωτικά τη θεωρία του.

Αντί να πάει κόντρα στα καθιερωμένα και να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των κινήτρων, ο Χάρλοου εγκατέλειψε αυτήν την προκλητική ερευνητική γραμμή και στη συνέχεια έγινε διάσημος για τις μελέτες του στην επιστήμη της τρυφερότητας.³ Η θεωρία του σχετικά με το τρίτο κίνητρο επανεμφανιζόταν στη βιβλιογραφία της ψυχολογίας, αλλά παρέμενε στην περιφέρεια της συμπεριφορικής επιστήμης και της κατανόησης των εαυτών μας. Θα περνούσαν δύο δεκαετίες προτού ένας άλλος επιστήμονας πιάσει το νήμα αποκεί όπου τόσο προκλητικά το είχε παρατήσει ο Χάρλοου στο Ουισκόνσιν.

Το καλοκαίρι του 1969 ο Έντουαρντ Ντέκι, τελειόφοιτος φοιτητής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο Κάρνεγκι Μέλον, έψαχνε ένα θέμα για την πτυχιακή του. Ο Ντέκι, που είχε ήδη μεταπτυχιακό στη διοίκηση επιχειρήσεων από το Γουόρτον, ενδιαφερόταν πολύ για τα κίνητρα, αλλά υποψιαζόταν ότι οι ακαδημαϊκοί και οι άνθρωποι των επιχειρήσεων τα είχαν κατανοήσει λανθασμένα. Κι έτσι, αντιγράφοντας μία από τις στρατηγικές του Χάρλοου, άρχισε να μελετάει το θέμα με τη βοήθεια ενός γρίφου.

Ο Ντέκι επέλεξε τον Κύβο Σόμα, ένα δημοφιλές παιχνίδι της εταιρείας Πάρκερ, που, χάρις στο YouTube, διατηρεί στις μέρες μας έναν πυρήνα φανατικών φίλων. Το παιχνίδι, που απεικονίζεται παρακάτω, έχει εφτά πλαστικά στελέχη· τα έξι αποτελού-

νται από τέσσερα κυβάκια των δύομισι εκατοστών και το ένα από τρία κυβάκια των δύομισι εκατοστών. Οι παίκτες μπορούν να συναρμολογήσουν τα επτά στελέχη σε μερικά εκατομμύρια πιθανούς συνδυασμούς – από αφηρημένα σχήματα μέχρι αναγνωρίσιμα αντικείμενα.



Τα επτά στελέχη του Κύβου Σόμα ασυναρμολόγητα (αριστερά) και τοποθετημένα σε έναν από τους εκατομμύρια διαθέσιμους συνδυασμούς (δεξιά).

Για τις ανάγκες της έρευνας ο Ντέκι χώρισε τους συμμετέχοντες, φοιτητές και φοιτήτριες, σε μία ομάδα πειραματισμού (θα την αποκαλώ Ομάδα Α) και σε μία ομάδα ελέγχου (θα την αποκαλώ Ομάδα Β). Κάθε ομάδα συμμετείχε σε τρεις ωριαίες συνεδρίες, που έλαβαν χώρα σε διαδοχικές μέρες.

Οι συνεδρίες διεξάγονταν ως εξής: Κάθε συμμετέχων έμπαινε σε ένα δωμάτιο και καθόταν μπροστά από ένα τραπέζι, στην επιφάνεια του οποίου βρίσκονταν τα επτά στελέχη του κύβου Σόμα, σχεδιαγράμματα τριών σχηματισμών κύβων και τεύχη των περιοδικών *Time*, *The New Yorker* και *Playboy* (εντάξει, βρισκόμαστε στο 1969). Ο Ντέκι καθόταν απέναντι προκειμένου να δώσει οδηγίες και να χρονομετρήσει την απόδοση του συμμετέχοντος.

Κατά την πρώτη συνεδρία τα μέλη κάθε ομάδας έπρεπε να συναρμολογήσουν τα κομμάτια του παιχνιδιού ώστε να αντα-

ποκρίνονται στα σχεδιαγράμματα μπροστά τους. Στη δεύτερη συνεδρία έκαναν το ίδιο, αλλά με διαφορετικά σχέδια: μόνο που αυτήν τη φορά ο Ντέκι είπε στην Ομάδα Α ότι θα πληρωνόταν ένα δολάριο (ποσό αντίστοιχο με έξι σημερινά δολάρια) για κάθε διάταξη που θα αναπαρήγε επιτυχώς. Εντωμεταξύ, η Ομάδα Β πήρε και αυτή νέα σχέδια, χωρίς όμως ανταμοιβή. Τέλος, στην τρίτη συνεδρία και οι δύο ομάδες έλαβαν νέα σχεδιαγράμματα που έπρεπε να αντιγράψουν, χωρίς αμοιβή, ακριβώς όπως στην πρώτη συνεδρία (δείτε τον παρακάτω πίνακα).

ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΗΚΑΝ ΟΙ ΔΥΟ ΟΜΑΔΕΣ

| | Μέρα 1η | Μέρα 2η | Μέρα 3η |
|---------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ομάδα Α | Καμία ανταμοιβή | Ανταμοιβή | Καμία ανταμοιβή |
| Ομάδα Β | Καμία ανταμοιβή | Καμία ανταμοιβή | Καμία ανταμοιβή |

Η ανατροπή ερχόταν στο μέσο κάθε συνεδρίας. Μόλις κάποιος συμμετέχων συναρμολογούσε τα κομμάτια ώστε να συμφωνούν με τα δύο από τα τρία σχέδια, ο Ντέκι διέκοπτε τη διαδικασία. Έλεγε πως θα τους έδινε και ένα τέταρτο σχέδιο – αλλά προκειμένου να επιλέξει το σωστό έπρεπε πρώτα να εισαγάγει τους χρόνους τους σε έναν υπολογιστή. Και αυτό, δεδομένου ότι βρισκόμασταν στα τέλη της δεκαετίας του 1960, όταν οι κεντρικές μονάδες των υπολογιστών καταλάμβαναν ολόκληρα δωμάτια και οι επιτραπέζιοι υπολογιστές θα έκαναν την εμφάνισή τους μία δεκαετία μετά, σήμαινε ότι έπρεπε να αποχωρήσει από το δωμάτιο για λίγο.

Καθώς έβγαινε, έλεγε: «Θα λείψω λίγο, είστε ελεύθεροι να κά-νετε ό,τι θέλετε μέχρι να γυρίσω». Αλλά στην πραγματικότητα ο Ντέκι δεν πληκτρολογούσε αριθμούς σε έναν αρχαίο τηλέτυπο. Αντίθετα, έμπαινε σε ένα διπλανό δωμάτιο που επικοινωνού-σε με τον χώρο του πειράματος μέσα από ένα τζάμι μονής κα-τεύθυνσης. Τότε, επί οκτώ ακριβώς λεπτά, παρακολουθούσε τι έκαναν οι συμμετέχοντες όταν έμεναν μόνοι. Συνέχιζαν να απα-σχολούνται με το παζλ, προσπαθώντας ενδεχομένως να αναπα-ράγουν το τρίτο σχέδιο; Ή μήπως έκαναν κάτι άλλο; Ξεφύλλιζαν τα περιοδικά, χάζευαν το κεντρικό σαλόνι του *Playboy*, κοιτού-σαν το κενό, έπαιρναν έναν σύντομο υπνάκο;

Στην πρώτη συνεδρία, όπως ήταν αναμενόμενο, δεν υπήρξε διαφοροποίηση μεταξύ αυτών που έκαναν τα μέλη της Ομάδας Α και της Β κατά την οκτάλεπτη περίοδο μυστικής παρακολου-θησής τους, στη διάρκεια της οποίας ήταν ελεύθερα να κάνουν ό,τι ήθελαν. Και τα μεν και τα δε εξακολούθησαν να παίζουν με τα κυβάκια, κατά μέσο όρο τριάμισι με τέσσερα λεπτά, πράγμα που υποδήλωνε ότι το έβρισκαν τουλάχιστον ενδιαφέρον.

Τη δεύτερη μέρα, κατά την οποία οι συμμετέχοντες στην Ομάδα Α πληρώνονταν για κάθε επιτυχή συναρμολόγηση, κάτι που δεν ίσχυε για τα μέλη της Ομάδας Β, οι συμμετέχοντες στη δεύτερη ομάδα εξακολούθησαν να συμπεριφέρονται όπως και στην πρώτη, ελεύθερη περιόδό τους. Αλλά τα μέλη της αμειβό-μενης ομάδας ξαφνικά απέκτησαν έντονο ενδιαφέρον για τον κύβο. Κατά μέσο όρο, οι συμμετέχοντες στην ομάδα Α πέρασαν πάνω από πέντε λεπτά απασχολούμενοι με τους κύβους, ίσως προκειμένου να αποκτήσουν πλεονέκτημα για την τρίτη πρό-κληση ή ενθουσιασμένοι με την προοπτική να κερδίσουν λίγο χαρτζιλίκι παραπάνω όταν θα επέστρεφε ο Ντέκι. Απλή λογική, έτσι δεν είναι; Βρίσκεται σε πλήρη συμφωνία με όσα πιστεύουμε για τα κίνητρα: Αντάμειψέ με και θα εργαστώ σκληρότερα.

Παρ' όλα αυτά, ό,τι συνέβη την τρίτη μέρα επιβεβαίωσε τις υποψίες του Ντέκι για τον περίεργο τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το κίνητρο· και διακριτικά έθεσε υπό αμφισβήτηση μια πρωταρχική υπόθεση που κάνουμε για τη σύγχρονη ζωή. Αυτήν τη φορά ο Ντέκι είπε στους συμμετέχοντες της Ομάδας Α ότι τα χρήματα έφταναν μόνο για να τους πληρώσει για μία μέρα και ότι, επομένως, στην τρίτη συνεδρία θα λάμβαναν μέρος χωρίς αμοιβή. Στη συνέχεια ακολουθήθηκε η ίδια διαδικασία με πριν – δύο σχέδια, και ο Ντέκι τούς διέκοπτε.

Κατά την οκτάλεπτη ελεύθερη περίοδο που ακολουθούσε τα υποκείμενα στην Ομάδα Β, που δεν είχαν πληρωθεί ποτέ, έπαιζαν με τα παζλ λίγο περισσότερο από τις προηγούμενες συνεδρίες. Ίσως είχαν αρχίσει να συνδέονται περισσότερο με τη διαδικασία ή ίσως ήταν απλώς μια στατιστική ανακολουθία. Αλλά τα υποκείμενα της Ομάδας Α, που προηγουμένως είχαν αμειφθεί, αντέδρασαν διαφορετικά. Τη φορά αυτή αφιέρωσαν πολύ *λιγότερο* χρόνο στους κύβους· όχι μόνο δύο λεπτά λιγότερο απ' ό,τι στην αμειφθείσα συνεδρία, αλλά περίπου ένα ολόκληρο λεπτό λιγότερο από την πρώτη συνεδρία, όταν και ήρθαν αρχικά σε επαφή με τους κύβους, με τους οποίους προφανώς είχαν διασκεδάσει.

Απληχώντας τις ανακαλύψεις του Χάρλουου, δύο δεκαετίες πριν, ο Ντέκι αποκάλυψε ότι τα ανθρώπινα κίνητρα υπόκεινταν σε νόμους που έρχονταν σε αντίθεση με όσα πίστευαν τόσο οι επιστήμονες όσο και οι απλοί πολίτες. Από τον χώρο εργασίας μέχρι το γήπεδο, γνωρίζαμε τι κινητοποιούσε τους ανθρώπους. Η ανταμοιβή, ειδικά το άψυχο ρευστό, ενέτεινε το ενδιαφέρον και επαύξανε την απόδοση. Αυτό που διαπίστωσε ο Ντέκι, και στη συνέχεια επιβεβαίωσε σε δύο πρόσθετες μελέτες, ήταν σχεδόν το αντίθετο. «Όταν το χρήμα χρησιμοποιείται ως εξωτερική επιβράβευση για κάποια δραστηριότητα, τα υποκείμενα χάνουν

το ενδογενές ενδιαφέρον τους για τη δραστηριότητα αυτή», έγραψε.⁴ Η ανταμοιβή μπορεί να προσφέρει μια βραχυπρόθεσμη ώθηση – όπως ακριβώς μία δόση καφεΐνης μπορεί να σας κρατήσει ξύπνιους μερικές ώρες ακόμα. Αλλά η επίδραση φεύγει, και, το χειρότερο, ενδέχεται να μειώσει το μακροπρόθεσμο κίνητρο κάποιου ανθρώπου να συνεχίσει το έργο του.

Οι άνθρωποι, είπε ο Ντέκι, διαθέτουν «μια εγγενή τάση να αναζητούν τον νεωτερισμό και τις προκλήσεις, να επεκτείνουν και να ασκούν τις ικανότητές τους, να εξερευνούν και να μαθαίνουν». Αλλά το τρίτο αυτό κίνητρο ήταν πιο εύθραυστο από τα άλλα δύο – χρειαζόταν το κατάλληλο περιβάλλον προκειμένου να επιβιώσει. «Όποιος ενδιαφέρεται να αναπτύξει και να ενισχύσει τα εγγενή κίνητρα σε παιδιά, εργαζομένους κ.λπ. θα πρέπει να μην επικεντρωθεί σε συστήματα εξωτερικού ελέγχου, όπως τα χρηματικά έπαθλα», έγραψε σε μία ακόλουθη μελέτη.⁵ Κι έτσι για τον Ντέκι ξεκίνησε μια ισόβια προσπάθεια αναθεώρησης των λόγων για τους οποίους κάνουμε αυτά που κάνουμε – προσπάθεια που τον έφερε πολλές φορές αντιμέτωπο με συναδέλφους ψυχολόγους, οδήγησε στην απόλυσή του από ένα οικονομικό πανεπιστήμιο και έθεσε υπό αμφισβήτηση τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν κάθε είδους οργανισμοί σε όλο τον κόσμο.

«Ήταν κάτι αμφιλεγόμενο», μου είπε ο Ντέκι ένα ανοιxiaτικό πρωινό, σαράντα χρόνια μετά τα πειράματα με τους Κύβους Σόμα. «Κανείς δεν περίμενε ότι οι ανταμοιβές θα είχαν αρνητικό αποτέλεσμα».

ΑΥΤΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ πραγματεύεται τα κίνητρα. Θα αποδείξω πως τα περισσότερα από όσα πιστεύουμε πάνω στο θέμα δεν ισχύουν και ότι οι ιδέες που άρχισαν να αποκαλύπτουν ο Χάρλοου και ο Ντέκι μερικές δεκαετίες πριν πλησιάζουν πολύ

περισσότερο στην αλήθεια. Το πρόβλημα είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμα κατανοήσει τι μας παρακινεί. Πάρα πολλοί οργανισμοί –και δεν αναφέρομαι μόνο σε εταιρείες, αλλά και σε κυβερνήσεις και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις– λειτουργούν έχοντας δεδομένα για τις ανθρώπινες δυνατότητες και την ατομική απόδοση που είναι παρωχημένα, αναπόδεικτα και ριζωμένα περισσότερο σε δοξασίες παρά στην επιστήμη. Συνεχίζουν να ακολουθούν πρακτικές, όπως τα βραχυπρόθεσμα κίνητρα και τα προγράμματα επιβράβευσης της απόδοσης, παρότι όλο και περισσότερο αποδεικνύεται ότι τέτοια μέτρα συχνά δεν λειτουργούν και είναι επιβλαβή. Ακόμα χειρότερα, αυτές οι πρακτικές έχουν διεισδύσει στα σχολεία μας, όπου βομβαρδίζουμε τη μελλοντική εργατική μας δύναμη με iPod, μετρητά και κουπόνια για πίτσες προκειμένου να την «παρακινήσουμε» να μάθει. Κάτι έχει πάει στραβά.

Τα καλά νέα είναι ότι η λύση βρίσκεται μπροστά μας – στο έργο μίας ομάδας συμπεριφορικών επιστημόνων που συνέχισαν τις πρωτοποριακές προσπάθειες των Χάρλοου και Ντέκι και των οποίων το αθόρυβο έργο τον τελευταίο μισό αιώνα μάς προσφέρει μια πιο δυναμική οπτική στα ανθρώπινα κίνητρα. Για μεγάλο διάστημα, υπήρξε ασυμφωνία ανάμεσα στην επιστημονική γνώση και στην επιχειρηματική πρακτική. Στόχος αυτού του βιβλίου είναι να γεφυρώσει αυτό το χάσμα.

Το *Κίνητρο* χωρίζεται σε τρία μέρη. Το Πρώτο Μέρος θα εξετάσει τα ελαττώματα του συστήματος αμοιβής και τιμωρίας και θα προτείνει έναν νέο τρόπο να αντιλαμβανόμαστε τα κίνητρα. Το Κεφάλαιο 1 θα εξετάσει πώς η επικρατούσα άποψη για τα κίνητρα έχει αρχίσει να γίνεται ασύμβατη με πολλές πλευρές της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και ζωής. Το Κεφάλαιο 2 θα αποκαλύψει τους επτά λόγους για τους οποίους τα εξωγενή κίνητρα τύπου «καρότο και μαστίγιο» συχνά καταλήγουν

στον ακριβώς αντίθετο από τον αρχικό στόχο τους. (Στη συνέχεια υπάρχει ένα σύντομο προσάρτημα που αναφέρεται στις ειδικές καταστάσεις, όπου η μέθοδος «καρότο και μαστίγιο» μπορεί όντως να αποδειχθεί αποτελεσματική.) Το Κεφάλαιο 3 θα εισαγάγει αυτό που αποκαλώ συμπεριφορά Τύπου Σ, έναν τρόπο σκέψης και μια επιχειρηματική προσέγγιση που βασίζονται στην πραγματική επιστήμη των ανθρώπινων κινήτρων και πηγάζουν από το τρίτο κίνητρό μας – τη βαθιά ανάγκη μας να κατευθύνουμε τις ζωές μας, να μαθαίνουμε και να δημιουργούμε καινούργια πράγματα, και να κάνουμε τους εαυτούς μας και τον κόσμο μας καλύτερους.

Το Δεύτερο Μέρος θα αναλύσει τα τρία στοιχεία της συμπεριφοράς Τύπου Σ και θα δείξει τον τρόπο με τον οποίο άτομα και οργανισμοί τα χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση. Το Κεφάλαιο 4 θα διερευνήσει την αυτονομία, την επιθυμία μας, δηλαδή, να είμαστε αυτεξούσιοι. Το Κεφάλαιο 5 θα εστιάσει στην αριστοτεχνία, στη βαθιά ανάγκη μας να γινόμαστε όλο και πιο καλοί σε ό,τι κάνουμε. Το Κεφάλαιο 6 θα εξετάσει τον σκοπό, την επιθυμία μας να αποτελούμε μέρος κάποιου πράγματος μεγαλύτερου από τους εαυτούς μας.

Το Τρίτο Μέρος, η εργαλειοθήκη Τύπου Σ, είναι μία πλήρης συλλογή πόρων με τη βοήθεια των οποίων μπορείτε να δημιουργήσετε περιβάλλοντα όπου η συμπεριφορά Τύπου Σ μπορεί να ευδοκιμήσει. Εδώ θα βρείτε τα πάντα, από δεκάδες ασκήσεις που θα αφυπνίσουν τόσο τα δικά σας κίνητρα όσο και των γύρω σας, μέχρι θέματα συζήτησης για τη λογοτεχνική λέσχη σας και μία σύντομη περίληψη του βιβλίου που κρατάτε για να σας βοηθήσει να σπάτε τον πάγο στα πάρτι. Και παρότι το βιβλίο αυτό αφορά κατά κύριο λόγο τις επιχειρήσεις, στο μέρος αυτό θα αναπτύξω κάποιες σκέψεις σχετικά με την

εφαρμογή των ιδεών αυτών στην εκπαίδευση και στις ζωές μας πέρα από τον εργασιακό χώρο.

Αλλά προτού προχωρήσουμε σε αυτά, ας ξεκινήσουμε με ένα νοητικό πείραμα, που απαιτεί να ταξιδέψουμε στο παρελθόν – στην εποχή κατά την οποία πρωθυπουργός της Βρετανίας ήταν ο Τζον Μέιτζορ, ο Μπαράκ Ομπάμα ήταν ένας αδύνατος νεαρός καθηγητής νομικής, στο ίντερνετ συνδεόμασταν με αναλογικές τηλεφωνικές γραμμές και η λέξη Apple στους περισσότερους θύμιζε απλώς ένα μήλο.

Οι περισσότεροι από μας πιστεύουμε ότι ο καλύτερος τρόπος για να παρακινούμε τους εαυτούς μας και τους άλλους είναι μέσω εξωτερικών επιβραβεύσεων, όπως τα χρήματα. Σύμφωνα με τον Daniel H. Pink, αυτό είναι λάθος. Το μυστικό στην απόδοση και στην ικανοποίηση –στην εργασία, στο σχολείο και στο σπίτι– είναι η βαθιά ανθρώπινη ανάγκη να ορίζουμε εμείς τις ζωές μας, να μαθαίνουμε και να δημιουργούμε καινούργια πράγματα και να κάνουμε τους εαυτούς μας και τον κόσμο μας καλύτερους.

Αντλώντας στοιχεία από τέσσερις δεκαετίες επιστημονικών ερευνών στα ανθρώπινα κίνητρα, ο Pink περιγράφει το χάσμα ανάμεσα στην επιστημονική γνώση και στις επιχειρηματικές πρακτικές και πώς αυτό επηρεάζει κάθε τομέα της ζωής μας. Το *Κίνητρο* εξετάζει τα τρία στοιχεία της αληθινής παρακίνησης –αυτονομία, αριστοτεχνία και σκοπός– και προσφέρει έξυπνες και απρόβλεπτες τεχνικές εφαρμογής τους.

Πλήρες μεγάλων ιδεών, το *Κίνητρο* είναι ένα σπάνιο βιβλίο που θα αλλάξει τον τρόπο σκέψης σας και θα μεταμορφώσει τις ζωές σας.

