

Pedepsiti prin recompense

Cum sa evitam bulinele rosii, bonusurile, lauda si altefeluri de mitd

Alfie Kohn

**traducere din engleza
de Ina Elena Irimia**

Multi Media Est Publishing

Redactor; Alina Dedu
Coperta: Denisa Nastase
Corectori: Iuliana Mihalcea
Mihaela Danila
Tehnoredactor: Eduard Constantin

© **Alfie Kohn Punished by rewards**

Copyright © 1993 by Alfie Kohn and 1999 Afterword by Alfie Kohn

All rights reserved.

Published by arrangement with c/o Ware Literary Agency

Toate drepturile asupra prezentei traduceri

©2014 MULTI MEDIA EST PUBLISHING pentru prezenta versiune
romaneasca

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Kohn, Alfie

**Pedepsifi prin recompense : problema bulinelor roșii,
a planurilor de recompensare financiara, a notelor de zece,
a laudelor a altor feluri de mita / Alfie Kohn ; trad.: Ina**

Elena Irimia. - București : Multi Media Est Publishing, 2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-93563-2-6

I. Irimia, Ina Elena (trad.)

65

MULTI MEDIA EST PUBLISHING

Intrarea Temisana 5, Bucuresti 010795

Tel: 021 3124826 Fax: 021 312 4849

www.totuldesprename.ro

Comenzi online: shop.totuldesprename.ro

Comenzi prin e- mail: shop@totuldesprename.ro

Cuprins

Prefata

PARTEA ÎNȚAI

ARGUMENTATIE ÎMPOTRIVA RECOMPENSELOR

1. CUTIA LUI SKINNER: MOSTENIREA BEHAVIORISMULUI

Porumbei, sobolani si caini
Sa vina intaririle
Dincolo de atractivitatea behaviorismului

2. ESTE BINE SA RECOMPENSAM? Facem loc doar pentru desert Tratam oamenii ca pe niste animale de casa

3. ESTE RECOMPENSA EFICIENTA? Schimba recompensele comportamentul? Sunt performantele imbunatatite de recompense?

4. PROBLEMA RECOMPENSE!: PATRU MOTIVE PENTRU CARE RECOMPENSELE ESUEAZA

- I. Recompensele pedepsesc
- II. Recompensele distrug relatiile
- III. Recompensele ignora motivele
- IV. Recompensele descurajeaza asumarea de riscuri

5. MICSORAREA DOBANZII: AL CINCILEA MOTIV PENTRU CARE ESUEAZA RECOMPENSELE Planul batranului Scopul efectului Motivul efectului „Dar daca pur si simplu am ... „ Minimizarea pericolului

6. PROBLEMA LAUDEI	97
--------------------	----

„Ce treaba buna!“ versus O treaba buna
 Dependentii de laude
 Cuvinte de incurajare
 Teama de a nu rasfata

PARTEAADOUA

RECOMPENSELE IN PRACTICA

7. PLATA IN FUNCTIE DE PERFORMANTA: DE CE BEHAVIORISMUL NU DA REZULTATE CAND E APLICAT LA LOCUL DE MUNCA	117
--	-----

Stimulentele triumfa
 Stimulentele esueaza
 De ce esueaza recompensele
 Banii
 Cele cinci probleme ale recompenselor... la locul de munca.

8. MOMELI PENTRU INVATARE: DE CE BEHAVIORISMUL NU FUNCTIONEAZA IN SALILE DE CLASA	139
---	-----

Motivatia de a invata
 Cum facem elevii sa invete
 Control mai sever: cazul educatiei speciale
 „Cum ma descurc?“

9. MITUIM PENTRU COMPORTAMENT ADECVAT: DE CE BEHAVIORISMUL NU AJUTA COPIII SA DEVINA OAMENI MAI BUNI	157
--	-----

Pretul supunerii
 Pedepsirea copiilor
 Consecintele „Consecintelor“
 „Si daca esti cuminte ... „

PARTEAATREIA

DINCOLO DE RECOMPENSE

Introducere	173
-------------	-----

10. DOAMNE, BINE CA E LUNI: SURSA MOTIVATIEI LA LOCUL DEMUNCA	175
---	-----

XI

Primul pas: inlaturati stimulentele
Pasul doi: reevaluati evaluarea
Pasul trei: creati conditiile pentru motivatia autentica
Colaborare
Continut
Alegerea

11. DEPENDENT! DE INVATARE: SURSA MOTIVATIEI IN SALA DE CLASA 191

Renuntati la recompense
Avem nevoie de note?
Elevul de nota zece - o poveste cu talc
De la degradare la de-notare
Procesul de invatare ca descoperire
Din non despre cei trei C
Colaborarea: invatam impreuna
Continut: ce merita stiut
Dreptul de a alege: Autonomia in sala de clasa

12. COPII BUNI FARA CEVA BUN 217

Dincolo de control
Rezolvarea problemelor: Intoarcerea celor trei C
Copii empatici
Rolul scolilor
Ocazia de a alege
Gradele de libertate
Bariere spre alegere
Eliberarea de recompense

POSTFATA

Anexa A: O discutie cu B. F. Skinner
Anexa B: Ce este motivatia intrinseca?
Anexa C: Behavioristii raspund
Note
Referinte
Indexul numelor

4^ujtots) rj
L_00 OI~4OK
NO 01 0
II

Cutia lui Skinner:

Mostenirea behaviorismului

Pentru o viziune antropomorfizata a sobolanului, psihologia americana a substituit o viziune de rozdoare asupra omului.

- Arthur Koestler, *Actul creatiei*

Uneori trebuie sa admiram supletea si puterea persuasiva a unei idei influente, dar alteori trebuie sa ne temem de influenta ei asupra noastra. Ar trebui sa ne facem griji atunci cand ideea este atat de raspandita, incat nici n-o mai observam. Daca ajungem in punctul in care obiectiile raman fara raspuns, pentru ca nu mai sunt ridicate, nu mai controlam situatia; nu noi posedam ideea, ci ideea pe noi.

Aceasta carte este despre o asemenea idee ,care afirma ca modul optim prin care putem obtine ceva este sa oferim o recompensa oamenilor atunci cand acestia au comportamentul dorit de noi. Intelectualii au analizat fenomenul si au pus bazele curentului cunoscut sub numele de behaviorism. Ce ma intereseaza, totusi, este aplicarea acestei doctrine in viata de zi cu zi, versiunea care traieste in constiinta noastra colectiva si afecteaza zilnic tot ceea ce facem.

Esenta behaviorismului aplicat este „Fa asa si primesti asta“. Eficienta acestei tehnici este rareori pusa la indoiala; singurul aspect pus sub semnul intrebarii este ce anume vor primi oamenii si in ce imprejurari acel lucru le va fi promis si oferit. Luam de buna ideea ca acesta este felul in care trebuie sa ne crestem copiii, sa le predam elevilor si sa ne conducem angajatii. Li promitem guma de mestecat unui copil de cinci ani daca nu face galagie in supermarket. Fluturam o nota de zece pe sub nasul unui adolescent ca sa-l facem sa invete mai bine. Li promitem o \ acanta in Hawaii unui agent de vanzari, daca vinde suficient din produsele companiei.

6 / ARGUMENTATIE IMPOTRIVA RECOMPENSELOR

fmi va lua doar cateva paragrafe ca sa demonstrez ca suntem adanc ancorati in acest mod de gandire si comportament. Dar telul meu este cu mult mai ambitios. Vreau sa demonstrez ca aceasta doctrina are ceva profund gresit - ca principiile sale sunt inselatoare, iar practicile pe care le genereaza sunt atat intrinsec criticabile, cat si contraproductive. In special acest ultim aspect, si anume ca dintr-un punct de vedere pur pragmatic behaviorismul aplicat nu reuseste sa obtina consecintele asteptate, va fi pe larg discutat in paginile urmatoare.

Daca fac o asemenea afirmatie nu inseamna ca sugerez ca e ceva in neregula cu majoritatea lucrurilor oferite drept recompensa. Nu guma de mestecat in sine este problema, nici banii, nici dragostea si atentia. Recompensele in sine sunt in unele cazuri inofensive si in alte cazuri indispensabile. Ce ma preocupa este practica de a folosi aceste lucruri ctre recompense. Sa iei ceva de care oamenii au nevoie si sa-l oferi conditionat, pentru a controla felul in care acestia se comporta - aici e problema. Atentia noastra este centrata corespunzator, cu alte cuvinte, nu pe „asta“ (lucrul dorit), ci pe cerinta ca o persoana sa *facd asa ca sd primeasca d asta*.

Pomesc de la premisa ca a-i rasplati pe oameni ca sa se conformeze nu este cea mai buna solutie, cum insista multi. Nu este o lege fundamentala a naturii umane. Este doar un mod de a gandi si de a vorbi, de a ne organiza experienta si de a interactiona cu ceilalti. Poate parea natural, dar de fapt reflecta o ideologie care poate fi pusă sub semnul intrebării. Consider ca a venit vremea să facem asta. Prelul scump pe care-l platim pentru loialitatea noastra lipsit de gandire critică fată de sistemul recompenselor este ceea ce face aceasta poveste nu doar contrarianta, ci si profund tulburatoare.

Porumbei, sobolani si caini

Recompensele erau folosite cu mult timp inainte să fie formulată o teorie care sa le explice si sa le sistematizeze punerea in practica. John B. Watson a sugerat ca behaviorismul, al carui parinte este considerat, a inceput cu o serie de prelegeri pe care le-a tinut la Universitatea din Columbia in 1912. Insa o teorie foarte asemanătoare cu „Fa asa si primești asta“ - asa-zisa Lege a Efectului, conform careia un comportament care duce la o consecinta pozitiva va fi repetat - a fost elaborata de psihologul Edward Thorndike, tocmai in 1898. Chiar mai mult,

- Cu un an inainte ca Watson să-si sustină prelegerile, Frederick W. Taylor si-a publicat faimoasa carte *Principiile managementului stiintific*, care descria cum sarcinile de lucru dintr-o fabrică ar trebui impartite, si fiecare parte ar trebui repartizata unui muncitor, conform unui plan precis, cu recompense financiare oferite cu taraita, pentru a incuraja o eficiență maximă a productivității.

- Cu un secol înainte, a fost creat un sistem în Anglia, pentru gestionarea comportamentului școlărilor, care presupunea desemnarea unor elevi pentru a-i monitoriza pe ceilalți și distribuirea de tichete (care puteau fi schimbate pe jucării) celor care făceau ce se dorea de la ei*.
- De când au început să domesticească animalele, oamenii au folosit planuri rudimentare de recompensare pentru a le dresa.

Pe scurt, am putea spune că behaviorismul aplicat precedea și este fundamentul curentului behaviorist academic, mai degrabă decât viceversa. Dar câteva cuvinte despre acesta din urmă și despre remarcabilele convingeri ale fondatorilor săi ne vor ajuta să înțelegem implicațiile oferirii de recompense în viața de zi cu zi.

Supraviețuitorii cursurilor de introducere în psihologie își vor aminti că teoria are două mari variabile; condiționarea clasică (identificată cu experimentele canine ale lui Pavlov) și condiționarea operantă sau instrumentală (identificată cu sobolanii lui Skinner). Condiționarea clasică începe cu observația că unele lucruri produc reacții în mod natural: Rover salivează de câte ori îi vine miros de carne. Alăturând un stimul artificial unui natural - să spunem, când apare friptura, sună din clopotel. Rover ajunge să le asocieze pe cele două. Iată - s-a obținut condiționarea unui răspuns: câinele salivează când aude sunetul clopotelului 7

Condiționarea operantă, prin contrast, este legată de felul în care o acțiune poate fi controlată de un stimul care mai degrabă o precedea. Când o rasplăta - Skinner preferă termenul de „întărire“ urmează unui comportament, acel comportament este predispus repetării. O activitate îndelungată de cercetare a rafinat și a înrămurat acest principiu direct, concentrându-se pe aspecte cum ar fi care este intervalul optim de timp pentru a obține cel mai bun efect al recompensării. Dar teoria lui Skinner codifică în esență și acordă nume științifice pompoase unui concept care nu este familiar tuturor: „Fă așa și primești asta“ va duce la repetarea aceluși „asa“ de către o ființă.

Practic, oricine care s-a gândit la acest lucru este de acord că ambele principii sunt utile în descrierea unei părți a procesului de învățare. Avem o multitudine de exemple familiare care să ilustreze acest concept.

Oricine a auzit vreodată cum se trage apa la toaletă în timp ce facea un

* Acest plan, similar cu ceea ce avea să fie ulterior numit un „program de modificare a comportamentului“, sistemul economic de recompensare prin jetoane, a fost adoptat de către prima școală publică din New York, la începutul secolului al XIX-lea. Până la urmă l-au abandonat, deoarece din punctul de vedere al comitetului de conducere al școlii, folosirea de recompense „favoriza o atitudine de mercenari“ și „genera conflicte și invidii“k

t De fapt, Pavlov nu avea de gând să studieze legile comportamentului, El studia fiziologia procesului de digestie, când a observat, spre marea sa iritare la început, cum câinele din laborator sau saliva înainte să fie capabil să adulmece carnea.

dus și a sarit imediat înapoi este o dovadă vie a felului în care un stimul (zgomotul apei trase) poate ajunge să fie asocial cu un altul (apa clocotită). Oricine a văzut vreodată cum un copil se liniștește imediat când i se promite ceva bun știe că recompensele pot modifica un comportament.

Această carte urmărește cu predilecție cel de-al doilea tip de învățare, condiționarea operantă. Pentru început, totuși, analizează un set de convingeri despre acest fenomen și implicit despre oameni. Adepții teoriei lui Skinner nu sunt doar interesați de felul în care funcționează recompensele; ei pretind că tot ceea ce facem - ba chiar, tot ce suntem - poate fi explicat în funcție de principiile recompensării. Aceasta este esența behaviorismului și punctul de plecare al cercetării noastre.

B.F. Skinner ar putea fi descris ca un om care și-a efectuat majoritatea cercetărilor pe rozătoare și porumbei, dar a avut ca principală temă a cartilor sale oamenii. Ceea ce n-a fost un impediment pentru el, deoarece în opinia sa oamenii erau diferiți de alte specii doar ca grad de sofisticare. Din punctul de vedere al unui behaviorist, este o ființă mai complexă decât un porumbel (în mare parte pentru că ai coarde vocale), dar teoria învățării, care explică felul în care o pasare captivă într-un aparat de laborator numit „cutia lui Skinner“ ajunge să lovească repetat cu ciocul într-un disc, se grabeste să explice și modul în care tu și cu mine ajungem să înțelegem simbolismul unei situații. „Omul este un animal care se diferențiază de celelalte specii doar prin tipurile de comportament pe care le afișează“, a declarat Watson pe prima pagină a cărții *Behaviorismul*, cartea care l-a convins pe Skinner să devină psiholog. Cam așa vorbesc behavioriștii despre cum învață „organismele“.

Pentru majoritatea dintre noi, existența unor capacități umane unice ridică întrebări serioase în ceea ce privește această teorie. Dar Burrhus Frederic Skinner, care a murit în 1990 la vârsta de optzeci și șase de ani, nu făcea parte din această majoritate. Unul dintre primele lucruri pe care le remarci citindu-i cartea este că e dificil să-i ieși în deradere perspectiva. De asemenea, e dificil să le pui la îndoială folosind tehnica reducerii la absurd. Criticii au exclamat: Dar dacă asta este adevărat, atunci iată [evident ridicolă] concluzie care se impune. Și în loc să se dezică de cele afirmate și să se enerveze, Skinner aprobă din cap și spune cu entuziasm: Așa e, ai dreptate. De exemplu, a insistat că organismele (inclusiv oamenii, tineți minte) nu sunt nimic altceva decât „repertorii comportamentale“, și că aceste comportamente pot fi explicate în totalitate de către forțele externe pe care el le-a denumit „relații cauzale ale mediului inconjurator“. „O persoană nu este un factor originar; este un loc, un punct în care mai mulți factori genetici și de mediu se întalnesc și au un efect comun“®! Dar de aici ar rezulta că nu există un

„sine“, cu sensul pe care-l folosim de obicei, nu-i așa? Așa este, a replicat Skinner.

Dar în mod sigur Fred Skinner omul - nu cel de știință, ci omul care-si lua micul dejun și spunea o glumă bună și uneori se simțea singur - desigur, *el* trebuia să aibă un „sine“. În mod uimitor și revoltător, a negat. În epilogul memoriilor lui Skinner putem citi:

„Uneori, sunt întrebat: te gândești la tine ca la organisme pe care le studiezi? Raspunsul este da. Din câte știu, comportamentul meu în orice moment dat nu e nimic mai mult decât produsul zestrei mele genetice, al trecutului meu personal și al împrejurărilor curente.[...] Dacă am dreptate în cele afirmate referitor la comportamentul uman, atunci am scris autobiografia unei non-persoane.“

Desigur, pe parcursul a patru sute de pagini, cartea da impresia că altcineva este naratorul - cineva cărui nu-i pasa prea mult de el, de fapt. (Moartea mamei sale este relatată fără emoție, iar procesul creșterii celor două fiice ale sale este descris de parcă ar fi fost unul dintre studiile despre eficiența ale lui Frederick Taylor.) Această detașare stranie i-a dominat întreaga viață. „Când am terminat de scris *Dincolo de libertate și demnitate*“, a spus odată Skinner, „am avut sentimentul foarte straniu că nici măcar nu scrisesem cartea.[...] Pur și simplu a izvorat din comportamentul meu, și nu datorită vreunei entități interioare pe care s-o pot numi „eu“ sau „sine“*.

Odată ce sinele a fost dat la o parte, mai e necesar doar un mic retus pentru a finisa trasaturile ființei umane atât de pretuite de noi, cum ar fi creativitatea, dragostea, moralitatea și libertatea. La urma urmei, actul vorbirii este doar „comportament verbal“, iar gândirea este vorbirea în tăcere. Deci nu mai e mult până la a reduce creativitatea la o serie de comportamente noi, selectate de mediu. „Beethoven“, a spus Skinner (sau a dat de înțeles),

a fost cineva care, pe când era foarte tânăr, a primit toate informațiile din sfera muzicală care erau disponibile la momentul respectiv, iar apoi, datorită lucrărilor care

Iar dragostea? Tineti-va bine. Când doi oameni se întâlnesc,

unul dintre ei se poartă frumos cu celălalt, ceea ce îl predispune pe celălalt să se poarte frumos cu el, ceea ce îl face pe primul și mai predispus să se comporte

* Acest comentariu și alte citate neatribuite care urmează fac parte dintr-o serie de interviuri pe care i le-am luat lui Skinner în 1983 și 1984. Anexa A conține extrase din aceste interviuri.

frumos. Si tot asa, inainte si mapoi, pana cand se poate ajunge la un punct in care ambii sunt foarte predispusi sa faca lucruri frumoase unul pentru celalalt si sa nu se raneasca. Presupun ca asta s-ar putea numi „a fi mdragostit“*.

Moralitatea, pentru Skinner si alti behavioristi, a fost redusa la intrebarea daca societatea considera o actiune adecvata sau inadecvata, functionala sau nefunctionala; niciodata ceva nu este in mod inerent rau sau bun.

A emite o judecata de valoare numind ceva bun sau rau inseamna sa-l clasificam in functie de comportamentul pe care-l incurajeaza,[...] Singurele lucruri bune sunt incurajarile pozitive, iar singurele lucruri rele sunt cele negative. „Ar trebui sa spui adevarul” s-ar putea traduce prin: Daca aprobarea semenilor tai te incurajeaza, te vei simti motivat sa spui adevarul!®

Filozofii fac distinctia intre acest sens amoral al notiunii de *bene* (de exemplu, „E bine sa duci gunoiul inainte sa se umple punga“), si sensul moral - „E bine sa spui adevarul“. Skinner a eliminat complet ultima varianta, contopind-o cu prima.

Conceptia sa fata de libertate, pe de alta parte, este mai cunoscuta, din moment ce acesta este unul dintre cele doua concepte pe care behaviorismul ne ajuta sa le impingem dincolo de limite, conform titlului celei mai bine vandute carti a lui Skinner, publicata in 1971. Cu cativa ani in urma, Skinner mi-a acceptat invitata de a tine o prelegere la clasa la care predam. Nu m-am putut abtine sa nu-l iau nitel peste picior, referitor la concluziile remarcilor sale. Tinem sa multumim circumstantelor responsabile pentru prezenta dumneavoastra aici, in aceasta dupa-amiaza, am spus eu. El n-a ras. Surazand politicos, mi-a raspuns: „Ma bucur ca au avut loc“.

Skinner credea ca „alesese“ sa-mi viziteze clasa si ca noi top ne „aleseseram“ acpunile - dupa cum alege un bolovan dintr-o avalansa locul in care urmeaza sa aterizeze. Dar oricum, ideea de liber-arbitru nu prea are sens pentru un om care a repudiat conceptul de sine. Daca noi, restul, insistam cu impertinenta sa vorbim despre cum „intenponam“ sa facem ceva, aceasta este fie din cauza ca ne simpm confortabil sa ne gandim la noi insine ca deprim controlul, fie din cauza ca suntem ignoranp, individual si colectiv, cu privire la fortele care determina de fapt comportamentul nostru. Libertatea este doar un alt cuvnt pentru ce ne-a ramas de invatat. Este felul in care ne referim la setul de fenomene, care se diminueaza continuu, pentru care stiinta inca nu a specificat cauzele".

Iar acum deprim cheia pentru a intelege esenta behaviorismului: vine dintr-o totala incredere in stiinta - mai precis, o versiune ingust definita a stiintei, care nu s-a pus vreodata la curent cu fizica moderna - si de care se foloseste pentru a ne spune tot ce trebuie sa stim. Unii filozofi descriu acest curent de gandire drept „scientism“. Acesta afirma ca toata cunoasterea adevarata este cunoastere

stiintifica. Fiintele umane sunt analizate exact in aceleasi mod in care am analiza „un compus chimic sau felul in care creste o planta“, a spus Watson. Daca exista parti din fiinta noastra omeneasca pe care stiinta nu le poate explica, cu atat mai rau pentru acele parti. Orice nu este observabil, testabil si cuantificabil, fie nu merita analizat, fie nu exista cu adevarat. Psihologii care vorbesc despre constiinta il aseamana pe Watson inteleptilor din „vremurile stravechi ale superstitiilor si magiei“ Dimpotriva, Skinner a lost si mai vehement in a exprima aceste idei.

Daca psihologia incearca sa imite stiintele naturale, esenta obiectului sau (adica noi) este redusa la statutul esentei obiectului fizicii si chimiei (lucruri). Cand incercam sa explicam *lucruri*, apelam la cauze. Dar cand majoritatea dintre noi incercam sa explicam comportamentul uman, vorbim despre motive; de obicei rolul este jucat de o decizie constienta mai degraba decat de un raspuns automat la un stimul extern. Dar pentru Skinner, si actiunile noastre pot fi descrise in termeni cauzali. Libertatea este doar o iluzie. Amintiti-va, nu exista un „sine“ care sa fie *liber*: nu suntem nimic altceva in afara de ceea ce facem. Aceasta idee este cea care a dat numele doctrinei behaviorismului.

Nu doar behavioristii academici considera ca doar comportamentul masurabil este real. Acum cativa ani, niște oameni de afaceri au acceptat oferta unui cercetator de a primi o cina gratis in schimbul comentariilor lor pe marginea noului lui chestionar psihologic. Unul dintre barbati, la a treia tigara de dinainte de cina, a fost iritat de o intrebare care se referea la sentimentul de incredere de la locul de munca. El a spus ca nu intelege ce inseamna cuvantul „incredere“, in afara sensului propriu; „Am incredere ca scrii ce-ti dictez acum.“ Ceva mai tarziu, a mai avut o obiectie la o alta intrebare a chestionarului, si anume daca „este acceptabil esecul, in cazul in care s-a depus un efort considerabil“. Aceasta, a declarat el, era o contradictie a termenilor; singurul lucru care conteaza este rezultatul cuantificabil, iar daca acesta este vazut drept esec, atunci prin definitie efortul a fost insuficient. Si, de fapt, daca nu poate fi cuantificat, nu este real.

Acest punct de vedere reflecta o sensibilitate tipic americana. Deloc intamplator, behaviorismul este contributia majora a acestei tari in campul psihologiei, la fel si faptul ca singurul curent filozofic originar din Statele Unite este pragmatismul. Suntem o natiune care prefera sa actioneze decat sa steape ganduri, si preferam practica in defavoarea teoriei; privim intelectualii cu suspiciune, veneram tehnologia si suntem fixati pe gasirea unei idei de baza. Ne definim prin numere-salariul net si indicele de colesterol, procente (cat cantaresta bebelusul tau?) si teste grila standardizate (cate stie copilul tau?). Prin contrast, nu ne simtim in largul nostru cu notiuni abstracte intangibile si nonstiintifice, cum ar fi sentimentul unei stari de bine sau motivatia intrinseca de a invata.

O critica amanuntita a scientismului ne-ar indeparta de subiect. Dar este important sa intelegem ca practica se bazeaza pe teorie, indiferent daca acea teorie a fost identificata in mod explicit sau nu. Conform unui sondaj, majoritatea coplesitoare a profesorilor sunt incapabili sa numeasca sau sa descrie o teorie pedagogica ce sta la baza metodelor pe care le folosesc la clasa^{^*}, dar ceea ce fac - ce facem oricare dintre noi - nu este mai putin influentat de principiile teoretice, doar pentru ca aceste principii sunt invizibile. In spatele practicii de a-i oferi un abtibil colorat in forma de dinozaur unui elev de clasa intai ca sa respecte ordinal de a nu face galagie, sta teoria care incorporeaza principii distincte despre natura cunoasterii, posibilitatea de a face alegeri si ce inseamna sa fii o fiinta umana. Daca odata expuse premisele behaviorismului, acestea ne tulbura, atunci poate ca aceasta reprezinta o invitatie de a pune la indoiala anumite practici care se sprijina pe acele premise.

Este oare nedrept sa definim behaviorismul pe baza a ceea ce au avut de spus Watson si Skinner? Da si nu. Este adevarat ca au fost mai radicali referitor la anumite subiecte decat cercetatorii si terapeutii de dupa ei, cum ar fi statutul unei vietii interioare. Sentimentele, atitudinile si intentiile erau inutile pentru ei, daca trebuiau sa explice oricare dintre actiunile oamenilor, complet determinate de factori externi, aproape total irelevante pentru tipul de psihologie pe care il sustineau ei.

In cazul multor miscari intelectuale, pionierii acestora sunt retrograzi si lipsiti de moderatie; generatiei urmatoare ii revine rolul de a adapta si impleni notiunile utile din alte teorii. Pana la un punct, behavioristii au fost dinamici, in timp ce Skinner a stagnat. Cu mult timp inainte de moartea sa, se framanta prin casa din pricina a ceea ce era definit drept terapie comportamentala. (In ultima sa lucrare, terminata in noaptea de dinaintea mortii sale, Skinner a reluat ideea ca „in analiza stiintifica a comportamentului nu e loc de notiunea de minte sau sine“.[^])

Dar chiar daca unii behavioristi mai retinuti si mai putin pomeniti au netezit marginile taiosase ale psihologiei lui Skinner, ei due mai departe o traditie care este fundamental fidel conceptelor pe care le-am descris, cel putin in privinta ideilor mai importante. Poate ca i-a influentat descoperirea ca invatam si observand cum alti oameni sunt recompensati, sau ca atitudinile, ca si comportamentele, pot fi incurajate, dar acestea nu sunt abateri decisive de la ideile lui Skinner cu privire la subiectul discutiei noastre.

Mai important, *noi* putem sa ne indepartam in acest moment de Skinner si sa ne raportam la sistemele de plata in functie de performanta de la locul de munca din zilele noastre, sau la obiceiul de a lipi o steluta aurie pe un tabel de cate ori un copil se supune cerintelor parintilor sai. Repet, aceasta carte se vrea a fi o critica a acestui tip de practici, a behaviorismului popular, mai degraba decat o critica adusa lui Skinner insusi. Asa ca, daca perspectiva unei utopii unitar controlate ca in Walden Two va da fiori, nu acesta este subiectul sau.

Odata ce reflectam series la implicatiile frazei „Fa asa si primesti asta“, acestea sunt in sine un motiv serins de ingrijorare.

Sa vina intaririle

Unii sociologi exagereaza popularitatea teoriei sau practicii pe care o critica atat de zelos, poate pentru a obtine un elect mai dramatic. In cazul de fata, riscul este minim, pentru ca e greu de imaginat cum am putea exagera saturatia behaviorismului popular. Indiferent de convingerile politice sau de clasa sociala, indiferent daca suntem un director din Top 500 Fortune sau un educator de gradinita, ea ne-a fost inoculata tuturor; este la fel de tipic americana cum e sa rasplatim pe cineva cu o felie de placinta cu mere.

Ca sa motivam elevii sa invete, le oferim abtibilduri, stelute, diplome, premii, trofee, statut de membri in societati de elita, si mai presus de toate, note. Daca notele sunt suficient de bune, unii parinti le cumpara biciclete sau masini sau le dau bani, oferindu-le astfel recompense pentru recompense. Pedagogii sunt uluitor de imaginativi cand vine vorba de inventat ceva nou, o versiune imbunatatita a aceleiasi idei. De exemplu, la un liceu din Georgia, studentii primeau carduri de identitate aurii daca aveau media generala A, argintii daca aveau media B si albe, simple, daca nu se ridicau la inaltimea asteptarilor - pana cand au aparut protestele fata de ceea ce majoritatea considera a fi un sistem de casta[®]. Aceste obiectii n-au impiedicat mai multe scoli din acest stat sa foloseasca un program care nu numai ca emitea carduri de identitate in culori diferite, in functie de performance, dar apela si la comerciantii local! sa ofere reduceri studentilor in functie de media generala.

In urma cu cativa ani, un director executiv din cadrul lantului de restaurante Pizza Flut a decis - sa presupunem ca doar din motive altruiste - ca aceasta companie ar trebui sa sponsorizeze un program care sa incurajeze copiii sa citeasca mai mult. Strategia pentru atingerea acestui scop - mita. Pentru fiecare numar prestabilit de carti pe care un copil le citeste in programul „Book It!“, profesorul ii prezinta un certificat pe care-l poate schimba pe pizza gratis. Acest program si altele asemenea lui sunt inca operationale in toata tara.

Dar de ce sa ne oprim la recompensele comestibile? Deputatul Newt Gingrich a felicitat colegiul West Georgia pentru ca le platea copiilor de clasa a treia doi dolari pentru fiecare carte citita. „Daca adultii sunt motivati de bani, de ce nu ar fi si copiii?“ s-a intrebat el, reusind in aparenta sa depaseasca presupusa aversiune a conservatorilor de a rezolva problemele apeland la bani." Oferirea de recompense nu este limitata la o anumita ideologic. Propunerile de sah are a sistemului de educatie american, facute de autoritatile publice si capeteniile corporatiste (celor din urma permitandu-li-se, in mod unic, un rol privilegiat in aceasta discutie), sunt fara exceptie, behavioriste, indiferent de unde \ in. de

la democrati liberal! sau republicani conservator!. Politicienii pot despica firul in patru cand vine vorba de cați bani sa cheltuie sau daca sa permita fondurilor publice sa sustina studentii in cadrul institutiilor private de invatamant, dar practic nimeni nu pune la indoiala tehnica fundamentala a biciului si bomboanei cand vine vorba de motivare: le promit educatorilor mariri de salariu daca au succes sau ii ameninta chiar cu pierderea jobului lor, daca esueaza - in mod tipic, pe baza notelor studentilor lor la testele grila - si se presupune ca va urma excelenta in educatie.

Pentru a face copiii „sa se poarte frumos“ (adica sa faca ce vrem noi), ne bazam pe exact aceeasi teorie a motivatiei - singura pe care o cunoastem, scotand din buzunar alta punga cu bunatati. Acasa, oferim timp in plus petrecut la televizor, un desert special sau bani, cand copiii se supun cerintelor noastre. La scoala, profesorii promit pauze mai lungi sau petreceri speciale pentru clasele cu elevi ascultatori. intr-o scoala primara din Indiana, copiii care dau dovada de o docilitate exemplara in sala de mese sunt rasplatiti cu o masa frumos aranjata®. Intr-un liceu din Texas, „comportamentul excelent“ (definit drept „orice fapta pe care profesorul o desemneaza drept corespunzatoare“) duce la castigarea unui card „Good as Gold“, care ii ofera beneficiarului bilete la film, tricouri sau alte premii.^

Aceste exemple pot fi multiplicare cu miile, si nu se limiteaza doar la copii. Oricand dorim sa incurajam sau sa descurajam anumite comportamente - sa facem oamenii sa slabeasca sau sa se lase de fumat, de exemplu - metoda aleasa este manipularea comportamentului. Astfel, cand mai multe organizatii de planificare familiala au vrut sa se implice serios in problema sarcinilor in randul adolescentelor, asa cum era de asteptat, au facut apel la recompense, in acest caz platind tinerelor mame cate un dolar pentru fiecare zi in care au reusit sa nu ramana iar insarcinate. „Daca guvernul federal plateste fermierii sa nu semene recolte, noi de ce n-am plati adolescentii sa nu aiba copii?“ ^ si-a motivat actiunea psihologul care venise cu ideea.

Intre timp, locurile de munca americane sunt cutii Skinner enorme, cu locuri de parcare. De la muncitorii din fabrica, platiti la bucata, pana la director! executivi de top, impinsi cu promisiuni de acces la pachetele de actiuni ale companiei, de la privilegiile speciale acordate Angajatului Lunii pana la agentii de vanzari care lucreaza pentru comision, reteta mereu are ca ingredient behaviorismul in concentratie maxima. In functie de tipul si marimea organizatiei incluse in chestionar si de felul in care este alcatuit chestionarul, estimarile recente ale numarului de companii americane care folosesc o forma de recompense sau plan de merit se extind de la 75 la 94 de procente, iar multe din aceste programe au fost adoptate de curand, in cursul ultimilor ani.^

Existenta unei adevarate armate de consultant! este bazata pe inventarea de noi formule pentru calculul bonusurilor sau de noi substituenți pentru bani care sa fie vanturati pe sub nasul angajatilor: vacante, banchete, locuri speciale de parcare, placute decorative dragalase - variatiile pe aceasta unica tema de motivare sunt nelimitate. Daca rasfoim cartile de afaceri din zilele noastre, intalnim peste tot

aceleasi enunturi: „Ceea ce e cuantificabil poate fi produs. Ceea ce este recompensat este produs din nou.“^^ Revistele si ziarele ofera mai multe afirmatii din aceeași categorie. Un articol, intitulat „Daca angajatii demonstreaza performanta la locul de munca, atunci recompensati-i“ declara pur si simplu „Cu cat oferim cuiva mai multi bani, cu atat va munci mai mult“^^*.

Nici o cercetare asupra universalitatii behaviorismului aplicat nu ar fi completa fara a mentiona o practica pe care o au in comun toate ariile (scoala, munca, familie) si care este folosita pentru atingerea tuturor obiectivelor imaginabile (imbinatatirea procesului de invatare, cresterea productivitatii si schimbarea atitudinii si comportamentului oamenilor). Ma refer la lauda, pe care Skinner a denumit-o „cel mai de pret instrument in modificarea comportamentului“. Carti si seminarii pe tema cresterii copiilor si a activitatii la clasa indeamna adultii sa prinda momentul cand copiii fac ceva bine si sa-i laude pentru asta - un articol le reaminteste mamelor ca „indiferent cate laude oferiti, mereu e loc de mai mult^^“ - iar managerilor de corporatie li se dau sfaturi similare. Chiar si oamenii care au indoilei privind acumularea de recompense materiale nu ezita deloc fata de folosirea fara discernamant a recompenselor verbale, care sunt, desigur, o alta forma de manifestare a aceluasi principiu. Aprobarea sau placerea sunt de multe ori nu doar exprimate, ci date cu taraita in mod deliberat, conditionat, bind parte dintr-o strategie elaborata de modelare a comportamentului celorlalti. (Voi avea mai multe de spus in capitolul 6 despre distinctia dintre feedbackul util, pozitiv, si lauda ca instrument de manipulare.)

Dincolo de atractivitatea behaviorismului

Ca majoritatea lucrurilor pe care noi si cei din jurul nostru le facem constant, utilizarea recompenselor a ajuns sa para atat de naturala si de inevitabila, incat daca ne intrebam: De ce facem asta? putem fi uimiti si tulburati. In general, este o idee buna sa ne provocam astfel pe noi insine cu privire la tot ce am ajuns sa luam de-a gata; cu cat mai mare e obisnuinta, cu atat mai valoroasa este aceasta introspectie.

Behaviorismul aplicat n-a ajuns sa ne sufoce vietile in mod intamplator. Exista motive evidente ale popularitatii sale, incepand cu sistemele de gandire deja bine implementate, pe care le completeaza. Am mentionat unul din acestea mai devreme: pragmatismul nostru, si mai precis tendinta de a favoriza tehnicile practice pentru atingerea unui scop, si nu de a ne impotmoli in teorii si argumente. O natiune de pionieri si antreprenori ocupati nu are timp sa stea sa cugete la sursa problemei; mult mai compatibila cu spiritul american este o declaratie simpla, care pare sa dea rezultate; „Fa asa si primesti asta.“

Ideea de a promite ceva bun oamenilor pentru a se schimba ni se pare familiara, deoarece alte traditii si credinte sunt bazate pe un mod similar de gandire.

Ar putea parea puțin forțată comparația dintre primele în funcție de performanță cu noțiunile religioase de mântuire sau iluminare sau karma, care sunt clar diferite de behaviorism, însă raportul „daca-atunci“ este la fel de frapant și aici. Am înțeles că un comportament etic va fi răsplătit, iar faptele rele vor fi pedepsite, chiar dacă nu pe parcursul acestei vieți: „Ci, când dai o masă, cheamă pe saraci, pe schilozi, pe schiopi, pe orbi; Și va fi fericit de tine, pentru că ei n-au cu ce să-ți răsplătească; dar ți se va răsplăti la învierea celor neprihătiți“ (Luca 14:13-14). Am înțeles, de asemenea, că faptele bune sau munca grea *ar trebui* să fie răsplătite, și această idee, așa cum voi argumenta mai târziu, îi face pe unii oameni să se incline către behaviorismul aplicat, indiferent de rezultatul acestuia.

În mod ironic, răsplata și recompensa nu doar că stau la temelie credinței, dar sunt și esența modului nostru de a gândi rațional, în special când își fac simțită prezența în deciziile economice. Factorii de decizie raționali, prin definiție, caută ce este plăcut și evită ce este costisitor sau neplăcut. A fi rațional este vital pentru ce înseamnă să fii om, cel puțin în concepția multor filozofi vestici. Mai mulți autori au pus recent la îndoială ambii pași ai acestui argument, dar behaviorismul aplicat pare să aibă înțeles în mod intuitiv pentru noi, ca rezultat al presupunerilor infiltrate în sistemul nostru economic.

De fapt, psihologia behavioristă și teoria economică tradițională au pus bazele unui tip de societate a admirației reciproce, care fletează ambele campuri, dar doar prin crearea unei imagini trunchiate a ființei umane, ale cărei acțiuni caută să le analizeze. În primele pagini ale manualelor lor, economistii se folosesc de multe ori de behaviorism pentru a-și justifica teoriile fundamentale despre ce anume motivează consumatorii sau muncitorii. La rândul lor, psihologii presupun că procesul de evaluare a costurilor și beneficiilor, care descrie cum decidem să cumpărăm un bun, este similar felului în care funcționează relațiile afective. Ambele discipline susțin că impulsul de a căuta recompensă și de a evita pedeapsa, care dictează întregul comportament, este necesar și provine exclusiv din interesul propriu.^{^*}

Astfel, teoriile noastre din alte contexte, de la religie până la economie, pot păsa drumul spre behaviorism, făcându-ne atât de receptivi la premisele sale. Dar și ceea ce vedem sau facem este foarte important. Ce vedem, încă de la vârste fragede, este folosirea modelului de motivare de tipul „nuiua și bomboana“; majoritatea dintre noi am fost crescuți astfel, și e mai simplu să urmăm orbite asemenea teoriei și să aplicăm aceste practici și în cazul copiilor noștri. Mulți părinți tresar când deschid gura și aud expresiile și tonalitatea propriilor părinți, până la cea mai fină inflexiune. Dar chiar și aceia care vor să știe cum de au ajuns să vorbească precum mama lor s-ar putea să nu admită felul în care au absorbit aceste presupuneri de bază, din care deriva atitudinea lor în creșterea copiilor.

Behaviorismul aplicat este perpetuat prin exemplul alter persoane importante din viata noastra, inclusiv profesorii nostri si superiorii de la locul de munca. Frederick Herzberg a observat ca managerii care pun accentul pe recompensa si pedeapsa „isi ofera propriile caracteristici motivationale drept tipar care sa li se aplice subordonatilor lor. Ei devin modelul dupa care noul angajat isi deprinde tiparul comportamental.“^ In termeni mai general!, daca vedem in mod constant cum oamenii sunt manipulati prin recompense, putem ajunge nu doar sa acceptam drept firesc acest lucru, dar si sa generalizam: daca platim adultii pentru munca lor, de ce sa nu platim si copiii sa citeasca? Iar cand recompensam copiii, este posibil ca ei sa considere ca mituind oamenii, ii pot determina sa faca ce vor ei.^**

Desigur, propria noastra experienta privind utilizarea recompenselor ne ajuta si sa explicam de ce continuam sa le folosim. Intr-un sens foarte limitat-la fel de limitat pe cat este si subiectul ample! parti care a ramas din aceasta carte - recompensele si pedepsele chiar functioneaza. Pe termen scurt, putem determina oamenii sa faca orice, daca procedam astfel incat efortul \oi sa nu fie in zadar. Daca eu iti ofer un stimul pe care tu il consideri suficient de multumitor, te-ai putea comporta intr-un mod pe care altfel nu l-ai ti luat in calcul. (De fapt, copiii adora sa se distreze estimand cam cat ar trebui sa fie platiti ca sa faca diverse lucruri care nu-i atrag.) Daca eu corelez recompensa nu doar cu a face ce vreau eu, dar si *ednd* doresc eu, e posibil sa te supui. Recompensele, ca si pedepsele, sunt foarte eficiente cand vrem sa-i supunem pe ceilalti.

Daca esti un parinte care a descoperit ca cei mici isi fac imediat patul cand le promiti inghetata, e posibil sS tragi concluzia ca recompensele sunt eficiente. Ai putea chiar sa sustii ca nu e realist sa te astepti ca ei sa faca asemenea lucruri, daca nu te folosesti de recompense. Cercetarile lui Ann Boggiano si ale colegilor sai au aratat ca adultii americani, inclusiv parintii, manifesta o incredere ferma in recompense. De obicei, se presupune ca recompensele vor creste interesul copilului in ce priveste o sarcina legata de scoala, sau devotamentul lor pentru un comportament altruist. Chiar daca datele prezentate demonstreaza contrariul, 125 de studenti! dintr-un experiment au continuat sa sustina ca recompensele sunt eficiente.^ (Dupa cum vom vedea, unii cercetatori psihologi care sustin behaviorismul sunt la fel de predispusi sa ignore orice date care contrazic ceea ce ei considera a fi adevarat.)

Facet! apel la propria experienta de viata si veti vedea nu doar ca recompensele functioneaza (in acest sens restrans), dar si ca sunt fantastic de usor de utilizat. Acum cativa ani, in Idaho, in timpul unei prelegeri despre behaviorism, o profesoara a exclamat: „Dar e atat de usor cu stimulente!“ Ceea ce e perfect adevarat. Daca e iritata de faptul ca elevii vorbesc in timpul orei, e nevoie de curaj si toleranta sa aprecieze daca este intr-adevar rezonabil sa se astepte la obedienta totala - sau sS se intrebe dacS nu cumva are ea o problema cu zgomotele"®. Ca sa explici unui

copil de șase ani o cerință, îți trebuie efort și răbdare. Îți trebuie talent și timp ca să-ți ajuti să-ți dezvolți abilitatea de autocontrol și dorința de a se purta cu încredință. Dar nu este nevoie nici de toleranță, nici de atenție, nici de efort, nici de răbdare și nici de timp ca să anunți „Nu faceți galagie și uitați ce vă dau...”

Exact același lucru este valabil la birou. Managementul de calitate, ca și actul pedagogic de calitate, trebuie să rezolve problemele și să ajute indivizii să facă tot ce pot, cât pot de bine. Și aceasta necesită timp, efort, gândire, răbdare și talent. Dar nu și a flutura o recompensă pe sub nasul angajaților. Multe firme folosesc bonusurile drept substitut al managementului: plata depinde de performanță, iar orice altceva este lăsat să meargă de la sine[^].

Altfel spus, deși persoana care deține autoritatea poate oferi recompense după bunul - plăc, trebuie să-și conștientizeze absolută lipsa de control cu privire la lucruri cum ar fi motivația. „Managementul poate oferi sau bloca marirea de salariu, în timp ce poate să creeze condiții (sau nu) pentru ca angajații să fie satisfăcuți privind nevoile lor superioare“, după cum spune Douglas McGregor^{E^}. Același lucru e valabil și în sala de clasă sau acasă: există un grad de confort în a nu renunța la autoritate, iar utilizarea pedepselor și a recompenselor nu este nimic altceva decât un exercițiu de putere. Iar acesta s-ar putea să fie motivul cel mai puternic care explică popularitatea behaviorismului: este seducător de simplu de aplicat.

Dar nu cumva aplicarea atât de universală a recompenselor, contrar a ceea ce am promis să demonstrez în capitolele care urmează, sugerează că acestea au efect? De ce am prefera o strategie care esuează? Cred că răspunsul la această întrebare va deveni mai clar, pe măsura ce explic în ce fel esuează recompensele în a-și atinge scopul. Momentan, va fi suficient să explic în termeni temporali: efectele negative apar pe o perioadă mai lungă de timp și până atunci poate nu va fi atât de evidentă legătura lor cu recompensa. Rezultatul imediat este ceea ce duce la folosirea repetată a recompense!?”.

În aceeași ordine de idei, rareori ne dăm seama că, deși oamenii par să răspundă la recompensele pe care le oferim, tocmai faptul că le tot oferim ar trebui să ne pună pe gânduri privind eficiența lor pe termen lung. Dacă-i dau una calculatorului poate că pomeste așa, dar dacă trebuie să-i dau una în fiecare dimineață, până la urmă am să pricep că scap din vedere problema reală. Dacă trebuie să-i dau una din ce în ce mai tare, s-ar putea chiar să încep să banuiesc că soluția mea rapidă de fapt înrăutățește situația.

Recompensele nu aduc schimbările la care sperăm, dar ce încerc eu să evidențiez este că, pe lângă acest fapt, se mai întâmplă ceva: *cu cât mai des sunt folosite recompensele, cu atât mai mult par a fi mai necesare*. Cu cât îți promit mai des ceva bun ca să faci cum vreau eu, cu atât mai mult te determin să răspunzi la

asta, sau chiar sa ceri recompensa. Dupa cum vom vedea, celelalte motive, mai intemeiate, de a face tot ce-ti sta in putere tind sa se evapore, lasandu-te fara alte motivatii in afara de recompensa. Și, destul de curand, provizia de recompense devine o obisnuinta, deoarece altfel nu pare sa mai functioneze. Pe scurt, folosirea in mod curent a recompenselor se datoreaza mai putin vreunei caracteristici a naturii umane si mai mult utilizarii anterioare a acestora^^. Daca suntem sau nu constienti de existenta acestui ciclu este o intrebare care ne-ar putea ajuta sa aflam cum se face ca ne-am adancit din ce in ce mai mult in mlastina behaviorismului.

Asadar, avem aici un portret al unei culturi in care utilizarea recompenselor este profund inradacinata. Ele ofera o modalitate tentant de simpla de a manipula oamenii sa faca ceea ce dorim. Este tactica pe care o cunoastem cel mai bine, partial pentru ca probabil ne-a guvernat felul in care am fost crescuti si condusi. Se potriveste de minune cu alte institutii si sisteme de gandire familiare. Dar lasand deoparte unele intrebari dificile despre teoria behaviorista, ce motiv avem sa condamnam aceasta teorie? Aceasta este intrebarea catre care ne intoarcem atentia acum.

ESTE BINE SĂ RECOMPENSAM?

*Interesul behavioristului fata de actiunile fiintei umane este mai mare decdt
interesul unui simplu spectator — el vrea sd controleze reactia acesteia, asa cum
fizicienii doresc sd controleze si sa manipuleze alte fenomene naturale.*

- John B. Watson,

*Behaviorismul
Ce lucru fascinant! Sd controlezi complet un organism viit!*

-B.F. Skinner, 1983

Cand doi oameni sunt in dezacord cu privire la o tema de discutie cum ar fi pedeapsa capitala, dezacordul poate privi corectitudinea sau incorectitudinea intrinseca a politicii in sine, opusa efectului sau empiric. Cineva care se opune pedepsei cu moartea ar putea argumenta, de exemplu, ca ideea de a ucide oameni in numele justitiei este ofensatoare. Dovezile legate de efectul executiilor asupra ratei criminalitatii probabil n-ar fi relevante pentru obiectiile ridicate de el.

Aceiasi distinctie ar putea fi facuta si intr-o discutie despre behaviorismul aplicat. Pe langa intrebarea daca recompensele isi ating scopul dorit de noi, exista o alta intrebare: este indicat sau nu sa le folosim? Unii cred ca este in mod inerent de dorit sa oferim recompense, ca oamenii *ar trebui* sa primeasca ceva pentru ceea ce fac, dincolo de consecintele pe care le-ar putea avea faptul acesta*. Altii cred ca insasi ideea de a recompensa este gresita. Ca nu cumva aceste valori opuse sa

* A? dori sa precizez ca aceasta pozitie nu a fost sustinuta de Skinner si nici nu a fost oferita drept regula de catre alti behavioristi.

ajunga îngropate sub un morman de studii - și astfel să fie confundate cu descoperiri reale - acest capitol le va examina cu atenție pe fiecare în parte.

Facem loc doar pentru desert

Potrivit mitului american oricine își pune ceva în minte poate să reușească, iar sarguinta da roade într-un final. Am putea conchide de aici că oamenii care nu reușesc pot fi trași la răspundere pentru eșecul lor. Eșecul, la urma urmei, este o dovadă că nu s-a încercat îndeajuns. Acea teorie are succes mai ales la cei care o dă bine, în primul rând pentru că le permite să creadă că-și merita binecuvântările, și în al doilea rând pentru că îi scuteste de a se simți prea vinovați (sau de a-și asuma vreo responsabilitate) pentru aceia care au mult mai puțin ca ei.

Credința că recompensele vor fi distribuite corect, chiar dacă abia în viața următoare se reglează conturile, fine de ce numim uneori „o lume dreaptă“. Psihologii au descoperit că oamenii care susțin acest punct de vedere tind într-adevăr să creadă că victimele aparent inocente trebuie să fi făcut ceva să-și merite soarta; dacă vrem să ținem cont de faptul că oamenii inocenți suferă și ei înseamnă să recunoaștem că lumea, de fapt, nu e dreaptă deloc. Nu ne trebuie multă imaginație să vedem la ce poate duce acest gen de gândire: un grup de copii, după ce au urmărit un film despre nazisti, se spune că ar fi exclamat: „Dar evreii trebuie să fi fost vinovați, altfel n-ar fi fost pedepsiți așa!“

Atitudinea pe care am descris-o poate fi definită astfel: oamenii care merita vor fi răsplătiți. Această idee este o premisă elementară și pe larg susținută: oamenii care merita *ar trebui* să fie răsplătiți. În teorie, aceste două puncte de vedere pot fi separate, dar în practică, cea din urmă deseori o implică pe cea dintâi. Mulți oameni presupun, cel puțin când vine vorba de aspecte importante, că lucrurile se asază pe fagasul lor, până la urmă. De fapt, este greu să recunoaștem că în societatea noastră, cu atât mai mult în viața, nu există cine știe ce dreptate. Dorința fierbinte ca acest lucru să fie posibil îi face pe unii oameni să creadă că lucrurile sunt, sau vor deveni în timp, cum trebuie să fie.

Să privim mai îndeaproape ideea că recompensele ar trebui oferite celor care le merita. Pentru mulți oameni, concluzia morală a acestei presupuneri este că pedepsele ar trebui aplicate, sau recompensele retrase celor care nu merita. Mulți dintre noi au văzut că oamenii sunt deranjați, dacă nu chiar furioși, când cred că o anumită faptă - inclusiv una comisă de un copil - nu a fost pedepsită suficient de sever, în paginile acestei cărți, voi arăta că atitudinea necorespunzătoare a unui copil ar trebui să fie interpretată drept un „moment din care învățăm ceva“, o problemă pe care o rezolvăm împreună, mai degrabă decât o infracțiune care cere un răspuns punitiv. Voi încerca să demonstrez că această abordare nu este doar mai respectuoasă și mai umană, dar de asemenea mult mai eficientă pe termen

lung m a ajuta copilul sa dobandeasca un simt al responsabilitatii. Dar am vazut oameni descotorosindu-se de asemenea argumente, uneori devenind vizibil deranjati de perspectiva ca un raufacator sa nu sufere nicio consecinta pentru actiunile sale. *Consecintele* pot li un termen codat pentru pedeapsa, iar pedeapsa poate produce resentimente, mai curand decat responsabilitate. Dar sa lasam asta. Din acest punct de vedere, cel mai important este ca s-a facut Dreptate si s-a restaurat balanta cosmica, urgia cazand asupra unui raufacator*.

Idealul complet rezonabil al responsabilitatii personale a fost transformat in cultura noastra intr-o teroare a permisivitatii, care se extinde dincolo de cresterea copiilor, intr-o oroare generala fata de ingaduinta sociala.^ Vedem asta in reactiile indignate fata de situatia din unele inchisori care sunt considerate prea confortabile, sau chiar fata de organizatii care ofera compensatii materiale angajatilor pe orice alta baza in afara de rezultatele anuale. Cand plata nu este conditionata de performanta, se spune uneori ca recompensam incompetenta (sau lenea), iar daca oferim oamenilor un pranz gratuit - aceasta este o perspectiva datatoare de fiori prin saloanele directorilor executivi.

Odata dezbarata de aceasta rigiditate aspra, ideea de baza ca oamenii ar trebui sa primeasca ceea ce merita, idee pe care sociologii o numesc principiul echitatii, pare absolut banala si intr-adevar plauzibila drept definitie a dreptatii. Foarte rar ne gandim macar sa punem la indoiala ideea ca ceea ce investesti ar trebui sa determine si ceea ce obtii.

Dar valoarea principiului echitatii nu este nici pe departe atat de evidenta pe cat pare. Odata ce incepem sa o examinam, apare intrebarea ce anume inseamna meritul. Recompensam in fiintie de cat efort se depune (muncim din greu, primim mai multe lucruri bune)? Dar daca rezultatul muncii grele este esecul? Atunci ar avea mai mult sens, oare, sa recompensam pe baza succesului (fa bine, primesti mai mult)? Dar dupa standardele cui sa „facem bine“? Si cine este responsabil pentru succes? Excelenta este deseori produsul cooperarii, si chiar si reusitele personale sunt de obicei construite pe rezultatele muncii si eforturilor depuse de cei de dinainte. Deci cine „merita“ rasplata, cand multi oameni au contribuit la atingerea performantei?

Aceste intrebari ne conduc treptat catre recunoasterea faptului ca echitatea este doar una dintre modalitatile de distribuire a resurselor. Este posibil, de asemenea, si ca fiecare persoana sa primeasca o parte egala din bunuri - sau sa fie nevoie sa determinam cine ce anume primeste. Circumstantele diferite par sa presupuna criterii diferite. Putini directori de scoala ofera mai multe materiale didactice profesorilor care au lucrat noaptea ca sa termine un plan de lectie; mai degraba.

* Un mod bine-cunoscut de a exprima aceasta idee este de a spune ca vmo\ anil trebuie facut „sa plateasca“ pentru faptele sale - o expresie care sugereaza faprul ca deseori percepem justitia in termeni economic!.

se uita la marimea si cerintele fiecarei clase. Putini parinti decid cata mancare sa le serveasca la cina copiilor, in functie de cine a facut mai multe treburi casnice in ziua respective. Putini formatori politici si teoreticieni, care se lupta cu delicata intrebare cum anume sa distribuim resursele putine din domeniul sanatatii, presupun automat ca cei mai productivi contribuabili ai societatii (orice ar insemna acest lucru) ar trebui sa beneficieze de cat mai multe servicii medicate.

Pe scurt, modelul echitatii, dupa cum a formulat psihologul social Melvin Lerner, „se aplica doar la un spectru limitat de situatii sociale, care sunt afectate de dorinta de dreptate.“[^] Mai exact, este modalitatea preferata in „relatiile economice impersonale“[^]. Intr-adevar, ar fi ciudat sa presupunem ca dreptatea cere ca intotdeauna oamenii sa primeasca doar ce „castiga“, sau, altfel spus, ca legea pietei este aceeaasi cu dreptatea. Mai mult chiar, dupa cum avertizeaza Morton Deutsch, „pericolul perceptiei relatiilor interpersonale in termenii specitici mediului economic este ca grabeste depersonalizarea relatiilor personate, permitand infiltrarea valorilor economice in asemenea medii“[^]!

E important sa ne dam seama ca si alte principii in afara de echitate ar putea fi invocate in multe situatii. Daca dorim sa precizem modul in care oamenii vor alege sa-si distribuie resursele, factorul esential va fi tipul de relatii dintre cei implicati. Astfel, nu e de mirare ca principiul echitatii va fi preferat de cei care nu se cunosc.[®] Si de aceea este putin cam indoielnic faptul ca teoriile asupra universalitatii principiului echitatii sunt in mare parte bazate pe experimente in care subiectii nu s-au intalnit niciodata.[^] Mai exista si alti factori care ne pot ajuta sa intelegem care dintre principii este aplicat. De exemplu, conteaza si backgroundul cultural: acolo unde oamenii sunt obisnuiti sa gandeasca mai degraba in termeni de comunitate decat individuali, indivizii vor fi mai predispusi sa distribuie recompense in mod egal, si nu pe criterii de performanta.[®] Femeile sunt mai predispuse decat barbatii sa aiba aceasta preferinta pentru egalitate ca baza a distributiei.[®] In cele din urma, exista diferente in personalitatea fiecSruui individ.“ Este interesant sa vedem ce tip de persoana ar fi mai inclinata sa insiste ca orice primeste cineva ar trebui sa fie bazat pe ce a produs.

Edward E. Sampson, un psiholog care scrie frecvent despre cultura americana, a observat ca am fost indrumati sa „consideram echitatea drept stare naturala, iar deviatiile de la acest principiu, nefiresti“. Totusi, teoria ca oamenii ar trebui rasplatiti in functie de faptele lor este „nu atat o lege psihologica despre natura umana, cat un rezultat psihologic al practicilor sociale ale unei culturi.“[^] Asta nu inseamna ca ar fi imposibil sa aparam punctul de vedere conform caruia oamenii care au facut ceva ar trebui recompensati; aceasta ipoteza sugereaza, mai degraba, ca respectivul punct de vedere trebuie aparat, nu luat ca atare, ca un ade\ur de la sine inteles.

Pana in acest punct al discutiei, m-am referit la recompense drept resurse care trebuie distribuite. Am putea aplica acelasi principiu si cand ne intrebam, de pilda, ce facem cu profitul unei companii la final de an. Dar aceasta abordare ignora multe alte tipuri de recompense, cum ar fi notele sau stelutele aurii sau lauda. Multe bunuri au fost inventate pentru scopul precis de a rasplati un anumit tip de comportament. Daca modelul echitatii se aplica aici, nu putem estima cu cat sa platim angajatii, in functie de regulile anterior enuntate.

Nu cu mult timp in urma, o invatatoare din Missouri si-a justificat obiceiul de a oferi buline copiilor pe motiv ca acestia le „castigasera“. Iar aceasta afirmatie mi s-a parut o incercare de a abate atentia - sau poate de a se eschiva de la responsabilitatea deciziei pe care o luase, aceea de a considera procesul de invatare drept ceva ce face un individ in schimbul unei recompense, mai degraba decat ceva care are valoare intrinseca. Cate abtibolduri merita o dictare excelenta? Unul? Zece? De ce nu un dolar? Sau o suta de dolari? Urmand logica de mai sus, am putea pretinde ca orice rasplata a fost „castigata“ de o performanta, sau de catre cel care a obtinut-o, dar din moment ce acestea nu sunt bunuri necesare, care sa trebuiasca sa fie oferite dupa un principiu sau altul, suntem nevoiti sa recunoastem pana la urma ca nu doar marimea recompensei este determinata in mod arbitrar de invatatoare, ci si ca decizia de a oferi orice fel de recompense reflecta mai degraba o teorie pedagogica decat una a dreptatii.

Cand asemenea indivizi sunt chestionati in legatura cu insistenta cu care afirma ca este pur si simplu corect sa rasplatim oamenii pentru ceea ce fac, uneori reiese ca se tern de rezultatul care ar putea iesi la iveala, daca renunta la recompense. Un consultant de afaceri, de exemplu, scrie ca a fost ingrozit sa afle de o companie care aloca bonusuri egale tuturor angajatilor sai; „mediocritatea si excelenta primesc o rasplata egala“, afirma el. Dar continuand sa citim, aflam ca ceea ce la inceput pare sa reflecte o pozitie morala (ar trebui sa platesti pentru ce primesti) se bazeaza, de fapt, pe asteptari privind consecintele (vei primi in functie de ceea ce platesti) - o abordare foarte diferita. Suspiciunea sa este ca muncitorii vor ajunge sa se intrebe „De ce sa muncesc mai mult?“, daca nu exista un beneficiu material pentru acest lucru“5 Aceasta, desigur, este o intrebare careia ii putem gasi raspuns analizand dovezile despre motivatia reala a oamenilor si despre ceea ce se intampla cand recompensele sunt (§i nu sunt) folosite.

Tratam oamenii ca pe niste animate de casa

Dupa cum admit cu entuziasm behavioristii, teoriile despre recompense si diferite tehnici practice de modificare a comportamentului sunt in mare parte bazate pe experimente cu sobolani si porumbei. Presupunerea implicita, conform unuia dintre critic!, pare sa fie ca „esenta intregului comportament uman este deci

continuta de faptul ca un sobolan pe jumătate mort de foame, captiv într-o cutie, cu absolut nimic altceva de făcut, va apasa pe un maner ca sa primeasca mancare“[^]

Insa nu doar cercetatorii pomesc de la aceasta teorie. Ne alaturam lor cand fac „acest imens pas catre omenire“^{^*}, aplicand principiile si tehnicile folosite cand ne dresam animalul de companie in domeniul cresterii copiilor. Felul in care vorbim uneori despre/cu fiicele si fiii nostri reflecta o viziune a relatiei parinte ~ copil destul de apropiata de a unui behaviorist infocat. Discutiile despre cum sa ne „tinem in frau“ copiii sunt un caz elocvent. Daca ne gandim bine, e o expresie cam bizara pe care s-o folosim cand vorbim despre relatia cu o alta fiinta umana.[^] De asemenea, cand spunem din toata inima un „Bravo tie, ce fetita buna!“ ca raspuns la performanta unui copil, cea mai potrivita replica ar parea sa fie „Ham-ham!“. Cand vorbim despre locul de munca sau politicile de interes public, vorbim cu usurinta despre metoda „bomboana sau nuiaua“ si ar trebui sa ne gandim si la asta. Inainte ca aceste cuvinte sa ajunga sa fie folosite drept metafore pentru recompense si bunuri, ceea ce statea de fapt intre o bomboana si nuia era, desigur, un magar.^{^*}

Probabil ca nu vrem sa ne comparam - sau mai precis, sa comparam oamenii carora le oferim aceste stimulente - cu niste canisi sau cu magarii. Desigur, stim ca fiintele umane pot reactiona la recompense si pot dezvolta asteptari si opinii complicate despre acestea (si despre activitatile pentru care sunt oferite), într-un fel in care animalele nu-l pot face. Si totusi, nu este deloc intamplator faptul ca deviza „Fa asa si primesti asta“ deriva din experimente facute pe alte specii, sau ca managementul comportamental este deseori descris in termeni care s-ar potrivi mai degraba animalelor.

Eu sustin ca behaviorismul aplicat este, prin natura sa, foarte dezumanizant. Dar cand folosesc acest cuvânt, nu vreau sa spun doar ca suntem tratati ca fiind la acelasi nivel cu restul speciilor; acesta este doar un simptom. In cazul teoriilor lui Skinner, sinele uman a fost smuls din radacini, iar persoana a fost reduca la o colectie de comportamente. E greu de imaginat ce ar putea fi mai abrutizant decat indepartarea trasaturilor definitorii pentru fiinta umana. De fapt, simpla sugestie ca invatam sau muncim doar pentru a obtine recompense - o teorie sustinuta de behavioristi mai putin radicali decat Skinner - nu este doar lipsita de acuratete, ba chiar injositoare.

Unii observatori ered ca manipularea angajatilor cu stimulente este egala cu infantilizarea acestora.[^] Afirmatia este partial adevarata, dar exista o problema daca tratam in acest mod toate categoriile de varsta. Pentru alti critici, o comparatie mai potrivita este cea cu felul in care ne dresam animalele. Dar iarasi, aceasta caracterizare nu ajunge suficient de departe, deoarece teoria ca un organism depinde complet de recompense sau pedeapsa a fost desfiintata pana si in cazul sobolanilor. Atunci, dupa cum sugereaza sociologul William Foote Whyte, sistemul de recompense poate fi comparat implicit cu obiectele, nu cu organismele vii.

Teoriile de management considera ca utilajele si angajatii sunt unul si acelasi lucru, cS ambele categorii sunt in mod normal agenti pasivi care trebuie stimulati de catre conducere ca sa poata actiona. in cazul utilajelor sau masinilor, conducerea fiimizeaza electricitatea. Iar in cazul angajatilor, curentul electric este inlocuit de bani.*

Conceptia behaviorista conform careia oamenii sunt fiinte pasive, al caror comportament trebuie stimulat de motivatii externe sub forma recompenselor[^] este, oricum am privi-o, invecitata. Desi cercetarile unora dintre psihologii moderni continua sa se bazeze implicit pe acest principiu, din ce in ce mai multi cercetatori admit ca suntem fiinte care posedoaza o curiozitate naturala vizavi de noi si ce ne inconjoara, care cauta provocari si moduri de a le depasi, care incearca sa dobandeasca abilitati si sa fie tot mai competente in ceea ce fac. Aceasta afirmatie este mai adevarata in cazul unor oameni decat intr-al altora, desigur, iar intr-un mediu ostil oricare dintre noi apeleaza la o strategie de controlare a riscurilor si a efortului minim. Dar, in general, actionam asupra mediului tot atat de mult pe cat actioneaza mediul asupra noastra, si facem asta nu doar pur si simplu pentru a primi o recompensa.

In cadrul stiintei psihologiei, conceptul de organism pasiv a pierdut teren, alaturi de influenta teoriei behavioriste in sine. Dar in viata de zi cu zi, la locul de munca, in clasa, acasa, acest concept continua sa-si faca simtita prezenta prin practicile behaviorismului aplicat. Cu alte cuvinte, practicile noastre de zi cu zi se bazeaza pe o teorie implicita, conform careia natura umana nu ne asigura dreptatea. Cand promitem in mod repetat recompense copiilor pentru buna lor purtare, sau elevilor, pentru a invata ceva nou, sau angajatilor, pentru a face o munca de calitate, sugeram ca ei n-af putea sau n-ar dori sa faca aceste lucruri de unii singuri. Daca aptitudinea de a initia actiuni responsabile, setea innascuta de cunoastere si dorinta de a face o treaba buna sunt deja o parte a ceea ce suntem, atunci acceptarea tacita a contrariului poate fi considerata, pe buna dreptate, abrutizanta.*

Teoria de baza a naturii umane nu este totusi singurul motiv pentru care oferirea de recompense (sau pedepse) este dezumanizanta. Lucrurile stau asa si pentru ca practica in sine este, in profunzime, doar un mod de a incerca sa controlam oamenii. Exista, fireste, imprejurari, mai ales cand vine vorba de cresterea copiilor, in care ne vine greu sa ne imaginam cum ar fi sa eliminam orice strategie de control. (Voi reveni mai tarziu asupra acestui aspect.) Dar oricine deranjat de un model

* Pana la punctul in care uneori chiar parem motivati de recompense, ceea ce poate fi atribuit cel putin partial felului in care behaviorismul comportamental creeaza el insusi o dependenta (vezi pagina 17).

28 / ARGUMENTATIA IMPOTRIVA RECOMPENSELOR

de relatie umana fondat m primul rand pe ideea unei persoane controland-o pe cealalta trebuie sa se intrebe daca recompensele sunt chiar atat de nevinovate pe cat sunt facute sa para.

In mod clar, pedepsele sunt mat aspre si mai evidente; nu putem ignora intentia de control din „Fa asa sau uite ce patesti". Dar recompensele sunt pur si simplu „un control al seductiei mai degraba decat al fortei“[^].La o analiza atenta, sunt instrumente tot la fel de putemice de control, din moment ce, ca si pedepsele, sunt „folosite in mod curent pentru a presa oamenii sa faca lucruri pe care nu le-ar face de bunavoie“[^] - sau, mai bine zis, lucruri pe care cel care-i controleaza crede ca nu le-ar face, lata de ce una dintre cele mai importante concluzii pe care le putem trage este aceea ca alegerea reala pentru noi nu este cea dintre recompense si pedeapsa, ci dintre oricare dintre aceste variante ale manipularii comportamentale, pe de o parte, si o abordare care nu se bazeaza pe control, pe de alta parte.

La locul de munca, nu putem trece cu vederea faptul ca „scopul fundamental al prime! este manipularea“[^]LU n observator caracterizeaza chiar mai direct bonusurile ca fiind „mjositoare“, din moment ce adevaratul mesaj pe care il transmit este: „Fa-i pe plac lui tatuca patronul si vei primi recompensele pe care seful le considera corespunzatoare“^{f^}* In acelasi timp, utilizarea de recompense acasa ofera exact acelasi mesaj, exceptand faptul ca in aceasta situatie „tatuca seful“ poate fi tatuca la propriu.

Uneori, natura manipuloare a recompenselor e mult prea evidenta pentru a nu fi observata. Luand in calcul asa-zisul sistem economic al jetoanelor*, care este folosit mai ales pe grupuri sociale captive, care depind de altii, cum ar fi pacientii institutiilor psihiatrice sau elevii. Ideea - din nou, derivata in mod explicit din experimentele cu animale de laborator - este ca atunci cand oamenii care detin autoritatea constata ca pacientii sau copiii se comporta intr-un mod considerat „corect“, le sunt inmanate Jetoane sau alte simboluri, care pot fi ulterior date la schimb pentru bunuri sau privilegii. Chiar si cand erau foarte populare[^] aceste programe au jignit unii oameni din diverse motive. Dar lasand deoparte obiectiile specifice, e dificil de imaginat un exemplu mai flagrant de manipulare decat o persoana oferind alteia un simbol, pe care-l poate schimba pe bomboane sau

* Sistem de modificare a eomportamentului bazat pe intarirea sistematica a com-
portamentului subiectului. Metodele de intarire sunt simboluri sau , jetoane“ care pot fi
schimbate pe alte stimulente sau bunuri. {N.trad.)

t Primele sisteme de recompensare cu jetoane din America au fost create in 1965;
dupa ce aproape un deceniu au fost la moda, utilizarea lor a cunoscut un declin, iar acum
foarte putine spitale mai folosesc acest sistem.Este dificil de determinat cate scoli mai
deruleaza asemenea programe, dar probabil cel mai popular program de management al
clasei (Disciplina asertiva) este in mod clar un plan de modificare a eomportamentului,
chiar daca nu este in termeni strict! un sistem bazat pe jetoane.

privilegii, drept recompensa pentm „cooperare“.

Nu-i nevoie sa luam lectii de la criticii acestei abordari; adeptii acestui tip de modificare comportamentala sunt mult mai vehementi in a ne asigura chiar mai convingator - desi neintentionat - ca se bazeaza pe manipulate pura. Intr-un articol pentm psihologii scolari, un pionier al unor asemenea planuri scrie ca „trebuie sa le reamintim frecvent copiilor ca ei muncesc pentm stimulente“ si ca „un profesor nu trebuie sa uite ca el este manageml clasei“. Daca un copil este suficient de istet incat sa-si economiseasca jetoanele mai degraba decat sa se simta impulsionat sa tot castige altele noi, suntem avertizati ca „elevul controleaza situatia, si nu profesoml“, referitor la comportamentul elevului - o perspectiva care, in mod evident, este privita drept inspaimantatoare. Orice plangere din partea copiilor care considera ca sistemul de distribuire a recompenselor este nedrept „poate fi usor manevrata ignorand-o sau redirectionand-o“; daca acestor proteste „pur si simplu nu li se ofera stimulare[...] se vor stinge de la sine“^{2*}

Asa cum amenintarile sunt o modalitate mai directa de a controla decat mita, tot asa aceste sisteme cu jetoane doar exagereaza manipularea prezenta in alte modalitati de recompensare, mai putin sistematice. Aspectul pe care doresc sa-l subliniez este ca toate recompensele, prin insusi statutul lor de recompense, nu reprezinta incercari de a influenta sau de a convinge sau de a rezolva problemele impreuna, ci pur si simplu de a controla. De fapt, daca o sarcina este executata ca raspuns la imprejurarile definite de cel care ofera recompensa, atunci „*actiunea* initiala a acelei persoane de a alege sarcina respectiva este constransa de la inceput“^{^^}

Aceasta caracteristica a recompenselor este mult mai usor de inteles cand suntem controlati, mai degraba decat atunci cand noi suntem cei care controleaza. De aceea este atat de important sa ne imaginam in postura cealalta, sa abordam perspectiva persoanei al carei comportament vrem sa-l manipulam. Unui profesor li vine usor sa obiecteze impotriva unui sistem de plata in functie de merite ~ sa vada cat de ofensator este sa fii mituit cu bani in plus pentru a face ceva ce administratoml considera a fi o treaba buna. Insa acelasi profesor trebuie sa faca un efort mai mare pentm a realiza modul in care exact acelasi principiu se aplica in sistemul de notare sau cand ofera pauze mai lungi, el bind cel care detine controlul. Lucmrile stau la fel si in cazul unui muncitor, care geme sub povara unui sistem de plata manipulativ, dar vine acasa si-si manipuleaza copilul cu un sistem de tipul celor promovate de Skinner, in care singura diferenta este doar tipul de recompensa oferita.

Prin definitie ar parea ca daca o persoana o controleaza pe cealalta. cei doi indivizi au un statut inegal. Utilizarea recompenselor sau pedepselor este facilitata de lipsa de simetrie, dar este si un catalizator al acesteia. In mod evident, impactul acestei situatii este diferit in relatia dintre doi adulti fata de cea dintre un

adult si un copil, dar merita sa reflectam asupra ideii in sine. Daca aveti dubii ca recompensarea cuiva evidentiaza puterea sporita a celui care ofera recompensa, imaginati-va ca v-ati dus vecinul in eras cu masina dumneavoastra, sau ca ati ajutat pe cineva sa mute niste mobila, iar apoi va ofera cinci dolari pentru efortul dumneavoastra. Daca va simtiti insultat de acest gest, intrebati-va de ce oare, ce anume implica oferta lui de a va plati. Iarasi, acest sentiment neplacut ca raspuns al statutului diferit dintre cel care ofera si cel care primeste n-ar trebui uitat atunci cand rolurile se inverseaza si cand noi suntem aceia care oferim o recompensa*.

Daca recompensa nu doar reflecta diferenta de putere, dar si contribuie la aceasta, nu ar trebui sa ne surprinda faptul ca utilizarea ei este un beneficiu mai degraba pentru cel mai puternic, adica persoana care recompenseaza. Aproape ca aceasta idee pare prea evidenta pentru a fi mentionata, daca recompensele nu ar fi, in viata de zi cu zi, justificate in interesul celor care le primesc. Pretindem ca stimulam oamenii pentru a-i invata lucruri necesare. Dar un observator, dupa ce bifeaza obiectivele specifice ale programelor de modificare comportamentala, intrebata: „Al cui este de fapt interesul in a face un prizonier, un elev sau un pacient sa se planga mai putin, sa fie mai atent, mai obedient si mai dispus sa lucreze?”⁴⁴ Cine beneficiaza cu adevarat cand un copil tace si sta cuminte?

Evident, unele dintre persoanele care doresc sa modifice un comportament-cum ar fi parintii care incearca sa determine copilul sa dobandeasca valori morale, sau profesorul care incearca sa suscite interesul elevilor fata de scoala, oferindu-le credite scolare in plus pentru un referat - pot fi sincer preocupate sa imbunatateasca vietile celor pe care ii recompenseaza. In asemenea cazuri, putem intrebati direct daca recompensele au efectul dorit. Insa este posibil ca altii care folosesc recompense sau pedepse sa fie mai putin sinceri cu ei insisi, cand insista ca doar incearca sa ajute persoanele pe care le controleaza. Poate la mijloc e doar avantajul propriu sau dorinta continua de a controla.

Cui bono? - Cui foloseste? - este intotdeauna o intrebare utila referitor la o practica profund impamantenita si larg acceptata. In acest caz, nu primeaza doar persoana care recompenseaza, ci si institutia, practica sociala, starea de fapt care este mentinuta prin controlarea comportamentului oamenilor. Doi psihologi care au revizuit sistemele de recompensare prin jetoane si alte stimulente similare in salile de clasa au observat ca aceia care promoveaza astfel de tehnici o fac pentru „a servi scopurilor si valorilor din sistemul scolar existent”, in termeni mai largi, acesti psihologi ne indeamna sa ne intrebam: „in ce masura ajuta modificarea

* Un alt exemplu a fost oferit de catre un editor de revista care, dupa un conflict cu alti membri ai echipei, a fost insarcinat sa distribue stick de vin sau cupoane cadou. Ceea ce, conform unui fost editor asociat, „ne-a facut sa ne simtim de parca eram angajatii lunii la McDonald's!”⁴⁵ Poate ar trebui sa ne intrebam din ce motiv facem oamenilor, chiar si pe un angajat la McDonald's, sa se simta asa.

comportamentala... sistemul institutional existent sa-si atinga scopurile din prezent. cum ar fi acela de a controla de dragul controlului, al ordinii si al unei linisti mselatoare, si astfel mai degraba impiedicand schimbarea necesara, in loc s-o favorizeze?""

Dar nu trebuie sa ne bazam pe critici pentru a aduce argumente in sprijinul acestei afirmatii. Parintele behaviorismului, John Watson, a argumentat chiar el aceasta idee, acceptand cu candoare faptul ca el si colegii sai

manipuleaza constant stimulii, fluturand tot felul de combinatii pe sub nasul oamenilor, pentm a determina reactiile scontate - si sperand ca reactia va fi pe aceeasi linie cu „progresul“, „dezirabilitatea“, „binele“. (far ceea ce vrea cu adevarat societatea prin „dezirabilitate“, „bine“, „pe linia progresului“ sunt de fapt reactii care nu vor tulbura ordinea lucrurilor deja stabilita si impamantenita.)^""

Daca recompensele consolideaza ordinea traditionala a lucrurilor, atunci psihologul Mihaly Csikszentmihalyi are dreptate cand avertizeaza (sau promite) ca „daca diminueam accentul pus pe sistemul conventional de recompense, amenintam structura existenta de distribuire a puterii“^h Aria tinta a unei asemenea carti este pe drept motiv considerata una politica, din moment ce ridica intrebari despre sistemul care sustine starea de fapt, dar la fel de politic este si behaviorismul aplicat, care se dovedeste a fi o doctrina profund conservatoare, dar care se pretinde a fi o tehnica pur obiectiva.

Dintr-un anumit punct de vedere, aceasta concluzie este un paradox: majoritatea oamenilor care se declara conservator! pun accentul pe factorul activ si pe responsabilitatea individului, iar Skinner a negat toata viata ideea unui liber-arbitru, indemnandu-ne sa controlam stimulii unui mediu, din moment ce si ei ne controleaza pe noi.' Intr-adevar, unii reformatori social! au fost sedusi de viziunea behaviorista (derivata de Watson din John Locke), conform careia oamenii sunt o foaie alba pe care putem scrie dupa bunul-plac3''

Paradoxal sau nu, este dificil de negat conservatorismul manipularii comportamentului. Intr-un sens foarte practic al ideii, adeptii behaviorismului aplicat se tern sa nu-si jigneasca clientii, deci ofera un sistem de control care ajuta la sustinerea institutiilor si a programelor existente. Dar eu doresc sa argumentez o idee mai fundamentala. Desi ar putea parea ca strategiile de recompense si

* Conform lui Skinner, motivul pentru care nu trebuie sa ne temem de vreun posibil abuz din partea behavioristilor si a surogatelor acestora - motivul pentru care Walden Two nu va ajunge sa se asemeze lumii din romanul *1984* - este ca supraveghetorul sef „nu-i controleaza pe ceilalti; el doar schiteaza o lume care-i controleaza pe alpi". Acest rationament nu e tocmai linistitor pentru oricine.

pedeapsa sunt inerent neutre, ca orice tip de comportament este, in principiu, incurajat sau descurajat, acest lucru nu este in totalitate adevarat. Daca ar fi, atunci faptul ca aceste strategii sunt folosite in mod invariabil pentm promovarea ordinii si obedientei ar fi o coincidenta remarcabila.

Realist vorbind, trebuie sa constientizam faptul ca, deoarece behaviorismul popular este practic o modalitate de control asupra oamenilor, este prin natura sa un inamic al democratiei", al gandirii libere si al schimbului liber de idei intre participanti egali in drepturi. Sa rasplatim oamenii pentm schimbari facute intr-o ordine existenta (care e posibil sa includa acelasi sistem de ordine care le permite unora sa controleze si altora sa fie controlati) este posibil, dar practic asistam la o contradictie in termeni. „Uneltele mestemlui nu vor distruge vreodata casa acestuia", dupa cum a formula! un scriitor^*. Acest punct de vedere poate parea foarte indepartat de gestul de a-i promite unui copil ca va merge la zoo in weekend, daca isi respecta toata saptamana ora de culcare, dar cu atat mai mult trebuie sa ne gandim serios la conexiunea dintre cele doua, sau altfel spus, la implicatiile oricami sistem de control.

inainte de a trage concluziile acestei discutii, doresc sa iau in considerare trei obiectii care ar putea fi ridicate fata de remarcile mele privind controlul. Prima este relativ modesta, anume ca ar putea fi inselator sa vorbesc despre tendinta inerenta de a controla pe care o au recompensele, din moment ce unele recompense controleaza mai mult ca altele. Pana la un punct, este adevarat. De fapt, doresc sa extind acest comentariu, propunand sa trasam in linii mari o scala a gradelor de control: trebuie sa luam in calcul intentia celui care recompenseaza, perceptia celui care este recompensat si diverse caracteristici ale recompenselor in sine.

Sa presupunem asadar ca dorim sa-i oferim cuiva o recompense, dar si sa reducem gradul in care tranzactia in sine exercita control. Primul pas este de a ne examina propria motivatie. Incercam sa facem pe cineva sa dobandeasca o aptitudine, sa promovam o valoare, sa ridicam stima de sine, sau suntem in mare parte interesati doar sa faca ce dorim noi? Apoi, am putea sa incercam sa ne punem in locul persoanei recompensate si sa ne intrebam daca nu s-ar *sinti* manipulate, indiferent de intentiile noastre. (O forma de feedback pozitiv ar putea fi considerate de o persoana o informatie utila, dar de cdtre o alta ar putea fi vdzuta drept un mod inteligent de a controla ce va face maine.) In final, ar trebui se privim diferitele caracteristici obiective ale experientei de a fi recompensat - cat de mult accent s-a pus pe recompense, cat este de mare sau atractive, cat de strans legate de calitatea performantei si asa mai departe - si se incercdm se reducem la minimum gradul in care cel care primeste recompensa o va privi ca pe un factor care-i conduce actiunile.

Desi consider ca e important sa ne gandim la aceste caracteristici, nu trebuie se intelegem ca facand asta eliminem complet problema. Augmentarea

caracteristicilor manipulative ale unei recompense poate inrautati situatia, dar nu putem ocoli faptul ca oricand spunem „Fa asa si primesti asta“, incercam sa controlam comportamentul persoanei careia ne adresam. Probabil tot ce poate face o persoana care recompenseaza este sa minimalizeze - sau mai rau, sa distraga oamenii de la a observa - ce se intampla cu adevarat.

Aceasta ar putea sugera o a doua obiectie, mai severa, una care a fost ridicata nu doar de Skinner si adeptii sai, dar si de teoreticienii sociologi, cu care au putine lucruri in comun: controlul este o trasatura inerenta a relatiilor interumane; singura variabila reala este subtilitatea sistemului de stimulare. Un zambet scurt si o miscare aprobatoare din cap controleaza la fel de mult ca o bancnota de un dolar - poate chiar mai mult, din moment ce recompensele care actioneaza pe plan social ar putea avea un efect pe termen mai lung decat cele tangibile. Doar pentru ca nu-l putem identifica pe moment pe cel care induce stimulii, nu inseamna ca acesta nu exista.

O carte intitulata *Controlati de om* surprinde destul de bine in partea introductiva aceasta perspectiva. Cei care ridica obiectii privitoare la sugestia titlului, ni se spune, au pur si simplu „o teama de noi cunostinte“, care le-a fost cultivata de „alarmisti“. Realistii admit ca „tehnologia controlarii comportamentului nu este nici buna, nici rea, ci neutra“ - prin urmare, „nici macar o problema in sine“ - pentru simplul motiv ca nu exista libertate (de fapt, acest termen apare doar intre ghilimele) pe care s-o putem pierde. Indiferent daca ne place sau nu, „intregul comportament este controlat [...] Intr-un fel, lumea este o imensa cutie a lui Skinner“[^]®.

Aici, cred, trebuie sa fim atenti in a face diferenta intre ceea ce sunt, de fapt, ipoteze destul de diferite. Este adevarat ca si recompensele subtile pot fi un instrument de control; de fapt, tocmai am aratat mai devreme ca prin recompense se exercita la fel de mult control ca prin pedepse, iar recompensele subtile sunt la fel de eficiente ca si cele putemice. Dar mie mi se pare o greseala grava sa tragem de aici concluzia ca intreaga interactiune umana nu este nimic altceva decat un exercitiu de control. Oamenii care cred asta fie au luat de buna ideea ca sinele si alegerea sunt iluzii si ca facem doar ce am fost stimulati sa facem, fie au extins sensul cuvantului *control* pana la a include multe alte tipuri de interactiuni, cum ar fi incercarea de a convinge pe cineva de valoarea opiniei altcuiva. In acest punct, cuvantul a devenit atat de lax si imprecis, incat nu prea mai este de folos. Daca eu decid ca ori de cate ori doi oameni discuta, fiecare incerca de fapt sa-l controleze pe celalalt, atunci aceasta asumptie are valoare de adevar doar din cauza definitiei mele mai degraba deformatate a *controluhd*, ceea ce nu ma ajuta prea mult sa inteleg.

O abordare mult mai utila ar fi, pentru mine, aceea ca unele forme de interactiune umana sunt instrumente de control, iar altele nu. Poate ca linia nu ar

fi usor de trasat m practica, dar distinctia este totusi importanta. Sa luam in considerare aceasta analogic: linia dintre fals si adevarat nu este nici ea intotdeauna usor de trasat, ca in cazul in care un element cu valoare de adevar care poate fi relevant este omis. De asemenea, multi oameni spun mici minciuni. Dar de aici nu avem dreptul sa conchidem ca toata comunicarea umana este frauduloasa si ca nu are sens sa confruntam categorii de discutie care sunt in mod inerent inselatoare. Iar ce doresc sa evidentiez, desigur, este ca putem spune acelasi lucru si despre control.

Ultimul aspect demn de remarcat este ca, desi e posibil sa evitam sa-i controlam pe ceilalti, controlul este uneori un mod de interactiune potrivit, chiar dorit, fie ca folosim recompensele, fie alta tehnica. S-ar putea chiar argumenta ca parintii care nu-si controleaza copiii nu se ridica la inaltimea responsabilitatilor lor.

Voi reveni asupra acestui subiect in capitolele 9 si 12, dar deocamdata voi spune doar cateva cuvinte. Cand oamenii vorbesc despre nevoia de a-si controla copiii, deseori se refera la faptul ca acesti copii nu pot fi lasati chiar de capul lor. E greu de imaginat cum am putea contrazice acest lucru. Dar a spune ca un copii are nevoie de o disciplina sau de ghidare e foarte diferit de a spune ca trebuie sa fie controlati. In conversatiile de zi cu zi, exista tendinta de a confunda cele doua tipuri de interventie; dar odata clarificate, incepem sa ne intrebam daca multe situatii chiar necesita masuri pe care majoritatea dintre noi le-ar vedea drept manipulative.

Cred ca este adevarat faptul ca cei foarte mici pot uneori sa aiba nevoie de control; la urma urmei, nu putem permite unui copii de trei ani sa umble de capul lui pe strada. Dar inainte sa recurgem la control, ar trebui sa fim absolut siguri ca interventiile mai putin invazive chiar nu functioneaza. Ar trebui de asemenea sa ne gandim la cum anume este exercitat un act de control: oferim o explicatie rezonabila („,VIasinile merg uneori foarte repede, iar eu te iubesc atat de mult incat trebuie sa ma asigur ca nu vei fi ranit“)? Ne intrebam daca este intr-adevar necesar sa faca (sau nu) un lucru anume? Ne gandim la cum sa ne ajutam mai bine copilul sa devina o persoana responsabila (si nu cum sa-l facem sa se supuna)?

Parintii si profesorii care apara fara rezerve folosirea tehnicilor de control nu-si pun aceste intrebari. Deseori, pentru ca ei vad lumea in termenii unei dihotomii: ori controlezi, ori esti permisiv; ori rupi pisica-n doua, ori ii Iasi sa scape cu orice. Crearea unor reguli flexibile si rezonabile pentru copii - de preferinta lucrând *alături* de ei pentru a rezolva problemele, și nu impunându-le reguli - este ceva foarte diferit de control, pe de o parte, si de o abordare „laissez-faire“ pe de alta parte.

Cei care sustin folosirea unor strategii mai coercitive presupun ca, daca nu sunt controlati, copiii isi iau lumea-n cap. Si totusi, copiii care fac asta sunt cei obisnuiti sa fie controlati - cei care nu sunt crezuti, carora nu li se ofera explicatii. care nu sunt incurajati sa gandeasca singuri, nu sunt ajutati sa dezvolte si sa aprofundeze un set de valori bune si asa mai departe. Controlul duce la nevoia de si mai mult control, care apoi este folosita pentru a justifica utilizarea controlului.

Urmarirea atenta a unor scopuri rezonabile necesita mult mai putin control asupra copiilor, ca sa nu mai spunem a adultilor, decat am crede. Daca cineva persista in a-i controla pe ceilalti, ar putea fi si altceva la mijloc - un set de valori si o viziune asupra relatiilor pe care nici un argument si nici o dovada nu ar putea sa le schimbe. La urma urmelor, va trebui sa alegem o abordare privind viata oamenilor. Hugh Lacey si Barry Schwartz au redat bine acest aspect:

A existat intotdeauna un impuls moral in spatele devotamentului insufletit

si neinduplecat al lui Skinner fata de behaviorism, o credinta conform careia implementarea unui control comportamental sistematic va contribui rapid la rezolvarea marilor probleme sociale ale lumii moderne. Si mare parte din opera sa filozofica este dedicata argumentarii ca persoanele sunt fiinte definite *de* relatia cu controlul. Si noi avem un motiv moral. Acela ca dialogul este mai bun decat relatiile de control.*"

Ideea centrala a acestui capitol este ca oferirea de recompense nu este o practica justa sau corecta in orice situatie; din contra, este o modalitate inherent criticabila de a ne atinge scopurile prin virtutea statutului sau, ca o metoda de a-i controla pe altii. Unii cititori vor raspunde spunand ca indiferent daca recompensele sunt bune, rele sau neutre din punct de vedere moral, cel mai important motiv pentru care le folosim este acela ca functioneaza. Haideti sa vedem daca acest

ESTE RECOMPENSA EFICIENTA?

[Recompensele] an efecte care interfereazd cu performanta, in moduri pe care abia acum incepem sd le intelegem.

- Janet Spence, 1971

Leon e gata sa iasa pe usa, cand Pam il striga: „Daca ma ajuti sa fac curat in bucatarie in dupa-amiaza aceasta, spune ea, te due discard la restaurantul tau preferat“. Leon inchide usa si cauta un burete.

Pe lista de activitati neplacute ale Norei, tema la matematica se alia chiar sub mersul la stomatolog. Asa ca Phil o anunta ca daca termina problema de la pagina 228 inainte de ora opt, ii va da cinci dolari. Nora scoate culegerea de probleme.

Ce s-a intamplat aici? Atat Leon, cat si Nora s-au supus dorintelor altcui\ a. implicandu-se intr-o activitate pe care n-aveau altfel de gand sa o faca (cel putin nu pe moment), pentru a obtine ceva ce are valoare pentru ei. In fiecare caz. o persoana a folosit o recompensa pentru a schimba comportamentul alteia. Strategia a mers, iar asta, spunem majoritatea dintre noi, e tot ce conteaza.

Dar sa analizam mai departe. Recompensele au deseori succes in a mari probabilitatea ca vom face ceva. In acelasi timp, totusi, asa cum ^ oi incerca sa demonstrez in acest capitol si in cele doua care urmeaza, ele schimba și *modiil* in care facem acel ceva. Oferă un anumit *motiv* pentru a o face, uneori inlocuind alte posibile motivatii. Si schimba *atitudinea* pe care o avem fata de respectiva activitate. In fiecare caz, dupa orice standard rezonabil, schimbarea este in rau. Majoritatea behavioristilor nu indrdgesc pedeapsa; dupa cum a scris un adept al teoriei lui Skinner, problema „ar putea fi nu neaparat ca nu functioneaza, ci ca

3 ? ARGUMENTATI AIMPOTRIVA RECOMPENSELOR

funcționează prea bine“. Cred că același lucru poate fi spus și despre recompense: piarim substanțial pentru succesul acestora.

Oricum, chiar și această afirmație face concesii mult prea mari, deoarece succesul recompense! este, de fapt, greșit înțeles și vast supraestimat la scară largă. Aici începe investigația noastră; analizând convingerea că recompensarea oamenilor produce schimbări în comportamentul acestora și (în sețiune următoare) convingerea că recompense îmbunătățesc performanțele în diverse activități.

Schimba recompensele comportamentul?

Pentru a examina afirmația conform căreia recompensele sunt eficiente în modificarea comportamentului, sunt necesare trei întrebări: Prima: pentru cine sunt eficiente? A doua: pentru cât timp sunt eficiente? Și a treia: la ce anume sunt ele eficiente? (Deja am sugerat a patra întrebare - care este costul eficienței! Ior? - dar o vom lăsa deoparte deocamdată.)

1. **Pentru cine sunt recompensele eficiente?** Poate ar trebui de fapt să întrebăm pentru ce, având în vedere că unele mai impresionante succese s-au înregistrat în laboratoarele care fac experimente cu animale. Dar atunci când examinăm probabilitatea că recompensele să schimbe comportamentul uman, vedem că se conturează un tipar, după cum au sesizat doi specialiști în management:

Multe din punerile în practică timpurii (și cu mult succes) ale principiilor modificării comportamentului au implicat animale (cum ar fi pombii), copii sau adulți instituționalizați, cum ar fi prizonieri sau pacienți ai unităților psihiatrice. În fiecare din aceste grupuri, indivizii sunt în mod necesar dependenți de autoritatea altora

pentru multe din lucrările pe care le doresc sau de care au nevoie, iar comportamentul

lor poate fi de obicei schimbat cu ușurință

Vă rog să observați că aceasta nu este o obiecție morală; este o stare de fapt despre cum comportamentul este mai ușor manipulat, atunci când organismul pe care îl controlăm depinde deja de noi. Parțial este adevărat, pentru că un organism dependent poate fi menținut într-o stare de nevoie continuă. Animalele de laborator sunt în mod normal hrănite insuficient, pentru a se asigura că ele vor răspunde la alimentele oferite ca stimul de întărire a reacțiilor. De asemenea, „pentru a determina oamenii să se comporte într-un anumit fel, nevoile lor au trebuit să fie suficient de mari, pentru că recompensele să asigure comportamentul dorit“. Oamenii care au un oarecare grad de independență, cum ar fi Leon, vor răspunde de asemenea ocazional la recompense, dar este mai dificil să determinăm aceasta

2. Cat timp suntrecompensele eficiente? Cel mai simplu raspuns ar fi ca functioneaza cel mai bine pe termen scurt. Pentru ca schimbarile de comportament sa dureze, de obicei este nevoie sa oferim constant recompense. Presupunand ca folositi bomboane ca sa incurajati un anumit comportament al copilului dumneavoastra, il puteti determina sa-si faca ordine in camera atata timp cat ii oferiti dulciuri. In practica, totusi, aceasta tehnica ridica unele probleme. Daca se satura de zahar si recompensa intr-un final ajunge sa nu-l mai satisfaca?* La fel, ce se intampla daca cererile sale de a fi rasplatit urea tot mai mult (ca freeventa, daca nu in termeni cantitativi), dincolo de dorinta sau posibilitatile dumneavoastra? Si mai important, chiar doriti sa va ajute prin casa doar atat timp cat aveti la indemana provizii de M&M's?

In viata reala, chiar daca nu in mediul de laborator, recompensele trebuie judecate in functie de cat de probabil este sa duca la o schimbare durabila - o schimbare care sa persiste chiar si cand nu mai sunt la mijloc bunuri de castigat. Aceasta este intrebarea-cheie la care trebuie sa se gandeasca un manager care declara ca performanta departamentului sau a crescut spectaculos dupa ce a introdus un plan de bonusuri, sau un profesor care se lauda ca elevii sai citesc mai multe carti cand li se ofera recompense pentru a face asta. Vrem sa stim care este efectul asupra productivitatii, sau a dorintei de a citi, cand recompensele se epuizeaza.

In teorie, e posibil sa oferim la infinit recompense. In practica totusi, de obicei asa ceva este nerealist, daca nu imposibil. Mai mult, majoritatea oamenilor interesati sa schimbe comportamentul cuiva spun ca este mai bine ca acea schimbare sa vina din interior, astfel incat recompensele sa nu mai fie necesare. Pana si behavioristii accepta in general acest criteriu.^ Practic, orice comportament pentru care sunt rasplatiti copiii, de la a se spala pe dinti pana la comportamentul altruist, este ceva ce am dori ca ei sa continue sa faca si cand nu mai sunt rasplatiti. La munca oamenii de obicei continua sa fie platiti pentru ceea ce fac, dar daca scopul este de a le schimba comportamentul - de exemplu, de a imbunatati calitatea muncii pe care o fac - o dependenta continua de recompense poate crea o serie de probleme practice, inclusiv o crestere a asteptarilor (fata de bani de data aceasta, nu M&M's), dupa cum au descoperit managerii care au incercat sa implementeze programe de recompensare permanente.

Daca vrem sa evaluam eficienta recompenselor in functie de rezultatele pe termen lung pe care le produc, cercetarile sugereaza ca acestea esueaza lamentabil. Ceea ce n-ar trebui sa ne socheze; daca reflectam atent, majoritatea dintre noi \ om ajunge la aceeasi concluzie din experienta proprie. Totusi, un aspect nu intotdeauna recunoscut este, in primul rand, cat de profund lipsite de succes sunt recompensele in situatii diferite, si in al doilea rand ce problema grava ascunde acest fapt.

* Acelasi lucru se aplica, desigur, si altor recompense, cum ar fi notele.

Pentru inceput, as vrea sa ma opresc asupra tehnicilor de modificare comportamentala cum ar fi programele de stimulate prin jetoane (in care simbolurile ce pot fi date la schimb pentru privilegii sau bunuri sunt oferite cand oamenii se comporta „cum se cuvine“). Teoretic, aceste programe ar trebui sa aiba niste rate neobisnuit de marl de succes, din moment ce sunt de obicei implementate in medii asemanatoare celor de laborator *- inchise, si cu subiecti dependenti de autoritatea externa*. In prima analiza sistematica a acestui tip de sisteme, desfasurata in 1972, doi sustinatori avizi ai ideii au declarat ca:

ne putem astepta ca generalizarea efectelor tratamentului la circumstantele in care nu se incurajeaza un anumit tip de comportament cu respectivul simbol (jeton) sa fie motivul principal pentru care aceste sisteme exista. O examinare a literaturii de specialitate ne conduce la o concluzie diferita. Exista numeroase rapoarte ale acestor programe care arata ca schimbarea de comportament se produce doar atunci cand are loc stimularea prin oferirea jetonului. In general, inlaturarea jetonului are drept rezultat o scadere a raspunsurilor dorite si o revenire la nivelul initial sau aproape de baza al performantei.

In traducere libera; cand se opresc recompensele, oamenii revin la comportamentul de dinainte de initierea programului. De fapt, comportamentul nu doar „esueaza in a generaliza conditiile in care [stimulii] nu sunt activi“ - cum ar fi lumea din afara spitalului, dar programele de stimulate care au loc in fiecare dimineata nu au in general cine stie ce efect asupra comportamentului pacientilor din cursul dupa-amiezii.^

Zece ani mai tarziu, unul dintre acesti autori, Alan Kazdin a revenit asupra studiului pentru a verifica daca avusese loc vreo schimbare. Oare esecul initial se produsese doar din cauza implementarii inadecvate a unei idei altfel bine construite? Dupa ce a revizuit cercetarile de pe parcursul inca unui deceniu, cel mai bun lucru pe care l-a putut oferi a fost afirmatia cam lipsita de entuziasm ca reusitele produse de sistemele de recompensare prin jetoane „nu sunt inevitabil pierdute“. In unele programe, „efectele interventiei sunt macar partial mentinute“, in altele nu. La o privire mai atenta, totusi, nici macar aceasta pretentie modesta nu poate fi aparata. S-a demonstrat ca programele care avusesera cel mai mult succes fusesera deseori combinate cu alte reforme, mult mai consistente (inclusiv, in cazul scolilor, reducerea numarului de elevi dintr-o clasa, implicarea sporita a parintilor si asa mai departe). Desigur, si aceste schimbari s-ar putea sa fi fost responsabile pentru oricare dintre efectele benefice. „Ca regula generala“, scrie Kazdin, si aproape ca-l auzim cum ofteaza, „desigur, este prudent sa presupunem

* Unii ar putea spune ca diferenta dintre un mediu atat de artificial si viata reala face schimbarea pe termen lung atat de improbabila.

ca orice castiguri pe plan comportamental sunt probabil pierdute in diverse grade, de indata ce clientul paraseste programul" ^.

Un studiu desfasurat in sala de clasa ar trebui sa ofere o idee despre ce fel de cercetare a avut loc. Pe parcursul a douasprezece zile, copiii de clasa a patra si a cincea au fost recompensati pentru faptul ca au utilizat diferite jocuri legate de matematica si nu au fost recompensati pentru faptul ca s-au jucat cu altele. (Nici una dintre aceste activitati nu era mai interesanta decat altele.) Cand au inceput sa le fie oferite recompense, copiii s-au indreptat spre jocurile care duceau la o rasplata. Cand recompensele au disparut, interesul lor fata de acele jocuri s-a diminuat semnificativ, pana la punctul in care ajunsesera acum mai putin interesati de ele decat acei copii care nu fusesera vreodata recompensati. Cercetatorii au conchis ca:

utilizarea unor proceduri putemice, sistematice de recompensare pentru a promova o implicare crescuta in activitatile tinta poate, de aseraenea, sa produca o descrestere concomitenta in implicarea asupra sarcinii date, in situatii in care recompense nici tangibile, nici extrinsec sociale nu sunt percepute ca fiind disponibile ^.

Alti analisti care au studiat fenomenul, inclusiv behavioristi convinsi, au ajuns la o concluzie similara cu aceea a lui Kazdin, gasind destule motive sa se indoiasca de eficienta pe termen lung a acestor programe de stimulare sau, in cel mai bun caz, au declarat ca nu exista suficiente date pentru a sti sigur daca functioneaza sau nu*. Poate cea mai sugestiva este descoperirea conform careia, in cazurile in care schimbarea de comportament a continuat dupa ce recompensele initiale au fost retrase, lucrul respectiv s-a produs doar pentru ca acestea fusesera inlocuite cu recompense noi ^

Acest esec de a promova o schimbare durabila in timp este restrans doar la tipurile de programe de recompensare prin jetoane? Aceste programe sunt rareori folosite in zilele noastre, dar li se cere ajutorul behavioristilor pentru a dezvolta obiceiuri bune sau pentru a inlatura altele rele. Trei domenii in care exista suficiente dovezi care sa permita macar judecati temporare asupra succesului lor sunt pierderea in greutate, lasatul de fumat si folosirea centurilor de siguranta" ^ .
lata ce ne arata datele;

Pierderea in greutate Intr-un studiu despre diete, unor subiecti li s-a promis ca vor fi recompensati de doua ori pe saptamana cu cate cinci dolari. de fiecare data cand cantarul le dadea vesti bune, iar ceilalti subiecti nu \ or primi nimic. Cei care au fost platiti au progresat mai mult la inceput. dar apoi au pus la loc greutatea pierduta - iar apoi chiar mai mult - pe parcursul

42 / ARGUMENTATIA ÎMPOTRIVA RECOMPENSELOR

sa slabeasca". Acest studiu a fost unul destul de restrans, si mulți subiecti n-au mai fost disponibili pentru evaluarile finale, asa ca probabil n-ar trebui sa-i acordam o prea mare importanta. Insa un studiu similar, publicat zece ani mai tarziu, n-a oferit cine stie ce consolare behavioristilor. La un an dupa derularea studiului, nu a fost sesizata nici o diferenta intre grupul platit si cel neplatit. (De fapt, a existat o diferenta: multi dintre cei carora li se promisesera bani pentru a slabi n-au mai aparut deloc la cantarirea finala.'^)

Renuntarea la fumat Slabitul si mentinerea unei greutati optime sunt chestiuni deosebit de dificile, deci ar fi nedrept sa respingem behaviorismul aplicat doar pentru ca n-a facut vreun miracol in acest domeniu. Problema este ca nici in alte privinte nu s-a descurcat mai bine, presupunand ca urmarim castiguri pe termen lung. Cum ar fi lasatul de fumat. Un studiu foarte amplu, publicat in 1991, a recrutat subiecti pentru un program de *self-help*, creat pentru a ajuta oamenii sa scape de acest obicei. Unora le-a fost oferit un premiu daca predau saptamanal un raport despre progresele Scute; altii au primit feedback pentru a le intari motivatia de a se lasa; iar restul (grupul de control), nu a primit nimic. Ce s-a intamplat? Cei care au primit premii au fost de doua ori mai predispusi decat restul sa predea raportul pentru prima saptamana. Dar trei luni mai tarziu, isi aprindeau tigari mult mai frecvent decat cei care primisera celalalt tratament si chiar si mai mult decat cei din grupul de control! Probele de saliva au demonstrat ca subiectii carora li se promisesera premii erau de doua ori mai predispusi sa minta ca s-au lasat de fumat. De fapt, pentru cei carora li se aplicasera ambele tratamente, „recompensa financiara a diminuat impactul pozitiv al feedbackului personalizat“. Recompensele nu doar ca n-au fost de ajutor, dar au facut chiar si mai mult rau.

Utilizarea centurilor de siguranta Mai multe studii au fost Scute privind aplicarea behaviorismului pentru promovarea folosirii centurii de siguranta. De fapt, un entuziast partizan al behaviorismului a revizuit alaturi de colegii sai efectele a douazeci si opt de programe utilizate de noua companii diferite pentru a-si face angajatii sa poarte Centura; aproape o jumatate de milion de vehicule au fost observate in peste sase ani de cercetare. Rezultatul: programele care recompensau oamenii pentru utilizarea centurii de siguranta erau pe termen lung cel mai putin eficiente. in ceea ce priveste masurile luate ulterior, de la o luna si pana la un an mai tarziu, programele care ofereau premii sau bani pentru cei care si puneau Centura au descoperit ca procentajul de folosire se schimbase - de la o crestere cu 62 de procente, inregistrase o scadere de 4 procente. Programele care nu utilizau

* Sa ne amintim si de impactul negativ pe care l-au avut recompensele in programul care promitea diverse bunuri copiilor daca implicau in activitatea lor anumite jocuri matematice. Acolo, interesul fata de jocuri a scazut sub cel initial. Aici, s-a dovedit a fi mai rau sa primești un premiu daca te Iasi de Smat decat sa nu primești nimic. Acest lucru se intampla atat de des, incat behavioristii au trebuit sa inventeze un nume pentru el: este cunoscut sub numele de „*the contrast effect*“.

recompense au crescut cu 152 de procente. Autorii, care in mod evident nu se asteptau la acest rezultat, au fost nevoiti sa declare ca „impactul mai puternic al strategiilor fara recompensa, atat pe termen scurt, cat si pe termen lung [...] nu a fost prevazut si nu corespunde teoriilor de baza ale stimulării comportamentale*’

14

Alte utilizări Unii psihoterapeuți și consilieri maritali folosesc de asemenea recompensele pentru a schimba comportamentul oamenilor. Un behaviorist, de exemplu, chiar sugerează ca partenerii de cuplu ar trebui să „folosească jetoane între ei pentru a încuraja conversația sau pentru a controla vorbitul excesiv”¹⁴ O tentativă de a evalua eficacitatea recompenselor în acest domeniu ne-ar duce la o lungă și complicată discuție despre cum funcționează terapia și cum îi pot fi măsurate succesele. Ce iese totuși în evidență în orice evaluare a situațiilor este faptul că încercarea de a rezolva probleme prin recompensarea unor anumite comportamente poate da rezultate doar atât timp cât aceste recompense sunt oferite. Chiar mai mult, „provocarea unor răspunsuri comportamentale dorite nu este unicul rezultat al psihoterapiei”; aspectele semnificative sunt „procesele psihologice de bază”, pe care abordarea behavioristă se fereste să le ia în considerare.^{15*}

În capitolul 9 voi demonstra că exact același lucru este valabil și referitor la eforturile noastre de a ne ajuta copiii să devină responsabili: nu avem niciun motiv să ne așteptăm ca recompensele (sau pedepsele) să contribuie în vreun fel la atingerea acestor scopuri, deoarece un copil caruia i s-a promis ceva bun pentru un comportament responsabil nu are niciun motiv să persiste în a se comporta astfel, când nu mai are nimic de câștigat de pe urma acțiunilor sale.

3. La ce anume sunt bune recompensele? Dacă ne întrebăm cât durează efectul recompenselor și aflăm astfel că rareori produc rezultate care rămân, dincolo de recompensarea în sine, se naște astfel curiozitatea de a afla ce anume fac recompensele, mai precis. De ce nu continuă oamenii să se comporte în felul în care au fost inițial stimulați să se comporte? Răspunsul este că aceste încurajări prin stimuli externi nu modifică, în general, atitudinile și angajamentele emotionale pe care se bazează comportamentul nostru. Nu produc schimbări profunde, care să dureze, deoarece tind să fie doar ceea ce *facem*. Dacă sunteți de acord cu Skinner, și credeți că nu există nimic într-o ființă umană în afara de ceea ce face - că suntem doar o sumă de comportamente - , atunci această abordare nu va va tulbura; ba chiar va părea lipsită de înțeles. Dar dacă, pe de altă parte, considerați că acțiunile se reflectă și iau naștere din ce este o persoană (ce gândește și simte, dorește și așteaptă), atunci sunteți de acord că intervențiile care doar controlează acțiunile nu ajută un copil să ajungă o persoană generoasă și nici nu ajută un adult să slăbească.

Recompensele și pedepsele induc obediența, și fac asta foarte bine, într-adevăr. Dacă obiectivul dumneavoastră este să faceți oamenii să se supună

unui ordin, sa fie punctuali si sa faca ce li se spune, atunci mita sau amenintarile ar putea fi strategii utile. Dar daca obiectivul dumneavoastra este sa obtineti calitate pe termen lung la locul de munca, sa ajutati studentii sa gandeasca atent si sa invete din proprie motivatie, sau sa sustineti copiii in a dezvolta un bun set de valori morale, atunci recompensele, ca si pedepsele, sunt absolut inutile. De fapt, dupa cum vom observa, sunt mai mult decat inutile - sunt de fapt contraproductive.

Sunt performantele imbunatatite de recompense?

In 1961, o absolventa a Universitatii din Kentucky a facut o descoperire neasteptata. Pentru disertatia sa, Louise Brightwell Miller pregatise o serie de portrete, in asa fel incat perechi de imagini aproape identice sa apara pentru scurt timp impreuna pe ecran. Apoi a adus 72 de baieti de noua ani in laboratorul ei si le-a cerut sa deosebeasca fetele. Unii baieti erau platiti cand aveau succes; altora doar li se spunea pur si simplu daca avusesera sau nu dreptate.

Miller se asteptase ca baietii sa faca o treaba mai buna daca punea si niste bani la bataie. In schimb, a descoperit ca aceia care incercau sa castige recompensa faceau mult mai multe greseli decat ceilalti. Nu conta cu cat erau platiti (un cent sau cincizeci de centi) sau daca erau foarte motivati sa obtina performanta (conform unui test de personalitate). Descoperirea a descumpanit-o; „Inferioritatea clara a grupurilor recompensate a fost un rezultat neasteptat, inexplicabil prin teorie sau prin dovezi empirice precedente“, au marturisit ea si profesorul sau indrumator.

In anul urmator, un alt absolvent, Sam Glucksberg, a publicat in aceeasi revista rezultatele propriei sale cercetari, efectuata la Universitatea din New York. De data aceasta era vorba despre studenti, 128 in total, care fusesera adusi in laborator unui cate unui. Fiecaruia i se dadusera chibrituri, piuneze si cutiile acestora, si li se ceruse sa puna o lumanare pe perete folosindu-se doar de aceste materiale. (Ideea era ca ei sa realizeze ca puteau prinde pe perete in piuneze o cutie goala, apoi sa puna lumanarea pe ea.) Unora dintre studenti li s-au dat cutii goale, cu piuneze si chibrituri deoparte; altii au primit cutiile pline, ceea ce facea solutia mult mai putin evidenta.

Ca si in cazul experimentului lui Miller, unii dintre studenti au fost informati ca puteau castiga oricat intre 5 dolari si 20 de dolari - asta insemna ceva bani in 1962 - daca reuseau. Altora nu li s-a promis nimic. Chiar daca subiectii erau mai in varsta, iar sarcinile destul de diferite, rezultatele experimentului lui Glucksberg le-au reflectat pe cele ale lui Miller; cand sarcina a presupus mai mult efort, celor care lucrau pentru recompensa financiara le-a luat in medie cu 50% mai mult timp sa rezolve problema.*

Nimeni n-a acordat cine stie ce atentie acestor studii la vremea respective - dar nici de atunci incoace, de fapt, Dar pentru ca majoritatea presupunem ca

oamenii care vor fi recompensati fac o treaba mai buna, aceste cercetari timpurii dobandesc o anumita semnificatie retrospectiva. Poate acei absolventi n-au realizat, dar descoperisera ceva deosebit de important.

La inceputul anilor 1970, au aparut noi rapoarte, demonstrand valabilitatea rezultatelor anterioare. Janet Spence, psiholog la Universitatea din Texas, care avea ulterior sa devina presedinta Asociatiei de Psihologie din America, a publicat sintezele a doua experimente, in care copiilor li se cerea sa tina minte care dintre doua cuvinte era cel „corect“ (unde sensul de corect era decis in mod arbitrar de cel care conducea experimentul), iar apoi sa-l aleaga dintre altele, daca aparea din nou. Cand au raspuns corect, unii copii au vazut doar o lumina aprinzandu-se, sau o boaba de fasole cum cade pe un jgheab; altii au primit fie o bomboana M&M, fie un jeton care putea fi schimbat la final pe o bomboana M&M. S-a demonstrat ca acei copii care primisera dulciuri sau le fusesera promise au nimerit mai putine raspunsuri decat cei care au primit doar informatii despre cum se descurcau - un rezultat care a determinat-o sa emita comentariul ce apare la inceputul acestui Capitol.[®]

Patru alte studii, fiecare condus de altapersona si aparut in reviste diferite, au fost publicate in acei an:

- Un cercetator le-a cerut studentilor sa „aleaga modelul cel mai putin asemanator cu alte doua desene“. Spre surpriza sa, a aflat ca studentii „carora nu li se oferisera bani s-au descurcat semnificativ mai bine decat cei platiti“. Asa ca a dublat suma oferita drept recompensa, si a obtinut acelasi rezultat.[®]
- Intr-un experiment care s-a aventurat dincolo de experimentele de laborator, studentii de la un colegiu, care lucrau la ziarul scolii, au fost observati in timp ce invatau sa „compuna titluri in functie de reguli prestabilite“. In timp, si-au imbunatatit performanta si au putut lucra mai repede. O vreme, unii studenti au fost platiti pentru fiecare titlu pe care l-au predat - drept rezultat, nu au mai progresat. Cei care nu primeau bani au continuat sa iji imbunatateasca activitatea.^{^1}
- Copiii de clasa a IV-a s-au descurcat mai putin bine in a indeplini o sarcina data, atunci cand li s-au oferit recompense (sub forma de jucarii sau bomboane) despre care se stia dinainte ca le plac. Persoana care a derulat experimentul a declarat rezultatul acestuia drept „enigmatic“.^{^4}
- Unor elevi de liceu li s-au dat cinci sarcini diferite, dintre care unele le testau memoria, iar altele presupuneau creativitate. Din nou, unora li s-a

promis o rasplata, altora nu. Si din non, indiferent de sarcina trasata, subiectii recompensati nu s-au descurcat nici pe departe la fel de bine.

Pe parcursul anilor '70 s-au adunat din ce in ce mai multe dovezi. Copiii de gradinita care se asteptau la un premiu pentru a desena cu carioci au realizat cel putin tot atatea desene ca si restul care nu asteptau sa fie rasplatiti, dar calitatea desenelor lor a fost desemnata drept net inferioara.^ (Si alti cercetatori au observat ca recompensele pot avea un efect diferit asupra cantitatii decat asupra calitatii.y^

Unui alt grup de student! i-a luat mai mult sa rezolve o problema care presupunea creativitate cand au fost recompensati.-® Iar intr-un experiment deosebit de interesant, niste fete de clasa a VI-a, carora li s-au promis bilete gratuite la film daca invata alte fetite mai mici regulile unui joc nou, s-au dovedit a fi niste profesoare jalnice: au devenit mai rapid frustrate, le-a luat mai mult timp sa comunice ideile, si au ajuns sa aiba eleve care nu intelegeau jocul la fel de bine precum celelalte, care invatasera de la fete carora nu li se promisese nimic.^

Pana la finele anilor ' 80, oricine continua sa faca asemenea cercetari descoperea ca era imposibil sa pretinda ca modul optim de a determina oamenii sa munceasca bine este sa le fluturi o recompensa pe sub nas. Pe masura ce studiile au devenit din ce in ce mai sofisticate, aceeasi concluzie a fost, in mod repetat, reconfirmata. Student!! de colegiu au dovedit „un grad mai scazut de functionalitate intelectuala“ cand au fost recompensati pentru notele lor in sectiunile cele mai creative ale unui test de inteligenta. Iar notele primite pentru acele parti din test care nu solicitau atata profunzime si perspicacitate nu au fost nici influentate negativ, dar nici ajutate de recompense.^*

Intr-un alt studiu, copiii de clasa a III-a carora li se spusese ca vor primi o jucarie daca se implied in niste „jocuri“ (care erau in realitate tot teste IQ) nu s-au descurcat la fel de bine ca restul, carora nu li se promisese nimic.^ Intr-o cercetare a lui Barry Schwartz, adultii care trebuiau sa descopere regulile unui alt tip de joc, practic incercand sa imite gandirea stiintifica, au avut mai putin succes cand au fost pregatiti anterior, spunandu-li-se ca vor fi recompensati cu bani daca se descurca bine. (Le-a fost greu sa iasa din tiparul comportamental care reusise sa le asigure mai devreme recompense.)*®

Cativa ani mai tarziu, Teresa Amabile, care s-a ocupat in amanunt de ceea ce inseamna creativitate, a publicat doua rapoarte care demonstau inutilitatea folosirii recompenselor. In primul, tinerii scriitori care doar s-au *gdndit* cinci minute la ce recompense le-ar putea aduce munca lor (cum ar fi bani sau recunoastere publica) au scris poezie mult mai putin creativa decat altii care nu reflectasera la aceste motive.

Calitatea scrierilor era, de asemenea, mai scazuta decat ce scrisesera cu putin timp inainte. Atunci, Amabile a condus o serie de experimente cu copii si adulti, care implicau sarcini cum ar fi colaje si inventatpovesti. Unor subiecti li s-au promis recompense - de data aceasta reale, iar altora nu. Din nou, recompensele au distrus creativitatea, indiferent de tipul de sarcina, de tipul recompensei sau de varsta oamenilor implicati."^

In 1992, cercetatorii aratau din nou ca recompensele submineaza diferite tipuri de activitati. Amabile si colaboratorii sai au descoperit ca artistii profesionisti sunt mai putin creativi cand primesc comisioane pentru o lucrare - adica atunci cand au primit un avans pentru recompensa. Mark Lepper, care fusese mdrumatorul lui Amabile, a condus un studiu alaturi de un absolvent, in care copii de clasa a IV-a si a V-a au primit o sarcina de rezolvare a unor probleme, similara jocului de societate Clue. Cei carora li s-a promis o jucarie „au formula! ipoteze mult mai putin sistematic“ si le-a luat mai mult timp sa obtina solutia decat cei carora nu li se promisese nimic. Chiar mai problematic este faptul ca aceia care anticipau o rasplata s-au descurcat mai prost o saptamana mai tarziu, la o sarcina complet diferita.

Totusi, alti cercetatori, care au abordat altfel problema, au gasit si alte motive pentru a pune la indoiala teoriile behaviorismului aplicat. O serie de studii au analizat principiile de baza in functie de care sunt recompensati oamenii. Dupa finalizarea a sase studii diferite, Morton Deutsch a conchis ca „nu exista dovezi care sa indice ca oamenii sunt mai productivi cand se asteapta sa fie recompensati proportional cu performanta lor, spre deosebire de situatia in care se asteapta sa fie recompensati egal sau pe baza nevoilor lor“^^ (In capitolele urmatoare, voi cita alte dovezi care sugereaza ca plata in functie de performanta de la locul de munca si accentul pus pe note in sala de clasa sunt ambele contraproductive, dupa cum indica studiul lui Deustch.)

Intre timp, alti cercetatori au studiat ce atitudine au oamenii fata de recompensa. Ann Boggiano si Marty Barrett au descoperit ca acei copii care erau motivafi extrinsec - adica preocupati de lucruri cum ar fi recompensele si atitudinea aprobatoare pe care o pot primi drept rezultat a ceea ce fac la scoala - folosesc strategii de invatare mai putin sofisticate si au rezultate mai slabe la testele standard decat copiii care sunt interesati de invatat in sine. Copiii motivati de recompensa au rezultate mai slabe chiar si decat ale copiilor care aveau rezultate identice cu ale lor in anii precedent!.^@

Am descris fiecare dintre aceste studii pe rand, in loc sa rezum principalele lor descoperiri, deoarece fara detaliile care sa le sustina concluzia ar putea fi greu de acceptat. La urma urmelor, a fost greu pana si pentru cercetatori sa accepte - cel putin pana cand rezultatele au devenit atat de evidente incat nu au mai a\ ut

incotro. Haideti sa le analizam pentru o clipa, sa ne gandim la ce implica si de ce par atat de problematice.

Amintiti-va cele trei intrebari din inceputul acestui capitol: pentru cine sunt eficiente recompensele, pentru cat timp si pentru ce? Stim ca unii oameni vor face mai bine anumite lucruri cand pot sa obtina o rasplata, dar putini dintre noi s-au oprit sa se gandeasca la cat de limitate sunt de fapt circumstantele in care acest fapt este adevarat. Pentru cine functioneaza cel mai bine recompensele? Pentru cei „alienati de la munca lor“, conform lui Deutsch.” Daca ce ti s-a cerut sa fad pare ridicol sau simplu, poate vei decide sa faci un efort doar cand mai ai ceva de castigat pe langa sarcina in sine, ceva exterior acesteia. (Sa ne reamintim de concluzia cercetarilor, conform careia recompensele sunt cel mai putin eficiente

- de fapt, chiar contraproductive - atunci cand oamenii sunt recompensati pentru a face lucruri care au un nivel optim de provocare pentru ei, nici prea greu, nici prea usor.) Acest fapt spune ceva si despre sarcina, dar si despre indivizii implicati; mai corect spus, descrie relatia dintre cei doi.

Cat timp functioneaza recompensele? Majoritatea cercetarilor pe aceasta tema se concentreaza pe modificarea comportamentului, pe tipul de efecte discutate in sectiunea precedenta. Practic, toate studiile pe tema performantei analizeaza cat de bine executa oamenii o sarcina, imediat dupa ce primesc sau li se promite o recompensa. Pentru ca recompensele sa poata imbunatati performanta pe o perioada lunga de timp, de obicei trebuie sa le oferim mereu, sau macar sa oferim posibilitatea continuitatii lor.

in sfarsit, ajungem la intrebarile cheie: la ce fel de sarcini se descurca oamenii mai bine cand sunt rasplatiti? Si in ce sens *mai bine*? Pana acum, am vazut destule dovezi pentru a ghici raspunsurile. *Recompensele imbunatdesc de obicei performanta doar in cazul sarcinilor extrem de simple, care nu presupun judecată, si, chiar si atunci, o imbunatdesc doar pe cea calitativă.* Rezultatele neasteptate din acele prime studii de disertatie ale lui Miller si Glicksman au aparut pe fundalul unor cercetari behavioriste, care considerau ca o crestere a frecventei cu care un organism apasa pe un maner constituie o dovada ca intarirea prin recompensa imbunatateste performanta. Daca vi s-ar da un numar enorm de plicuri de lipit, probabil le-ati linge mult mai repede daca ati fi platiti sa faced asta. Problema este ca s-a dedus, in mod eronat, o lege generala a naturii umane

- rasplatiti oamenii si ei vor face o treaba mai buna - si am aplicat-o la locul de munca si in scoli. Aceasta aplicare gresita (pe care un behaviorist ar denumi-o „un raspuns supra-generalizat“) ofera multe explicatii despre cauzele pentru care atatea medii profesionale si scoli intampina greutati.

Una dintre cele mai influente publicatii stiintifice pe tema recompenselor (influenta mai precis pentru acei foarte putini sociologi care sunt specializati in

acest camp al cunoasterii) a ajuns la urmatoarea concluzie, pe baza cercetarilor derulate pana la mijlocul anilor '70:

Recompensele vor avea un efect daunator asupra performantei, daca sunt implinite doua conditii: prima, cand sarcina data este suficient de interesanta pentru subiecti, iar oferirea unei recompense este o sursa excedentara de motivatie; a doua conditie, cand solutia problemei este suficient de deschisa, incat pasii care duc la solutionare sa nu fie evidenti in mod imediat⁷

Acest studiu, efectuat de catre Kenneth McGraw, ne ofera un bun punct de pornire pentru a intelege de ce recompensele sunt destinate esecului. Cercetarile ulterioare, de exemplu, au confirmat ca o abordare in maniera lui Skinner este ineficienta mai ales cand incercam sa promovam creativitatea^{7c}

Dar este posibil ca regula lui McGraw sa subestimeze esecul recompenselor, deoarece sugereaza ca acestea vor esua doar cand sunt utilizate pentru sarcini interesante si creative. Cred ca ar fi mai corect sa spunem ca este *cel mai probabil* sa aiba un efect daunator, sau sa aiba *cel mai daunator efect* in cazul acestor sarcini. Este adevarat ca unele studii au demonstrat ca performanta oamenilor in ceea ce priveste sarcini foarte simple, cum ar fi inmultirea unor numere, se poate imbunatati atunci cand se asteapta sa fie recompensati. Insa cercetarile pe care le-am descris in acest capitol includ suficiente exemple de performanta redusa, chiar si in cazul unor sarcini relativ simple - sau cel putin un esec in a imbunatati performanta acestor sarcini, deci nu putem presupune ca are sens sa apelam la recompense pentru orice activitate care nu presupune creativitate.

Prin urmare, „fa asa ca sa primesti asta“ pare a fi de rau augur, indiferent daca scopul nostru este de a modifica comportamentul oamenilor sau de a imbunatati performanta acestora, indiferent daca ne adresam copiilor sau adultilor, si indiferent daca recompensa este o nota, un dolar, o steluta aurie, o bomboana sau oricare din celelalte tipuri de mita pe care ne bazam de obicei. Chiar si presupunand ca nu avem nici un fel de retineri de ordin moral in a manipula comportamentul altor oameni pentru a-i determina sa faca ce vrem noi, adevarul este ca aceasta strategie este predispusa spre esec. Dupa cum observa un psiholog, studiind cercetarile existente, oamenii carora le sunt oferite recompense tind sa aleaga sarcini mai usoare, sunt mai putin eficienti in utilizarea informatiei existente pentru a rezolva probleme noi si tind sa fie orientati catre raspuns si mai inconsecventi in strategiile lor de rezolvare a problemelor. Par sa munceasca mai mult si sa produca mai multa activitate, dar aceasta activitate are o calitate mai scazuta, contine mai

Problema recompensei: Patru motive pentru care recompensele esueaza

*Este mai bine sa nu transformdm meritul intr-o rdsplata,
Ca nu cumva oamenii sa conspire si sa se-ntreacd intre ei.*

~ Lao-Tzu

Cand au fost confruntati cu dovezi de necombatut, conform carora oamenii care incearca sa castige o recompensa ajung sa faca o treaba mai proasta calitativ, comparativ cu ceilalti care nu urmaresc rasplata, cercetatorii au fost nedumerifi, intr-o prima faza. Cativa au sugerat - sau, intr-un singur caz, au incercat sa demonstreze - ca efectul paradoxal al recompenselor trebuie sa provina din faptul ca distrag oamenii de la sarcina in sine.'

Este o idee logica, intr-adevar: daca ne gandim la ce vom primi, mai ales daca ne dorim mult acel lucru, se poate sa nu ne mai concentram la ceea ce facem si implicit sa nu mai facem bine respectivul lucru. Dar cercetarile ulterioare au demonstrat ca nu este vorba doar de simpla distragere a atentiei, ci de mult mai mult. S-a demonstrat ca gandul la recompensa este mai daunator decat gandul la altceva, la fel de irelevant pentru rezolvarea problemei.^ Recompensele au un efect daunator straniu asupra calitatii performantelor noastre.

Eu consider ca exista patru motive principale pentru acest esec, dintre care voi descrie patru in sectiunea urmatoare, iar al cincilea va ocupa in intregime urmatorul capitol. (A doua jumătate a cartii va expune implicatiile acestor cinci motive la locul de munca, in sala de clasa si in familie, iar apoi vom discuta despre alternative la folosirea recompenselor.) Nu toate aceste motive au legatura cu rezultatele experimentelor de laborator descrise anterior; unele explica efectele daunatoare asupra performantei observate in lumea reala. In orice caz. problemele pe care le voi descrie reprezinta o explicatie mai mult decat suficienta pentru faptul

ca oamenii nu se descurca la fel de bine atunci când se așteaptă să fie recompensați. Mai există și alte obiective referitor la efectul recompenselor, dincolo de cum influențează productivitatea. Iar împreună, aceste argumente constituie pledoaria de bază împotriva behaviorismului aplicat.

1. Recompensele pedepsesc

Multi părinți, profesori și manageri au ajuns să creadă că pedeapsa, definită drept orice încercare de a schimba comportamentul cuiva forțându-l să facă ceva neplăcut, este un lucru rău. Pe parcursul acestei cărți voi susține ideea că ar trebui, într-adevăr, să evităm oricând este posibil pedepsirea oamenilor, din motive atât practice, cât și morale. Pentru moment, mă adresez cititorilor care deja împărtășesc această opinie, și care prin urmare încearcă să înlocuiască pedeapsa cu recompensa.

Anumite curente de opinie susțin ideea că ar trebui să nu mai pedepsim și să criticăm, ci să încercăm să „prindem oamenii când fac bine ceva” și să-i recompensăm cu privilegii sau laude. Este aproape imposibil să deschidem o carte despre management sau să citim un articol despre creșterea copiilor, sau să participăm la un seminar pedagogic, fără să ne împiedicăm de acest sfat. Presupunerea care stă la baza acestor tehnici este aceea că dispunem de exact două variante: fie răspunsuri punitive, fie stimulente pozitive; fie năuua, fie bomboana. ^

Dacă rezumăm astfel opțiunile, desigur, doar un sădic sau un neghiob n-ar alege ultima variantă. Recompensele sunt mult mai puțin distructive decât pedepsele, iar diferența dintre cele două devine cu atât mai importantă cu cât pedeapsa propusă este mai aspră. Dar avem de-a face aici cu o falsă dihotomie a termenilor: alegerile noastre reale nu sunt limitate la două versiuni de control al comportamentului. Iar acestea sunt, într-adevăr, vesti foarte bune, deoarece în ciuda superiorității relative a recompenselor, diferențele dintre cele două strategii sunt umbrite de asemănările lor. Adevărul este că *recompensele și pedepsele nu sunt deloc opuse; sunt doar două fete ale aceleiași monede*. O monedă cu o prea mică putere de comparație.

Recompensele și pedepsele sunt fundamental similare în privința majore și minore. După cum recunoaște Kurt Lewin, fondatorul psihologiei sociale moderne, ambele sunt folosite atunci când dorim să obținem „un tip de comportament pe care câmpurile de forță naturale nu-l vor produce, la momentul dat”. Mai mult chiar, utilizarea pe termen lung a oricărei tehnici se încadrează în același tipar; la un moment dat, va trebui să mărim miza și să oferim din ce în ce mai multe recompense, sau să amenințăm cu din ce în ce mai multe sancțiuni, pentru a face oamenii să se comporte cum dorim noi.

La baza acestor doua caracteristici sta un fenomen chiar mai critic ca importanta: pedeapsa si recompensa se nasc practic din acelasi model psihologic, unul in care motivatia nu este nimic mai mult decat o incercare de manipulare a comportamentului. Nu vreau sa spun ca behavioristii nu fac deosebirea dintre cele doua; de fapt, Skinner a protestat vehement impotriva utilizarii pedepsei in majoritatea circumstantelor. Dar teoria invatarii si conceptul de fiinta umana nu prezinta deosebiri semnificative intre „Fa asa si primesti asta“ si „Fa asa, sau uite ce patesti“.

Cu atat mai frapanta este legatura dintre acestea doua atunci cand trecem de la teorie la practica. Desi multi oameni pun recompensele in opozitie cu pedepsele, este interesant de observat ca aceste doua strategii deseori merg mana-n mana in viata reala. Intr-un studiu publicat in 1991, invatatorii de la treisprezece scoli primare au fost observati cu atentie pe o perioada de patru luni. S-a dovedit ca utilizarea recompenselor si a pedepselor era strans corelata in sala de clasa; invatatorii care foloseau una dintre tehnici erau mai predispusi sa o foloseasca si pe cealalta. ^ Un studiu efectuat pe cateva sute de mame cu copii la gradinita a evidential o legatura semnificativa intre utilizarea frecventa a recompenselor și utilizarea frecventa a pedepselor corporale. ^ Alte studii au descoperit ca pana si lauda, o forma de recompensa acceptata de obicei fara prea multe obiectii, este deseori utilizata de catre persoane al caror comportament fata de cei mici este in mod evident inclinat spre control sau dominator. ^ Aceste descoperiri nu demonstreaza nimic legat de natura inerenta a recompenselor, dar ofera in schimb un raspuns la intrebarea cum anume sunt interconectate recompensele si pedepsele.

Cel mai fascinant aspect al acestei relatii insa poate fi descris succint in doua cuvinte: recompensele pedepsesc. Poate cei care ofera recompense pentru a evita pedepsirea oamenilor nu au luat in considerare aspectele punitive pe care le presupune procesul de recompensare. Doua astfel de caracteristici ne vin in minte. Prima deriva din faptul ca recompensele exercita tot atat de mult control ca si pedepsele, chiar daca opereaza prin seductie. Lasand deoparte obiectiile de ordin filozofic, totusi, daca receptorii recompensei se simt controlati, este probabil ca experienta sa capete pe termen lung o caracteristica punitiva, chiar daca obtinerea recompensei in sine este de obicei placuta. *

Un autor de lucrari pedagogice compara tendinta profesorilor de a „administra cu u^{ur}inta și fara sa stea pe ganduri stimulari pozitive“ cu betele electrice de manat vitele o comparatie care ar putea parea fortata daca nu luam in considerare scopul final al recompenselor si cum este privita manipularea de catre cei care o recepteaza.

Sau sa incercam o analogie diferita: intrebarea nu este daca putem prinde mai multe muste cu miere decat cu otet, ci *de ce* prindem mustele. in ambele cazuri - si cum se simte musca, in aceasta situatie.

Recompensele pedepsesc nu doar pentru ca reprezinta o metoda de control. Au acest efect si pentru un al doilea motiv, chiar mai frapant: unii oameni nu primesc recompensele la care sperau, iar in practica nu putem distinge efectul acestui fapt de cel al unei pedepse. Multi manageri si profesori scot in evidenta importanta retragerii recompenselor, daca subiectii lor nu se comporta precum li s-a cerut. Recompensa este plimbata pe sub nasul lor, apoi retrasa repede. De fapt, aceasta este exact ceea ce recomanda multi behavioristi sa facem. In timp ce ne avertizeaza sa nu pedepsim copiii (adica sa nu le facem ceva rau), ne prescriu cu lejeritate sa ne folosim de „consecintele raspunsului“, (adica sa *nu* li se intample ceva bun)*. Din nefericire, cei care nu au fost invatati sa faca asemenea distinctii s-ar putea sa nu inteleaga ca, atunci cand li s-a luat ceva dorit, n-ar trebui sa se simta pedepsiti.

Un parinte ii spune copilului sau ca daca va continua sa se comporte frumos, drept recompensa, duminica vor merge la circ. Sambata, copilul face ceva deranjant pentru parinte, care ii da un avertisment familial: „Tine-o tu tot asa, si nu mai vezi nici un circ maine“. Exista vreun dubiu ca aceasta amenintare de a inlatura o recompensa nu functioneaza identic cu amenintarea de a aplica o pedeapsa?

Dar chiar si atunci cand persoana care detine puterea nu retrage in mod deliberat recompensa - și anume, cand recompensa se ofera conform unui set clar de criterii se intampla deseori ca oamenii sa nu atinga aceste criterii si implicit sa nu fie recompensati. Cu cat mai dorita este recompensa, si cu cat mai tangibila a parut vreodata, cu atat mai demoralizator va fi sa o rateze. Avand in vedere ca exista dezavantaje in utilizarea recompenselor chiar si atunci cand oamenii reusesc sa le obtina si tinand cont de rostul concursurilor chiar si pentru cei care le castiga, „imaginati-va efectul de a lucra pentru o recompensa si de a nu o obtine, sau de a intra intr-o competitie si de a pierde!“®.

Aparent, exista doar doua modalitati de ocolire a acestei probleme. Prima ar fi sa recompensam oamenii indiferent daca au implinit sau nu cerintele solicitate. Cavalerii teoriei echitatii, al caror strigat de lupta este „Totul trebuie castigat! Fara pomeni!“ considera aceasta idee ingrozitoare. (De fapt, criticile la adresa recompensarii copiilor care au aparut in ultimii ani in presa scot in evidenta doar faptul ca aceste recompense sunt oferite prea des sau prea usor.) Eu am altceva de obiectat; un bun oferit neconditionat nu este deloc o recompensa. O recompensa, prin definitie, este un obiect sau un eveniment dorit, care este conditionat de implinirea unor anumite criterii: doar daca faci asa vei primi asta. Daca eu iti

* „incurajarea negativa“ este diferita de oricare dintre aceste tehnici. Inseamna sa facem astfel meat sa nu se intample ceva rau cuiva - adica sa indepartam ceva neplacut. Este mai apropiata de incurajarea pozitiva (sa facem astfel incat ceva bun, placut sa se intample cuiva) decat pedeapsa.

promit ca maine am sa-ti dau o banana, aceasta nu este o recompense. Daca iti promit ca ti-o dau maine daca ma ajuti azi, aceasta este o recompense - iar dace nu ti-o mai dau, te vei simti probabil de pared ai fost pedepsit. Si pentru a evita acest lucru, eu trebuie sd evit sd-ti ofer lucruri in mod conditionat.

Singura alternative rdmasa este sa nu fixdm nici un criteriu si sa nu promitem nimic in avans. In schimb, persoana cu autoritate ar putea sd prezinte ceva dupd ce faptul s-a consumat: „Poftim o banana, pentru cd m-ai ajutat ieri“. Majoritatea studiilor au constatat cd recompensele neasteptate sunt mult mai putin nocive decat cele despre care li s-a spus dinainte oamenilor, si pe care incearca sa le obtind in mod deliberat. Dar dincolo de aspectul practic de a impiedica oamenii sd se mai astepte si maine la o recompense, nu este o coincidentd faptul cd marea majoritate a recompenselor *chiar sunt* promise in avans. Pentru ca toata ideea este sd controleze comportamentul oamenilor, iar cel mai eficient mod de a face asta este sd le descrie ce li se va da, daca se supun - sau ce li se va face, dacd nu se supun. Chiar din acest motiv, posibilitatea de a termina fara recompensare, ceea ce practic dd o nota punitivd procesului, este mereu prezentd. Bomboana sta mereu alaturi de nuia.

Argumentul meu impotriva acestui fapt este oricum, numai academic nu. Majoritatea oamenilor de afaceri isi pot aminti un caz in care ei sau poate colegii lor asteptau un bonus, si au fost demoralizati cand, dintr-un motiv sau altul, nu l-au mai primit. Parintii povestesc cu promptitudine intamplari similare, cu acelasi lucru intamplandu-li-se copiilor lor, atunci cand contau pe o recompensd la scoald si nu au primit-o. Acest fenomen ne este familiar, dar foarte putini dintre noi au cugetat la faptul ca nu este atat o practica rdspanditd, cat una caracteristica folosirii recompenselor.

Noul tip de pedagogic, care ne indeamna sd surprindem oamenii facand ceva corect si sd-i raspldtdim pentru asta, nu este mult imbundtdtit fatd de vechiul tip de pedagogic, care ne indemna sd surprindem oamenii cand fac ceva gresit si sd-i pedepsim. Principalul lor element comun este cd *surprindem o* multime de oameni. Iar acesta nu este un simplu joc de cuvinte. Vorbim aici despre experienta de a fi controlati si de a ne simti pedepsiti. Acestea sunt aspecte problematice in sine, dar si impedimente in calea eficientei procesului de muned sau de invdtare.

II, Recompensele distrug relatiile

Am sugerat mai devreme ca recompensele si pedepsele abunda in relatiile asimetrice, in eare o persoand detine puterea. Mai tulburdtor este faptul ca pedepsele si recompensele creeazd, sau cel putin exacerbeazd acest dezechilibru. Daca donm sa minimalizdm, pe cat posibil, dezechilibrele de putere din relatiile interumane. atunci avem deja un motiv bun pentru a ne feri de behaviorismul aplicat.

Dar acest principiu general este doar mceputul. Recompensele distrug relatiile si in alte feluri, fiind in mod demonstrat corelate cu invatarea, productivitatea si dezvoltarea simtului responsabilitatii. An aceste efecte atat in relatii orizontale (cu oameni egali noua ca statut social), cat si in cele verticale (acelea in care statusul este diferit, cum ar fi relatia dintre profesor si student, parinte si copil, supervisor si angajat).

Luand in considerare relatia dintre angajati sau studenti, trebuie sa incepem prin a recunoaste ca prezenta cooperarii nu face doar mai placuta sarcina; in multe cazuri, este practic o conditie obligatorie a calitatii. Din ce in ce mai multi profesori si manageri admit ca excelenta rezulta cel mai probabil din echipe foarte bine organizate, in care sunt impartite resursele, in care se face schimb de idei sau de experienta, si fiecare participant este incurajat si ajutat sa dea tot ce are mai bun.

Recompensele, prin contrast, se bazeaza de obicei pe presupunerea gresita ca „eficienta organizatiei inseamna cumularea performantelor individuale, luate separat“, dupa definitia oferita de catre psihologul organizational Jone L. Pearce” - un punct de vedere reductiv, care nu ia in calcul natura si valoarea interactiunii din cadrul grupului. In clasa, unul dintre mesajele-cheie comunicate de dascalii, in special de cei indragostiti de recompense si pedepse, este acel slogan vechi si obosit „Vreau sa vad ce poti tu sa faci, nu vecinul tau“. Aceasta tendința catre individualism persista, in ciuda dovezilor ca atunci cand elevii studiaza impreuna, in grupuri atent structurate, calitatea procesului lor de invatare este de obicei mult mai mare decat ar putea-o obtine singur chiar si cel mai istet dintre ei. Dupa cum le place sa spuna unui cuplu de psihologi educationali, „Noi toti la un loc suntem mai destepti decat oricare dintre noi de unul singur“.

In cel mai bun caz, recompensele nu fac nimic pentru promovarea acestui simt al comunitatii. Ba chiar se interpun in calea acestor scopuri: de cate ori oamenii fac eforturi sa obtina recompense, se creeaza un curent de „invidie si dezbinare“, dupa cum au constatat pedagogii din New York inca de acum doua secole, dupa ce au supravegheat derularea unui program de modificare a comportamentului (vezi nota de subsol de la pagina 7). „Plangerile referitoare la un tratament inegal“ si la „favoritisme“ sunt la ordinea zilei

Ca regula, recompensele nu ajuta la formarea si mentinerea relatiei pozitive care promoveaza invatarea sau performanta optima. Dar doua conditii comune pentru recompensarea oamenilor due de la rau spre mai rau, pomind in mod explicit oamenii unul impotriva celuilalt. Prima conditie este aceea de deficit artificial. Imaginati-va ca sunteti unul dintre cei douazeci sau treizeci de elevi ai unei clase. Profesorul va anunta la inceputul fiecarui an ca acela dintre voi care va avea cea mai mare nota la lucrarea de control din fiecare vineri va putea sa poarte o insigna cu GENIUL SAPTAMANII si se va bucura si de un set de privilegii adiacente. Cum va influenteaza acest lucru felul in care va priviti colegii de clasa? Cat de

predispus veti fi sa ajutati pe altcineva la o tema? Un spirit de echipa va putea oare sa se infiripe in acea clasa?

In acest scenariu, indiferent cat de bine se descurca toata lumea din clasa la un test, doar unui student i se acorda premiul. Mesajul desprins de aici - si de fapt, din tot conceptul de competitie - este ca oricine poate fi un obstacol in calea succesului cuiva. Daca sistemul de recompensare face oamenii sa se perceapa intre ei drept rivali, rezultatul previzibil este acela ca se vor privi cu suspiciune si ostilitate si, in functie de statusul lor relativ, poate si cu dispret si invidie."*

Dintre toate modurile in care sunt impinsi oamenii sa caute recompense, cel mai daunator este cel de a limita numarul in care acestea sunt disponibile. Inseamna sa inlocuim posibilitatea ca oamenii sa incerce sa se ajute intre ei cu faptul aproape sigur de a incerca sa se invinga unul pe celalalt. Dar fie ca sunt permise pur si simplu de standardele unui sistem de recompensare individual*, fie ca sunt chiar necesare unei curse catre premiu, concursurile sunt daunatoare, dincolo de faptul ca submineaza acel tip de munca in echipa necesar succesului. In primul rand, competitia creeaza o anxietate care interfereaza de obicei cu performantele.*@

In al doilea rand, cei care cred ca nu au sanse de castig sunt descurajati sa mai faca vreun efort; din moment ce nu li s-a dat vreun motiv sa se implice, exceptand pentru a-si invinge rivalii, acesti oameni sunt, aproape prin definitie, demotivati.^^

In al treilea rand, conform unei serii de studii conduse de catre psihologul Carole Ames, oamenii tind sa atribuie rezultatele unui concurs, in contrast cu cele ale unui efort non-competitiv, unor factori care sunt in afara propriului control, cum ar fi o abilitate innascuta sau norocul. Rezultatul este un sentiment diminuat al capacitatilor proprii si mai putina responsabilitate fata de performantele lor viitoare^^

Dar competitia este doar ulia dintre variabilele schemei behavioriste care practic garanteaza animozitatea. Cealalta este aplicarea unei recompense colective. „Daca stam toti cuminti“, spune profesorul (vorbind la persoana intai, desi propriul lui comportament nu este niciodat adus in discutie), „la sfarsitul zilei vom avea o petrecere cu inghetata!“ Zumzetul entuziast din clasa se stinge curand, pe masura ce copiii realizeaza ca unui dintre ei pus pe sotii ar putea rata recompensa pentru

* Unii autori de lucrari din acest domeniu au constientizat multe dintre aceste probleme si au sugerat ca solutia ar fi sa nu mai oferim recompense individuale, ci in schimb sa folosim recompense mici, pe grup, fie la munca, fie in sala de curs. Din nefericire, daca oferim recompense echipei, doar ridicam rivalitatea la un alt nivel, sporind la maximum competitia si astfel minimalizand coordonarea dintre grupuri. Chiar mai mult, cele patru probleme majore nu sunt ameliorate daca schimbam numarul de beneficiari ai recompense!. Exista cercetari care ne arata ca „recompensele oferite la comun nu amelioreaza efectele negative ale recompense! bazate pe performanta“⁷

toti. Aceasta miscare strategic[^] este una dintre cele mai transparente strategii de manipulare folosite de oamenii care detin controlul. Implica o anume presiune nociva asupra celorlalti, in loc sa incurajeze grija sincera fata de confortul acestorad"* Si vai de bietul copil al carui nume este citat in acea dupa-amiaza, drept motiv pentru faptul ca „imi pare ran sa va anunt, baietei si fetite, dar petrecerea nu mai are loc“.

li vor purta pica ceilalti profesorului, pentru ca i-a tentat si apoi i-a dezamagit, sau pentru ca i-a interesat unul impotriva celui alt? Fireste ca nu. Se vor intoarce furiosi spre tapul ispasitor care le-a fost indicat. Aceasta este si ideea: dezbinarea si cucereste.

Pedeapsa colectiva este privita in general drept nedreapta, dar nici recompensa colectiva nu este mai buna. Chiar mai mult, nici recompensele cu deficit indus artificial si nici cele colective nu sunt aplicate de obicei in scoala primara. Multe corporatii isi monteaza in mod explicit angajatii unul impotriva celui alt, sau ofera o recompensa financiara in functie de performantele intregului departament. In acest sistem, nu mai e nevoie sa se anunte cine a fost responsabil pentru rezultatele dezamagitoare din trimestrul trecut.

Cineva va fi invinovatit, indiferent daca merita sau nu. Mai mult, neincrederea generala si stresul cresc intr-un asemenea sistem. Intr-o companie in care „plata tuturor depinde de eforturile tuturor, presiunea din partea colegilor poate fi atat de mare, incat primii doi ani de la angajare sunt numiti purgatoriu“^{^^}.

Cateva studii au examinat cum ajungem sa-i privim pe ceilalti, atunci cand actiunile lor determina daca suntem sau nu recompensati. Cand unor fete li s-a promis o recompensa pentru a explica niste notiuni altor fetite mai mici (vezi pagina 44), nu doar ce au fost mai putin eficiente ca profesoare, dar au si „tratate copilul mai mic ca pe o unealta, pentru a-si atinge scopul dorit“: dace nu inveta suficient de repede, ajungea sa fie privite negativ[^]. Intr-un experiment complet diferit, unor tineri adulti abia dace li s-a atras atentia asupra posibilelor recompense care ar putea fi obtinute din implicarea lor intr-o relatie romantice (de exemplu, ar putea sa se impresioneze prietenii), iar acest lucru i-a facut sa declare ca se simteau mai putin indragostiti de partenerii lor decat oamenii care nu fuseser d pusi sa se gandeasca la acesti factori

Ideea esentiala este ca, indiferent dac d unor oameni li se ofer d in mod direct sau nu un stimulent pentru a-si purta pied unul altuia, faptul in sine ca au fost ghidati sa se perceap d muncind sau inv d tand pentru a obtine ceva deterioreaza colaborarea. Unele tehnici de recompensare promoveaza competitia mai mult decat altele, si inhib d cooperarea. Dar oricum, rezultatul final este in detrimentul calitatii.

Pana acum, am discutat despre efectele recompenselor asupra oamenilor cu un statut comparabil egal. Un alt tip de relatie afectat de recompensa este acela

dintre persoana care o ofera si persoana care o primeste. Chiar si in situatii in care nu avem nimic de obiectat fata de acest statut inegal, trebuie sa intelegem cum opereaza procesul de recompensare in cadrul acestei interactiuni. De exemplu, un parinte sau un pedagog doresc probabil sa creeze o relatie afectuoasa cu fiecare copil in parte, sa-l ajute sa se strata suficient de protejat, incat sa-i ceara ajutorul cand apar probleme. Iar aceasta poate fi cerinta fundamentala pentru a ajuta un copil sa creasca sanatos si sa dezvolte un bun set de valori morale. De asemenea, din motive academice, un adult trebuie sa cultive acelasi tip de relatie cu un elev, daca are vreo speranta ca acesta sa-si admita de bunavoie greselile si sa-i accepte sfatul. Acelasi principiu se aplica si la locul de munca, unde este vitala stabilirea unei bune relatii profesionale, caracterizata prin incredere, transparenta in comunicare si dispozitia de a solicita ajutor daca este nevoie.

Exact aceste lucruri sunt distruse de recompense si de pedepse. Daca parintele vostru, sau profesorul sau managerul stau si judeca ceea ce faced, si daca in functie de acea judecata vi se vor intampla lucruri bune sau rele, acest fapt doar va deteriora relatia dumneavoastra cu acea persoana. Nu veti lucra colaborand pentru a invata sau pentru a va dezvolta; veti incerca mai degraba sa-i obtineti aprobarea in ceea ce faced, ca sa puteti pune mana pe rasplata. Daca, de exemplu, „esti recompensat doar dupa cum are chef seful, atunci singura motivatie reala e sa te pui bine cu el" Apare astfel tentafia de a ascunde problemele, de a te prezenta tot timpul ca hind competent si de a-ti irosi energia incercand sa impresionezi sau sa fletezi persoana care detine puterea.

Cel putin un studiu a condrmat ca e mai putin probabil ca oamenii sa solicite ajutor, cand persoana la care ar apela in mod normal este cea care detine si bomboana, dar si biciul.^ Evident, daca oamenii nu cer ajutor la nevoie, atunci nivelul lor de performanta sufera in orice fel de actiune se implica.

Acest rezultat este evident atunci cand cel de la putere este perceput drept cel care aplica pedepse: parintele care s-ar putea sa-si trimita copilul la el in camera, profesorul care s-ar putea sa puna o nota de doi in catalog, supervizorul care ar putea scrie un raport negativ despre performanta celui vizat. Daca esti acela care ar putea fi pedepsit, te bucuri sa vezi persoana in cauza cam pe cat te bucuri sa vezi in oglinda retrovizoare ca vine politia. Acesta este un pret pe care-l platesc parintii, pentru ca se prezinta drept cei ce impun „consecintele“ comportamentului neadecvat.

Un aspect pe care nu l-au sesizat unii teoreticieni este ca relafiile sunt in mod sigur deteriorate cand percepem persoana cu autoritate drept una careia trebuie sa-i facem pe plac, sau de care sa ne temem. William Glasser a lucrat timp de mai bine de un sfert de secol incercand sa transforme scolile in locuri in care ele ii nu sunt pedepsiti continuu si tacuti sa se simta ca niste ratati. Dar face o eroare atunci cand sugereaza ca profesorii ar putea reduce „atmosfera de animozitate" daca

folosesc „recompense în locul pedepselor“⁴. O astfel de schimbare nu va produce o atmosferă diferită, cel puțin nu în aspectele care contează. Atât recompensele, cât și pedepsele induc un tipar comportamental în care încercăm să impresionăm și să lingusim pentru favoruri persoana care le oferă. Aproape că nu mai contează ce anume urmărim, să ne asigurăm o recompensă sau să evităm o pedeapsă. În orice caz, ceea ce *nu avem* este acea relație caracterizată de un interes sincer și care ne invită să ne asumăm riscul de a fi deschiși și vulnerabili - acel gen de relație care inspiră oamenii să dea tot ce au mai bun și care chiar poate face o diferență notabilă în viețile lor.

Așa cum tendința intrinsecă a recompenselor de a controla este cel mai ușor observată de către cei controlați, tot astfel și efectele recompenselor asupra relațiilor sunt cel mai prompt observate de cei care trebuie să depindă de alții pentru a obține ceea ce vor. Din acest motiv este iarăși important pentru cel care recompensează să se pună în locul celui sau celei care depinde de el, și să se gândească la tipul de relație care există în prezent între ei (și la ce consecințe suferă cealaltă persoană prin faptul că nu au alt tip de relație). Empatizarea este mai ușoară pentru cineva care își asumă concomitent ambele roluri, cineva care este responsabil pentru deciziile legate de subordonații săi, dar în același timp se alia la chermul superiorilor săi când vine vorba de propriile lui recompense.

Prezența sau absența recompenselor este, desigur, doar unul dintre numeroșii factori care afectează calitatea relațiilor noastre. Dar adesea este ignorată tendința lui de a pune accentul pe dorința de a da, și nu pe încredere și, de asemenea, de a ne da sentimentul că suntem mai degrabă evaluați, și nu sprijiniți. Aceasta, împreună cu impactul asupra relațiilor dintre cei care caută recompensă, ne ajută să explicăm modul în care recompensele adeseori influențează negativ succesul acțiunilor noastre.

III. Recompensele ignoră motivele

În afara situațiilor în care utilizarea lor a devenit o obișnuință, recompensele și pedepsele sunt de obicei scoase la lumină atunci când se consideră că lucrurile merg rău. Un copil nu are comportamentul dorit; un elev nu este motivat să învețe; angajații nu fac treabă bună - acesta este momentul în care apelăm la incurajări.

Intervențiile asupra comportamentului sunt atât de atrăgătoare deoarece presupun atât de puțin din partea celui care intervine. Pot fi aplicate cu mai multă sau mai puțină pricepere, desigur, dar chiar și cel mai meticulos mod de a modifica un comportament este facil, dintr-un simplu motiv: *recompensele nu ne cer să fim atenți deloc la motivele pentru care a apărut problema*. Nu trebuie să întrebăm copilul de ce tipă, elevul de ce nu-și face temele, angajatul de ce e indiferent la ceea ce lucrează. Tot ce trebuie să faci este să mituiești sau să ameninți, iar persoana se

va corecta. (Observati si aici o asemanare intre recompense si pedepse.)

Cu putin timp in urma, o mama din Virginia mi-a scris, contestandu-mi critica la adresa manipularii comportamentale. „Daca nici sa pedepsesc nu pot (sau sa permit consecintelor sa aiba loc) si nici sa-mi recompensez (mituiesc) copiii, ce sa fac[...] atunci cand copilul de trei ani iese iar si iar din camera lui, cand e ora de culcare?“ m-a intrebat ea.

In regula. Haideti sa luam in considerare trei moduri posibile de a aborda problema unui copil care nu vrea sa stea in pat

Behavioristul A prefera „consecintele“: „Numar pana la trei, domnisoara, si daca pana atunci nu esti in pat, n-ai voie o saptamana la televizor!“

Behavioristul B prefera recompensele: „Draga mea, daca in urmatoarele trei nopti stai in pat pana dimineata, iti cumpar ursulehul acela de plus pe care ti-l doresti“.

Dar non-behavioristul se intreaba cum s-ar putea aventura cineva sa ofere o solutie, fara sa stie *de ce* se tot da copilul jos din pat. Cu foarte putin efort, ne putem gandi la cateva posibile motive. Poate e trimis prea devreme la culcare si pur si simplu nu-i este somn inca. Poate se simte privat de timpul petrecut in liniste alaturi de parinti, iar serile sunt cea mai buna ocazie pentru el sa se cuibareasca langa ei, sau sa le vorbeasca. Poate este inca agitat din cauza a ceva ce s-a petrecut cu cateva ore mai devreme, si simte nevoia sa repete si sa-si clarifice evenimentele zilei, incercand sa inteleaga ce s-a intamplat. Poate sunt niste monstri sub patul lui. Sau poate pur si simplu aude ca se vorbește in cealalta camera. Este cineva dintre noi prea batran sa-si aminteasca vremea in care toata distractia parea sa inceapa dupa ce eram dusi la culcare?

Ce incerc sa spun este ca, de fapt, nu stim ce se intampla. Dar solutia behaviorista nici nu ne cere sa stim. Dupa cum spunea o reclama la here de pe la sfarsitul anilor '80, crezul lor pare a fi „De ce sa-ntrebi de ce?“. Aceasta abordare explica popularitatea modelului recompensa - pedeapsa, dar si ineficienta acestuia pe termen lung. Toate posibilele explicatii ale faptului ca acel copil nu vrea sa stea in pat ar necesita o solutie diferita. De aceea, imi e greu sa le raspund simplu oamenilor care vor sa afle care este „alternativa“ recompenselor. De fapt, recompensele nu sunt deloc solutii; sunt tertipuri, scurtaturi, carpaceli care mascheaza problemele si ignora motivele. Niciodata nu au in vedere substratul problemei.*

* Uneori, chiar si atunci cand ni se pare evident motivul unui comportament, exista aspecte mai profunde ale problemei. Un copil mananca bomboane dupa ce i s-a spus sa nu faca asta, si presupunem ca motivul este clar: bomboanele au gust bun. Dar poate ca este vorba de mai mult decat ce observam la prima vedere. Oare nu s-a saturat de pranzul de la scoala? Poate nivelul de glucoza din sange e scazut? Poate nu are la indemana alte gustari, mai sanatoase? Poate ia ceva interzis drept o modalitate de a-si exprima mania fata de altceva? Chiar si cand suntem siguri ca nu este nimic complicat, iar cauza comportamentului nedorit este cat se poate de evidenta, tot trebuie sa abordam

Dintr-o anumita perspective, acest tip de critica nu este nou. Acum zeci de ani a fost oferit de catre adeptii lui Freud, care au argumentat ca terapia comportamentala se adreseaza de fapt doar simptomelor unor probleme mai profunde. S-a spus ca problemele emotionale profunde aveau sa-si croiasca iar drum spre suprafata, sub forma unui nou sindrom. Dar nu-i nevoie sa fim psihanalisti pentru a observa deficientele abordarii behavioriste. Nu este nevoie sa ne atribuim actiunile unor dorinte sau temeri din subconstient, sau unor evenimente reprimite din copilarie, pentru a recunoaste ca ratam esentialul controland comportamentul unui individ prin mituire si amenintari.

Sa spunem ca un elev intarzie in mod repetat la ore sau viseaza cu ochii deschisi, in timp ce profesorul vorbeste. Un astfel de comportament ar putea sugera ca elevul și-a pierdut interesul dupa ce a avut cateva incercari nereusite de a intelege ce i se cere - poate din cauza lipsei unor abilitati de invatare, poate din cauza felului in care prezinta profesorul, poate din alte motive. Oricare ar fi problema reala, ramane nerezolvata daca interventia noastra consta in a promite o recompense pentru mai multa punctualitate sau atentie, sau in a ameninta cu o pedeapsa in caz contrar. Chiar mai mult, aceasta recompense nu va fi oferita daca elevul nu demonstreaza ca a progresat suficient, caz in care intregul exercitiu poate duce chiar la o mai mare instrainare, o imagine de sine si mai negative si la un sentiment și mai acut al eșecului.

Acelasi lucru se intampla si cu adultii de la locul de munca, indiferent de tipul muncii pe care o execute. O deteriorare brusca a nivelului de performante poate fi cauzate de problemele de acasa. Insd o mediocritate cronice la locul de munca poate indica, printre multe altele, cd e ceva in neregula cu serviciul in sine, sau cu o structure organizatiune care face angajatii responsabili de lucruri care sunt in afara puterii lor. Dacd transformem locul de muncd intr-un concurs cu premii („Hai sd le spunem angajatilor ce premii fabuloase avem pentru ei si sa vezi cum creste productivitatea...“), nu facem absolut nimic pentru a rezolva aceste probleme din substrat si pentru a promova o schimbare substanciald. Deseori, nici nu ne trebuie eine stie ce cunostinte psihologice pentru a intelege ce se intampla - doar bundvointa de a face altceva decat sa momim oamenii.

se ludm alt exemplu, de data aceasta din domeniul politicilor sociale. Unii politicieni au observat cd adolescentii sdraci abandoneaza deseori liceul, asa cd au decis sa-i recompenseze cu ajutoare sociale banesti suplimentare daca merg cu regularitate la scoala, sa-i pedepseasca tdindu-le beneficiile sociale dacd renuntd, iar uneori sa ameninte pdrintii ca nu le mai dau nici lor ajutoarele, pentru a genera suficient de multa presiune in familie incat sa determine adolescentii sd se intoarca la scoala. Ldsand la o parte ingrijorarea fata de corectitudinea acestor tactici^”, nu se iau in considerare motivele mai profunde pentru care cineva, mai ales din cartierele sdrace ale orasului, ar putea decide sd nu mai meargd la scoald. In loc

acea cauza, in loc sa incercam doar sa schimbam comportamentul.

sa abordeze cauzele structurale ale saraciei, sau faptul ca relevanta educatiei nu este inteleasa, tendinta este pur si simplu aceea de manipulare a comportamentului oamenilor, fie cu o bomboana, fie cu un bici. Daca exista o nevoie suficient de disperata de bani, poate ca manipularea va avea succes, iar frecventa la cursuri se va imbunatati o vreme. Dar nu va rezolva problemele mai profunde.

Unii oameni apeleaza la recompense pentru ca sunt nerabdatori sa obtina rezultate, oricat de efemere sau superficiale ar fi acestea: atentia lor se concentreaza pe rezultatul imediat si nu le pasa de aspectele mai profunde. Iar altii considera ca aceste aspecte nu conteaza, oricum. Ideea centrala a behaviorismului, pe care se bazeaza unele decizii de a aplica strategii de modificare comportamentala, este ca fiintele umane sunt doar suma activitatilor lor. Daca schimbi ceea ce fac, ai rezolvat problema. Un autor de lucrari de specialitate descrie behaviorismul drept „confuzia dintre motivatia interioara si exprimarea lor exterioara”^{4*}. Dar ce incerc eu sa demonstrez nu este doar ca teoria psihologica este inadecvata, ci si ca punerea sa in practica este neproductiva. Daca nu rezolvam cauza reala a problemei, atunci problema ramane nerezolvata.

Ceea ce nu inseamna ca oamenii care fac apel la stimulente sunt neaparat atat de obtuzi sau insensibili incat nu vad sau nu le pasa de alti factori!. Un profesor care trece notele in catalog - pomind de la premisa ca dorinta oblinerii unei note de 10 sau teama de o nota de 4 reprezinta o motivatie - ar putea totup sa inteleaga ca un elev poate sa provina dintr-un mediu abuziv, si chiar ar putea sa incerce sa-l ajute in vreun fel. Prin urmare, scopul meu nu este de a face generalizari despre tipul de oameni care utilizeaza recompense, ci de a examina consecintele acestei strategii in sine.

IV. Recompensele descurajeaza asumarea de riscuri

Uneori, recompensele pot mari sansele ca noi sa actionam conform dorintelor cuiva. Dar, in acelasi timp, schimba felul in care ne implicam intr-un comportament dat. Pentru inceput, cand suntem impulsivati de recompense, concentrarea noastra este de obicei mai mica decat atunci cand recompensele nu sunt prezente; avem mai putine sanse sa ne reamintim sau sa observam lucruri care nu sunt in mod direct relevante pentru activitatea noastra.

Sa spunem ca vi se da un teanc de cartonase si fiecare dintre ele are un cuvânt diferit tiparit pe ele. Fiecare cartonasa are si o culoare diferita. Vi se spune ca veti primi un premiu daca memorati cu succes toate cuvintele, si incepeti sa le invatati. Ceva mai tarziu, dupa ce recitati cate va puteti aminti, sunteti intrebati pe neasteptate ce culoare avea cartonasa corespunzator fiecarei culori. Probabil \ a veti descurca mult mai prost decat cineva caruia i-au fost date instructiuni identice. Insa nu i s-a promis niciun premiu.⁵

Acesta este un exemplu a ceea ce cercetatorii numesc „mvatare incidentala“, un tip de performanta cognitiva care este deteriorat invariabil de recompense. Dar motivul pentru care se intampla acest lucru este chiar mai important decat efectul in sine. Principiul de baza poate fi definit pe scurt astfel: *cdnd muncim pentru o recompensd, facem exact ceea ce este necesar pentru a o obtine si nimic altceva.* Nu doar ca tindem sa nu mai observam detaliile sarcinii, dar in timp ce o indeplinim suntem mai putin inclinati sa ne asumam riscuri, sa exploram posibilitatile, sa urmam idei intuitive care poate nu vor da roade. Evitam riscurile cat putem de mult, deoarece obiectivul nostru nu este sa ne implicam intr-un sir de idei cu final deschis, ci sa obtinem bunul promis. Un grup de cercetatori a explicat ca, atunci cand suntem motivati de recompense, „cautam simplitatea si ceea ce este previzibil, din moment ce tot ce ne intereseaza este sa rezolvam rapid sarcina, pentru a atinge scopul dorit“^{^^}. Un alt psiholog a fost mai succint: recompensele, a spus el, sunt „inamicii explorarii“^{^^}.

Asta nu inseamna ca nu putem face oamenii sa-si asume riscuri, conditionand recompensa de succes. Sectiunile de sport sau de afaceri ale ziarului sunt pline de activitati pe care oamenii pariaza bani, si spera sa-i inmulteasca. Dar sa observam cat de ingusta este aceasta marja de rise. In primul rand, cei care pariaza tintesc spre castig maxim, minimalizand riscurile: studiaza cu atentie caii de curse sau actiunile la bursa, inainte sa parieze. Cu cat mai preocupati sunt de rezultat, cu atat mai multa siguranta vor cauta - chiar si intr-o activitate care, prin definitie, nu ofera siguranta. In al doilea rand, cei care pariaza se implica intr-o activitate in care natura riscurilor (si uneori chiar si gradul lor precis) este expusa in mod clar. Ei nu pun la incercare limita unei activitati, nu o abordeaza dintr-o directie diferita. Doar isi incearca norocul.

Prin contrast, asumarea rafionala a riscurilor, favorizata de explorarea unor noi posibilitati, este exact ceea ce oamenii nu sunt dispusi sa faca atunci cand incearca sa obtina o recompensa. In majoritatea activitatilor, este mult mai des intalnita abordarea expeditiva - exact opusul a ceea ce necesita creativitatea.

Teresa Amabile, care s-a specializat in acest domeniu, ne cere sa ne imaginam cum incearca sa ajunga la branza un sobolan, in labirintul unui behaviorist. Sobolanul nu se opreste sa analizeze avantajele unei alte rute, sa aiba ca punct de start una in care mirosul de branza cheddar este mai slab, in speranta de a gasi o scurtatura. Nu, doar luge cat il tin piciorusele spre punctul unde crede ca-l asteapta micul dejun. „Cea mai sigura, cea mai de nadejde si cea mai scurta cale de a iesi din labirint este cararea batatorita, cea lipsita de creativitate“, spune Amabile. „Cu cat se concentreaza cineva mai mult doar asupra scopului extern, cu atat mai putin probabil este ca posibilitatile creative sa fie explorate.“ Concentrarea unilaterala indusa de recompense este la fel de ingrijitoare, adauga ea, din moment ce

„aspectele aparent irelevante ale unei sarcini s-ar putea sa fie chiar cele necesare creativitatii.“” invatarea incidentala ar putea fi una integrala.

Si ce facem in cazul in care creativitatea este integrata in proces? Daca oamenii fac tot ce trebuie pentru a obtine o recompensa, nu vor gandi ei creativ daca asta e necesar? Dar vai, nu-i atat de usor, dupa cum a descoperit Barry Schwartz. Folosind stimuli extemi, a incercat fara succes sa determine niste porumbei sa ciocane cu pliscul intr-o anumita secventa, diferita de tiparul folosit in sesiunea anterioara de experimente. Intr-un final, a tras concluzia ca variatia este posibila, insa doar sub forma unor raspunsuri aleatorii. El a argumentat ca dificultatea de a conditiona eficient un comportament nou-autentic nu deriva din faptul ca porumbeii nu sunt, prin natura lor, prea inteligenti. Aceasta dificultate sta in natura stimulilor. Trebuie sa putem specifica un set de caracteristici comune unor anumite comportamente, ca sa putem oferi o recompensa cand acestea apar. Dar asa ceva este imposibil atunci cand dorim sa obtinem ceva nou."”^

Schwartz a trecut atunci la subiecti umani si la sarcini mai complicate (vezi pagina 44). A descoperit ca recompensele pareau uneori sa stimuleze o abordare „stereotipica“ sau repetitiva a sarcinilor de lucru. La urma unnei, „odata ce un subiect descopera un tipar de raspuns care functioneaza sigur [pentru a asigura o recompensa], este inutil sa devieze de la el“.^ Din nefericire, a observat Schwartz, cand suntem recompensati pentru ceea ce facem, este mai putin probabil sa fim flexibili si inovatori in felul nostru de a rezolva problemele - chiar si probleme foarte diferite - care apar mai tarziu. De ce? „Recompensele incurajeaza repetitia a ceea ce s-a facut in trecut, partial pentru ca scopul activitatii nu este producerea unui principiu general sau a unei reguli, ci obtinerea unei alte recompense.

Pentru a fi un bun om de stiinta, behaviorist sau nu, trebuie sa te astepti la unele rezultate negative. Doar prin compararea unor fapte care due la un anumit rezultat cu altele care nu fac asta, putem intelege ce si de ce se intampla. Insa, dupa cum observa Schwartz, oamenii care muncesc pentru o recompensa nu vor sa riste sa aiba rezultate negative; vor sa aiba succes cat de repede si de des se poate. Aceasta, desigur, are consecinte importante nu doar pentru educatie, dar si pentru felul in care structuram organizatiile și modul de predare, in care dorim sa incurajam oamenii sa gandeasca sistematic.

Totusi, nu este corect sa spunem ca atunci cand urmarim o recompensa dorim doar cat mai multe succese. Adevarul este chiar mai grav de-atat. De fapt, obiectivul nostru nu este deloc acela de a duce la bun sfarsit activitatea propusa; ci de a reusi sa obtinem recompensa. Daca ar fi cumva posibil s-o obtinem fara sa terminam ce ni s-a dat de facut, am abandona sarcina imediat.

Kurt Lewin a spus același lucru în 1930; doi alți cercetători au confirmat empiric acest lucru, în anii 80.*”

De obicei, dacă ducem totuși sarcina la bun sfârșit, o facem doar pentru că este o cerință necesară pentru a obține recompensa. Dar chiar și atunci, dacă avem de ales, vom alege cea mai ușoară sarcină. Cel puțin zece studii au confirmat acest lucru, de la prescolari care au lucrat pentru jucării, copii mai mari care au lucrat pentru note și adulți care lucrează pentru bani, toți au încercat să evite orice i-ar fi pus la încercare.” Chiar mai mult, cercetările arată că (1) cu cât este recompensa mai mare, cu atât mai ușoară este sarcina pe care o aleg subiecții; (2) când se opresc recompensa, cei care le-au primit mai devreme preferă să lucreze cât mai puțin posibil; și (3) sarcinile mai ușoare sunt selectate nu doar când sunt oferite recompense, dar și de către oamenii care sunt de obicei mai orientați spre recompensa.”^^

Explicatia e logica. Dacă ți s-a promis o recompensa, vei ajunge să vezi activitatea drept un obstacol între tine și aceasta. Cu cât este mai ușor ce ai de făcut, cu atât mai repede poți să termini și să-ți iei premiul.”^ Este logic, desigur, dar implicațiile practice sunt cutremurătoare. Locurile noastre de muncă și sălăriile noastre de clasă, așa cum sunt acum, saturate de behaviorismul popular, descurajează oamenii să-și asume riscuri și să gândească în mod creativ.

Să luăm, de pildă, programul care oferă pizza copiilor care citește un anumit număr de cărți. Dacă ați fi inclus în acest program, ce fel de carte ați alege? Probabil una scurtă, simplă. Și care ar fi efectul acestei preferințe asupra abilităților dumneavoastră de detură și asupra atitudinii dumneavoastră față de cărți? Răspunsul este deranjant de evident. Dacă vrem să citească mai mult copiii, cu atenție și interes față de ceea ce citește, atunci mituirea este o cădă compdă gresită.

De asemenea, dacă dorim să facem elevii să se concentreze pe notele pe care dă vor primi, poate chiar reușim asta. Dar ce fel de exercițiu vor ajunge să preferă, drept rezultat? De fiecare dată când un profesor reamintește clasei sădă cădă „valorează” o temă (nu cu sensul de ce reprezintă, firește, ci câte puncte reprezintă dintr-o notă), de fiecare dată când un părinte întreabă un copil cădă „a luat” la o lucrare (în loc să întrebe cu ce s-a adsă din faptul că a scris-o), învățăm o lecție importantă. Lecția este că școala nu are de-a face cu joaca într-un mod creativ sau cu asumarea riscurilor întedetuad; școala înseamnă doar ce trebuie făcut, și doar când este necesar, ca să punem mâna pe o notă sau un calificativ mai bun.

* Dimpotrivă, din perspectiva celui care oferă recompensa, „scopul fundamental al modificării comportamentului ar trebui mereu să fie de a obține maximumul de comportament dorit pentru un minimum de încurajare”, după cum au declarat doi adepți ai sistemelor economice cu jetoane^®. Atunci, esența în sine a recompensării oamenilor face ca persoana care oferă recompensa și cea care o primește să lucreze în scopuri diferite - un alt mod de a reflecta la efectele sale asupra relațiilor.

MICSORAREA DOBANZII:

AL CINCILEA MOTIV PENTRU CARE ESUEAZA RECOMPENSELE

*Cine s-ar fi gândit că joaca poate deveni muncă, dacă răsplătim
oamenii pentru că fac ceea ce le place?*

- Rosemarie Anderson, 1976

Ajungem acum la, probabil, cea mai tragică consecință a behaviorismului aplicat, și în același timp cel mai important motiv al eșecului acestuia: cum schimbă recompensele modul în care se simt oamenii raportat la ceea ce fac.

Uneori, psihologii consideră recompensele și pedepsele drept factori de motivare „extrinsecă“, deoarece reprezintă stimuli din afara sarcinii în sine. Oamenii care au fost făcuți să gândească în funcție de ce pot obține dacă execută o cerință pot fi descriși drept motivați extrinsec. Opusul acestei stări este motivația *intrinsecă*, ceea ce înseamnă practic a te bucura de lucrul făcut în sine*.

Dacă scopul nostru este calitatea sau un angajament pe termen lung către o valoare sau un comportament, niciun stimul artificial nu poate egala puterea motivației intrinseci. Gândiți-vă la cineva despre care știți că e foarte bun în ceea ce face. Acum întrebați-vă dacă arca un abtibilă pe masină, pe care să scrie AM DATORII, AM BANI DE DAT... LAMUNCA M-AM CARAT, sau MULTUMESC LUIDUMNEZEU CA E VINERI, sau MUNCAE NASOALA, DAR AM NEVOIE DE BANI. (Cu greu ne-am putea imagina semnale mai vii ale unui sistem economic în plină criză.) În mod clar, nu acesta este genul de sentiment pe care-l asociem cu oamenii care fac o treabă excelentă. Astfel de oameni pot fi bucuroși că sunt plătiți, și chiar și mai bucuroși să fie bine plătiți, dar nu muncesc doar pentru salariu. Iubesc ceea ce fac. Uneori continuă activitatea chiar și în timpul lor liber.

Ceea ce nu înseamnă că interesul nostru față de o sarcină dată condifionează în totalitate cât de bine o executăm' - sau că ar explica în totalitate de ce nivelul performanței scade în prezenta recompenselor^ . Dar motivația intrinsecă rămâne un indice de probabilitate puternic pentru cât de bine va munci cineva, sau cât de

* Pentru o discuție extinsă pe tema conceptului motivației intrinseci, vezi Anexa B.

bine va invata la scoala. Un grup de cercetatori au sintetizat dovezile existente astfel: „Persoanele care sunt motivate intrinsec functioneaza, din punctul de vedere al performantei, precum cei care au o motivatie putemica a succesului: cauta provocarile optime, demonstreaza aptitudini inovatoare mai puternice si tind sa reactioneze mai bine in situatii care le pun la incercare”⁷

Putini dintre cititori vor li socati sa afle ca stimuli! extrinseci sunt un substitut slab pentru interesul real *fa*a de o anumita actiune. Insa ceea ce s-ar putea sa para mult mai surprinzator si deranjant este afirmatia urmatoare: recompensele, ca si pedepsele, submineaza de fapt motivatia interioara, care promoveaza performanta optima. Am mentionat deja acest fenomen, cand am descris cum modul in care abordam o sarcina ajunge sa fie alterat de modul in care ne vedem noi implicati in acea sarcina cu scopul de a obtine o recompensa. Vom explora acum mai amanuntit acest efect.

Planul batranului

Psihologia, in special psihologia sociala, este deseori acuzata ca nu face prea multe in afara de a valida adevaruri de bun-simt si de a descrie ceva ce deja stim ca are valoare de adevar, dar intr-un limbaj mai pretentios. Cand cercetatorii descopera ceva ce deranjeaza Judecata generala, merita sa analizam despre ce e vorba. Descoperirea efectelor recompense! asupra reusitei ofera un exemplu perfect pentru o astfel de constatare care contravine intuitiei - chiar daca aceasta descoperire este inca ignorata de multe manuale de psihologie. Si daca inlaturam efectul asupra reusitei, ajungem sa contemplam ceva deopotriva fundamental si semnificativ: efectele recompense! asupra interesului.

Aceasta teorie a aparut pentru prima data la inceputul anilor 1970, cand doi cercetatori au ajuns simultan si in mod independent unul fata de celalalt la aceleasi rezultate, dupa cum se intampla deseori in acest domeniu. In acest caz, cei doi erau psihologi de douazeci si ceva de ani, locuiau in regiuni diferite ale tarii si preferau abordari experimentale diferite. Edward Deci, de la Universitatea din Rochester, a efectuat ceea ce avea sa fie primul experiment dintr-o serie realizata cu ajutorul studentilor. Schema sa de baza era ingenios de simpla si, dupa cum tinde sa fie deseori cazul in psihologia sociala, putin inselatoare. Fiecarui subiect i s-a cerut sa lucreze la un puzzle interesant de orientare in spatiu. Unei jumatați din cei supusi experimentului i s-a oferit bani; celorlalti nu. Apoi cel care derula experimentul a anuntat ca mai sunt cateva minute pana incepe urmatoarea faza a studiului. Subiectul a fost lasat sa astepte singur intr-o camera, unde putea sa continue sa se joace cu respectivul puzzle, sa citeasca o revista sau sa viseze cu ochii deschisi.

Si de fapt *aceasta* era urmatoarea etapa a studiului; subiectii au fost observati in secret pentru a se vedea cat de mult lucrau la puzzle cand aveau de ales. Cei care au fost platiti au petrecut mai putin timp lucrând decat cel care nu fusesera recompensati. Rezulta ca oamenii erau mai putin interesati de o sarcina data daca erau platiti pentru ea. Sau, dupa cum a formulat Deci, „banii ar putea fi folositi sa «cumpere» motivatia intrinseca a unei persoane fata de o activitate”[^].

Cand a primit prin po[^]ta publicatia care continea raportul acestui experiment, Mark Lepper de la Universitatea Stanford era deja ocupat sa-si noteze rezultatul propriului sau studiu. Interesul lui Lepper fata de acest subiect fusese deja stamit pe la finele anilor '60, cand observase copiii de varste mici din clasele pregatitoare ale programului Head Start. Multi invatatori foloseau recompense pentru a indamna copiii sa se implice in jocuri educative, iar acestia se conformau sarguincios. Dar Lepper a observat ca atunci cand recompensele nu mai erau disponibile, copiii nu mai voiau sa aiba nimic de-a face cu respectivele activitati - pe cand in salile de clasa care lasau la latitudinea copiilor cu ce anume sa se Joace, multi dintre ei se implicau cu placere in exact acelasi tip de activitati.

„Nu era nevoie sa fii psiholog pentru a observa ca recompensele functioneaza - chiar controlau comportamentul copiilor”, a remarcat Lepper multi ani mai tarziu. „Dar efectele negative erau mai greu de observat. Cred ca poate nici eu nu le-as fi observat, daca n-as fi mers la celelalte scoli [care nu foloseau recompense], unde copiii indrageau activitatile.”[^]

Lepper, alaturi de colegii sai, a demarat un experiment pentru a intelege ce anume se intampla in acele clase pregatitoare. A oferit unui numar de cincizeci si doi de copii sansa de a desena cu carioci - ceva ce majoritatea copiilor la acea varsta considera ca fiind atractiv. Totusi, unora dintre ei li s-a spus ca daca deseneaza vor primi un certificat special, personalizat, decorat cu o panglica rosie si o stea aurie. Una sau doua saptamani mai tarziu, copiii au fost observati in sala de clasa. Lepper a descoperit ca aceia carora li se spusese dinainte de certificat pareau acum mai putin interesati sa deseneze cu carioci decat ceilalji copii - si chiar mai putin interesati decat fusesera ei insisi, inainte sa li se ofere recompensa.®

Studiul lui Deci se concentrase pe efectele imediate pe care le avea o recompensa financiara asupra interesului adultilor fata de un puzzle. Studiul lui Lepper viza efectele intarziate pe care le avea o recompensa simbolica asupra interesului unor copii fata de desen. In ciuda diferentelor, cele doua studii erau congruente intr-o concluzie unica: *recompensa extrinseca reduce motivatia intrinseca*. Interesul oamenilor fata de o activitate scade, de obicei, cand le este oferita o recompensa. Pe parcursul urmatoarelor doua decenii, zeci de alte studii au confirmat aceasta concluzie[^]. Desi diversi alti factori, despre care \ oi discuta mai tarziu, au intr-adevar un impact asupra intensitatii acestui efect. si in timp ce criticile asupra diverselor grade in care putem fi persuasivi in actiunile noastre au

fost clasificate in aceasta cercetare, ideea centrala a fost documentata puternic. Totusi, este remarcabil faptul ca aceasta concluzie nu este prea cunoscuta nici macar in ariile invecinate de psihologie educationala si organizationala, cu atat mai putin in acceptiunea culturii generale.

Pe de o parte, majoritatea oamenilor sunt surprinsi sa afle ca recompensele distrug interesul. Presupunerea gresita si majoritara este ca daca adaugam un stimulent (cum ar fi banii sau notele) pentru a face ceva, motivatia unui individ de a face acel ceva va creste automat. Pe de alta parte, odata ce aceasta descoperire este descrisa si explicata, multi oameni o admit imediat drept plauzibila*. La urma urmei, majoritatea dintre noi ne putem gandi la ceva ce obisnuim sa facem din pura placere - pana cand am inceput sa fim platiti pentru a ne implica in acea activitate, iar apoi in niciun caz nu ne mai vedeam facand-o gratis. Cumva, interesul nostru intrinsec s-a evaporat dupa ce au fost introduse recompensele.

O veche anecdota surprinde esenta acestui fenomen la fel de bine pe cat ar putea-o face oricare dintre studii. Este vorba despre un batran care indura zilnic insultele unei gasti de baieti de zece ani, care treceau dinspre scoala pe langa casa lui. Intr-o dupa-amiaza, dupa ce a ascultat inca o tura de remarci batjocoritoare despre cat de prost si urat si chel este, batranul a pus la cale un plan. Lunea urmatoare, s-a intalnit cu copiii pe peluza din fata casei sale si i-a anuntat ca va oferi un dolar celor care vor veni a doua zi si vor striga lucruri urate despre el. Uimiti si incantati, copiii au venit marti chiar mai devreme ca de obicei, racnind insulte care mai de care. Batranul s-a tinut de cuvânt, a mers agale si i-a platit pe toti. „Faceti la fel si maine“, le-a spus el, „si veti primi douazeci si cinci de centi pentru efort.“ Copiii s-au gandit ca tot era o afacere bunicica si au venit si miercuri sa-l necajeasca. De la primele huiduieli, a venit spre ei cu un fisic de monede si iarasi i-a platit. „De acum mcolo“, i-a anuntat el, „va mai pot da doar un penny pentru asta.“ Copiii s-au uitat unul la celalalt, fara sa le vina sa creada. „Un penny?“ au repetat ei, cu dispret. „Las-o balta!“ Si n-au mai venit niciodata.

Planul batranului a fost siret, dar si de o simplitate eleganta. A rasplatit copiii pentru ceva ce facusera voluntar, ceva ce li se parea distractiv, si imediat acestia au considerat ca-l hartuiesc ca sa-i plateasca. Au plecat imediat ce-a disparut si recompensa. Fireste, chiar aceasta era si ideea: sa le submineze motivatia intrinseca. Dar fie ca realizam sau nu, asta facem milioane dintre noi - parinti bine intentionati, profesori si manageri - oamenilor pe care-i recompensam: le ucidem interesul chiar fata de lucrurile pe care-i mituim sa le faca.

Unul dintre cele mai memorabile studii care au confirmat acest efect a fost condus de catre un cercetator care se specializase nu in recompense, ci in preferinte culinare. Lean Lipps Birch si colegii sai de la Universitatea din Illinois au luat un grup de copii si i-au pus sa bea kefir, un iaurt cu aroma de fructe pe care nu-l mai gustasera pana atunci. Copiii au fost impartiti in trei grupe: unora li s-a dat pur

si simplu un pahar plin, altii au fost laudati („Asa, foarte bine, bea-l pe tot“), iar altora li s-a dat un bilet gratuit la film pentm a bea.

Cine a baut mai mult? Skinner, desigur, ar fi prezis un nivel mai mare de consumare a bauturii din partea celor care primisera incurajari verbale sau tangibile. Ar fi avut dreptate? De cate ori pun aceasta intrebare unui grup de oameni care tocmai au ascultat o prelegere despre cat de daunatoare sunt recompensele, majoritatea presupun acum ca orice ar zice Skinner, greseste - sau cel putin ca n-as aduce vorba despre studiu daca nu i-ar contrazice previziunile. Dar, de fapt, previziunile sale sunt absolut corecte. Daca o recompense este suficient de atractiva, oamenii vor face aproape orice sa o obtina. Cateva inghitituri in plus de iaurt merita sigur un bilet la film,

Dar Birch nu era interesata sa afle cine bea mai mult kefir cand sunt oferite recompensele. Ce voia sa afle era cum aveau stimulentele sa afecteze pe termen lung preferintele copiilor. A aflat ca acelora care nu primisera nimic le placea la fel de mult, daca nu si mai mult, bautura respective peste o saptamana. Dar cei care primisera bilete - sau, spre surpriza ei, laude - o vedeau acum drept mult mai putin atractiva."

Probabil cu exceptia fermierilor din industria lactatelor, nimanui nu-i pasa in mod special ce cred copiii despre kefir. Ideea, desigur, este ca stimulentele pot de asemenea sa distruga o inclinatie catre scris sau catre analiza financiara sau comportament generos, sau orice altceva consideram de valoare. De fapt, acest efect este atat de previzibil, incat am putea chiar sa privim recompensarea oamenilor ca pe o strategie inteligenta de a le submina in mod deliberat interesul fata de ceva. Am auzit recent despre un pastor de la școala duminicala care oferea caramele elevilor sai de cate ori acestia recitau corect versetele din Biblie. Mi-a dat prin minte ca asa ceva, avand in vedere efectele pe termen lung, ar putea fi o tehnica vicleana pe care s-o foloseasca un opozant inflacarat al religiei.

Toate acele campanii de stimulare a cititului aplicate copiilor din scolile primare de pe cuprinsul tarii ofera dovezi care ne trezesc la realitate despre cati parinti si pedagogi sunt captivi in mentalitatea lui Skinner. Ilustreaza mai pe larg, de asemenea, consecintele motivatiei extrinseci. Atunci cand a fost intebat de rezultatele estimative ale programului popular de la Pizza Hut prin care se oferea mancare pentm carti citite, psihologul educational John Nicholls a raspuns, doar pe jumătate in gluma, ca va avea drept rezultat „o gramada de copii grasi carora nu le place sa citeasca“.*®

Sa luam in considerare urmatoml citat dintr-un articol recent, publicat in *USA Today*.

Cand a venit vacanta de vara, o mama din Philadelphia era ingrijorata ca fiul ei de noua ani va lua o pauza de la chit timp de trei luni.

„Nu iubeste lectura“, a spus atunci Christina Long. „Citeste doar ceea ce i se cere.“

Dar asta a fost inainte ca Greg Prestegord sa afle ca putea castiga teancuri de cartonase cu jucatori de baseball si alte premii, daca citea carti inscriindu-se in programul de lectura pe timp de vara al bibliotecii.

Dona zile mai tarziu, acest fan inrait al baseballului a imprumutat sase carti.

„De asta citesc“, spune Greg. „Trebuie sa am un milion de cartonase de baseball.“

Articolul continua prin a observa ca acest program pe timp de vara este similar altora de pe cuprinsul tarii, care ofera bilete la film, la zoo si alte premii copiilor care imprumuta suficiente carti. Probabil bibliotecarii care le administreaza si parintii care-i sustin au cele mai bune intentii. Dar daca doamna Long este ca majoritatea parintilor, atunci nu asculta ce spune de fapt copilul. Greg este in acelasi timp sincer si clar in exprimare. Cartonasele de baseball sunt motivul pentru care citeste, dupa cum spune chiar el. Prin urmare, tot mai citeste ce i se cere, dupa cum spune mama lui; tot ce s-a schimbat este ca acum citeste pentru un cartonase, nu pentru o nota de zece. Un program care transforma lectura de vacanta in ceva necesar pentru obtinerea unei recompense este putin probabil sa produca niste copii „care sa iubeasca lectura“. Dimpotriva.

„Dar macar acum citeste“, ar putea protesta doamna Long. „Macar alia despre carti noi!“ Ceea ce este adevarat. Cumparam, cu ajutorul recompensei, un comportament - in acest caz, actiunea de a imprumuta si de a citi o carte. Dar cu ce pret? Calitatea performantei in general (dupa cum am vazut in capitolul 3) si a lecturii in particular (dupa cum vom vedea in capitolul 8) tind sa se diminueze semnificativ atunci cand oamenii sunt motivati extrinsec. Cand biblioteca va ramane fara cartonase cu jucatori de baseball, nu doar ca este putin probabil ca elevii sa continue sa citeasca; ba chiar vor fi mai putin predispusi sa citeasca decat erau la inceputul programului. Ganditi-va: cititul le-a fost prezentat nu ca o experienta placuta, ci drept mijlocul de a obtine un bun. Experienta copiilor dintr-o clasa primara, al caror invatator a introdus un program de recompensare pentru lectura, poate fi multiplicata de zeci de ori:

Rata lecturii a crescut astronomic... [dar folosirea recompenselor a schimbat,

Sa observam ce se petrece aici. Problema nu se rezuma doar la faptul ca efectul recompenselor nu este de lunga durata - desi, dupa cum am observat in capitolul 3, este adevarat intr-uu anume sens: acel tip de schimbare pe termen lung pe care il urmarim nu poate fi obtinut manipuland comportamentul oamenilor prin stimulente. Problema mai semnificativa este, de fapt, aceea ca efectul recompense! chiar dureaza, dar acest efect este opusul a ceea ce speram sa obtinem. Ceea ce fac recompensele, cu o eficienta dcvastatoare, este sa inabuse entuziasmul oamenilor fata de activitati care in alte circumstante le-ar fi facut placere.

Scopul efectului

Cercetarile stiintifice ulterioare privind felul in care recompensele afecteaza motivatia intrinseca au oferit dovezi suplimentare ale amplitudinii fortei lor distructive. O singura recompensa, oferita o singura data pentru ceva ce-ti placea sa faci iti poate ucide interesul saptamani de zile. Poate avea acest efect pe termen lung, de fapt, chiar daca nu parea sa-ti controleze comportamentul in momentul in care ai primit-od!* Recompensa poate de asemenea sa-ti contamineze si interesul fata de activitati noi'^ facandu-te mai dependent in general de stimulente externe. Si asa cum nu este nevoie sa fii tu acela care fumeaza o tigara pentru a fi afectat de aceasta, chiar si daca privim pe altcineva care primeste o recompensa pentru o anume activitate, motivatia noastra poate fi cel putin temporar diminuată'®.

Studiile care au consemnat efectele negative ale recompenselor au utilizat multe tipuri de stimulente, fara nicio diferenta notabila in ce prive^te rezultatele. Bomboanele pot strica cheful cuiva fata de o activitate, dar la fel de bine pot si banii, sansa de a folosi o jucarie (pentru copiii mici) sau un aparat de fotografiat (pentru copiii mai mari), o diploma sau un premiu, un tur al departamentului de psihologie dintr-un colegiu (pentru elevii de liceu), bilete la film si multe alte tipuri de bonusuri extrinseci.

Ceea ce nu inseamna ca toate recompensele ar trebui considerate egale. Mai sunt si alte motive pentru a protesta mai indarjit fata de folosirea unor anumite stimulente. De exemplu, ar trebui sa fim cu precadere ingrijorati de ideea de a prezenta Irecvent mancarea drept o recompensa - asta ar putea duce la tulburari de alimentatie. Mai important, anumite lucruri ar trebui sa fie disponibile in mod neconditionat, cum ar fi dragostea si afectiunea pentru copii sau anumite drepturi fundamentale pentru persoanele intemate in institutii; prin urmare, n-ar trebui sa fie prezentate drept recompense pentru un anumit mod de comportament.

Lasand deoparte aceste ingrijorari, totusi, orice recompensa are puterea de a face o sarcina data sa para mai putin interesanta. Chiar mai mult, efecml fundamental demotivant apare la orice categoric de oameni.

Varsta - Evident, dupa cum am vazut, „s-a descoperit ca efectele recompensei asupra motivatiei intrinseci sunt similare la orice grupa de varsta“, de la copii de varste foarte mici pana la adulti[^]. Nimeni nu e prea tanar sau prea batran pentru a-i fi redus interesul fata de o activitate, cand aceasta ii este prezentata drept un mod de a obtine o recompensa.

Sexul - Barbati si femei, baieti si fete raspund destul de similar la recompense; majoritatea cercetatorilor n-au avut niciun motiv sa se astepte la rezultate diferite in functie de sex si nici nu au gasit vreunuE*. (Singura exceptie este legata de receptivitatea la laude, care tinde sa afecteze mai negativ femeile decat barbatii, din motive pe care le vom discuta in capitolul 6.) Nu exista prea multe cercetari pe tema diferentelor in functie de sex in orientarea intrinseca sau extrinseca, in general, iar cele care au fost publicate nu ofera o concluzie clara'®. Desigur, barbatii si femeile pot reactiona diferit la o anumita recompensa (cum ar fi notele sau band), in functie de cum au fost crescuti si ce set de valori au dobandit. Dar daca li se ofera recompense cu o atractivitate echivalenta, activitatile pentru care sunt oferite vor valora mai putin pentru oamenii de ambele sexe.

Rasa si clasa sociala - Din cate am putut observa, niciun cercetator nu a demarat vreo investigatie in care sa afle daca recompensele afecteaza interesul cuiva fata de o activitate in mod diferit, in functie de rasa sau de clasa sociala. Studiile din anii '50 si '60 au aratat ca acei copii din „patura de jos“, spre deosebire de exponentii clasei de mijloc, find sa se descurce mai bine la anumite activitati izolate, atunci cand li se ofera recompense tangibile cum ar fi dulciurile.[^]®

Motivul, au sugerat unii teoreticieni, ar fi acela ca „un context extrinsec este mai des intalnit in familiile cu venituri mici“.[^] Din moment ce recompensele pot, de fapt, sa inlature o orientare intrinseca, este credibila ideea ca folosirea lor cu regularitate (cu sau fara pedepse) ar putea face o persoana mai dependenta de stimuli externi. Insa de prin anii '70, majoritatea cercetatorilor n-au mai identificat asemenea diferente de clasa; recompensele tangibile fie nu imbunatateau, fie chiar impiedicau calitatea unei performante executate fie de copii negri din patura joasa socioeconomica, fie de catre copii albi din patura de mijloc^{^^}.

Chiar mai mult, studiile care masurau motivatia intrinseca a studentilor nu au identificat vreo diferenta in fiinctie de rasa sau clasa sociala^{^^}. Deloc surprinzator insa, adultii dintr-un loc de munca find intr-adevar sa fie mult mai preocupati de bani daca nu castiga prea mult sau daca nu pot hotari singuri ce au de facut zilnic. Douglas McGregor a sintetizat acest lucru astfel: „Omul traieste doar pentru paine cand nu are suficienta^{^*}“.

Motivul efectului

V-am oferit spre analiza cinci motive diferite pentru declinul performantei asociat cu recompensele, unul dintre ele fiind scaderea interesului fata de sarcina data. Dar cum explicam tocmai acest efect al recompensei asupra interesului? De-a lungul anilor au fost propuse diferite ipoteze^{^^} si este probabil imposibil sa demonstram corectitudinea vreuneia in termeni absoluti. Insa doua dintre ele se evidentiaza ca fiind plauzibile si concise.

Prima explicatie are o simplitate atragatoare si pare sa aiba sens din punctul de vedere al experientei noastre din viata de zi cu zi: *orice ne esteprezentat drept o conditiepentru altceva, un mijloc de a obtine altceva ajunge sd fie vdzut drept matputin atractiv.* „ Fa asa ca sa priniesti asta " scade automat valoarea lui „asta“. Cel care primeste recompensa se gandeste: „Daca trebuie sa fiu mituit ca sa fac asta, atunci probabil e ceva ce n-as fi dorit sa fac.,, Sau, dupa cum s-a exprimat pedagogul A.S. Neill, a promite o recompensa pentru o activitate „este sinonim cu a declara ca activitatea nu merita sa fie facuta pentru ca e importanta in sine[^]“. Astfel, un parinte care-i spune copilului sau „Daca termini tema la mate, ai voie o ora la televizor“, isi invata astfel copilul sa considere matematica drept ceva nu prea distractiv.

La aproape un deceniu dupa ce a distrus interesul copiilor de gradinita de a desena cu cariocile oferindu-le premii, Mark Lepper a revenit la aceeasi scoala, cu un nou plan. El a observat ca, in general, copiilor le place sa deseneze nu doar cu cariocile, dar si cu creioane colorate. Asa ca a luat o jumătate dintre copii si le-a spus ca, pentru a avea voie sa deseneze cu cariocile, vor trebui sa petreaca ceva timp desenand cu creioanele; celelalte jumătăti de grup i s-a spus invers. Cand a revenit, doua sau trei saptamani mai tarziu, a descoperit, in mod previzibil, ca oricare ar fi fost activitatea necesarS pentru a avea acces la cealalta, copiii erau acum mai putin interesati de ea^L in acelasi timp, alti cercetatori au descoperit ca activitatea pentru care suntem recompensati tinde sa fie vazuta cu atat mai negativ cu cat recompensa este mai mare[^]

Chiar si oamenii pot fi devalorizati (dupa cum remarcase Kant), daca interactiunea umana este perceputa drept un mijloc de a atinge un alt scop. Cand copiii au fost invitati sa se joace cu altcineva pentru a avea acces la una dintre jucariile acelui copii - sau cand, intr-un alt studiu, le-au fost oferite fursecuri pentru a se juca impreuna cu cineva -, au fost mai putin interesati de interactiuni viitoare cu celalalt copii. In mod similar, studentii, cu exceptia celor care erau foarte timizi, s-au dovedit a fi mai putin interesati sa continue conversatia cu un strain daca fusesera platiti anterior sa faca asta[^].

Aceeasi explicatie despre scop si mijloace poate fi oferita probabil si pentru rezultatele experimentului cu kefir; bautura a fost in mod instantaneu

devalorizata prin modul de prezentare, practic, drept ceva pentru care primeai o recompensa ca sa o bei. Un alt cuplu de cercetatori a confirmat ulterior faptul ca o anumita gustare avea mai putine sanse sa fie aleasa de copii, daca acestora le fiisese prezentata anterior drept ceva ce trebuiau sa manance pentru a avea voie sa guste un alt aliment - desi, inainte de experiment, cele doua alimente erau percepute in mod egal drept atractive. Simplul fapt de a oferi copiilor o gustare dupa sau inaintea celeilalte nu a obtinut acest efect⁴⁴. De fapt, un cercetator pus pe sotii ar putea fi tentat sa testeze limitele acestui mecanism, spunandu-i unui copil: „Nu primesti niciun pic de varza de Bruxelles pana nu te vad cum termini fiecare strop de inghetata din farfiiria aceea⁴⁵“.

Chiar daca mijloacele de a atinge un scop ajung sa para mai putin atractive, astainseamna oare ca acel scop devine mai atractiv? Behavioristii considera ca orice activitate care ne face placere in mod particular poate fi folosita drept stimulent (pentru a ne convinge sa facem altceva); este, de asemenea, adevarat ca orice este folosit drept stimulent va deveni ceva ce ne face placere? Atunci cand auzim „Fa asa ca sa primesti asta“, inseamna ca ajunge sa ne placa „asta mai mult ca mainte“? Aceasta posibilitate, denumita „efectul bonus“, a avut parte doar de o sustinere limitata. O echipa de cercetatori a descoperit intr-adevar ca o activitate parea mai atractiva pentru niste copii carora li se promisese ceva drept recompensa decat pentru ceilalti copii⁴⁶. Totusi, cand Lepper le-a spus copiilor ca pentru a desena cu creioane trebuie mai intai sa deseneze cu carioci, interesul fata de carioci a scazut, dar cel fata de creioane nu a crescut. De asemenea, studierea celor doua gustari nu a scos la iveala un apetit crescut pentru gustarea-recompensa, ci doar unul diminuat pentru alimentul-cerinta.

John Nicholls, care a sugerat ca programele de incurajare a lecturii prin premii cu pizza vor produce mai degraba copii grasi care detesta cititul, a glumit ulterior ca poate am avea mai mult succes in stimularea copiilor catre lectura daca le oferim „o carte gratis pentru fiecare pizza mancata“. E o replica isteata, dar este oare si o strategie promitatoare? Putem oare sa schimbam efectul distrugator al recompenselor doar transformand obiectul sau comportamentul pe care-l dorim

* De fapt, un student intr-un an terminal chiar a organizat un astfel de studiu, iar rezultatul majoritar a fost neincredere din partea subiectilor sai. Probabil acesti copii, cu varste cuprinse intre trei si patru ani, deja facusera cunostinta cu aceleasi alimente, in tiparul uzual - legumele cerinta obligatorie, desertul drept recompensa - „asa ca doar au chicotit cdnd situatia s-a inversa^P*. In mod ideal, acest experiment ar fi trebuit sa se deraleze atunci cand li s-au oferit prima data aceste alimente, presupunand ca parintii ar fi reusit s-o scoata la capat fara sa pufneasca in ras. Chiar si atunci, e destul de probabil ca atractivitatea inerenta a unui aliment dulce si gras, cum ar fi inghetata, sa depaseasca statutul acestuia de mijloc care slujeste unui scop. (In aceeasi ordine de idei, doar un miracol ar putea face ca majoritatea oamenilor sa fie incantati de perspectiva de a rontai varza de Bruxelles.)

promovat in bunul care poate fi castigat? Probabil ca nu. Exista o a doua explicatie pentru pierderea interesului: *recompensele sunt receptate de obicei ca avdndputerea de a controla, iar not tindem sd ne ferim de situatii m care autonomia noastrd a fast diminuatd.* Doar schimbând între ele scopul și mijloacele nu putem înlătura aceasta trasatură fundamentală a behaviorismului aplicat, și prin urmărire nu putem atenua efectul sau negativ asupra motivației intrinseci.

Pe parcursul unor ani întregi, Edward Deci, Richard Ryan și alții care au trecut prin departamentul de psihologie al Universității din Rochester au continuat să aprofundeze și să rafineze această explicație. Premisa acesteia constă în faptul că avem cu toții un îmbold fundamental spre autonomic, sau, în cuvintele lui Richard deCharms, să fim un factor de decizie, nu un pion. Simțim nevoia să menținem controlul asupra propriului destin, să putem hotărî într-o oarecare măsură ce ni se întâmplă. Când acest instinct al autodeterminării este împiedicat de ceva - când, de exemplu, ni se spune pur și simplu ce avem de făcut (și cum, și când să facem), apar diverse consecințe nedorite. În capitolele următoare, voi descrie cum mediile care au o putere mare de control afectează comportamentul copiilor și procesul acestora de învățare. Deocamdată, doresc să accentuez faptul că, presupunând că toate lucrurile sunt egale, suntem mai puțin interesați în a acționa într-un mod care ne face să ne simțim controlați, ca niște pionieri. Dacă avem un foarte mic factor de decizie asupra a ceea ce facem întreaga zi la muncă sau la școală, este foarte probabil să petrecem timpul dorindu-ne să vină odată sfârșitul de săptămână.

Deci, Ryan și colegii lor consideră că dacă primim o recompensă pentru un anumit comportament, aceasta acționează asupra noastră în două feluri; ne oferă informații despre ceea ce am făcut și controlează (sau încearcă să controleze) comportamentul nostru pe viitor. Cu cât trăim mai intens ultima experiență, cu atât mai probabil este să ne pierdem interesul față de ceea ce facem. Dacă desenăm ceva cu speranța de a primi un premiu, sau completăm un raport ca să primim o recomandare favorabilă, ajungem să simțim că munca noastră nu vine dintr-o alegere liberă și condusă de noi; ci mai degrabă ca recompensa ne „atrage” comportamentul, dinspre exterior. „Motivația intrinsecă este prototipul autodeterminării”, pe când „recompensele par să aibă, în general, o tendință de a controla până la un anumit punct și astfel risca de obicei să submineze motivația intrinsecă”.

Dacă problema recompenselor vine din faptul că acestea exercită control, atunci alte lucruri care ne limitează autodeterminarea ar trebui să aibă exact același efect asupra sentimentului nostru față de o sarcină dată. Unele dovezi sugerează chiar că gradul în care receptăm un mediu drept orientat spre control este o modalitate mai bună de a observa diminuarea interesului decât dacă ne-a fost sau nu oferită o recompensă. În orice caz, nu există niciun dubiu că motivația intrinsecă este deseori contaminată și de alte circumstanțe, pe lângă recompensare. cum ar fi când suntem:

- **Amenintati.** Avertismentele despre ce-o sa patim daca nu facem ceva suficient de bine vor diminua mult interesul nostru fata de acea activitate[^]. Motivul pentru care nu exista prea multe cercetari pe aceasta tema este acela ca practic nimeni nu se indoieste de veridicitatea afirmatiei. (La urma urmelor, descoperirea senzationala este ca nici bomboanele nu sunt cu mult mai bune decat nuiaua.)
- **Monitorizati.** Studiile facute atat pe copii, cat si pe adulti arata ca atunci cand lucram la ceva si suntem atent monitorizati, tindem sa ne pierdem interesul[®]. Cercetarile ulterioare indica faptul ca acest efect are loc doar atunci cand supravegherea este perceputa drept un factor de control - de exemplu, atunci cand avem motive sa credem ca suntem observati pentru a ni se verifica nivelul de performanta sau respectarea instructiunilor (in loc sa fim observati, sa zicem, doar din pura curiozitate).^{''*} Implicatiile sunt tulburatoare, avand in vedere folosirea din ce in ce mai frecventa a mijloacelor de supraveghere, acum cu ajutorul calculatoarelor^{*}.
- **Cand ne asteptam sa fim evaluati.** Evaluarea este strans legata de supraveghere; la urma urmelor, scopul observatiei este de obicei sa vedem cu ce se ocupa cineva. Uneori, se spune ca atunci cand anuntam oamenii ca munca lor va fi evaluata, acest fapt implica „responsabilitate“ - un termen indragit atat in sectorul public, cat si in cel privat - si ar trebui sa determine oamenii sa dea tot ce au mai bun in ei. (Strategia este bine - cunoscuta cu precadere in randurile celor care considera ca motivatia trebuie sa vina din exterior, iar oamenii vor incerca mereu sa se eschiveze facand cat mai putin cu putinta.) Si totusi, controlul esueaza inca o data. Cand oamenii cred ca vor fi evaluati, motivatia lor intrinseca scade - chiar daca nu li se ofera nicio recompensa daca executa ceva bine, si chiar si cand valoarea se dovedeste a fi pozitiva.^{^^} Si performanta se deterioreaza, in special in cazul sarcinilor care necesita creativitate.^{''''} De fapt, oricand suntem incurajati sa ne concentram pe cat de bine facem ceva (opus concentrarii pe procesul in sine), este mai putin probabil sa ne faca placere activitatea si sa o reluam atunci cand vom avea de ales. Aceasta descoperire simpla are implicatii deosebit de importante pentru educatie, si voi reveni asupra ei in capitolul 8.
- **Fortati sa respectam un termen de executie.** Dupa cum performanta in executarea unor anumite sarcini poate fi artificial sporita (pe termen scurt)

* De fapt, dezavantajele acestor practici se extind dincolo de efectele asupra motivatiei. Un experiment din anii 1950 a descoperit ca simplul fapt de a instrui subiecții sa stea cu ochii pe „subordonatii“ lor a dus la presupunerea, lipsita de orice dovada, ca persoanele a caror performanta trebuia supravegheata lucrau doar pentru ca erau supravegheate - cu alte cuvinte, ca nu meritau incredere si prin urmare trebuiau sa fie atent supravegheate. Ca si recompensele, aceasta modalitate de a controla oamenii tinde sa se autosustina.^{''*^}

prin oferirea unei recompense, si impunerea unui termen de executie poate uneori sa ne aprinda focul sub calcaie, crescand probabilitatea de a termina ce avem de facut. Dintr-o varietate de motive, unii oameni ajung sa depinda de o structura impusa din exterior intr-atat, incat asteapta pana in ultima clipa sa se apuce de lucru. Dar cum afecteaza termenele-limita interesul pe termen lung, si prin extensie, performanta unei sarcini? Cunosc doar doua studii facute pe marginea acestui subiect - ambele fiind realizate pe studenti de sex masculin. Concluzia acestor studii a fost o scadere a interesului ca rezultat al presiunii de timp impused@

- **Cand ni se dau ordine.** Cand parintii li se adreseaza copiilor in moduri care par sa exercite control asupra lor, sau cu intentia de a-i presa sa execute ceva anume, activitatile in care acestia sunt implicati ajung sa fie mai putin interesante pentru copii'^. Cand adultilor le sunt desemnate nivele tinta de performanta referitor la o sarcina suficient de interesanta, acestia pot deveni mai putin interesati decat cei carora li s-a permis sa o abordeze in ritmul lor propriu.

- **Cand intram in competitie cu altii.** Daca suntem preocupati de motivatia intrinseca, singurul lucru chiar mai rau decat monitorizarea performantei oamenilor, evaluarea acestora si impunerea unor termene-limita ingrijoratoare, este sa facem ca o recompense sau o pedeapsa sa fie dependente direct de rezultat. Si singurul lucru mai rau si decat asta este sa setam activitatea astfel incat o persoana sa poata avea succes doar cand altcineva nu are. Cand se sustine, in mod artificial, ca exista un numar limitat de recompense - cand succesul este transformat in castig, un rezultat de care, prin definitie, se poate bucura o singura persoana sau echipa, consecintele includ o scadere drastica a interesului. Ceea ce nu inseamna neaparat ca ne oprim din acea activitate. Putem continua pentru ca poate nu cunoastem un alt mod de a ne bucura in afara de cel care implica infrangerea altor oameni, pentru ca suntem lipsiti de puterea de a schimba regulile de la locul de munca sau din sala de clasa si asa mai departe. Insa, de obicei, continuam cu mai puțin interes fata de activitate in sine. Motivatia dominanta este acum sansa unei victorii, sau un alt factor extrinsec: „Pentru a continua, avem nevoie de recompensa unei victorii”. Prin urmare, rezultatele cercetarilor ne arata ca „recompensele contingente competitiv au cel mai mare factor de control (si astfel submineaza cel mai puternic motivatia intrinseca)”, dupa cum noteaza Deci si Ryan'^

Fiecare dintre aceste diferite forme de exercitare a controlului este destul de noci\ a in sine; impreuna, nu fac decat sa accelereze pierderea motivajiei interioare.

Utilizarea atat a monitorizarii, cat si a recompenselor (fie un bonus tangibil. fie o lauda care este prezentata in asa fel incat scopul ei este de a controla) este mai

daunatoare decat oricare din cele doua componente izolate[®]. Daca recompensam copiii pentru ca se implica intr-un joc, vor fi mai putin interesati de acesta; daca le mai si spunem ce joc ar trebui sa joace, interesul scade si mai mult^P. Dar recompensele fac singure destul ran, in parte din cauza sentimentului nostru redus de autonom.

„Dar daca pur si simplu am...”

In unele situatii, am putea fi tentati sa explicam consecintele folosirii recompenselor prin a observa ca indiferent ce trebuie sa facem pentru a le obtine este perceput drept o simpla conditie necesara si obligatorie. In alte situatii, am putea observa ca oamenii isi pierd interesul daca se simt controlati. In orice caz, reducerea motivatiei intrinseci este aceeaasi, ceea ce face dificila o pledoarie in favoarea behaviorismului popular. As vrea acum sa luam in considerare mai multe asertiuni oferite frecvent in apararea recompenselor - sau al unui presupus scop modificat al acestora - si de ce aceste afirmatii nu reusesc sa atinga miezul problemei. (In anexa C voi face referire la alte raspunsuri, oferite in mare parte de cercetatori simpatizanti ai curentului behaviorist, care vin in intampinarea argumentelor si dovezilor prezentate aici.)

“Mai bine doua feluri de a motiva decat nici unul.” Exceptand departamentele de psihologie, foarte putini oameni pot face o diferenta clara intre motivatia intrinseca si cea extrinseca. Dar unii dintre cei care fac uz de aceste concepte considera, se pare, ca acestea ar putea fi pur si simplu puse laolalta pentru un efect optim^{^^}. Acesti oameni par sa creada ca motivatia vine pe doua cai si ca ambele trebuie sa fie mai bune decat oricare dintre ele singura. Insa ce clarifica cercetarile din domeniu (dar si experienta, daca suntem atenti la consecintele pe termen lung) este ca in lumea reala lucrurile nu stau chiar asa. Diferite forme de exercitare a controlului pot fi combinate, pentru a demotiva oamenii, dar nu este chiar atat de usor sa combinam motivatia intrinseca si pe cea extrinseca pentru a-i motiva. Faptul de a considera o sarcina drept interesanta, o conditie fundamentala pentru obtinerea de rezultate optime si cu o mare valoare in sine, este de obicei erodat de adaugarea unei recompense.

„Nu este nicio problema, atata timp cat nu folosim mereu recompense.”

Unii profesori sunt partizanii ideii ca stimulentele extrinsece sunt inofensive daca sunt utilizate doar temporar: ii dam copilului un baton de ciocolata pentru ca a reusit sa invete sa scrie, iar apoi, deodata ce atractivitatea inerenta a folosirii limbajului scris si-a facut simtita prezenta, reducem treptat frecventa sau marimea

* *Bait and Switch*- tehnica frauduloasa de vanzari, folosita in special in comertul cu amanuntii, dar nu numai (de exemplu, in domeniul imobiliar, in turism, transport

de vanzari, este deosebit de atractiva, deoarece pare sa ofere cuiva sceptic fata de utilizarea stimulentei extrinsece un mod de a le folosi fara grija. Din pacate. dovezile privind subminarea interesului stamesc in doilei serioase despre ideea ca putem sa fim, cum s-ar zice, si cu buzele unse si cu slanina-n pod.

Dar care sunt premisele care stau la baza acestei strategii? In primul rand, porneste de la presupunerea ca ceva nu poate fi daunator daca este oferit doar in cantitate mica, in realitate, doar pentru ca asa ceva are valoare de adevar in cazul dulciurilor, nu inseamna ca la fel stau lucrurile si cand le oferim drept recompensa. in al doilea rand, aceasta practica porneste de la un tipar de comportament uman care pretinde ca putem face ceva unui individ, iar apoi, deodata ce ne-am oprit, putem fi siguri ca nu exista vreun efect de durata - de parca am muta o mobila in sufrageria cuiva iar apoi am scoate-o, si camera a ramas la fel. Richard deCharms a aratat ca adevarul este, de fapt, altul: daca oferim cuiva un motiv extrinsec pentru a se comporta intr-un anumit mod, „schimbam tot cursul evenimentului, nu doar adaugam o recompensa.”[^]“ Asa-zisa structura globala a fost modificata; felul in care e precepta sarcina si motivele cuiva se poate sa se fi schimbat.

Mai exact, daca ne inchipuim ca putem oferi recompense ca sa determinam un anumit comportament, dar pe care apoi le facem sa dispara arata, potrivit lui Barry Schwartz, ca “efectele recompenselor nu persista si daca repetam tipul acela de activitate, si nu se transfera altor activitati inrudite, dar diferite”. Si, continua el (sustinand dovezile demonstrate aici),” nu avem de ce sa credem efectele metodei ce implica incurajarea unui anumit comportament pot actiona autonom”.[^]*

Ceea ce nu inseamna ca dac am recompensat o data oamenii nu avem inotro si trebuie sa continuam asa pana la sfarsit. Dar nu putem sa oferim pur si simplu recompense si sa ne asteptam sa le putem retrage fara nici o consecinta.

„Recompensarea nu numai ca este inevitabila, ci este chiar de dorit, din moment ce oamenii isi doresc bunurile pe care le oferim.”

Problema cu aceasta afirmatie este ca face confuzia intre ce oferim oamenilor si cum li se ofera. Nu avem nimic de obiectat dac un profesor ofera clasei sale o mica petrecere cu popcorn; problema apare cand conditioneaza un eveniment de comportamentul elevilor. („FS cum iti spun, si vei primi ceva bun.”) Sigur, nu este nimic in a alina si distra un copil, dar este foarte gresit sa transformam aceste actiuni in recompense, care sunt oferite doar atunci cand copilul se comporta intr-un anumit fel. FS in doile, oamenii vor si trebuie sa fie platiti pentru munca lor; pericolul apare dac le vantur bani pe sub nas si le promitem mai multi. dac muncesc mai bine. Pe scurt, simplul fapt ca suntem interesati de obiectul recompensei nu inseamna ca practica in sine de a recompensa este inofensiva. De

an etc.), in care initial clientului i se prezinta bunuri la un anumit pret {bait = „momeala”). iar apoi, cand ajunge in magazin sau la momentul achizitionarii este anuntat ca nu mai sunt disponibile, insa i se ofera alternative mai scumpe {switch = „schimba”).

fapt, CM *cat iti doresti mat mult ce-ti este fluturat pe sub nas, cu atdt e mat posibil sd ajungd sd-ti displacd ce trebuie sd fad pentru a-l obtine.*

Intr-un capitol anterior, am observat ca cu cat suntem recompensati mai devreme, cu atat putem ajunge mai dependenti de recompense. Acum, cu ajutorul cercetarilor lui Deci si Lepper, studiul keflrului si logica planului batranului insultat, e clar felul in care functioneaza acest cere vicios. Cand ni se ofera in mod repetat motivatii extrinsece, ajungem sa consideram sarcina sau comportamentul pentru care suntem recompensati mai putin atragatoare in sine decat le gaseam la inceput. Prin urmare, din moment ce motivatia noastra intrinseca s-a estompat, este mai putin probabil sa ne implicam in activitate daca nu ni se ofera un stimulent pentru a face acest lucru. Dupa o vreme, parem sa raspundem, ba chiar sa solicitam recompensele. Insa doar folosirea lor apterioara ne-a adus aici!

Pe masura ce recompensele continua sa includa motivatia intrinseca si sa excluda satisfactia intrinseca, nevoile extrinsece devin ele insele mai puternice. Astfel, oamenii dezvoltă nevoi extrinsece mai puternice drept inlocuitori pentm mai multe nevoi de baza nesatisfacute. Oamenii sfarsesc prin a se comporta de parca ar fi dependenti de recompensed extrinsece.

Profesorul ridica din umeri si spune: „Daca nu le spun ca lectia asta va fi inclusa in testare, nu se vor obosi s-o ipvete“. Directoarea insista ca treaba nu va fi facuta cum trebuie, daca nu ofera un bonus. Parintele este convins de faptul ca nu e realist sa se astepte de la copilul sau sa faca „ce trebuie“ fara sa-i ofere un stimulent. Dar va rog sa meditati din npu asupra acestor situatii: acestea nu sunt argumente care sa sustina behaviorismul popular. Sunt semne ale unor nereguli grave in modul in care este structurata o dasa sau un mediu de munca (sau cerintele in sine). Avand in vedere ca recompensele pot submina interesul, ultimul lucru pe care ar trebui sa-l oferim ar fi mai multe recompense. Daca promitem o recompensa cuiva care pare nemotivat - sau demotivat - e ca si cum am oferi apa sarata cuiva insetat: nu e o solutie, ci o problema[®].

„Lasati oamenii sa se recompenseze singuri.“

Daca am da copiilor cate o carte de fiecare data cand mananca o pizza, cititul n-ar mai fi vazut drept un mijloc catre un scop; ci cartea ar deveni scopul. Dar aceasta strategic nu rezolva cealalta problema a recompenselor, deoarece copiii inca sunt privati de autocontrol. Reversul acestei situatii este adevarat in cazul unei idei mai cunoscute si mai des sugerate: sa-i spunem cuiva sa se recompenseze singur. Ceea ce ar rezolva a doua problema (il lasam sa ia deciziile care in mod normal ar fi in mainile altcuiva), dar nu si pe prima (deoarece comportamentul dorit este inca infatisat drept o conditie obligatorie, prin urmare un obstacol in

Desigur, pentru multi behavioristi problema restaurarii autocontrolului nu se pune, din moment ce autocontrolul nu exista pentru ei”; exista doar autoadministrarea de stimulente. In practica inasa, multi behavioristi au incercat sa gaseasca o cale prin care oamenii pot fi determinati sa faca ce se doreste de la ei, in timp ce li se permite sa-si toame singuri bomboane in gura - deci sa li se ingaduie sa aleaga cum sau cand anume sa se recompenseze^^ De notat, totusi, ca scopul suprem este tot obedienta, iar procesul, prin urmare, are tot atatea sanse sa fie perceput drept inclinat spre control. Din nou, se ajunge la acelasi rezultat: o motivatie intrinseca redusa.

Poate din acest motiv, studiul efectuat de un psiholog behaviorist asupra „contingentelor autoadministrate“ a aratat doar o „slaba“ imbunatatire referitor la cat de mult erau mentinute comportamentele dorite, comparativ cu situatia in care recompensa era administrata de catre altcineva^®. Chiar si cand nu este absolut necesar ca obiectivul sa fie conform cerintelor altei persoane, „oamenii pot si se presupune ca se supun presiunii in acelasi mod, in genere, in care ar fi presati de evenimente exterioare, iar rezultatul actiunii de a se controla singuri in acest fel este similar celui care apare cand sunt controlati din exterior“, dupa cum au observat Deci si Ryan®®.

Totusi, oricare ar fi explicatia - fie esecul de a schimba cauzalitatea scop-mijloc, fie de a schimba scopul supunerii la reguli sau de a inlatura neplacerea provocata de presiune, doua studii au descoperit ca interesul nostru fata de o activitate nu ramane ridicat doar pentru ca ne recompensam singuri. Copiii mici carora li s-a permis sa-si ofere singuri stelute aurii de cate ori reuseau sa rezolve un labirint si-au pierdut interesul fata de activitate, exact ca si ceilalti care fusesera recompensati de catre un adult®'. Iar studentii dintr-un colegiu care au lucrat la un puzzle, iar apoi au trebuit sa aleaga ei un citat care sa reflecte calitatea muncii lor - un citat formulat intr-un limbaj inclinat spre control (de exemplu, „Bine. Fac exact cum ar trebui.“) - si-au pierdut interesul fata de sarcina data la fel ca studentii care au auzit o evaluare verbala similara de la conducatorul experimentului®^.

Daca suntem hotarati sa folosim recompensed, ideea de a oferi oamenilor cat mai mult control asupra a ceea ce primesc si ce trebuie sa faca pentru a primi pare sa aiba sens. Daca pornim de la aceste premise, cu cat oamenii simt ca au o autonomie mai mare, si cu cat mai cinstit li se pare aranjamentul, cu atat mai mic va fi raul facut. Dar este aceeasi strategie behaviorista cu o fata mai prietenoasa. si multe din efectele sale vor persista.

„Singura problema este ca oferim stimulente pentru comportamente gresite. Daca am face ca recompensele sa fie legate de exact comportamentul pe care trebuie sa-l avem, problema ar disparea.“ Doi specialisti in stiintele educatiei au afirmat (fara dovezi care sa le sustina afirmatia) ca „efectul nedorit al recompenselor poate fi minimizat daca legam livrarea recompense! de calitatea.

si nu de cantitatea muncii depuse^{“*”^} Multi consultanti in management au sustinut aceeasi teorie[®]^ ca si behavioristii zelosi sa apere invataturile lui Skinner de acuzatia ca ar submina motivatia^{*”^} Este adevarat, desigur, ca daca ti-as promite o recompensa pentru fiecare desen pe care-l faci, probabil ai mazgali in graba un numar impresionant de schite prost executate. Dar oare pot intoarce lucrurile, astfel incat recompensa sa depinda de cat de bine faci treaba? Intr-adevar, poate arta ta se va imbunatati fata de perioada in care erai platit la cantitate. Dar oare va fi mai buna comparativ cu o situatie in care nu exista deloc motivatie extrinseca?

Din cele cinci motive pentru care stimulentele impiedica performanta - latura lor ascunsa punitiva, efectul lor asupra relatiilor, esecul lor de a descoperi si rezolva sursa problemei, tendinta de a descuraja asumarea de riscuri si efectul negativ pe termen lung asupra motivatiei intrinsece - niciunul nu va disparea doar pentru ca schimbam criteriul de obtinere a recompensei. Problema nu vine din aplicarea stimulentei, ci se alina chiar in miezul motivarii exterioare.

De cativa ani incoace, au loc dezbateri intre oamenii de stiinta asupra efectelor relative pe care le are conditionarea recompensei in functie de performanta, mai degraba decat in functie de executarea sarcinii - un dolar pentru fiecare puzzle pe care il rezolva corect subiectul versus o plata fixa pentru participarea la un studiu, de exemplu. Unii dintre ei au argumentat ca recompensele in functie de performanta (prescurtate RFP) ar trebui sa creasca interesul fata de o activitate, din moment ce ofera dovada ca sarcina a fost bine indeplinita. Asia 1-ar face pe cel care primeste recompensa sa se simta competent, ceea ce, la randul sau, este foarte motivan[®].

Totusi, cel mai bun lucru pe care-l pot face sustinatorii acestui punct de vedere este sa citeze dovezi dublate de multe amendamente restrictive. In unele studii, interesul nu a fost subminat de RFP-uri, dar nici sporit[®]. In doua studii, efectul asupra interesului a fost sporit, dar doar in cazul baietilor[®] (intr-unul din studii) si doar pentru studentii cu rezultate slabe (in celalalt).[®] In general, pentru ca recompensele de tip RFP sa aiba un efect neutru, este necesar ca oamenii sa fie facuti sa creada ca au succes, pentru a se simti competenti.TM Dar in cazul in care competenta este cheia motivarii intrinsece, ce se intampla cu toti acei oameni care lucreaza pentru o astfel de recompensa si n-o obtin? Mai mult chiar, daca ne dorim sa obtinem informatii de pe urma studiului, ar fi mai simplu sa le spunem oamenilor cat de bine s-au descurcat, fara sa transformam acest lucru intr-un exercitiu de manipulare skinneriana. (Un studiu a aratat ca oamenii care au primit recompense conditionate de performanta lor au devenit mai putin interesati de activitatea vizata decat cei care doar au primit informatii legate de acest lucru.[^])

Chiar si cu aceste amendamente, studiile care pot demonstra *orice* fel de avantaj in conditionarea recompensarii in functie de performanta sunt in minoritate. De la primul experiment al lui Deci din 1971 si pana la un experiment condus de

un student al lui Lepper in 1992, literatura de specialitate indica faptul ca aceasta tehnica submineaza, de obicei, motivatia intrinseca⁷ Un studiu considerat drept primul care compara in mod explicit efectele recompensarii financiare a subiectilor doar pentru ca participa la experiment cu cele ale recompensarii financiare in functie de cat de bine s-au descurcat, a aratat ca interesul lor era in mod semnificativ mai scazut in cazul conditionarii in functie de performanta^b Pe scurt, recompensele conditionate de performanta sunt mai distructive - sau, in cel mai bun caz, nu mai putin distructive decat alte tipuri de recompense.

Aceste rezultate sunt perfect justificabile din moment ce, dupa cum explica Richard Ryan, prin conditionarea unei recompense in functie de performanta „nu controlezi doar ceea ce fac, dar si cat de bine trebuie sa fac ceva, pana sa-mi oferi recompensa^{^^}” - o situatie si mai nociva pentru autonomie (si implicit pentru motivatie) decat una in care recompensa este pusa la dispozitia subiectului fara a se face referire la calitatea actiunii acestuia.* Creeaza, de asemenea, o situatie care practic necesita utilizarea altor strategii de control, cum ar fi supravegherea si evaluarea. In urmatoarele capitole, voi discuta implicatiile acestei cercetari privind utilizarea salariului versus comision, si privind felul cum acordam note elevilor.

„Daca ne facem griji pentru motivatia intrinseca, atunci care e problema

cand recompensam oamenii pentru lucruri care nu-i intereseaza?” Este adevarat ca probabilitatea cea mai mare ca recompensele sa distruga interesul este atunci cand acesta exista; daca motivatia intrinseca este deja la cote minime, e cam greu sa fie coborata mai jos. De asemenea, este adevarat si faptul ca interesul pe termen scurt in sarcini migaloase (si extrem de simple) poate fi imbunatatit uneori prin recompensare^{^7} In final, este adevarat ca modalitatile cele mai distructive de a folosi motivatia extrinseca sunt de a oferi stimulentele subiectului pentru a indeplini o actiune care avea deja potential interesant.

(Poate o formulare mai buna ar fi urmatoarea: cel mai important este sa evitam recompensarea oamenilor pentru implicarea lor intr-o activitate sau intr-un comportament pe care *am dori* ca ei sa le considere motivante intrinsec. Astfel, stimulentele pozitive aplicate sistematic unui copil mic pentru a-l deprinde cu olita probabil nu vor face niciun rau pe termen lung - pentru moment lasand deoparte intrebarile legate de caracterul manipulativ al practicii si, de asemenea, fara sa ne intrebam daca trebuie sa determinam copiii sa foloseasca toaleta inainte ca ei sa fie pregatiti. De ce? Pentru ca nu suntem nemaipomenit de preocupati sa le insuflam dragoste eterna fata de procesul de defecatie. Dar folosirea recompenselor pentru citit, scris, desenat, un comportament responsabil si generos si asa mai departe *este* un motiv de ingrijorare, nu doar pentru ca aceste lucruri ar putea sa fie moti[^] ante

* Acest fapt ne ajuta sa explicam efectele distructive ale competitiei. care esie. desigur, prin definitie contingenta nivelului de performanta.

motivare. *Stimulentii extrinseci sunt cei mai periculosi cand ii oferim copilului pentru ceva ce dorim ca el sa facd.*)

Toate acestea sunt adevarate. Dar maseamna ele o invitatie de a recompensa oamenii pentru a face lucruri care nu li se par interesante? Nu. Iata de ce:

Daca suntem preocupati atat de performanta, cat si de interes, amintiti-va ca numeroase studii au demonstrat cum aproape intotdeauna motivarea extrinseca reduce creativitatea, si uneori duce la o calitate mai slaba a executiei unor sarcini relativ de rutina (si probabil neinteresante) cum ar fi memorizarea, distinctia intre desene si tipare similare si asa mai departe. Reamintiti-va, de asemenea, ca recompensele sunt in general ineficiente in adoptarea unor comportamente neinteresante pe termen lung, cum ar fi purtutul centurilor de siguranta. Chiar si cand singura noastra grija este sa facem oamenii sa fie interesati de o actiune plicticoasa, nu ne putem baza intotdeauna pe ajutorul recompenselor. De exemplu, intr-un studiu, „recompensele extrinsece nu au fost mai eficiente in cresterea motivatiei unor copii al caror nivel initial de interes fata de sarcina era scazut decat simpla cerere de a lucra la respectiva sarcina”^{^*}.

Dar haideti sa mai analizam putin acest punct de vedere. Deseori, putem nascoci modalitati creative, interesante de a face lucruri care sunt, in esenta lor, destul de plictisitoare. Un prieten de-al meu a reusit sa memoreze lista naucitoare de notiuni anatomice care-i era ceruta in scoala inventand fabule elaborate in care personajele principale erau diverse parti si sisteme anatomice[^]. Un psiholog a descris modalitati creative de a face tunsul ierbii mai putin plictisitor[^]! Munca la birou poate parea mai putin monotona daca o transformam intr-un joc - sa inventam tehnici mai eficiente, sa venim cu moduri inventive de a tine evidenta a ceea ce ne-a mai ramas de facut si asa mai departe.

Nu vreau sa spun ca totul poate fi facut cu pasiune, sau ca oamenii care au slujbe modeste sunt doar ei vinovati daca incep sa se plictiseasca. Unele sarcini *chiar sunt* mai putin interesante decat altele. Mai degraba, ideea este ca orice sansa de a reconfigura o sarcina plictisitoare este pusa in pericol cand folosim recompensele. Motivarea extrinseca are puterea de a reduce interesul nu doar fata de sarcina in sine, ci si fata de strategiile pe care le-am putea aplica pentru a face respectiva sarcina mai atragatoare.

Legat de acest aspect, este important sa facem diferenta intre sarcinile care sunt in mod inerent lipsite de interes si cele fata de care anumiti indivizi se intampla sa nu fie interesati. Chiar daca oamenii plictisiti de o activitate par sa raspunda la o recompensa^{^@}, nu e recomandat sa folosim stimulente artificiale pentru a incerca sa trezim interesul fata de o activitate de care oamenii deja sunt interesati.* Ar fi

* In mod ironic, unii cercetatori au oferit im argument opus, incercand sa justifice utilizarea stimulenteilor extemi pentm sarcini fata de care oamenii erau foarte interesati, sau pentru indivizi cu o motivatie putemica. Argumentul nu se refera, in asemenea cazuri,

mult mai productiv sa-i intrebam de ce se plictisesc. (Poate ca activitatea este prea dificila sau prea usoara, caz in care ar avea mai mult sens ajustarea nivelului de dificultate decat mituirea participantului.) Submineaza, de asemenea, posibilitatea ca subiectul sa devina vreodata motivat intrinsec.

La un moment dat, s-a sugerat ca recompensele extrinsece ar putea creste interesul si astfel curbaprocessului de invatare a unei persoane care manifesta initial un

interes scazut fata de problema sau sarcina oferita, desi utilizarea lor pentru indivizii putemic motivati este nefondata. Poate sa fie asa; dar daca, dupa cum banuim, aceste recompense creeaza un context care mlesneste un alt tipar de interactionare cu activitatea, atunci poate ca sunt o modalitate defectuoasa de a „motiva“ chiar si copiii neinteresati. Daca oferirea de recompense produce o interactiune la un nivel mai superficial in relatie cu sarcina data - atunci poate ar trebui sa ne ferim sa le folosim chiar si pentru a incuraja copiii dezinteresati „sa invel“*’.

Sa privim problema din alt unghi: cineva care este obligat sa lucreze la ceva neinteresant s-ar putea sa simta, de fapt, foarte putina autodeterminare*^*. Ultimul lucru de care ar avea nevoie aceasta persoana ar fi si mai mult control, si exact asta fac recompensele.

In practica, ideea ca am putea extirpa cu precizie chirurgicala lucrurile plictisitoare din viata si am putea folosi acolo - si numai acolo - motivatia extrinseca este naiva. In primul rand, cand predam sau conducem un grup de oameni, nu e usor sa individualizam utilizarea recompenselor, incat acestea sa fie oferite doar celor care casca. („Bill primeste un bonus pentru terminarea raportului, pentru ca motivatia lui intrinseca este scazuta. Hillary, pe tine deja te intereseaza, deci nu primesti nimic.“)*-^

In al doilea rand, chiar daca absolut fiecare individ ar manifesta un interes similar, o tema data va confina de obicei unele elemente care sunt mult mai interesante decat altele. Sa luam ca exemplu matematica din clasele primare. Nu e prea distractiv sa memoram tabla inmultirii, dar explorarea conceptelor matematice este in schimb foarte stimulatorie si asemanatoare unui joc, daca prezentarea este facuta de un profesor talentat. Cum putem flutura note de zece pe sub nasul copiilor ca sa invete primele notiuni, iar apoi sa incetam brusc sa mai dam note, pentru a nu inabusii motivatia intrinseca de a le descoperi pe celelalte? Problema in practica apare atunci cand componente care pot fi placute, dar si altele monotone sunt inglobate intr-o singura sarcina, cum ar fi scrierea unui raport.

la necesitatea recompenselor, ci la faptul ca gradul de interes ar putea sa opuna la un moment dat rezistenta efectelor recompenselor.

atunci cand motivatia intrinseca este scazuta, vom ajunge sa le oferim unor indivizi care sunt deja motivati, sau pentru niste activitati care sunt deja motivante. Rezultatul cel mai probabil va fi interesul scazut. Pur si simplu nu merita sa facem oamenii sa termine mai rapid activitati plictisitoare, daca pe parcursul procesului transformam sarcini potential interesante in unele plictisitoare.

Obisnuinta de a recompensa oamenii ne scuteste, in mod convenabil, de necesitatea de a pune intrebari dificile, cum ar fi de ce anume le cerem oamenilor sa faca lucruri care sunt din start lipsite de interes. Sunt de acord ca unele slujbe sunt anoste, si trebuie indeplinite pentru buna functionare a unei societati sau chiar a unei case. De asemenea, suPt lucruri care trebuie invatate de catre copii, iar acestea se dovedesc a nu fi prea atragatoare la momentul predarii lor. Dar a lua cunostinta de aceasta necesitatC in mod abstract este cu totul altceva decat a presupune *cafiicare* sarcina chinuitoare pe care oamenii sunt pusi sa o indeplineasca in fiecare zi a vietii lor trebuie sa fie facuta (sau trebuie organizata asa cum se prezinta acum), sau ca *fiicare* exercitiu de completat spatiile goale sau de invatat pe de rost trebuie dat ca tema elevilor, doar pentru ca asta a trebuit si noi sa facem cand eram in scoala.

Ar trebui sa ne punem urm^toarea intrebare: care sarcini plictisitoare sunt cu adevarat indispensabile? Si de ce? Dar in loc sa facem asta, suntem convinsi ca unii oameni vor trebui sa cioparteasca la infinit carcasa de pui pe banda rulanta, indiferent ce daune aduce acest lucru sanatatii mintale si fizice. Acceptam fara rezerve ideea ca elevii trebuie sa invete pe de rost capitalele statelor, desi ar putea sa caute aceasta informatie cand ar avea nevoie de ea. Ca orice alt instrument care faciliteaza completarea unei sprcini indoielnice, recompensele raspund prin „cum“ unei intrebari care este, mai degraba, „de ce“. „Daca oamenii se plictisesc, intinde mana dupa recompense“ este un slogan care perpetueaza aceasta stare de fapt si ne permite noua, ca pedagogi si managed, sa continuam sa luam de-a gata unele afirmatii.

Chiar si atunci cand am decis ca o anumita sarcina lipsita de interes pur si simplu trebuie dusa la bun sfarsit, stimulentele artificiale nu sunt singura noastra optiune. Mai sunt si alte cai, mai putin constrangatoare si care implica mai mult respect, de a incuraja oamenii sa faca lucruri pe care sunt putine sanse sa le considere motivante intrinsec. Principala regula pe care trebuie sa o urmam atunci cand vrem ca oamenii sa indeplineasca astfel de sarcini este sa reducem la minimum utilizarea de strategii care exercita control asupra lor. Exista o abordare pe trei planuri. In primul rand, sa ne imaginam cum vede lucrurile persoana care executa munca si sa recunoastem ca activitatea poate nu este interesanta. In al doilea rand, sa oferim un motiv rational pentru a o indeplini oricum, sa facem, poate, trimitere la beneficiile pe termen lung pe care le ofera, sau la felul in care contribuie la indeplinirea unui anume tel pe termen lung. In al treilea rand, sa oferim individului cat mai mult

control posibil asupra felului in care munca este executata*¹.

Ultima sugestie incheie cercul, din moment ce privarea de autonomic explica daunele aduse de motivarea extrinseca. Un subiect important in ultimele trei capitole ale acestei carti va fi accentul pus pe acordarea sansei de a face alegeri. In aceste ultime trei capitole, ne concentram pe expunerea metodelor practice de a obtine avantaje care nu pot fi atinse prin folosirea tacticilor behavioriste.

„Unii oameni par a fi orientati extrinsec mai mult decat altii. De ce sa nu oferim recompense celor care par sa si le doreasca, sau sa aiba nevoie de ele?“

La o prima privire, pare foarte logic sa asociem un tratament cu predilectiile personale ale unui individ. Aceasta idee este atractiva in special pentru educatorii care sustin teoria „tipologiilor de invatare“. Potrivit acestuia, studentii au abilitati si metode de invatare diferite. Aceasta teorie este greu de combatut, dar nu este apreciata intotdeauna: cand vine vorba de educatie, nu exista o masura unica pentru toti.

Dar trebuie sa fortam aceasta abordare pana la a include un numar de stimuli extrinseci pentru motivare. Nu ma refer aici la problema practica de a incerca sa individualizam reeompensele intr-un mediu seolar sau de munca; sa lasam aceste aspecte deoparte, de dragul dezbaterei. Insa apar doua intrebari importante referitor la ideea ca ar trebui sa recompensam oamenii doar pentru ca par predispusi sa reactioneze la raspunsurile noastre: Cum a aparut aceasta predispozitie? Si care este telul nostru pe termen lung referitor la motivatie, in privinta oamenilor, si mai ales a copiilor?

Cu totii venim pe lume cu o fascinatie intensa fata de lumea inconjuratoare si suntem inclinati sa o exploram fara nicio stimulare extrinseca. Dependenta de recompense nu face parte din natura umana. De fapt, nu avem motive sa credem ca *oricine* se naste cu o orientare extrinseca. O asemenea „trasatura“ exista poate doar in sensul cel mai restrans al cuvantului. Nu vorbim despre o caracteristica innascuta. nici macar neaparat una de durata*² ci de o notiune invatata si, presupunem, una de care ne-am dezvatat. Este un rezultat al felului in care am fost tratati, al gradului in care am fost antrenati sa credem ca motivul pentru care muncim sau invatam sau traим dupa un anumit set de valori este pentru a primi o recompense sau pentru a evita o pedeapsa.

Ryan si colegii sai au formulat astfel ipoteza lor: „Avand in vedere conditiile externe specifice si abordarile in materie de educatie, lumea interioara \ a ajunge intr-un sfarsit sa se conformeze si sa se potriveasca acestora³“. Daca inclinatia umana catre motivatia exterioara este intr-adevar un rezultat al interiorizarii felului in care este orientat mediul inconjurator, atunci aceasta ar trebui sa \ arieze in

functie de experientele proprii. Exact acesta este si rezultatul cercetarilor: profesorii care folosesc tehnici de control cum ar fi stimulentele extrinsece tind sa produca elevi inclinati mai mult spre extrinsec, pe cand cei care pun accent pe autonomia elevului obtin indivizi orientati mai mult spre intrinsec*.

Majoritatea scolilor americane „imbuiba“ copiii cu behaviorism si, drept rezultat motivatia intrinseca a copiilor este secata. Acestia devin de obicei din ce in ce mai orientati spre motivatii exterioare pe masura ce cresc si promoveaza scoala primara**. Nu putem spune ca acei elevi care sunt cu precadere dependenti de stimuli externi sunt pur și simplu astfel orientati motivational, sau ca acesta este „felul lor de a invata“ - ceva cu care trebuie sa ne impacam si caruia trebuie sa-i raspundem cu si mai multe recompense*.

A doua intrebare la care ar trebui sa medităm, înainte sa impartim cu generozitate si mai multe recompense celor nemotivati suficient intrinsec, se refera la ce anume speram sa obtinem. Este oare telul nostru doar acela de a realiza o corespondenta multumitoare intre individ si interventia asupra sa? Drept rezultat, vom asigura o lipsa continua de interes sincer fata de invatatura sau fata de un comportament responsabil, necesitand astfel o provizie nefarsita de stimuli extrinseci. Doi cercetatori au pus la indoiala beneficiile pe termen lung ale faptului de a ne baza pe „practici educationale care sa se potriveasca orientarii motivationale a fiecarui elev“, din moment ce, pentru a aplica aceasta tehnica,

aceasta orientare extrinseca este incurajata si mentinuta in continuare. Daca scopul nostm ultim pe termen lung nu este controlul din exterior din partea cadrului didactic, [...] atunci profesoral trebuie sa depaseasca stadiul in care se bazeaza pe recompensa si pedeapsa si trebuie sa se orienteze spre un mediu mai inclinat catre autonom, pentru a putea sa incurajeze dezvoltarea orientarii [spre o motivatie intrinseca] in elevi [care sunt motivati extrinsec]**.

Daca putem concepe motivatia intrinseca si procesul de invatare autonom drept notiuni care merita promovate, atunci nu putem spune ca e suficient sa-i recompensam pe cei care par sa aiba nevoie de rasplata si sa lasam lucrurile asa.

Minimalizarea pericolului

Scopul sectiunii pe care tocmai am parcurs-o a fost de a demonstra ca efectele negative ale behaviorismului aplicat, in special referitor la interesul

* Acelasi lucm este valabil si in cazul adultilor incadrati in campul muncii, orientati extrinsec: exista dovezi care sugereaza ca aceasta atitudine este pur si simplu un

manifestat de indivizii care au fost recompensati, sunt inerente prin msusi sloganul „Fa asa ca sa primești asta“. In partea a treia voi discuta despre ce alternative putem oferi motivarii extrinseci, in contextul locului de munca, al salii de clasa si al familiei. Dar pentru oamenii care trebuie, sau simt ei ca trebuie sa continue cu recompensarea este posibil sa reducem impactul raului produs. Iata cateva sugestii pentru limitarea efectelor negative pe termen lung:

Nu mai puneti recompensele sub nasul oamenilor. Daca tot trebuie sa le oferiti, macar nu le scoateti in evidenta, si anume nu insistati pe cat sunt ele de ostentative si de relevante. Cercetarile ne sugereaza urmatorul lucru: cu cat e mai ostentativ un stimul extrinsec, cu atat mai mult este subminata motivatia extrinseca®®. Noi va propunem sa oferiti mai putine recompense, sa le oferiti in particular si sa evitati sa faced mare tam-tam cu inmanarea lor.

Oferiti recompensele dupa ce sarcina a fost indeplinita, drept surpriza.

Oamenii care protesteaza ca intentia lor nu este de a-i controla pe ceilalti, ci de a „recunoaste meritele lucrului bine facut“ (o idee pe care o voi dezvolta in urmatorul capitol) sau de a-si arata aprecierea, pot demonstra acest lucru daca au grija sa nu le spuna dinainte celorlalti ce vor primi pentru executarea unei sarcini. Lepper si un coleg de-al sau au argumentat ca primirea unei recompense neasteptate „nu ar trebui, in mod normal, sa faca subiectii sa-si vada comportamentul anterior directionat catre obtinerea acestei recompense“, ceea ce inseamna ca motivatia intrinseca are mai putine sanse sa scada“b Intr-adevar, majoritatea studiilor au descoperit ca un bun primit pe neasteptate n-a facut nici bine, dar nici rau“^ . Problema, desigur, este ca daca oamenii primesc acum o recompensa-surpriza, se pot a^tepta la una si data viitoare. Iar atunci, indiferent daca o primesc sau nu, motivatia lor intrinseca va scadea.

Nu transformati niciodata recompensarea intr-o competitie. Dupa cum am precizat, stimulii extrinseci devin mai distructivi cand numarul lor este limitat in mod artificial - adica atunci cand performanta este masurata in termeni relativi, si nu absoluti^b Daca trebuie sa ofere bonusuri la serviciu, ar trebui sa fie disponibile oricui atinge un standard anume, in loc sa transformam fiecare individ intr-un obstacol pentru ceilalti. De asemenea, tendinta unor profesori de a pune note descrescator este imorala. Limiteaza inutil numarul de note bune, doar pentru ca rezultatul sa fie conform unei distributii fixe si arbitrare (putine note foarte proaste, un numar egal de mic de note foarte bune si o mare parte mediocre). Iar acest lucru necesita o distinctie inutila intre performante comparabile in esenta. pentru ca doar cativa elevi sa primeasca o nota mare. Mai important, acest sistem de notare creeaza rivalitate intre elevi, o atmosfera ostila si saboteaza posibilitatea cooperarii, care ar putea duce la un proces de invatare de calitate superioara. **In** final, intr-o organizatie sau scoala careia ii pasa de performanfe nu ar trebui sa existe festivitati de premiere sau bonobate. Acestea ar mai putea fi definite drept:

evenimentele pub lice care-i transforma instantaneu m perdanti pe majoritatea celor prezenti. Fie oamenii nu le iau in series, caz in care aceste evenimente n-au de ce sa existe, fie chiar le iau in series, ceea ce inseamna ca, daca privim cum alti oameni sunt premiati, acest lucru este un puternic factor demotivant - caz in care, iarasi, n-au de ce sa existe^{^*}.

Faceti ca recompensele sa fie cat se poate de similare cu sarcina data.

Asa-zisele recompense endogene reduc discrepanta dintre ce fac oamenii si ce primesc pentru faptele lor^{^^}. Daca simtiti nevoia sa-i dati ceva unui copil pentru ca a citit o carte, dati-i alta carte.

Oferiti oamenilor cat mai multa putere de decizie asupra felului In care sunt folosite recompensele.

Desi recompensele sunt, practic, mecanismul prin care sunt controlati oamenii, puteti minimaliza consecintele lor distructive incluzand potentialii lor beneficiari in procesul de decizie legal de ceea ce va fi oferit, cum si cui^{^^}. Ar trebui, cel putin, sa joace un rol important in evaluarea calitatii muncii lor. Aveti totusi grija ca acest proces sa nu capete o asemenea anvergura, incat recompensele sa devina mai proeminente decat este cazul.

Incercati sa imunizati indivizii impotriva efectelor recompense!, careucid motivatia.

Este posibil ca in anumite circumstante motivatia intrinseca a oamenilor sa fie intarita, si astfel sa fie mai rezistenti la efectele nocive ale recompenselor. Unele experimente de laborator au contracara aceste efecte convingand oamenii ca activitatea li se pare interesanta[®], reamintindu-le ca a fost o vreme in care activitatea fusese interesanta pentru ei^{*^^} sau pregatindu-i sa se concentreze pe partile intrinsec motivante ale activitatii^{^^}. Rezultatul este ca, in anumite situatii, daca oferim un stimul extrinsec, motivatia individului nu scade. Totusi, riscurile sunt mari, efectele recompenselor prea daunatoare, iar descoperirile acestui studiu prea ezitante (si strict legate de mediul de laborator) pentru a alege o asemenea strategie in loc sa minimizam pur si simplu utilizarea recompenselor, cand avem de ales. Cand nu avem, atunci facem ce putem pentru a ajuta oamenii sa se debaraseze de mesajul implicit oferit de motivarea extrinseca.

Toate motivele pentru care recompensele nu reusesc sa imbunatateasca nivelul performantei inseamna mai mult decat atat: sunt argumente de sine statatoare impotriva behaviorismului aplicat. Lucrul acesta e adevarat mai ales in cazul teoriei despre care am discutat in acest capitol. Daca facem ceva pentru a obtine un bun motivant extrinsec, devenim mai putin interesati de ceea ce facem.

Cu cat sunt astfel subminate mai multe sarcini, cu atat mai tragic devine acest fenomen. Daca ar fi vorba doar de schimbatul camerelor de bicicleta, care devine la un moment dat o activitate plictisitoare pentru cineva care repara biciclete.

ar mai fi cum ar mai fi. Dar bonusurile financiare pentm muncitori si accentul pe premierea in cadru oficial a elevilor pot transforma numarul de activitati pe care le parcurg de luni pana vineri intr-o lunga si plictisitoare conditie obligatorie. F ireste, unele tipuri de munca sau de studiu scolar sunt plictisitoare in sine; recompensele nu sunt singurul motiv pentru care oamenii isi pierd sau nu-si gasesc vreodata interesul fata de ceea ce fac. Dar daca adaugam impactul celor descrise in acest capitol, suntem martorii unui sacrificiu enorm pentru niste castiguri dubioase pe termen scurt, oferite de behaviorism. Cand „Fa asa ca sa primesti asta“ devine regula mai degraba decat exceptia vietilor noastre, ajungem sa simtim, dupa cum a formulat un expert in motivare, „ca energia psihica investita in noi directii se iroseste daca n-avem sanse mari de a culege recompense extrinseci... [ceea ce inseamna ca] nu ne mai bucuram de viata“^o.

far efectele psihologice nu se opresc aici. Perceptia noastra despre noi insine ca hind competenti si merituosi, capabili sa influentam evenimentele care ne contureaza viata - pe scurt, sanatatea noastra mintala - este prime] duita daca motivatia extrinseca ajunge sa o inlocuiasca pe cea intrinseca'[®]'. Cercetarile recente confirms acest lucru, indicand ca oamenii orientati extrinsec, posibil rezultat al mediilor extrinsece, tind sa fie mai deprimati si sa se simta mai neajutorati decat cei orientati intrinsec; cand ceva nu merge bine, reactiile lor chiar se inrautatesc. Sentimentul de neajutorare este o reactie fireasca, avand in vedere ca altcineva se afla in postura de a decide cand vine vorba de recompensarea noastra pentru o munca savarsita'^{®^}.

Nu este un tablou prea placut, ci unul ale carui contururi si umbre ne sunt bine cunoscute. Nu recunoastem insa intotdeauna legatura cu cadrul skinnerian care ne inconjoara.

Problema laudei

Copiii au o dorinta mndscutd de a invdta. Lauda si manipularea nil pot decdt sd mabuse acea motivatie naturald si sd o mlocuiascd apoi cu un conformism orb, cu un stil mecanic de muncd sau cu o sfidare pe fatd a autoritdtii.

- Randy Hitz si Amy Driscoll, 1988

Una este sa ne gandim sa renuntam la stelute si dulciuri. Dar la *lauddl* Toti tanjim sa fim apreciati de ceilalti; multi dintre noi ne dorim sa fi primit mai multe laude si mult mai putine critici cand eram copii. Cand expertii ne sfatuiesc sa gasim ceva pozitiv in comportamentul unei persoane, care poate fi apreciat cu comentarii pozitive, intuitia ne spune ca e un sfat bun. Asadar, ce ar putea oare sa fie in neregula daca le spunem copiilor nostri, sau studentilor, sau angajatilor ca au facut o treaba buna?

Pomind de la discutiile anterioare, in acest capitol voi incerca sa raspund la aceasta intrebare, argumentand ca trebuie sa examinam cu atentie ce anume laudam, cum laudam si ce efecte are lauda pe termen lung asupra celui care o primeste. Eu fac diferenta intre diferitele tipuri de feedback pozitiv: pe de o parte, informatia directa despre cat de bine a realizat cineva o activitate, sau incurajarile care-i dau celui care le primeste un sentiment de autodeterminare; si, pe de alta parte, recompensed verbale care exercita control, fac o persoana dependents de aprobarea alteia si, in general, se dovedesc la fel de distructive ca alti stimuli motivationali extrinseci.

Daca ne referim doar la ultimul tip de feedback atunci cand spunem *lauddl*, atunci pare implicita ideea ca lauda este mereu problematica. Eu prefer sa dau un inteles mai larg acestui termen, incat sa includa toate formele de feedback pozitive. Iar apoi putem afirma cu siguranta ca doar unele tipuri de lauda trebuie evitate. Nu conteaza ce definitie folosim. Punctele esentiale care trebuie retinute sunt ca anumite comentarii aprobatoare sunt nu doar acceptabile, ci chiar de dorit. in timp ce altele nu sunt nici una, nici alta.

La un prim nivel, aceasta teorie pare destul de limitata - precum si mai moderata decat alte tipuri de recompense. Dar chiar si o astfel de critica poate parea surprinzatoare, daca ne gandim la opinia larg raspandita ca lauda este un lucru bun. Afisele dintr-o sala de clasa care se bazeaza pe conceptele behavioriste indeamna profesorii sa LAUDE FIECARE COPIL IN FIECARE ZI, iar profesorii sunt uneori evaluati in functie de cat de mult s-au apropiat de acest standard. Majoritatea cartilor de parenting nu ofera niciun indiciu legat de faptul ca remarcile pozitive pot fi oricum numai constructive nu*. Chiar si unii autori care avertizeaza asupra pericolului de supradozare a recompenselor tangibile par sa traga concluzia ca inlocuirea acestora cu laudele va rezolva problema.

In incercarea noastra de a gasi sensul afirmatiei contrare - si anume, ca prea multe laude, diferite de bine-venitele manifestari de afectiune si de incurajari, sunt de fapt nedorite ~ vom formula o intrebare inselator de simpla: Care este scopul laudei? Ca si in cazul recompenselor, motivul ii serveste mai degraba celui care ofera decat celui care primeste. Daca laudam oamenii, acestia sunt mai predispusi sa faca ce dorim, ceea ce nu numai ca este avantajos pentru noi, dar ne confera si un sentiment de putere. Oamenii pe care-i laudam pot ajunge sa ne si placa mai mult - un alt avantaj semnificativ. Dupa cum s-a exprimat un autor, „deseori, schimbarea pe care o determina lauda este nu neaparat in beneficiul acelei persoane, cat la indemana ei, pentru placerea sau avantajul celui care lauda“.’ Evident, merita sa reconsideram utilizarea laudelor, daca acestea se dovedesc a fi ceva ce trebuie mai degraba sa spunem mai des, decat sa auzim mai des.

Dar haideti sa presupunem ca principalul motiv ar fi intr-adevar acela de a ajuta persoana pe care o laudam. Ce incercam sa facem, mai exact? Cel mai frecvent sunt mentionate aceste trei scopuri: imbunatatirea performantei (invatatura, reusite si asa mai departe), promovarea unui comportament corespunzator sau a unor valori pozitive, si sa ajutam subiectul sa se simta bine cu sine insusi. Pe termen lung, lauda, cel putin sub forma ei uzuala, nu reuseste sa atinga niciunul dintre aceste obiective si se poate chiar dovedi contraproductiva.

„Ce treaba buna!“ versus o treaba buna

Studiile asupra legaturii dintre laude si reusite sunt uimitor de putine. Se pare ca increderea oarba in modelul lui Skinner a convins oamenii ca daca spunem cuiva ce treaba buna face, acesta va invata sau va munci mai eficient in viitor.

* Maj oritatea cercetarilor relevante care pun la indoiala acceptarea neconditionata a acestui punct de vedere si ridica dubii serioase asupra felului in care, de fapt, majoritatea dintre noi ii lauda pe cei din jur, s-au concentrat pe mediul didactic. Insa rezultatele acestor cercetari se pot aplica, in general, si la felul in care ne tratam copiii acasa. De fapt, chiar daca nu voi folosi multe exemple de acest gen, majoritatea punctelor-cheie sunt de asemenea relevante si pentru comunicarea noastra cu alti adulti.

Cu toate sfaturile despre cum sa ne laudam angajatii pe care le gasim in carti de genul „cum sa gestionam...“, nici macar un studiu, din cate stiu eu, n-a dovedit vreodata ea aceste practici chiar imbunatatase performantele la locul de munca.

Totusi, doi oameni de stiinta au revizuit cercetarile asupra performantelor din mediul didactic. Unul a descoperit ca „lauda nu este corelata cu reusitele academice“[^], iar celalalt a concluzionat ca „relatia de corespondenta dintre laudele profesorilor si reusitele academice ale elevilor nu este una pozitiva intotdeauna, si, chiar si atunci cand legatura este una pozitiva, nu e indeajuns de puternica pentru a putea fi considerata semnificativa“[^].

Doua experimente recente sustin aceasta teorie. Intr-unul din ele, unor elevi de clasa a cincea si a sasea din Israel li s-a cerut sa participe la o activitate creativa. Cei care au fost laudati pentru munca lor au obtinut rezultate mai scazute decat cei care au primit comentarii mai neutre. Mai mult, acesti copii nu s-au descurcat mai bine decat atunci cand nu fusesera laudati.[^] In paralel, intr-o serie de studii efectuate pe studenti americani, „lauda a continut sa duca la o scadere a nivelului de performanta“. Intr-adevar, concluzioneaza cercetatorii, „aceste rezultate ne sugereaza ca un mod eficient de a perturba activitatea cuiva este de a-l complimenta anticipat.“[^]

Ce se intampla aici? De ce oare lauda nu numai ca nu reuseste sa imbunatateasca reusitele, ba mai mult, le inrautateste? Alaturi de explicatiile sugerate in capitolul 4, ne vin in minte patrn motive. In primul rand, cand cineva este laudat pentru ca reuseste sa indeplineasca sarcini care nu sunt prea dificile, ar putea interpreta acest lucru crezand ca nu e prea destept: poate de asta cineva trebuie sa-l laude. Aceasta deductie face persoana respectiva „sa nu se astepte sa aiba prea mare succes in cazul sarcinilor mai dificile, lucru care, la randul lui, ar putea duce la performante scazute in cadrul acestor sarcini.*

In al doilea rand, daca spunem cuiva cat de bun este, putem spori presiunea pe care o resimte, de a se ridica la inaltimea complimentului. La randul ei, aceasta presiune poate sa faca subiectul mai atent la sine, o stare care la randul ei interfereaza cu performanta. Sylvia Plath a afirmat odata ca, desi isi doreste ca poeziile ei sa fie apreciate de catre ceilalti, aprecierea in sine „in mod ironic, ma ingheata cand incep sa lucrez“.* Artistul Andrew Wyeth a observat ca, daca auzi exclamatii aprobatoare in timp ce lucrezi la un tablou, „ti se face teama ca s-ar putea sa nu

* Daca laudam eforturile cuiva, e posibil sa-i transmitem ca trebuie sa faca eforturi atat de mari din cauza ca nu este prea bun in ceea ce face. Din acest motiv, unii cercetatori sugereaza sa laudam mai degraba abilitatea, fapt care ar trebui sa sporeasca increderea persoanei respective in faptul ca este competenta. Din nefericire, daca incurajam oamenii sa-si atribuie succesul (sau implicit esecul) unui factor exterior, pe care nu-l pot controla. cum ar fi un nivel fix al abilitatii, poate inrautati lucrurile, descurajandu-i sa-fi mai asume responsabilitatea de a munci pentru a-si imbunatati nivelul de performanta. Poate ca cel mai indicat ar fi sa evitam sa laudam orice efort sau abilitate

fii in stare sa-l termini".’ Daca acest lucru este valabil in cazul indivizilor foarte creativi, desigur ni se aplica si noua. De fapt, aceia dintre noi care an un talent extraordinar pot fi chiar mai predispusi la o asemenea „crispare“ indusa de laude - la comentarii de genul „Din moment ce ai facut asta atat de bine, ar trebui sa fii in stare sa faci si acest alt lucru la fel de bine.“¹⁰

In al treilea rand, desi Skinner a declarat ca lauda „ne incurajeaza sa ne asumam riscurile care ne largesc orizontul vietii“¹¹, avem suficiente motive sa credem ca de fapt se petrece exact contrariul acestei afirmatii. Un studiu clasic al mediului didactic, condus de catre Mary Budd Rowe, a aratat ca elevii din clasele primare laudati des de profesori erau mai putin perseverenti fata de o activitate decat ceilalti copii.¹² De ce? Poate pentru ca lauda impune asteptari nerealiste si dorinta de a avea succes incontinuu, ceea ce determina oamenii sa evite sarcinile dificile, pentru a nu da gres. Daca ne ferim de situatiile in care am putea esua, eliminam orice sansa de a fi criticati chiar de aceeasi persoana care ne-a si laudat. Lauda incurajeaza unii copii sa devina dependent! de evaiuarde profesordor ior - un punct la care voi reveni curand iaf „cei care nu reusesc sa se ridice la nivelul asteptarilor profesordor lor, in cele din urma, renunta sa mai incerce“¹³

Lauda, ca orice alta recompense, submineaza deseori motivatia interioara, care indeamna oamenii sa dea tot ce au mai bun in ei. Spun „deseori“, pentru ca cercetarile de laborator n-au ajuns la uU acord asupra acestor puncte. Unul dintre motivele acestei inconsistente poate fi ca cercetatori diferiti au abordat intelesuri diferite ale conceptului de lauda (sau recompense verbala, recompense sociaie, sau feedback pozitiv). Uneori, comentariul oferit subiectului este o simple exclamatie („Bravo!“), iar alteori include o anumita informatie despre cat de bine s-au descurcat in activitatea propuse. Poate se implice o comparatie cu performantele lor anterioare, sau cu performantele celorlalti, sau niciunul din aceste lucruri. Comentariul se poate concentra pe subiect sau doar pc munca depusa in sine. Se poate referi la abilitate („Esti foarte creative“), sau D efortul depus („Observ ce te straduiesti foarte mult“). Aceste variatii de la un stil la altul pot fi responsabile pentru efectele diferite pe care le-au evidentiat¹⁴ De fapt, chiar si unele inflexiuni in mod subtil diferite pot da o nuanta complet diferiD unui compliment: „Foarte bine!“ poate fi adresat cu o solemnitate pompoase, cu o note de surprize, impreune cu o cietinare din cap si asa mai departe. In fiinctie de ce ni se oferD, putem reactiona cu incantare, indifereente sau chiar iritare.

Rezultatele cercetdrilor sunt diferite. Inainte de a ne concentra asupra celor care scot in evidenta rezultatele negative, ar trebui se luem in considerare cateva studii care au aratat ca oamenii par mai interesati de o activitate dupa ce au fost leudati pentru ceea ce fac¹⁵ si alte studii care au aretat ce lauda n-a facut nici *rm*, dar nici bine*¹⁶.

Cei care au fost impresionati de aceste cercetari pozitive sau neutre au argumentat ca lauda nu este la fel de nociva ca restul stimulilor motivationali extrinseci, din mai multe motive. In primul rand, deoarece nu are atat de multa putere. Ceva ce auzi ar trebui sa aiba un impact mai slab decat ceva care-ti este oferit efectiv, acesta din urma reamintindu-ti insistent ca ai primit ceva bun pentru ceea ce ai indeplinit, si ca s-ar putea sa ii actionezi chiar pentru a-l obtine.[^] In al doilea rand, lauda se vrea a ti mai putin inclinata spre control. E posibil sa nu ne dam seama ca cineva incearca sa ne manipuleze comportamentul daca acea persoana ne complimenteaza in loc sa ne dea bani sau bomboane M&M[’].

In al treilea rand, e mai putin probabil ca lauda sa fie promisa in avans. Recompensele sunt foarte periculoase deoarece creeaza asteptare - adica atunci cand auzim “Fa asta si primesti aia” inainte sa facem efectiv ceva -, pe cand lauda e mai degraba o manifestare spontana a surprizei dupa ce s-a consumat.^{’*}

Ideea ca lauda este mai putin noieiva decat alte tipuri de recompense se bazeaza in mare parte pe aceste trei argumente. Dar daca oricare dintre aceste trasaturi distincte, sau toate, nu se aplica? Fireste, lauda poate face si o impresie deosebita, poate sa aiba un impact la fel de puternic ca orice recompense tangibila.[^] De asemenea, poate fi receptata si drept o tentativa de a ne manipula comportamentul, nu doar ca feedback oferit pentru activitatea noastra. Si poate fi si ceva ce anticipam, in special daca ne-a mai fost oferita in trecut cand ne-am supus dorintelor cuiva. Ori de cate ori lauda *iese* in relief, exercita control sau este anticipata, ar trebui se diminueze interesul nostru fata de ceea ce facem, exact ca si celelalte recompense. Poate vom persista sa ne indeplinim sarcinile in speranta de a primi noi complimente, dar nu vom mai fi motivati intrinsec de activitate in sine. (A se vedea Anexa B pentru detalii asupra acestei distinctii.)

Multe cercetari au aratat ce motivatia intrinsece scade, intr-adevar, atunci cand subiectii sunt laudati. Asta s-a intamplat in studiul israelit, si probabil de aceea performantele creative ale copiilor au scdzut si ele. In experimentul cu kefir pe care l-am descris in capitolul trecut, copiii care au fost laudati pentru ce au consumat beutura, asemenea celor care au primit bilete la film drept recompense, au ajuns sa considere respectivul aliment mai putin apetisant. Un alt studiu a aratat ce ele\ii din clasele primare care, in general, nu credeau ce au foarte mult control asupra propriilor vietii pureau mai putin interesati de ceea ce faceau, dupe ce li se spunea „Acesta este cel mai bun lucru pe care l-ai facut pana acum“.^{^’}

Cand cercetatorii au inlaturat in mod deliberat factorii despre care se spune ca ar face laudele inofensive, efectele negative au fost foarte vizibile. Daca facem

* Merita totusi mentionat ca, intamplator, subiectii din laboratoarele de studiu sunt laudati de persoane necunoscute lor, pe care poate nu le percep ca dormd sa-: controleze. Acest lucru ne face sa ne indoim de afirmatiile unor psihologi. care considers

laudele inofensive. In viata reala, putem reactiona destul de diferit la laude venite din partea parintilor, profesorilor si sefilor nostri

m asa fel incat studentii sa *se astepte* la o „recompensa sociala“, interesul lor fata de sarcina scade² Conform altor trei studii diferite, acelasi lucru se intampla cand copiii sau adultii primesc un feedback pozitiv, dar care suna autoritar (de exemplu, „Te descurci bine - dupa cum ar si trebui“)²

lata, aici avem patru exemple despre cum lauda poate impiedica performanta; semnalizeaza o abilitate scazuta, pune presiune asupra oamenilor, invita la folosirea unei strategii de neasumare a riscurilor, pentru evitarea esecului, si reduce interesul fata de sarcina in sine. Indiferent care dintre acestea par sa actioneze, dovezile ne sugereaza ca laudele „interactiuneaza cu alte variabile, intr-un mod analog recompenselor tangibile“.^{^^} Ceea ce inseamna ca nu sunt cea mai nimerita modalitate de a imbunatati calitatea activitatii oamenilor.

Dependenti de laude

Laudam oamenii, mai ales copiii, nu doar pentru a-i convinge sa faca ceva bun, ci si pentru a-i ajuta sa dezvolte un bun set de valori morale si o stima de sine sanatoasa. Dar si aici trebuie sa fim atenti. Parintii trebuie sa ofere dragoste si sustinere, dar si sa ghideze si sa ofere directii, iar in sectiunea urmatoare voi discuta despre ideea de feedback informational si incurajare care contribuie la atingerea acestor scopuri. Dar cuvintele de lauda care iau forma unor recompense verbale fac in general mai mult rau decat bine, mai ales cand fac parte dintr-o strategie deliberata de a incuraja anumite tipuri de comportament.

„Laudarea unui comportament prosocial“ ^ adica grija, altruism si intrajutorare - „este unul dintre cele mai comune moduri in care parintii incearca sa insufle altruismul copiilor lor“, au observat recent psihologa Joan Grusec si unul dintre colegii sai.^{^^} Cum promovarea bunelor valori constituie subiectul capitolelor 9 si 12, ma voi rezuma sa evidentiez faptul ca, in atingerea acestor scopuri, lauda pare sa sufere exact din cauza acelorasi probleme pe care le au si celelalte tipuri de recompense. Presupunand ca un copil isi doreste sa primeasca atitudinea aprobatoare a parintelui sau profesorului sau, poate ca un comentariu pozitiv ii va schimba, pentru moment, comportamentul. Dar nu va genera, probabil, un *angajament* personal fata de valoarea respectiva; de fapt, poate chiar va reduce probabilitatea ca respectivul comportament pozitiv sa fie mentinut cand nu mai e nimeni in preajma sa-l laude. Intr-un studiu despre copiii de varste mici, publicat in 1991, Grusec a descoperit ca acei copii care erau laudati des de mamele lor pentru manifestari de generozitate tind sa fie mai *putin* generosi in viata de zi cu zi decat ceilalti.^{^^}

Nici in privinta construirii unei stime de sine sanatoase lauda nu este mai eficienta. Nu devenim mai increzatori in abilitatile noastre (sau mai convinsi ca suntem, la urma urmei, oameni buni) doar pentru ca altcineva ne spune lucruri

frumoase. O întrebare-cheie este dacă recunoașterea pe care o primim ne ajută să ne simțim responsabili pentru aceste însușiri admirabile. Recompensele, inclusiv comentariile care sună ca niște recompense verbale, ne fac să simțim de fapt exact opusul acestei stări: comportamentul nostru pare a fi un răspuns la aceste metode de control. Astfel, efectul laudei se poate dovedi încă o dată contraproductiv și mai mult decât inefficient.

Unii oameni reacționează destul de negativ la condiționari pozitive, fie devenind sfidători pe față, fie retragându-se și demonstrând o rezistență pasivă. Sunt acestea niște manifestări de incapacitate exagerată? Deloc. Sunt reacții la un fapt foarte simplu, dar rareori observat: *cel mai remarcabil aspect al unei judecative pozitive nu este aspectul său pozitiv, ci faptul că este o judecată*. Copiii mai mari și adulții pot receptiv lauda drept condescendentă, ceva ce le reamintește de (sau pune accentul pe) puterea mai mare a persoanei care le-o adresează. Dacă presupunem că discutăm cu prietenii voștri despre politică, iar unul dintre ei vă aprobă din cap cu gravitate după ce spuneți ceva, și proclamă: „Acesta este un punct de vedere foarte bun“. În funcție de diverși factori, reacția voastră ar putea fi și de iritare intensă, mai degrabă decât una de plăcere: „Cine se crede asta, să judece valoarea afirmației mele?!“

„Interesant de observat este faptul că atunci când munca unei persoane de rang înalt este laudată de o persoană de rang inferior, acest lucru este deseori văzut drept obraznicie, sau chiar insultă“, remarca un autor[®]. Tocmai din cauza faptului că lauda implică o diferență de statut, aceasta poate produce rezistență. Interesant, dar chiar unii dintre cei care se feresc să judece oamenii sau să fie judecați - care spun cuvintele „judecata de valoare“ de pământ ar fi vreun epitet - sunt adepții entuziaști ai laudelor. Ceea ce nu reușesc însă ei să observe este că, dacă spunem cuiva că a făcut o treabă bună, îl judecăm exact la fel de mult ca atunci când îi spunem că a făcut una proastă. Și la un moment dat, persoana care este judecată va realiza ce se întâmplă.

În afara dezechilibrului de putere implicit, cei care sunt înduși pot și nu fi fericiți și fiindcă își dau seama că persoana care le oferă un comentariu pozitiv ar putea la fel de bine să ofere unul negativ: „Astăzi mă lauda, dar oare nu va începe să mă critice mâine?“* Așa cum fiecare bomboană vine cu o nuia la pachet, așa și fiecare recompensă verbală conține samburele unei pedepse verbale. Copilul ar putea gândi, chiar dacă nu în termeni expliți, „Mai bine să ies din toată chestia asta, ca să nu-mi fac rău“.[^]

Există și o a treia posibilitate: ca lauda să intre în conflict cu ceea ce persoana care-o primește gândește deja despre sine.

* E clar că este vorba de mai mult decât suspiciune sau nesiguranță. Fiindcă aceiași oameni care lauda sunt într-adevăr predispuși spre critică sau spre acțiuni al căror scop este de a controla (vezi pagina 51).

Persoana compara ceea ce „știe“ despre abilitatile și realizările sale cu ce
 i se spune despre ele. Cautând dovezile care susțin laudele în general, persoana
 poate întâlni mai degrabă momente sau acțiuni care nu corespund evaluării
 expuse
 în lauda. Iar atunci, fie trebuie să-și lămurească sîși aceste aspecte sau să
 califice
 lauda, fie poate să o respingă în totalitate, [poate inclinând spre] autocritica sau
 încercări conștiente de a sabota performanța¹

La prima vedere, o reacție negativă la un comentariu pozitiv pare uluitoare.

Să presupunem că profesorul spune „Ce baietel bun ești, Jack! Ai adus
 cartea înapoi fără să-ți cer asta“. Faptul că a returnat cartea îl face pe Jack să fie
 un baietel bun? Firește că nu! Jack știe asta și poate considera că profesorul nu
 este
 foarte deștept, iar apoi poate încerca să-și arate că poate fi și un baietel „rau“ și
 totuși
 să-și aducă înapoi cartile?*

Că regula generală, ar trebui să ne așteptăm la mai multă rezistență când
 lauda este extravagantă și în termeni foarte generali („Ce baietel bun ești!“ în
 locul lui „A fost frumos din partea ta să-ți împarti sandwichul cu Barbara“) și, de
 asemenea, când intră în conflict cu convingerile existente ale persoanei respective.
 Cu cât e mai prezentă îndoiala de sine, cu atât mai dificil este pentru subiect să se
 împace cu părerea pe care o are altcineva despre el.

Firește, doar unii copii reacționează astfel. Alții răspund mai cooperant,
 mai docil, mai „cum se cuvine“. Le spunem că sunt de buni și se înseninează,
 sunt gata să ne facă pe plac și încerca să ne mulțumească și mai mult. Aceștia
 sunt copiii care ar trebui cu adevărat să ne îngrijeze.

Dorința de aprobare este aproape universală la copiii mici. Acest fapt merită
 subliniat în sine, în special drept răspuns la presupunerea că un comportament
 inadecvat sau neglijent trebuie să însemneze rea-voință. Dacă recunoaștem că simpla
 absență a aptitudinilor poate explica ce anume se petrece - că, departe de a încerca
 să ne distrugă viața, copiii de fapt tanjesc după acceptarea noastră -, putem evita
 o profecție care se împlineste de la sine, conform căreia copiii provoacă doar
 necazuri. Dar, în același timp, această dorință de a face pe plac trebuie tratată cu
 atenție. Avem pe umeri o responsabilitate enormă, aceea de a nu exploata această
 trasatură pentru foloasele proprii.

sa se conformeze dorintelor noastre, indiferent care sunt dorintele lor. Sustine o dependents de evaluarile *noastre*, de deciziile *noastre* despre ce anume este rau sau bine, in loc sa-i ajute sa inceapa sa-si formeze propriile convingeri. Ii face sa-si aprecieze valoarea in functie de ce anume ne va face sa zambim si sa le oferim cuvintele bune dupa care tanjesc. Rudolf Dreikurs a prevazut acest lucru inca din 1950; lauda, spunea el, poate „duce la o dependents de aprobare. Daca intrecem masura, poate promova nesiguranta, deoarece copilul se inspaimanta cand e confruntat cu perspectiva de a nu se putea ridica la inaltimea asteptarilor“⁴⁴®.

Nu cu mult timp in urma, o profesoara din Massachusetts a ascultat o prezentare foarte importanta despre lauda si a clatinat sceptic din cap. Poate unii copii se pot lipsi de laude, a spus ea, dar ce facem cu aceia a caror stima de sine este foarte scazuta? A continuat sa descrie cum doi dintre elevii ei erau mereu nesiguri pe sine si pareau sa aiba nevoie sa le fie incurajat fiecare pas. Cum se putea abtine sa nu-i mai laude pe acestia doi?

Ceea ce poate ca nu i-a trecut prin minte acestei profesoare grijulii este ca poate chiar laudele ei ii faceau pe acesti copii sa se simta *si mai* nesiguri pe ei. De fiecare data cand le spusese „Bravo! Chiar m-ati ajutat astazi!“, dorinta lor de a-i face pe plac crescuse. N-au atins acel nivel de siguranta care provine din increderea in propriile lor decizii legal de cum sa actioneze, nici nu au capatat un set de standarde dupa care sa-si poata judeca singuri comportamentul. Ochii lor erau atintiti pe ea, iar dispozitia lor se imbunatatea sau se prabusea, in functie de cat de entuziasta era reactia ei la orice ar fi facut.

Studiul lui Mary Budd Rowe, care a aratat ca elevii laudati intens de profesori manifesto un interes mai redus fata de sarcinile date, a aratat de asemenea si ca acesti elevi pareau mai ezitanți in raspunsurile date, mai predispusi sa raspunda pe un ton intrebator si mai putin predispusi sa ia initiativa de a-si impartasi ideile cu restul elevilor. Iar lauda era unul dintre factorii care contribuiau la tendinta de a se retrage imediat ce un adult ii contrazicea.⁴⁵

Daca laudam copiii pentru munca depusa, riscam sa descurajam procesul de invatare pentru sine, din moment ce imboldul este dat de recompensed noastre verbale, si nu de dragostea fata de ceea ce fac. In acelasi timp, daca-i laudam pentru felul in care se comporta, nu le oferim niciun motiv sa continue cu acest tip de comportament responsabil cand nu mai e nimeni prin preajma sa-i laude si nu le stimulam nici aptitudinile, nici inclinatia de a lua propriile decizii despre ce anume inseamna un comportament responsabil.*

* Unii copii ajung sa intenalizeze acea voce a aprobarii adultului, care le guvemeaza comportamentul chiar si cand nu e niciun adult prin preajma. Acest lucru este uneori privit drept dovada a unei socializari de succes. Dar, dupa cum au evidential Deci. Ryan si altii, unele tipuri de control interior sunt indoielnice. Daca intemalizarea este rezultatul controlarii comportamentului copiilor prin laude si alte recompense, cei nth probabil aceasta doar inlocuieste o constrtogere exterioara cu una interioara. Este o

Dar sa revenim la faptul ca nu toti copiii reactioneaza la fel cand sunt laudati. Daca formularile evident manipulative conduc in mod previzibil la anumite reactii, comentariile pozitive formulate mai ambiguu - genul care ar putea fi perecepute fie drept informatii utile, fie drept o tentativa de a instaura controlul - vor fi probabil interpretate diferit in functie de cine le aude. Cel putin doua studii au descoperit ca „afinnatii identice facute de acelasi profesor in aceleasi circumstante au produs rezultate diferite pentru elevi diferiti“.-Aceasta ilustreaza perfect cat de inutil este sa cautam legi ale invatarii sau comportamentului care se aplica la toti copiii (cu atat mai putin la toate organismele vii): diferitele experiente umane si modalitati de a intelege lumea din jur transforma intelesul și ceea ce aud.

Probabilitatea ca o persoana sa raspunda pozitiv la laude^{^^} sau sa primeasca frecvent laude^{^*}, poate varia in functie de mediul unui copil si personalitatea acestuia. Cel mai bun factor de previzibilitate a raspunsului este impartirea pe sexe; in general, lauda are mai multe sanse sa aiba consecinte nedorite pentru femei decat pentru barbati. Doua studii efectuate pe studenti la colegiu au descoperit ca femeile (dar nu si barbati) care erau laudate pentru munca lor au devenit mai putin interesate decat celelalte care nu fusesera laudate^{^^}. Deci a presupus ca acest efect se datora faptului ca un comentariu pozitiv este mai probabil sa fie perceput drept controlator de catre femei decat de catre barbati, si nu doar oferind informatii despre cum s-au descurcat. Un experiment ulterior efectuat pe copii a confirmat aceasta ipoteza^{^*}, iar altii au sugerat ca „fetele erau mai putin capabile sa-si atribuieste aceste atribute, si sa se perceapa drept altruiste“, chiar din cauza faptului ca adultii „tind sa laude mai mult fetele pentru acest tip de comportament“^{^^}.

Cuvinte de incurajare

In caz ca vreun cititor se intreaba daca cele spuse aici inseamna ca trebuie sa ne incruntam toata ziua la copii, vreau sa clarific ce anume implică lucrul acesta si ce nu.

Eu nu trag concluzia ca nu mai trebuie sa zambim. Nu cred ca faptele ne sugereaza ca ar trebui sa ne abtinem din a ne exprima entuziasmul fata de reusitele altor oameni. Nu implică ideea ca ar trebui sa ne oprim din a mai face comentarii pozitive. In afara faptului ca unii dintre noi sunt pe cale sa ia asemenea masuri drastice, indiferent de ce anume ne demonstreaza datele, eu nu vad niciun motiv pentru care ar trebui sa facem acest lucru.

Pe de alta parte, chiar cred ca *suntem* obligati sa ne gandim foarte atent la posibilele riscuri ascunse ale recompenselor verbale, si cum le putem evita. Aceasta afirmatie, alaturi de argumentele care o sustin, poate fi groaznic de descumpanitoare

diferenta de la cer la pamant intre acest lucru si propriile decizii si judecati. Voi discuta mai pe larg despre acest subiect.

in sine. Oamenii uneori reactioneaza razand nervos, declara oarecum in gluma ca. daca iau toate aceste lucruri in serios, vor ajunge sa fie paralizati de teama: „Daca zic din intamplare ceva gresit si land pe careva?“ Dar este important ca aceasta ingrijorare, de altfel o reactie perfect justificabila la un comportament mecanic. sa nu fie folosita drept scuza pentru a continua ceva lipsit de sens.

Problema cu laudele noastre nu este, cum par sa creada unii, doar ca intrecem masura. Problema consta in natura laudelor, in ce anume spunem f i cum. Solutia propusa de mine consta in a retine doua principii generate, pe care le-am putea considera drept standardele dupa care sa evaluam laudele. Primul principiu este *autodeterminarea*. La fiecare comentariu pe care-l facem - si, mai precis, la fiecare compliment oferit - trebuie sa ne punem intrebarea daca ajutam acel individ sa capete un sentiment de control asupra propriei sale vieti. II incurajam sa emita propriile sale judecati despre ce anume reprezinta o treaba buna? Contribuim la, sau macar mentinem, abilitatea sa de a alege ce fel de om isi doreste sa fie? Sau incercam sa-i manipulam comportamentul, facandu-l sa se gandeasca daca ne-a indeplinit criteriile sau nu? Celalalt principiu este *motivatia intrinsecd*. Creeaza comentariile noastre conditiile propice pentru ca persoana pe care o laudam sa se implice si mai mult in ceea ce face? Sau transforma sarcina in ceva ce va indeplini pentru a ne castiga aprobarea?

Pentru a afla efectul laudei legat de aceste doua principii, trebuie mai intai sa ne examinam propriile motive. Incercam sa controlam comportamentul cuiva pentru propriul beneficiu, sau spunem lucruri frumoase doar ca sa avem ceva de spus, sau poate speram ca acea persoana ne va placea mai mult? In al doilea rand, trebuie sa ne gandim la cum suna comentariile noastre in urechile celui caruia ii sunt destinate. De exemplu, poate intentia noastra este sa oferim un feedback util despre calitatea muncii cuiva, dar el va interpreta cele auzite drept ceva ce-i limiteaza autonomia. (Putem sa infiebam, pur si simplu, adultii si copiii mai mari cum au perceput cele spuse de noi; putem observa la oamenii de orice varsta semne de rezistenta, dependents de noi sau interes redus.) In final, ar trebui sa tinem cont de caracteristicile obiective a ceea ce spunem si ale modului in care ne exprimam.

Doresc sa ofer cateva sfaturi specifice despre cum sa laudam, dar ar fi util sa ne amintim mai intai ca a oferi feedback nu necesita deloc laude. Cu alte cuvinte, aceia dintre noi care sunt refractari la ideea de a oferi recompense verbale nu sunt obligati sa taca. Exista o alternativa, cel putin in anumite circumstante. care consta in a oferi, pur si simplu, informatii despre cum s-a descurcat cinec a. Pe parcursul unei analize complicate despre laudele oferite de catre profesori elevilor, cercetatorul educational Jere Brophy afirma:

Este esential pentru elevi sa primeasca informatii despre progresul Icr academic si comportamentul din sala de clasa, dar acest lucru nu necesita

reactife

mai intense si evaluatoare pe care le implica „laudele“. Intr-adevar, nu vad nicio necesitate stricta pentm lauda. De fapt, elevii nu au nevoie de laudS pentru a stapani programa scolara, pentru a dobandi un comportament adecvat, conform rolului lor, sau chiar pentru a-si insusi o imagine favorabila despre sine.^*

De fapt, daca lauda *poate* avea un efect pozitiv m sala de clasa sau la locul de munca, e posibil sa se datoreze informatiei pe care o ofera (referitor la succesul cuiva fata de o sarcina data), mai degraba decat expresiei aprobatoare. Unele cercetari asupra acestei ipoteze^^ - desi nu toate^^ - au aratat ca atat adultii, cat si copiii devin mai interesati de ceea ce fac, daca primesc raspunsuri directe despre felul in care se descurca.

Interpretarea acestei descoperiri, inasa, este oarecum complicata de faptul ca feedbackul oferit de acesti cercetatori este aproape intotdeauna pozitiv. Daca te entuziasmezi cand afli ca ai facut ceva bine, aceasta se datoreaza probabil sentimentului de competenta derivat din aceasta informatie. Desigur, in realitate deseori *nu* reusesti, si avem motive sa credem ca informatiile despre cum n-ai avut succes nu iti vor oferi prea multa motivatie intrinseca"**. Piatra de incercare pentru profesori si manageri este, de fapt, sa evite sa distmga motivatia oamenilor, atunci cand spun ca nu s-au descurcat - adica sa ofere feedback negativ intr-un mod care nu distruge interesul. (O modalitate ar li sa descrie esecul ca pe o „problema care trebuie rezolvata“ si sa implice persoana in cauza in a gasi solutii de imbunatatire.)'^^

Ar mai fi o problema legata de alegerea de a oferi informatii in locul laudei: nu le putem separa mereu. Chiar si atunci cand decidem ca o persoana a facut o treaba buna si ii spunem asta, nu e usor sa inlaturam componenta emotionala: exact asa cum cineva care este informat ca nu s-a descurcat bine se poate simti criticat, cineva care este informat ca a facut o treaba buna poate simti acest lucru ca pe o recompense verbala, ceea ce, de asemenea, nu este de dorit. Cheia sta in a-i ajuta pe oameni sa perceapa ideea de feedback ca pe o informatie utila. Cineva care in general tinde sa fie motivat intrinsec este mai predispus sa vada lucrurile astfel.'*^ De asemenea, dupa cum voi argumenta mai tarziu, putem sa ajutam elevii sa se elibereze de contextul recompensa-si-pedeapsa, diminuand accentul pus pe performanta in procesul de invatare.

Cu toate astea, consider ca putem face lucruri care sa amelioreze efectul negativ al laudei. Iata patru sugestii practice;

1. Nu laudati oamenii, laudati doar ce fac oamenii.

Este mai putin probabil sa existe o diferenta intre ce aude cineva si ce crede despre sine, daca nu facem comentarii in trecere despre cum este el ca persoana. „Prea multa evaluare pozitiva universala determina copiii sa gandeasca universal, sa se centreze pe sine in orice fac si astfel sa fie predispusi catre grandomanie si indulgenta fata de sine“, considera un savant in psihiatrie infantila.'*'* E mai important

sa spunem ceva despre ce a facut, sau ce face persoana respectiva: „Aceasta este o poveste foarte frumoasa“ este mai bine decat „Esti un scriitor atat de bun“.

2. Facet! lauda cat mai specifics posibilii.

Ar trebui nu numai sa ne concentram pe actiune sau pe produs, dar ar trebui sa facem acest lucru atragand atentia asupra aspectelor care ne uimesc in mod particular prin inovatia lor sau prin caracterul lor remarcabil. Acest lucru „ajuta subiectul sa judece el singur daca standardele evaluatorului sunt corespunzatoare“[^] si il atrage spre sarcina in loc sa-i fixeze atentia pe aprobarea noastra.“[@] Chiar mai bine decat „Aceasta este o poveste foarte frumoasa“ ar li sa spunem „Sfarsitul e foarte interesant, acolo unde Iasi personajul principal putin confuz fata de ceea ce i s-a intamplat“^{**}.

3. Evitati laudele false.

Un profesor sau un parinte care este in mod sincer incantat de - sau apreciaza - ceva ce a lacut copilul sau ar trebui sa-si arate entuziasmul. Lauda devine indoielnica atunci cand nu e clar daca este intr-adevar o reactie spontana sau o strategie deliberata, un true care pare invatat dintr-o carte sau de la un seminar. Cand suntem instruiti sa „surprindem oamenii cand fac ceva bine“ si sa-i laudam, sau chiar sa exersam laudele, de fapt suntem antrenati in deprinderea unei tehnici. Rezultatul este inevitabil compromis.

Un simptom al falsitatii laudelor este acel ton al vocii strident, mios, care urea si coboara si nu prea seamana cu felul in care discutam de obicei cu prietenii nostri. Un altul ar fi o pauza inaintea laudei, care sugereaza ca am decis deja sa oferim o recompensa verbala si acum incercam sa gasim un receptor - sau mai rau, incercam sa controlam comportamentul unui grup de copii, creand suspans in legatura cu cine anume va deveni obiectul laudei. „Imi place cuuuuum [silaba este prelungita in timp ce profesoara se uita prin clasa, iar copiii se ingramadesc care mai de care sa fie alesi, in timp ce ea se decide la un castigator] ... Stewart! Sta asa de cumintel si linistit si gata sa lucreze.“

Un copii de patru ani poate face diferenta, de obicei, intre o exprimare sincera de incantare si o lauda falsa, intre un zambet sincer si unul la comanda pentru un efect optim. Are mai multe sanse sa fie incantat de realitate - un fapt care-i lasa perplecsi pe behavioristi, din moment ce, folosind limbajul lor, tocmai factorul de la care nu se asteapta sa incurajeze un comportament este acela care are

* Caracteral specific este de asemenea util pentru a mentine interesul si respectml de sine atunci cand criticam. Sa ti se spuna ce greseli ai facut este mult mai putin amenintator decat o nota de 3, o evaluate slaba a performantei generate sau respingerea in totalitate a muncii cuiva. Un feedback care evidentiaza sursa problemei este mai probabi! sa minimalizeze pericolul inerent al criticii. (Observati ca exista o diferenfa mare intre a ar^ta cuiva calea de a-si imbunatati performanta si comentarii orientate spre vinor. ; ..~ ar fi „Poti mai mult de-atat“, care pot fi vazute drept inclinate spre control si po; p^:e presiune pe subiect.)

cea mai mare putere de stimulare. Pe de alta parte, doar pentru ca lauda este sincera si spontana nu inseamna ca este si benefica, in mod garantat; faptul ca inseamna mai mult pentru un copil ne sugereaza ca ar putea fi chiar mai eficienta in crearea unei dependente fata de cel care lauda. Din fericire, cand raspunsurile noastre sunt sincere, copilul simte macar ca motivatia noastra nu este aceea de a-l controla.

4. Evitati laudele care pun bazele unei competitii.

Niciodata nu este o idee buna sa laudam pe cineva eomparandu-l cu altcineva. Frazele cum ar fi „Esti cel mai bun din clasa“ (sau, pentru adulti, „din acest departament“) ar trebui sterse din vocabularul nostru. Rezultatele cercetarilor sunt destul de dare - acest tip de comentarii submineaza motivatia intrinseca" dar cele mai persistente efecte ale lor sunt mai subtile de atat: incurajeaza oamenii sa-i vada pe ceilalti drept rivali, si nu drept potentiali colaboratori. Chiar mai mult, fac oamenii sa-si perceapa propria valoare in functie de victoria lor asupra tuturor celorlalti - reteta pentru o nesiguranta perpetua."

Competitia este alimentata si de laudele publice. De exemplu, invatatoarea care anunta in fata clasei „Imi place cum sta Stewart asa de cumintel si linistit si gata sa lucreze“, tocmai a pomit un concurs pentru Elevul cel mai linistit si cuminte, si toata lumea, cu exceptia lui Stewart, a pierdut deja. Acest tip de lauda ridica obiectii, din trei motive. In primul rand, nu-i face nici o favoare lui Stewart; relatia sa eu colegii probabil nu se va imbunatati ca urmare a faptului ca tocmai a fost declarat Elevul cel mai cuminte și mai linistit. In al doilea rand, cele mai importante cuvinte ale acestei fraze sunt *Jmi place*“\ Stewart nu este ajutat sa reflecteze la valoarea faptului de a sta linistit sau cuminte, ci doar sa-si dea seama cum sa-i faca pe plac invatatoarei sale." in al doilea rand, aceasta interactiune este frauduloasa in mod fundamental, deoarece invatatoarea, in timp ce se preface ea se adreseaza lui Stewart, se *foloseste* de fapt de el pentru a manipula comportamentul celorlalti copii. A face un exemplu din cineva este o practica ingrijoratoare, indiferent daca este insotita de laude sau recompense, iar laudele publice nu sunt foarte diferite de criticile publice. De aceea ma alatur unui grup de alti pedagogi in a pleda pentru a oferi in particular comentarii pozitive."

Fac acest lucru in ciuda faptului ca laudele publice, care implica uneori ceremonii de premiere elaborate, sunt deseori justificate conform principiului ca astfel „sunt recunoscute meritele excelente“. Foarte putini dintre noi se opresc sa se intrebe ce inseamna, mai exact, firaza aceea, si care sunt motivele noastre reale. *De ce* este atat de important sa recunoastem public excelenta?

- Daca ideea este sa afle cineva ca a tucut o treaba buna (presupunand ca habar nu are de acest lucru), putem sa-i spunem si fara sa recurgem la capcanele behaviorismului.
- Daca ideea este sa convingem persoana ale caret merite sunt recunoscute sa-si continue bine treaba, trebuie sa ne intrebam in primul rand daca chiar

este nevoie (a ajuns atat de departe pentru ca era in cautarea recunoasterii publice?), si in al doilea rand, daca oferirea unei recompense nu i-ar submina de fapt motivatia, pentru toate motivele pe care vi le-am prezentat in capitolele anterioare.

- Daca ideea este ca alti oameni vor fi motivati vazand pe unul din semenii lor cum este premiat, exista dovezi din belsug despre faptul ca stimulii extrinseci motivationali sunt mai predispusi sa demotiveze, iar perdantii unei competitii (cum este deseori resimtita „recunoasterea“ selectiva) sunt afectati si mai puternic.
- Daca ideea este sa se clarifice si sa se comunice unei audiente largi in ce consta excelenta, acest lucru se poate face fara prea mare tam-tam. Chiar mai mult, ar trebui facut mai degraba sub forma unei conversatii decat a unui anunt.
- Daca ideea este pur si simplu ca ar fi frumos sa arati cuiva care a facut o treaba buna ca n-a trecut neobservata, nu este nevoie sa facem asta intr-un mod care ar putea stami resentimentele celorlalti si ar face persoana laudata sa se simta stanjenita. Comentariile in particular, oferite in asa fel incat sa promoveze autodeterminarea si motivatia intrinseca, sunt suficiente pentru ca oamenii sa afle ca le apreciem munca. Nu avem niciun motiv sa oferim aceste comentarii de pe o scena, sau sa le masuram prin trofee si certificate.

Sa analizam o situatie in care un numar mare de oameni care merg la o scoala, lucreaza intr-o organizatie sau participa la un eveniment, sunt recunoscatori cuiva ca a muncit din greu, spre binele tuturor. Daca nu parem sa avem cine stie ce motive pentru a obiecta daca i se aduc multumiri in public, aceasta este pentru ca procesul de multumire este unul democratic. Dimpotriva, la ceremonia tipica de „recunoastere a meritelor de excelenta“, oamenii de la putere au selectionat unilateral, dupa bunul plac si dupa propriile lor criterii, anumite persoane care sa fie recunoscute, in fata altora. In final, puterea lor de a face asemenea lucruri este de fapt adevarata recunoastere.

In loc sa vorbeasca despre cum putem minimaliza posibilele dezavantaje ale laudei, Rudolf Dreikurs si adeptii sai au preferat sa discute despre cum sa raspundem „incurajator“ copiilor.^ Unele dintre sugestiile de aplicare a acestei abordari, ca si motivele din spatele acesteia se suprapun cu cele expuse de mine anterior. Fireste, fie ca preferam sa privim problema ca pe un contrast dintre lauda buna si cea rea, sau dintre lauda si incurajare, nu conteaza atat de mult ca raspunsurile noastre.

Adeptii lui Dreikurs au contribuit esential la aceasta discutie, facand observatia ca *deseori, comentariile evaluatoare nu sunt necesare.* Putem sa fim mai

* Legat de aceasta idee, merita mentionat ca lauda pare sa fie complet absenta in anumite culturi - un fapt care pare sa contrazica presupunerea ca procesul de socializare

putin critici si sa exercitam mai putin control - si, pe termen lung, mai eficienti in a promova autodeterminarea si motivatia intrinseca - pui' si simplu luand cunostinta de ce anume a infaptuit un copil. Evidentierea unui singur aspect al eseului sau desenului unui copil care pare interesant (fara sa spunem ca e frumos sau ca ne-a placut) este probabil suficienta pentru incurajarea eforturilor.

Am ascultat recent o eleva de clasa a treia citind colegilor sai o poveste scrisa de ea. Cand a terminat, profesoara i-a spus: „Ai lucrat mult la finalul acela. L-ai rescris de trei ori“. Probabil profesoara ii mai oferise si inainte pareri despre ce mergea si ce nu mergea in poveste, ca s-o ajute sa se perfectioneze (si s-o incurajeze sa reflecteze critic ce anume inseamna sa imbunatatesti o poveste). Acum ca terminase, era suficient sa-i arate ca eforturile sale fusesera observate si apreciate; superlativele urmate de semne de exclamare cu care avem tendinta sa ne coplesim copiii i s-au parut complet inutile acestei profesoare. (Intamplator, cand copilul a adus o lucrare nesatisfacatoare, i s-a dat sansa sa o rescrie, in loc sa fie apreciata cu o nota mica. In aceasta clasa, accentul se punea pe progres si invatare mai degraba decat pe evaluare.)

Sa presupunem ca un copil mic termina un desen si vi-l arata. Am mai spus ca este mai bine sa ne concentram pe arta, si nu pe artist, si sa fim specifici in comentariile pe care le facem fata de arta. Dar oricand acele comentarii se transforma in lauda, riscam sa impingem copilul sa obtina aprobarea noastra, sa-l facem mai atent la recompensa verbala in loc sa se concentreze pe actiunea de a se juca cu desenul si culorile. Acestea sunt riscuri pe care le putem minimaliza, oferind observatii si intrebari despre ce a facut („Aici, langa apa, sunt munti? Mai sa fie, asta e imens, nu-i asa? Cum de te-ai hotarat sa-i colorezi in verde? Ce mai vrei sa desenezi?“).

De ce, in loc sa facem asta, majoritatea dintre noi raspundem cu un potop de laude? In primul rand pentru ca nu e nevoie sa gandim cand le oferim; lauda e ieftina si facila. Prin contrast, este nevoie de pricepere, grija si atentie sa incurajam oamenii in asa fel incat sa ramana interesati de ceea ce fac si sa nu se simta controlati. (Este mai usor sa facem ceva *oamenilor*, sau sa trecem la comanda si sa facem lucruri *in loc* lor, decat sa lucram *cu* ei si sa-i ajutam sa ia propriile decizii.)

In al doilea rand, pentru ca ne simtim bine sa fie cineva, chiar si cineva foarte mititel, care sa se uite la noi (la figurat si uneori *ad litteram*), pentru a ne obtine bunavointa. Acest motiv nu se aplica in fiecare caz, desigur, dar ar trebui sa ne intrebam series daca este doar o coincidenta faptul ca ceea ce spunem are efectul de a perpetua nevoia altora de a auzi ce parere avem.

in al treilea rand, multi dintre noi ne temem ca a face comentarii fara sa laudam nu e de-ajuns. La inceput, e posibil sa ni se para ca ne abtinem de la laude si

presupune sa oferim copiilor intariri verbale selective^^.

ca suntem reticenti in a ne arata bunavointa. Totusi, important este ca raspunsurile noastre sa transmite caldura si atentie. Daca facem asta, copiii vor fi mai degraba incurajati decat frustrati de ceea ce spunem. In caz contrar nici lauda, indiferent cat de generoasa va fi, nu va ajuta.

Aceste argumente provoaca rezistenta deseori, deoarece par sa puna la indoiala o convingere larg raspandita, conform careia copiii - ba chiar tuturor oamenilor- le-ar fi mai bine daca ar primi cuvinte bune. Dar daca analizam familiile cu probleme emotionale, sau efectul criticii severe, observam ca problema acestor familii nu sta in deficitul de laude. Ci in prea putina sustinere si incurajare. Apune la indoiala utilizarea recompenselor verbale nu inseamna favorizarea pedepselor verbale sau a indiferentei. Din contra, copiii ar trebui sa stie ca parintii lor tin deosebit de mult la ei si ca profesorii lor sunt dispusi sa le puna interesele pe termen lung inaintea supunerii lor pe termen scurt, pe care o pot obtine stimulii extrinseci.

O profesoara din Missouri a pus in discutie cum ar putea sa nu-si mai laude elevii, din moment ce multi dintre ei erau cazuri disperate, provenind din familii lipsite de dragoste. Dar *au nevoie* de sustinerea si bunavointa mea! a exclamat ea. Si asa si este. Dar au nevoie de ele neconditionat; au nevoie de dragoste neconditionata. In schimb, lauda, ca restul recompenselor, este conditionata. (Doar daca faci asa primesti asta - unde „asta“ reprezinta exprimarea incantarii si a sustinerii.) Mai mult, copiii care provin din medii problematice au nevoie sa se simta nu doar iubiti, ci si puternici, capabili sa faca alegeri si sa aiba ceva de spus despre ce li se intampla. In schimb, nu au nevoie sa fie controlati, chiar si prin fraze mieroase.

Tocmai din cauza ca necesita examinare adanca si efort, trebuie sa invatam sa raspundem prin incurajari, si nu prin laude, si nu putem Invata acest lucru in cativa pasi simpli. Va trebui sa ne asiguram ca aceasta abordare, ca majoritatea sugestiilor despre cum sa ne comportam cu copiii, nu este implementata mecanic. Va trebui sa ne reamintim ce varsta si ce capacitati au copiii carora ne adresam. (In relatie cu adultii, pana si un raspuns care intentiona sa incurajeze si nu sa judece poate parea condescendent.)

Si va trebui sa fim pregatiti pentru situatia in care vom avea iarași tendinta sa laudam; nu e un obicei de care ne dezvatam usor.

Teama de a nu rasfata

Nu m-am ferit sa critic recompensele in general, sau laudele in special. Dar exista o obiectie pe care n-am prezentat-o si, pentru a evita orice neintelegere. ^ reau sa ma distantez acum de ea in mod explicit. Este acel punct de vedere care face oamenii sa declare ca n-ar mai trebui sa recompensam copiii atat de des, pentru ca-i rasfatam, iar copiii din ziua de azi asteapta ceva bun sau o lauda pentru orice fac.

Popularitatea acestei critici pare sa fi crescut in ultimii ani pana la puncul

in care, desi comentariile negative despre recompense nu sunt oferite frecvent, majoritatea tind sa mearga pe linia aceasta. Astfel, exista articole care indeamna parintii sa „laude cu moderatie“^{^^} sau „sa se concentreze pe a oferi recompense cu adevarat meritate“^{^^*}, sau sa foloseasca „lauda severa“, oferita in urma „muncii cinstite si sarguincioase“, ea nu cumva copiii sa primeasca „laude cu prea mare usurinta“^{^^} MJn editorial din *Newsweek*, publicat in 1992, a luat in vizor programele educationale care incearca sa creasca respectul de sine al copiilor, ironizand utilizarea de stelute aurii si stimulente si la adultii care „sunt in stare sa laude un copil pentru ca a trecut dintr-o parte in alta a camerei, fara sa se impiedice“^{/*^}

Haideti sa studiem putin atitudinea care se reflecta in aceasta critica. Pentru inceput, sugereaza ca problema recompenselor se limiteaza la usurinta cu care le oferim; titlul unui articol reprezentativ scris din aceasta perspectiva spune ca „S-a ajuns prea departe cu recompensele!“^{^^}. Mie mi se pare o analiza superficiala, deoarece ignora miezul problemei - ideea de motivatie extrinseca.

Mai important, totusi, cei care se plang ca rasfatam copiii cu recompense tradeaza deseori un motiv mai profund al nemulțumirii lor: par sa creada ca acesti copii ar trebui sa faca ce vrem noi, pentru ca asa li se spune. Nu m-ar surprinde sa aflu ca multi dintre acesti critici sunt de asemenea nemulțumiti de ideea ca ar trebui sa le explicam copiilor de ce anume le cerem sa faca ceva. In afara de supunerea automata, fara comentarii, orice altceva pare sa enerveze anumiti oameni. Nu se acorda atentie asupra a *ce anume* le cerem copiilor sa faca, indiferent daca este vorba de o cerinta rezonabila sau de o tema inutila pentru scoala. Ar trebui pur si simplu sa faca ce se asteapta de la ei, fara incurajarii sau justificari.

Ma opun nu doar acestei cereri de obedienta, dar și tendintei de a ne concentra pe cat de usor le este copiilor din ziua de astazi. Adevarata problema nu este ca ei se asteapta sa fie laudati pentru tot ceea ce fac; ci ca adultii sunt tentati s-o ia pe scurtaturi, sa le manipuleze comportamentul folosind recompense in locul explicatiilor, in loc sa-i ajute sa-si dezvolte un set de aptitudini necesare, sa aspire spre bunele valori si sa-i sustina sa ia decizii privind felul cum sa invete si sa se comporte.

Traditionalistilor care ridiculizeaza incercarile de a creste stima de sine le place sa spuna ca oamenii se simt bine cu ei insisi drept rezultat al propriilor reusite; si nu ca reusesc ceva pentru ca au stima de sine. Exista aici un sambure de adevar. In orice caz, este o ipoteza care merita sa fie luata in considerare.* Dar in spatele

* Fireste, ambele pot fi adevarate: reusitele intaresc stima de sine, iar increderea in fortele proprii faciliteaza de asemenea reusita. In orice caz, faptul ca elevii trebuie sa reuseasca sa faca ceva de care pot fi mandri nu este, dupa cum deseori se presupune, o invitatie de a o lua de la capat - adica de a ne indrepta spre programa școlara traditionala, care pune accentul pe memorare si recitare. Ignoram, expunandu-ne riscului (si mai important, expunandu-i pe copiii nostri), intrebarea daca materialul pe care li se cere sa-l invete este captivant si relevant pentm experienta lor de viata. Ce fel de reusita face copiii

asaltului asupra unor asemenea incercari exista o obiectie mult mai puternica, pe care am putea-o identifica drept teama ca cineva ar putea primi ceva pe degeaba si ar ajunge sa fie multumit cu sine fara sa fi *cdstigmat* acest drept. (Sa ne imaginam aceasta ultima fraza strigata, in timp ce, pentru a fi si mai convingator, cineva da cu pumnul in masa.) Daca nu ma insel asupra ideologiei care actioneaza aici, este un punct de vedere dificil de aparat. Principiile economice conservatoare nu-si au locul cand vorbim despre ce merita si despre ce au nevoie copiii. Dupa cum am spus, ei au nevoie de aprobare si acceptare neconditionate - opusul recompenselor verbale, si mai ales al laudelor severe. Ceea ce merita, cred eu, este ceea ce au nevoie.

Alti isi formuleaza obiectiile in termeni mult mai pragmatici. Copiii vor deveni grasi si lenesi - nu-si vor mai face temele, nu se vor mai comporta responsabil - daca nu trebuie sa faca lucruri pentru a obtine bunavointa adultilor. Aceasta opinie se bazeaza pe teorii despre procesul de invatare si „natura umana“ care nu rezista, pur si simplu, unei examinari mai profunde, si la care am inceput sa ma refer in discutia despre teoria echitatii (capitolul 2) si inutilitatea de a face recompense dependente de calitate (capitolul 5). Permeteti-mi sa adaug ca atat conditionarile motivationale selective, cat si cele motivationale nediscriminatorii sunt doar doua fatete ale aceluiasi lucru, doua manifestari ale aceleiasi teorii a motivatiei. Problema cu recompensele nu este ca le oferim prea usor; ci ca sunt factori de exercitare a controlului care se dovedesc inefficienti si care au sanse mari sa submineze interesul intrinsec. Acest lucru inseamna ca vor fi contraproductive chiar si cand - poate mai ales cand - sunt in modul cel mai evident conditionate de ceea ce le preceda. Oferirea de recompense mai rar sau cu mai putina generozitate nu va rezolva problema de baza, deoarece aceasta este insusi behaviorismul.

Plata in functie de performanta:

De ce behaviorismul nu da rezultate cand e aplicat la
locul de munca

*[Greseala nu consta] in folosirea unor tehnici defectuoase de
administrare a bonusurilor. [Mai degraba] este ceva in neregula cu teoria
motivatiei la locul de munca pe care se bazeaza politicile si procedurile.*

- William Foote Whyte, 1955

RAPORTEEXECUTIV

Sistemele de acordare de bonusuri si plata in functie de performanta sunt nu numai omniprezente in companiile americane, dar exista si credinta profunda si rareori contestata ca, daca recompensam oamenii, vor munci mai bine. Totusi, dovezile sugereaza ca stimulii motivationali extrinseci de la locul de munca nu sunt doar inefficienti, ci chiar in mod evident contraproductivi. Pentru a explica acest esec, cel mai des intalnite motive se refera la aspecte relativ minore, care se aplica doar anumitor programe de acordare de bonusuri. Dar alte cateva motive au drept tinta tocmai esenta teoriilor despre motivatie, pe care se bazeaza toate aceste programe. La urma urmelor, *orice* abordare care ofera o recompensa pentru o performanta mai buna e menita sa fie inefficienta.

Stimulentele triumfa

Daca behaviorismul aplicat ar fi o religie, managerii americani ar fi fundamentalisti acesteia. E dificil de estimat gradul in care ei, si oamenii care-i consiliaza, cred in puterea salvatoare a recompenselor. Desigur, vasta majoritate a corporatiilor folosesc un tip de program al carui scop este sa motiveze angajatii. conditionand salariul (sau alte forme de recompensa) de o valoare sau alta a performantei.'

Pentru a intelege mai bine amplitudinea si profinzimea acestei devotiuni fata de modelul lui Skinner, totusi, sa ascultam ce au de spus in aceasta privinta managerii, precum si consultantii si instructorii scolilor de afaceri. Pur și simplu, multora dintre ei nici nu le da prin minte sa puna la indoiala valoarea motivarii extrinsece. Intr-o lucrare despre compensatii se afirma cu naturalete ca plata „corecta“ este aceea „m relatie cu performanta“[^]. In revistele de afaceri intalnim cu regularitate declaratii precum: „Organizatiile trebuie sa ofere cele mai mari recompense celor care lucreaza cel mai bine. A proceda altfel este lipsit de temei si problematic pentru productivitate“[^]. Si, dintr-o lucrare teoretica despre stimulente: “Cu cat plata e legata mai strans de performanta, cu atat e mai mare efectul sau motivational”.* Asemenea afirmatii seamana cu acele adevaruri evidente, care nu trebuie aparate deoarece nimeni nu se indoieste de validitatea lor. Sunt niste „talismane“ pe care autorul le atinge inainte sa avanseze catre un subiect controversat.[^]

Din cand in cand, intalnim un articol sau o carte care incearca sa ofere o perspectiva „psihologica“ in domeniul managementului, extrasa din teoriile umaniste sau psihanalitice, de exemplu. Asemenea lucrari se evidentiaza putemic printre alte mii de publicatii, dar adevarul este ca si toate celelalte scrieri se bazeaza, de asemenea, pe o teorie psihologica.* Acea teorie se intampla sa fie behaviorismul, care este atat de raspandit in domeniu, incat nimeni nu-l mai priveste macar drept teorie. Preceptele sale au devenit axiome.*

Ceea ce nu inseamna ca nimeni nu critica sistemul de recompense. Destule articole fac asta, si sunt deseori publicate cu titluri captivante, cum ar fi: „De ce esueaza planurile de stimulare“, „Cum sa distrugem motivatia prin plata“ si asa mai departe. Dar problema cu aceste planuri, ne dau de inteles autorii articolelor, o constituie detaliile legate de implementarea lor.[@] Nu trebuie sa aveti grija decat la calcule si sa fie livrat stimulentele extrinsec - sau poate angajati autorul drept consultant - si in lume se va restaura ordinea. Chiar si cercetatorii care au aratat esecul lamentabil al unor asemenea programe se grabesc sa ne asigure ca, desigur, „plata in functie de merite este in principiu dezirabila“[°]. Trebuie doar sa invatam cum s-o aplicam corect.

Oricine citeste literatura specializata pe acest subiect publicata acum 20 de ani, considera ca articolele arata aproape identic cu cele publicate astazi. Majoritatea expertilor din domeniu deplangeau atunci, si inca o mai fac, faptul ca nu procedam bine in administrarea planurilor de recompensare in functie de merite. [in ciuda] noilor abordari, rezultatele nu par niciodata sa se imbunatateasca.”

* La randul sau, behaviorismul, dupa cum am sugerat in primul capitol, include anumite teorii despre procesul de invatare si natura umana. Sa analizam recomandarea unui grup de consultantii conform careia angajatilor ar trebui sa li se ofere „un premiu pentru ce invata. Ceea ce invata ajunge sa merite a fi stiut“.*

Aceasta opinie, care ar fi putut la fel de bine sa fi lost scrisa azi-dimineata, dateaza din 1975. Criticile suficient de aprofundate cat sa puna la indoiala teoriile noastre despre ce anume motiveaza oamenii sunt publicate sporadic. Ca regula generala, cu cat mai explicit contesta un manual despre afaceri sau un articol substratul behaviorist al planurilor de recompensare, cu atat mai mare este probabilitatea sa fi lost scrise acum mai bine de douazeci de ani. Observati, va rog, ironia: exact in timp ce psihologii sociali incepeau sa admita cat de contraproductiva poate fi stimularea extrinseca, acest mesaj incepea sa dispara din publicatiile despre management.

Devotamentul fata de psihologia recompensei si a pedepsei este si mai evident daca lasam deoparte publicatiile despre management si discutam chiar cu managerii. Multi angajati din lumea corporatista inca par sa se identifice cu principiile pe care Douglas McGregor le-a denumit Teoria X: practic, oamenilor nu le place sa munceasca si pi' in urmare trebuie controlati si fortati - mai precis, s'at' teteagOTidM-l'S. t'caompeise material - dac-a vre-m aa faaa aeva.'^ Acest punct de vedere este in concordanta cu doctrina behaviorista conform careia motivatia este o functie a stimulilor extemi, pe de o parte, iar pe de alta parte, cu practica platii in functie de performanta.

Tom Peters a fost destul de exact cand a descris teoria care circula in mod curent astfel: „Dozati corect stimulentele, si productivitatea va creste. Daca le dam oamenilor recompense financiare mari, problema productivitatii va dispara“.'^ De fapt, daca a disparut ceva ca urmare a stimulentele financiare, n-a fost problema productivitatii, ci productivitatea in sine. Behaviorismul aplicat, inasa, nu este oferit drept o ipoteza care sa fie testata. Mai degraba seamana cu o dogma teologica si se alia in legatura cu conceptul in sine de capitalism: „Sistemul intreprinderii libere functioneaza dupa premisa ca recompensele ar trebui sa depinda de performanta“, spune un consultant." In acest punct, critica este privita drept un atac la adresa valorilor fundamentale. Dupa ce, cu putin timp in urma, am criticat planurile de recompensare la o conferinta de management, un om de afaceri a exclamat: „Pai, asta nu-i comunism?!“

Nu vreau sa insinuez ca n-au existat schimbari in teoria sau practica managementului in ultima generatie. Unii oameni au vorbit, iar in unele cazuri au si incercat sa implementeze sisteme menite sa promoveze munca in echipa, managementul partecipate, o abordare mai atenta a supervizarii si un accent mai mare pus pe perfectionarea continua. Dar chiar aici, printre aceste recomandari catre schimbare, intrezarim influenta behaviorismului: deseori ni se spune ca pentru a institui si a mentine aceste reforme, depindem de recompense.

„Daca vreti munca dc echipa, trebuie sa recunoasteti meritele echipei“, spune influentul teoretician al rpanagementului, Edward Lawler. Principal sa idee este ca ar trebui sa schimbam tinta recompenselor de la individ spre grupuri. dar

ideea de a nu ne mai baza deloc pe recompense - de a promova cooperarea fara sa mituim, practic, grupuri de oameti sa lucreze impreuna - este inimaginabila. Intre timp, utilizarea recompenselor competitive pentru managementul calitatii, cum ar fi Premiul Baldrige, „mtareste din nou mai degraba motivatia extrinseca decat pe cea intrinseca”, dupa cum formuleaza un analist.*®

Acelasi lucru este valabil si in cazul obiceiului de a recompensa angajatii cand capata noi deprinderi sau participa la programe pentru a imbunatati organizatia. *Scopiil* pentru care mituim oamenii se poate sa se fi schimbat putin; dar sprijinul pe recompense - sau doctrina behaviorista- nu. Dorim un „efort continu care sa duca la perfectionare“? Atunci oamenii trebuie „sa fie platiti mai mult pe masura ce invata mai mult“, spune unul dintre partizanii Managementului Complet al Calitatii.^ Unii consultanti argumenteaza chiar ca, pentru a face managerii sa-si recompenseze angajatii, ar trebui sa fluturam recompense si pe sub nasul managerilor.** Ne vine in minte un posibil logo pentru locul american de munca: un caine care intinde uri Wscurf uncir cafiie mar mtc, care rnfinde *alt* biscuit unui caine si mai mic, si *tot* asa pana cand atat cainii, cat si biscuitii se estompeaza.

Stimulentele esueaza

In general, recompensed nu imbunatatesc si deseori pun piedici in calea performantei multor tipuri de sarcini, in special cele care necesita creativitate. Aceasta a fost concluzia capitolului 3. Un plan de recompensare in functie de merite sau un stimulent depind, desigur, de utilizarea recompenselor. Avem vreun motiv sa credem ca o asemenea metoda este in vreun fel imuna la factorii care fac ceilalti motivator! extrinseci sa esue?;e?

Nu. Motivatia extrinseca nu functioneaza la locul de munca' mai bine decat in alt context. In 1960, McGregor a critical consecintele programelor de acordare de stimulente, observand c5 ar putea duce la

diminuari deliberate ale capacitatii de munca, Jocuri ascunse, productie ascunsa, rapoarte falsificate, conflicte cu cei care administreaza planul, cinism in raportarea la integritatea si justetea managementului, indiferenta fata de importanta

* Nu ma refer aid la acel tip de bonusuri care sunt acordate in afaceri ca parte a unor politici publice, cum ar fi scutirea de taxe pentru reducerea poluarii, sau crearea de noi locuri de munca. O entitate corporatista, de bine de rau, este responsabila doar de profitul pe care-l aduce investitorilor sai, deci este teoretic sensibila la stimulente si penalizari financiare. Disputa intre economisti opune aceasta abordare sistemului centralizat, ceea ce ridica intrebari foarte diferite de cele prezentate in aceasta carte. De fapt, utilizarea stimulentele financiare pentru a manipula comportamentul cuiva poate fi criticabil si in cele din urma, ineficient tpcmai pentru ca reduce psihologia motivationala la un domeniu al economiei.

colaborarii cu alte parti ale organizatiei (exceptand eforturile unite de a *infrdng*e sistemul de recompensare).)*

Unii profesioniști care supraveghează aceste programe pot simți chiar ei consecințele. La o conferință intitulată „Utilizarea resurselor umane“ la care am participat, una dintre participante, o directoare executivă la una dintre cele mai mari trei firme producătoare de mașini, a descris rezultatele unui chestionar pe care-l elaborase împreună cu colegii săi, ca să vadă ce părere aveau oamenii de la diferite companii despre programele lor de recompensare. Cel mult, a spus ea, aceștia au declarat că programele lor nu faceau *prea mult* rău²“

Să ne îndreptăm atenția asupra țărilor care sunt de obicei exemplificate drept concurenți ai Statelor Unite. Japonia și Germania, ca să luăm exemplele care au avut cel mai mult succes, folosesc rareori stimulente sau alte tactici behavioriste pentru a face oamenii să lucreze mai bine.[^] Acest fapt nu doar că demitizează ideea că ține de „natura umană“ să fim motivați de recompense extrinseci, dar ridică și întrebarea asupra utilității unor asemenea recompense, având în vedere că aceste țări par să o ducă destul de bine. „Dacă aceste țări nu au nevoie de ele, America are?“ se întreabă *The Economist*?[^]

Dar să lasăm deoparte dovezile anecdotice despre eșec și experiența altor țări. Ce ne spun studiile? În afara chestionarelor ocazionale despre cât de multumiti sunt managerii de programele lor de recompensare,^{^^} este deosebit de dificil să găsim date concrete care să arate dacă aceste programe au vreun rezultat bun. (Absența sustinerii empirice, desigur, nu oprește aproape pe nimeni să nu adopte aceste măsuri de stimulare - sau chiar în anumite cazuri să pretindă că aceste dovezi chiar există.)^{^^*} Conform cercetătorului G. Douglas Jenkins Jr., de fapt, „dovezile aduse tind să se axeze pe efectele *varietății* condițiilor de acordare a stimulentei, și nu pe o eventuală creștere a performanței în funcție de plata condiționată“^{^^}

În căutarea unor dovezi în sprijinul acestor programe, putem găsi o serie de studii, începând cu anii 1960, care au evidențiat o relație foarte slabă, chiar negativă, între plata și performanța organizațională, și mai ales între plata departamentului executiv și profitul unei corporații, măsurat pe o perioadă de timp dată.^{^^} Care este semnificația acestei descoperiri? În mod obișnuit, în absența unei astfel de corelații se interpretează că oamenii nu sunt cu adevărat plătiți pentru cât de bine au muncit. Cu alte cuvinte, sistemul de plăți a fost implementat defectuos.

Dar la fel de bine, majoritatea acestor studii ar putea fi folosite pentru a susține un alt tip de concluzie, care schimbă sensul cauzalității. Poate că ceea ce încearcă să ne transmită aceste studii este că o plată mai mare nu *implied* performanța mai bună. Cu alte cuvinte, ideea în sine de a recompensa calitatea ar putea fi una zadarnică. Doi cercetători au încercat în mod explicit să stabilească dacă dividendele erau mai bune în cazul corporațiilor care ofereau programe de

stimulare financiara pentru directorii de top decat in cazul celor care nu aveau asa ceva. Cercetatorii n-au reusit sa gaseasca nicio diferenta²

Si alte studii se opun celor care prefera recompensele la locul de munca. In 1986, Jenkins a urmarit douazeci si opt de experimente publicate anterior, care masurau impactul stimulentei financiare, unele in conditii de laborator, si altele in campul muncii. Saisprezece dintre ele (adica 57 %) au aratat un elect pozitiv asupra performantei. Dar acest procentaj supraevalueaza beneficiul stimulentei, din cateva motive. In primul rand, imbunatatirea a lost judecata pe termen scurt, si nu existau indicii care sa confirme ca ar fi continuu. In al doilea rand, sarcinile studiate erau majoritatea munca de birou sau fizica, cum ar fi de asamblat, de plantat copaci si de sortat cartonase. In al treilea rand, si cel mai relevant, performanta a lost masurata doar cantitativ: o treaba buna consta, in acest caz, in a produce mai mult sau in a lucra mai repede. Doar cinci dintre studii au luat in calcul si calitatea muncii. Si din acestea cinci, cate au descoperit un elect pozitiv al stimulentei financiare? Niciunul.^{^*}

Unul dintre acele studii, condus de catre Edwin A. Locke la slarsitul anilor '60, a aratat ca oamenii care erau platiti la bucata nici macar n-au produs mai mult decat ceilalti care erau platiti doar pentru participare.* De asemenea, Locke a aratat ca muncitorii aveau tendinta sa aleaga sarcinile mai lacile, deoarece le crestea plata - o descoperire in concordanta cu argumentul ca recompensele descurajeaza asumarea de riscuri (vezi paginile 62-67).[^]

Studiile pe care nu le-a cunoscut Jenkins, sau care au aparut dupa ce al sau a lost publicat, contin si mai multe vesti proaste. O serie de eereetari au analizat o intamplare neobisnuita dintr-un loc de munca real: eliminarea brusca a unui sistem de recompensare cu bonusuri, care fiisese implementat de mult timp pentru o echipa de sudori. Daca un stimulent financiar motiveaza, atunci absenta sa ar trebui sa traga in jos productia. Si exact asa a lost, la inceput. Din lericire, acest cercetator a continuu sa urmareasca productia pe o perioada de cateva luni, colectand astlel acele date pe termen lung care sunt rareori obtinute in acest domeniu. In absenta stimulentei financiare, productia sudorilor a inceput sa creasca rapid si pana la urma a atins un nivel la lei de inalt sau mai inalt decat lusesse inainte.[^]

Una dintre cele mai ample eereetari care arata cum alecteaza productivitatea muncii dilerite programe de interventie, o analiza ce cuprinde vreo 330 de rezultate din nouazeci si opt de studii, a lost electuata la mij locul anilor '80 de catre Richard A. Guzzo si colegii acestuia. La prima vedere, numerele pareau sa

* Whyte a raportat ca sistemele de recompensare in functie de numarul de piese executate esueaza, de obicei, pentru ca muncitorii „stabilesc o cota a ceea ce considera ei a fi o zi cinstita de munca si refuza sa treaca de acest nivel, chiar si atunci cand ar putea loarte bine sa laca asta“. Acest lucru nu este, a continuu el, o parte dintr-un program de stimulente defectuos administrat sau prost schitat, ci teoria de baza a motivatiei.^{^®}

sugereze o relatie pozitiva intre stimulente si productivitate, dar din cauza variatiilor enorme de la un studiu la altul, testele statistice au indicat, pana la urma, ca nu exista un elect semnificativ. Stimulentele financiare nu erau, practic, legate nici de un numar de muncitori care absentasera sau demisionasera de-a lungul timpului. In schimb, programele de pregatire si de fixare de scopuri au avut un elect mult mai mare asupra productivitatii decat orice alta masura care implica plata^d

Intr-un final, sa ne indreptam atentia spre utilizarea platii in functie de merite din sectorul public. Cea mai ampla tentativa de implementare a unui astfel de program in guvernul federal, un rezultat al Actului de Reforma a Serviciilor Civile din 1978, a fost considerata un dezastru pana si de catre omul care a condus-o.^{^^} In primul test direct despre efectele platii dependente de performanta pentru manageri, o echipa de cercetatori de la Universitatea California din Irvine au studiat performanta a douazeci de birouri de la Administratia de Securitate Sociala, pe parcursul a mai bine de patru ani. Au folosit exact aceiasi indicatori de performanta in functie de care salariul managerilor firsese crescut, si au descoperit ca „implementarea platii in functie de merite n-a avut efecte semnificative asupra performantei organizationale“^{^^*}.

Aceiasi grup de cercetatori a supravegheat managerii din cinci agentii federate diferite, inregistrandu-le atitudinile fata de plata in functie de merite la patru intervale diferite de timp, si urmarind rezultatele programului dupa cum flisese implementat. Putini manageri au spus ca, in general, stimulentele financiare i-ar fi facut sa lucreze mai mult. Majoritatea au considerat ca diferentele privind performanta erau dificil de cuantificat. Si, pe masura ce acest plan de recompensare a fost aplicat, tot mai multi dintre ei au ajuns la concluzia ca nu-i incurajeaza sa-si faca treaba bine.^{^^}

Un alt sistem de recompensare din sectorul public a fost studiat de-a lungul timpului: salariul in functie de merite pentru profesori. Au fost ridicate diferite obiectii fata de aceasta idee, incepand cu faptul ca, in principiu, este „manipulativa si reflecta neincrederea“.^{^^} Dar duce la o tehnica de predare mai buna? Cercetatorii dezinteresati si pana si analistii politici conservatori, care sunt in mod clar atrasi de idee, au gasit putine dovezi sau chiar deloc in sprijinul acestei idei. Nici masuratorile obiective, nici marturiile profesorilor sau administratorilor nu ne ofera niciun motiv sa credem ca se va imbunatati calitatea predarii ca urmare a platii in functie de merite - si nici ca o scoala dintr-un cartier care utilizeaza un astfel de program va avea mai multe sanse sa atraga sau sa pastreze profesori buni.”

De ce esueaza recompensele

Exista trei posibile moduri de a interpreta toate aceste date, conform carora daca platim oamenii pentru performanta lor nu obtinem in general o munca mai

buna din punct de vedere calitativ. Prima este sa presupunem ca trebuie sa existe si alte studii care arata intr-un fel sau altul efecte pozitive ale acestor programe. Am petrecut mult timp cautand fara succes asemenea rezultate, dar invit cititorii sa caute in literatura de specialitate si sa-mi spuna si mie daca gasesc vreo dovada ca imbunatatirea calitatii muncii pe termen lung chiar se datoreaza utilizarii recompenselor. (Chiar si mai impresionante - dar și mai improbabile - ar fi datele care sa arate ca recompensele produc imbunatatiri substantiale in felul in care sunt tratati angajatii. Un studiu recent a aratat ca un plan de recompensare care a fost aplicat unei intregi organizatii mai degraba decat la nivel individual produce de fapt beneficii masurabile, dar ulterior s-a vazut ca acest program includea si o implicare sporita a angajatilor in procesul de decizie, un aspect care putea sa duca la un rezultat pozitiv mai mult decat recompensele.)^{^*}

A doua reactie posibila fata de aceste studii este sa consideram ca esecul constant al stimulentei reflecta doar probleme cu programele lor specifice. „Intr-o zi, vom gasi unul care sa si mearga“ este, fireste, punctul de vedere dominant in mediul de afaceri american, iar consecintele sustinerii sale au doua taisuri: sistemele de plata in functie de performanta sunt utilizate din ce in ce mai des, iar incapacitatea de a intelege de ce nu par sa functioneze niciodata persista.*

Al treilea raspuns ar fi sa conchidem ca nu felul in care administram stimulentele este gresit, ci faptul ca *exista* sisteme de recompensare prin stimulente. Daca incercam un alt plan de bonusuri, alta recompense, o noua propunere din aceeasi perspectiva skinneriană, e cam la fel cu a trata ciroza trecand de la votca la gin. Aceasta sectiune și urmatoarea argumenteaza ideea ca sursa problemelor este behaviorismul in sine. (Capitolul 10 ofera sugestii pentru o alte abordare a motivatiei si ce practici derive din acea paradigma alternative.)

Mai precis, as dori sa ofer paisprezece motive pentru esecul planurilor de stimulare financiara si al platii in functie de merite, incepand cu problemele usor de remediat, asociate cu anumite programe, si continuand cu explicatii care pun la indoiala valoarea oricarui astfel de plan, indiferent cat de bine este creat. Ultimul tip de analiza este mult mai problematic si mai subversiv, in special cand implice o privire atenta asupra naturii motivatiei umane - si, deloc intampietor, apare mult mai rar in publicatiile de specialitate. (Din moment ce ma concentrez aici doar pe motivele esecului planurilor de stimulare financiara, ma voi abtine sa ridic obiectii morale felului in care sunt de fapt distribuiti banii, atunci cand aceste planuri sunt aplicate.)^{^®}

* Daca tot suntem la acest capitol, ne-am putea intreba cine primeste cel mai mare stimulent pentru a apara ideea stimulentei. Cine ar prefera, in mod natural, sa intoarca pe toate partile formulele folosite pentru planurile de recompensare, in loc sa puna la indoiala premisa in sine a platii in functie de performanta? Probabil raspunsul sta in miile de consultanti care n-ar mai avea un loc de munca daca aceste premise ar fi puse la indoiala.^{^^}

Sa incepem cu cateva probleme relativ minore. Tocmai pentru ca au fost atat de des descrise de altii - si pentru ca se refera doar la probleme de implementare le putem lista rapid si putem merge mai departe.

1. Lipsa necesitatii.

Programele de stimulare financiara, cu toate riscurile lor implicite, sunt uneori introduse inutil - mai precis, cand angajatii fac deja o treaba buna. Solutia: daca e suficient de bine, lasati-i in pace.

2. Caracterul secret.

Cand nimeni n-ar trebui sa stie cat castiga celalalt, oamenii pot exagera cu cat sunt platiti ceilalti de fapt sau pot suspecta anumite nedreptati care de fapt nu exista. Acest lucru scade moralul si creeaza neliniste in cadrul companiei.^ Solutia: nu mai tineti secrete.

3. Plata nu coincide cu performanta.

Dintr-o multitudine de motive ce tin de organizare, deseori compensatia financiara nu corespunde indicilor de performanta, chiar si cand avem mare incredere in acele cifre si chiar si atunci cand s-a decis ca acestea doua vor fi strans corelate. Solutia: faced ce ati promis ca veti face.

4. Costurile.

Unele planuri de stimulare financiara sunt considerate prea scumpe. Solutia: oferiti recompense non-financiare.*^

Alte probleme cu stimulentele sunt dilematice, atunci cand nici una dintre doua optiuni posibile nu este dorita.

5. Prea mare versus prea mic.

Daca bonusurile sunt prea mici, e posibil sa nu aiba cine stie ce impact. Daca sunt suficient de mari sa aiba vreun impact, prea putini oameni le vor primi.^

6. Termen scurt versus termen lung.

Daca un stimulent se bazeaza pe performanta pe termen scurt, angajatii pot lua decizii contra intereselor companiei pe termen lung.*** Daca stimulentele vizeaza performanta pe termen lung, conexiunea dintre comportament si intarire isi pierde din substanta (un adevarat cosmar pentru un behaviorist).

7. Obiectiv versus subiectiv.

Daca planul de recompensare se bazeaza pe factori obiectivi, sistemul poate fi rigid si lipsit de raspuns fata de acele aspecte ale performantei care nu pot fi reduse la un protocol fix. Iar in cazul in care compensatia se bazeaza mai degraba pe factori subiectivi, aceasta devine dependents de capriciile si preferintele evaluatorului.*^

* Pe parcursul a cadva ani, specialistii au criticat directorii executivi de top din America pentru ca se concentrau pe profitul pe termen scurt, ruinand aceste organizatii. In mod ironic, unii dintre aceiasi critici favorizau recompense diferite, defi acestea in sine sunt de fapt o solutie pe termen scurt.

Solatia la aceste trei dileme nu este nici pe departe una evidenta. Dar sa presupunem, de dragul discutiei, ca am putea schita un traseu fara greseli printre fiecare pereche de capcane care ameninta sistemul. Chiar si in acest caz, ne gasim in fata unui non set de probleme si mai serioase.

8. „Evaluarea performantelor este un exercitiu al inutilitatii.“¹

Un plan de plata bazat pe evaluarea performantei poate fi doar la fel de bun ca sistemul care determina calitatea acelei performante. Din nefericire, asemenea evaluari sunt de obicei departe de acuratetea pe care ne place sa le-o atribuim. Este aproape imposibil sa cuantificam performanta pentru multe tipuri de activitate si, in orice caz, majoritatea sistemelor de rating prezinta acuratete doar la extreme - adica identifica doar performanta exceptional de buna sau de rea.² Ceea ce inseamna ca gradarea compensatiei probabil nu va corespunde gradelor de performanta.

Evaluarea performantei poate parea precisa, dar mascheaza de fapt multe diferente subtile ale felului in care o persoana isi abordeaza munca; numerele pur si simplu nu pot reflecta corect diferentele stiluri de munca si diferentele puncte forte ale angajatilor.³ Chiar si cand cerem o evaluare mai ambitioasa calitativ, rezultatul ne va arata multe atat despre evaluator, cat si despre evaluat.⁴ Ne va arata cat de exigenta este critica sa, cat de bine se asteapta de la angajat sa-si faca treaba, cat de bine se intelege cu acesta si, uneori, ce valori comune au sau daca provin din medii similare.⁵

Chiar mai mult, „performanta unui individ depinde, pana la un punct considerabil, de felul in care este condus“, dupa cum a formulat McGregor, deci managerul se evalueaza partial pe sine insusi, desi nu pare.⁶ De asemenea, evaluarea indivizilor trece cu vederea si in ce masura performanta oricarui dintre ei reiese dintr-un schimb de idei si resurse cu colegii, si reflecta de altfel contributia indirecta a unui sistem mai mare.⁷

In final, chiar daca evaluarile performantei *ar fi* adecvate in a masura cat de bine isi face cineva treaba, efectele lor sunt de obicei atat de distructive, incat n-ar trebui sa fie oricum folosite. Nu doar ca interdependenta de la locul de munca este ignorata, dar oamenii sunt descurajati sa coopereze pe viitor. („De ce l-ai ajutat, daca sunt judecat doar prin prisma propriei mele performante?“) Dupa cum a evidentiat McGregor, evaluarile performantei determina de asemenea si „rationalizarea, atitudinea defensiva, incapacitatea de a intelege si impresia ca superiorul lor este nedrept sau arbitrar“, ori de cate ori oamenii primesc o evaluare care nu este atat de pozitiva pe cat se asteptau ei sa fie.⁸

Legendarul consultant in statistic⁹ W. Edwards Deming, cu darul sau caracteristic de a face afirmatii moderate, a numit sistemul de apreciere si recompensare a meritelor „cel mai puternic inhibitor al calitatii si productivitatii din lumea occidentala“. In plus, „alimenteaza performanta pe termen scurt.

anihileaza planificarea pe termen lung, acumuleaza frica, incurajeaza rivalitatea si lasa oamenilor un gust amar⁷ Putem sa adaugam si ca este pur si simplu nedrept, deoarece angajatii sunt facuti responsabili pentru niste lucruri care sunt in realitate factori ai sistemului in afara puterii lor.

Banii

9. „Plata nu este un factor motivational.“^{^*}

Daca un angajat nu este interesat in mod special de o plata in produse, si nu in bani, acest lucru nu reprezinta o problema serioasa; un sistem stereo poate fi inlocuit de o excursie in Hawaii. Dar daca se dovedeste ca recompensa obisnuita, banii, nu au nici ei puterea motivationala pe care le-o atribuie majoritatea?

Un mesaj care a avut ecou in toate culturile noastre a fost acela ca nu ar trebui sa traim pentru a face bani. Ca nu traim pentru a face bani este o cu totul alta problema. Chiar si cand un savant precum Deming declara sec ca banii nu sunt motivanti, suntem sceptici - sau cel putin nedumeriti.

Fireste, toti vrem sa fim platiti. Cumparam cu bani lucrurile de care avem nevoie si pe care ni le dorim. Chiar mai mult, cu cat cineva este platit mai putin - sau, cu cat mai mic este controlul pe care il are asupra propriei munci -, cu atat mai ingrijorat va fi de chestiunile financiare.” Din acest punct de vedere, banii sunt ca sexul, dupa cum a remarcat undeva James Baldwin: de obicei ne preocupa daca lipseste din viata noastra. Putem conchide asadar, deci, ca trebuie cu totii sa ne castigam existenta, si ca persoanele care reusesc cu greu acest lucru sunt cele mai preocupate de bani dintre noi.^{^*}

Problema este ca se trag concluzii inoioelnice din aceste fapte. De exemplu, nu rezulta ca majoritatea dintre noi ne gandim la locul nostru de munca in cea mai mare parte doar in termeni de recompense extrinsece pe care acesta le poate aduce. Acum cateva zeci de ani, o serie de studii au descoperit ca atunci cand oamenilor li se cere sa ghideasca ce anume conteaza pentru colegii lor - sau in cazul managerilor, ce conteaza pentru subordonatii lor ei presupun ca banii sunt in capul listei. Dar puneti direct intrebarea „Dar pentru tine ce este mai important?“ si rezultatele vor fi foarte diferite. Rezumand;

- Cand grupe de studiu compuse din muncitori in industrie, in 1946 ji 1986, au fost intrebate ce doresc de la locul lor de munca, au asezat „salarii bune” pe locul cinci din zece factori posibili. In chestionarele mai recente, pe locul intai a fost „o munca interesanta”. Totusi, supervizorii au presupus ca muncitorilor le pasa de bani cel mai mult^{^®} - si probabil au luat decizii manageriale pe baza acestei presupuneri gresite.

- Intr-un chestionar realizat cu ajutorul a peste cincizeci de mii de candidati la companiile de utilitati, pe o perioada de treizeci de ani, plata a fost clasata pe

locul sase din zece factor! ce aveau legatura cu locul de munca, mult in urma altora cum ar fi „tipul de activitate“. Dar atunci cand au fost intrebati ce cred ei ca este important pentru ceilalti, majoritatea oamenilor au ales salariul.”®

- Cateva sondaje nationale au aratat ca oamenii nemultumiti de locul lor de munca mentionau motive cum ar fi lipsa de varietate sau de provocare, conflicte cu sefii sau colegii, si prea multa presiune. Salariul pur si simplu nu reprezenta o chestiune majora.*”

- Preocuparea fata de aspecte intrinsece la serviciu, cum ar fi sansa de a dobandi aptitudini noi, utilizarea la maximum a talentului cuiva sau luarea de decizii nu se limiteaza doar la anumiti oameni. Contrar opiniei ca un accent exclusiv pe recompensele extrinsece este potrivit anumitor categorii de muncitori, cercetarile au aratat ca toti oamenii care-si castiga existenta prin munca, indiferent de tipul de ocupatie sau de nivelul de educatie, sunt „afectati puternic atunci cand evalueaza un loc de munca in functie de nivelul de recompensa intrinseca pe care acesta il poate oferi. Recompensele extrinsece devin un factor important al satisfactiei generale la locul de munca doar pentru angajatii pentru care recompensele intrinsece sunt indisponibile”@^.

- Chiar si pentru oamenii care lucreaza in vanzari si despre care se crede ca sunt impulsionati doar de bani, „cresterea compensarii financiare a fost motivul oferit cel mai rar“ cand au plecat la alta companie, conform unui sondaj efectuat in 1991.«

Ideea este ca economistii gresesc daca se gandesc ca a munci este ceva inutil - ceva neplacut, care trebuie facut ca sa ne putem cumpara lucrurile necesare, un simplu mijloc de atingere a scopului.”* Munca poate *deveni* ceva atat de neplacut, incat sa ajungem sa ne gandim la ea in asemenea termeni, dar aceasta este o aberatie*. Oamenii nu muncesc doar sa traiasca, dar si traiesc pentru a munci ~ sa produca hrana, sa creeze lucruri, sa rezolve probleme. Chiar si intr-o societate puternic industrializata, unde sarcinile au fost fragmentate, iar talentele noastre se irosesc in mare parte a zilei, majoritatea oamenilor spun ca sunt multumiti cu locurile lor de munca.®”

Mai mult, majoritatea oamenilor continua lucreze si dupa ce nu mai exista nevoia financiara.®’ Poate ca lucrul cel mai uimitor dintre toate este descoperirea ca

* Cei care persista in ideea ca muncim doar pentru a face bani nu doar ca-si limiteaza analiza la munci fara finalitate constructiva si care nu stimuleaza deloc inteligenta, dar de asemenea iau drept un fapt dat ideea ca aceste locuri de munca vor ramane

astfel, mereu. Intotdeauna oamenilor le va pasa de bani, par sa spima acesti critici, asa ca

n-are rost sa incercam sa imbunatatim calitatea muncii lor zilnice. Fireste, aceasta este o profetie care se implineste prin natura ei si care isi serveste doar siesi. Credinta ca nu se poate face nimic pentru a face munca mai interesanta duce la actiuni manageriale (sau,

cele mai multe momente de placere pura, inconstienta, pe care le experimentam. sunt atunci cand muncim.

Pana in acest punct, am argumentat ca rolul banilor in contextul muncii noastre este mai putin important decat am presupus noi. Cand ne largim orizonturile de cercetare, pentru a privi semnificatia banilor in raport cu viata insasi, rezultatele sunt si mai izbitoare. Dupa cum a remarcat sociologul Philip Slater, „Ideea ca toata lumea vrea bani e o propaganda rasp^ndita de dependentii de avere, ca sa se poata simti mai bine fata de propria lor dependenta.”®

Din nou, cei care ajung la disperare incercand sa-si poata achita facturile se gandesc deseori la aspectele financiare. Dar priviti cati oameni, indiferent cum se simt fata de locurile lor de munca, se implica profund in sarcini ce tin de timpul lor liber: fac muzica, repara masini, decoreaza camere, gradinaresc si, desigur, isi ingrijesc copiii. Aceste munci sunt deseori grele si iau mult timp, si sunt facute fara a se astepta vreo remuneratie. Per ansamblu, ideea este ca nu banii sunt ideea.™

Fireste, exista oameni care o due destul de bine, si totusi acumularea de avere pare sa le conduca vietile. Ne trebuie o alta carte in sine pentru a intelege natura si cauzele acestei preocupari, dar pot oferi aici cateva posibile explicatii. Oamenii pot manifesta asemenea sentimente in virtutea obisnuintei, sau poate pentru ca au fost crescuti sa creada ca valoarea financiara e tot ce conteaza in viata, sau poate pentru a compensa perioadele d^ saracie pe care le-au trait. Altii, amintindu-si acea credinta veche, pot crede ca bogatia reprezinta o alegere divina -un semn ca o persoana „a reusit in viata“ in mai multe feluri decat o alta. Banii pot fi vanati ?i pentru ca inseamna putere sau statut social sau ofera o liniste existentiala vaga: Am, deci exist. (Imi vine in minte aceasta ultima interpretare cand vad oameni care-si zangane maruntisul din buzuiiare.)

Adeseori inasa, goana neintreriapta dupa salarii mai mari poate fi interpretata drept un simptom al unor lipsuri mai adanci. Daca-i ascultam pe acei oameni care invariabil directioneaza conversatia catre bani si care-si petrec viata incercand sa obtina mai mult, ne intrebam ce nevoi incearca oare sa acopere prin satisfactii materiale. Cand munca este lipsita de alte trasaturi mai importante, tendinta este sa ne concentram pe cat de mare este salariul: daca privam o persoana de o sarcina cu adevarat captivanta si care are insemnatate pentru ea, de capacitatea de a face alegeri asupra a ceea ce intreprinde, de sustinere sociala, de sansa de a invata si de a-si demonstra competentele, acea persoana isi va indrepta atentia, cel mai probabil. catre cat castiga. (Ba chiar este posibil sa expedieze drept naiva ideea ca munca ar putea vreodata insemna mai mult decat bani.) Acelasi lucru este valabil. dupa cum au argumentat unii psihologi si critici sociali, cand cineva nu gaseste niciun sens vietii sau nu are legatura putemica cu ceilalti: un cont bancar gras ajunge sa substituie un sentiment autentic de irnplinire.

Este in mod clar o satisfactie-surogat, pentru ca nicio suma nu pare sa fie suficienta vreodata: asemenea oameni „au nevoie“ mereu de mai mult decat obtin sau cumpara deja. Fie ca adaugam inca o pereche de pantofi, inca un aparat electronic sau un salariu mai mare cu care sa le poata cumpara, tot nu e de ajuns. Niciodata nu va fi de ajuns³! Daca sunt intrebati de ce au ales sa puna band in centrul vietii lor, acesti indivizi pot raspunde defensiv: „Hei, orice om trebuie sa manance“. (Asa e, dar nu trebuie neaparat sa mergi in Franta ca sa faci asta. Intrebarea era de ce aceste dorinte au acaparat viata cuiva; raspunsul incearca sa le justifice prezentandu-le drept nevoi.) Probabil nu este nimic surprinzator in faptul ca acei tineri adulti pentru care succesul financiar este un scop principal in viata tind sa dea semne de „depresie si anxietate sporita“, ca si „o reducere a functiilor psihologice, productivitate sociala mai scazuta si mai multe probleme comportamentale“ decat altii³^

Rezulta ca banii nu sunt un factor pe atat de semnificativ al felului in care traим sau muncim, pe cat se crede de obicei. Pana si cei care par sa fie obsedati de ei - cei care, precum in definitia cinicului, data de Oscar Wilde, cunosc pretul oricarui lucru si valoarea niciunuia, recunosc ca au nevoie de ceva mai mult de atat. Dar chiar si daca ma insel complet in aceasta privinta, chiar daca oamenii sunt in primul rand preocupati de ceea ce castiga si chiar daca banii ar fi punctul central al vietii si muncii noastre, tot nu exista vreo justificare pentru a crede ca banii sunt *motivanti*. Mai precis, nu avem motive sa presupunem ca daca platim oamenii mai bine acestia vor munci mai bine, sau chiar mai mult, pe termen lung.

Partial este adevarat, deoarece indivizii care vor performanta si sunt perfectionisti, nu sunt receptivi la recompense financiare. Dupa cum a subliniat un instructor al scolii de afaceri Flarvard, „oamenii care sunt lideri buni nu sunt obsedati de bani“⁴^Dar mai exista un motiv, chiar si mai important, pentru efectul limitat al recompenselor financiare, un argument prezentat acum ceva timp de catre Frederick Flerzberg. Herzberg a avut multe de spus despre munca si motivatie, iar unele dintre punctele sale de vedere au fost criticate de-a lungul anilor. Dar un punct a fost cu siguranta corect si de o importanta vitala: doar pentru ca prea putini bani pot irita si r/emotiva nu inseamna ca din ce in ce mai multi bani vor aduce din ce in ce mai multa satisfactie, cu atat mai putin motivatia de a face tot ce ne sta in puteri.⁵* Daca vi s-ar injumatati salariul, este plauzibil sa presupunem ca efectul asupra moralului ar fi atat de devastator, incat v-ar afecta performanta; poate chiar v-ati decide sa va dati demisia. Dar acest lucru nu inseamna ca daca

* Chiar si aceasta afirmatie aparent evidenta este mai putin batuta in cuie pe cat s-ar crede. Unele dovezi ne indica faptul ca oamenii sunt mai degraba preocupati sa afle daca sunt platiti corect decat sa stie cati bani fac, in termeni absoluti.⁶ Suma pare corespunzatoare genului de munca, trainingului si experientei pe care o aduce cineva, cat castiga altii care au locuri de munca similare, si asa mai departe? Chiar si o pierdere apreciabila de venit nu va reduce neaparat motivatia. Intervin un numar de factori: Iti

ti s-ar dubla salariul ai face o munca mai buna decat faci acum.

Prin analogic, sa luam in considerare afirmatia ca morcovii sunt buni pentru vedere. Ceea ce este adevarat doar in sensul foarte limitat al faptului ca au caroten, pe care corpul il transforma in vitamina A; o private completa de vitamina A ar cauza orbire pe timp de noapte. Dar aproape toata lumea are rezerve imense de caroten stocate in ficat, si daca mancam mai multi morcovi, sau, altfel spus, ingeram vitamina A peste cantitatea de care avem nevoie, nu ni se imbunatatesc deloc vederea. Iar in cazul banilor, mai putini e posibil sa ne dauneze, dar mai multi nu inseamna ca ne si ajuta.

Subliniez ca niciunul dintre aceste motive nu ofera o justificare managerilor pentru a fi zgarciti cu plata angajatilor lor. Toata lumea doreste sa fie platita adecvat si pe drept; cei care au cele mai monotone si mai trudnice locuri de munca ar parea, de fapt, sa aiba cu atat mai multe motive sa fie platiti bine. Dar a presupune ca banii sunt motorul umanitatii ar inseamna sa adoptam o intelegere limitata a motivatiei umane.[®] Din moment ce planurile de recompensare financiara sunt de obicei bazate pe un astfel de model, n-ar trebui sa fie surprinzator cand nu au succes. Este destul de clar ca reputatia banilor ca fiind motivatia suprema nu va disparea prea curand, dupa cum a formulat un autor in 1963.

Cele cinci probleme cu recompensele la... locul de munca

Reluam jocul intitulat „chiar daca...“ Sa presupunem ca toate cele noua motive oferite mai sus pentru inadecvarea programelor de recompensare financiara sunt supuse criticii, bazate pe un rationament defectuos sau sustinute de dovezi indoielnice. Asemenea programe, cred, sunt oricum sortite esecului, din cauza greselilor fundamentale ale behaviorismului aplicat. Daca incercam sa motivam extrinsec oamenii, pierdem din start, din motivele discutate mai pe larg in capitolele 4 si 5. In doar cateva pagini voi recapitula aceste argumente si le voi aplica atunci cand voi analiza locul de munca, dar ele reprezinta cele mai evidente explicatii ale esecului programelor care leaga recompensa de performanta.

10. Recompensele pedepsesc.

in unele domenii, nu mai este nevoie sa demonstrem ca pedepsele distrug motivatia: acest fapt este deja inteles, si am putea conchide, dupa cum deseori se poate observa, ca recompensele fac acelasi lucru. Dar oamenii care conduc multe dintre marile corporatii americane sunt inca siguri ca tacticile coercitive si punitive

raman destui bani sa traiesti? A existat un rationament legitim dupa care s-a executat reducerea? Este acest sacrificiu impartasit de toti cei din organizatie, inclusiv de cei din varf? Ce rol a jucat individul in luarea deciziei de a taia o parte din plata? (Ceea ce *ni se face* este intotdeauna mai demotivant decat ceea ce alegem sa facem.)

sunt utile. Câteva cuvinte pe marginea acestei teme (mai tîrziu de a discuta despre recompense) s-ar putea să nu fie în zadar.

Chiar și în zilele noastre, întâlnim deseori lideri ai lumii de afaceri care cred că teama motivează oamenii să lucreze bine. „Sper că toată lumea vine aici îngrozită“, a spus un director executiv de la AT&T.[®] „E bine să-i facem să se simtă inconfortabil pe cei ce fac parte din ultimele zece procente [ale clasamentului întreg]“, a declarat un vicepreședinte senior al departamentului de resurse umane de la IBM, care a adoptat recent un sistem de evaluare conform căruia unul din fiecare zece angajați trebuie să primească o evaluare proastă anual și să aibă la dispoziție trei luni să-și îmbunătățească performanța; în caz contrar, să fie concediat.[^] Sistemele de plată în funcție de performanță, „trimiterea semnalelor corecte pentru un randament bun“ trebuie să „retină suficient din plată“ atunci când munca oamenilor este nesatisfăcătoare, conform unui text standard despre compensații.^{®®} Unii psihologi behavioriști apară obiceiul de a pedepsi angajații, sub pretextul că-i ajută să-și „clarifice așteptările managementului în ce privește performanța lor și promovează fixarea de țeluri“.® (Ceea ce este comparabil cu a afirma că, dacă aruncăm angajații pe geam, îi ajutam să-și clarifice la ce etaj lucrează.) Unui bine-cunoscut profesor al unei școli de afaceri și consultant în „eficacitatea organizațională“ îi place să-și încheie prelegerile citându-l pe jefuitorul de bani John Dillinger: „Poti obține mai multă cooperare cu un zambet și o armă decât doar cu un zambet“.*

E greu de imaginat o altă filozofie a managementului atât de extrem de diferită de tot ceea ce ne învață cercetările și experiența. Îmi voi rezerva majoritatea comentariilor despre pedepse pentru capitolul 9, care se referă la creșterea copiilor. Pentru moment, permiteți-mi să evidențiez ceea ce oamenii care se folosesc de strategia „bomboanei și-a nuielei“ știu în mod sigur: strategiile punitive, cum ar fi expunerea posibilității de concediere sau retrogradare pentru performanțe slabe, sunt extrem de contraproductive - să nu mai menționăm și că sunt neplăcute, lipsite de respect și, în general, reprezintă un mod jignitor de a relaționa cu alte ființe umane.

Pentru început, de obicei pedeapsa nu duce la îmbunătățire, ci la sfidare, reacții de apărare și furie. În loc să se bazeze pe persuasivitate sau rezolvarea problemelor, cel care pedepsește se implică într-un exercițiu crud de impunere a puterii. Dacă li se dă șansa, majoritatea oamenilor răspund cu aceeași monedă și nu cu o nou-descoperită hotărâre de a face o treabă mai bună. Cel mult, acțiunile coercitive duc doar la o obediență plină de resentimente, care cu greu ar putea fi considerată un mod de a gândi dezirabil pe termen lung. Un motto ironic afișat în unele birouri și școli surprinde perfect lipsa de logică a acestor abordări de management înapoiate: CONTINUAM CU BATAIA PÂNĂ SE RIDICĂ MORALUL.

* Prin „cooperare“ se înțelege, firește, obediența, nu munca de echipă.

Cel mai inofensiv lucru pe care-l putem spune despre utilizarea pedepsei si a fricii este ca sunt metode naive din punct de vedere psihologic. Daca amenintam oamenii, acestia pot deveni anxiosi cu privire la consecintele activitatii lor ne-corespunzatoare, dar teama de esec este complet diferita de dorinta de succes. Prima distrage oamenii de la sarcina data; in loc sa tinda spre performanta, cel mai probabil vor aborda o cale sigura si se vor proteja. Ca sa ma exprim eufemistic, nu asa obtinem calitate. Dupa cum spunea Herzberg, „un sut in fund poate produce miscare, dar niciodata si motivare“*1

Chiar si directorii care stiu ca managementul punitiv reprezinta o contradictie in termeni pot sa nu observe cat de asemanatoare sunt recompensele si pedepsele prin teoriile despre motivatie pe care se bazeaza si prin consecintele lor practice. „De ce oare“, s-a intrebat Herzberg, „managerii vad imediat ca un sut negativ *nu* este motivational, dar aproape toti afirma ca un sut pozitiv *este* motivational?“

Dupa cum am argumentat in capitolele precedente, ambele tactici extrinsece tind sa controleze. Recompensele sunt resimtite ca fiind punitive, deoarece si ele reprezinta un efort de a manipula comportamentul uman. Mai mult chiar, angajatii pot considera ca un bonus sau alta recompense li s-a retinut sau retras in mod deliberat (dupa cum ne indeamna manualul despre compensatie citat mai sus), altfel ar putea pur si simplu sa nu fi reusit sa-l obtina, in ciuda eforturilor lor. Efectul nu este mai putin daunator decat cel al pedepsei - si intr-adevar, sunt identice.

Cercetatorii au descoperit ca impactul motivational al unei evaluari de performanta este mult mai slab decat s-ar fi asteptat.*^ De asemenea, daca cineva se astepta la un bonus si nu il primeste, acest lucru va avea un efect advers asupra performantei sale ulterioare: „Cei carora li s-a refuzat recompensarea meritului lor pot reactiona avand rezultate si mai slabe in viitor“.*^ Rezumand, sistemele de recompensare esueaza deoarece efectul lor general este echivalentul unei pedepse.

11. Recompensele distrug relatiile interumane.

Relatiile in plan orizontal, cum ar fi cele dintre angajatii cu statut comparabil, pot fi deteriorate de recompense. Dupa cum au subliniat Deming si altii, programele de stimulare de acest gen reduc posibilitatea cooperarii dintre cei implicati. Iar cand lipseste cooperarea, lipseste si calitatea. „La sesiunile de training, vorbim despre munca de echipa“, a remarcat un director executiv bancar, „iar apoi o distrugem prin sistemul de recompensare““.

Cel mai sigur mod de a distruge munca de echipa si implicit performanta in plan organizational este de a face recompensele greu de obtinut - adica de a obliga oamenii sa intre in competitie unii cu altii. Multe companii continua sa evalueze angajatii comparandu-i liderul uneia dintre cele mai mari corporatii din aceasta lume, de exemplu, continua sa insiste ca aceasta practica promo^ eaza

„rigoarea“*, m ciuda convingerii raspandite a oamenilor evaluati ca asemenea sisteme nu fac decat sa distruga.

De asemenea, programele competitive de recunoastere a meritelor si alte concursuri continua sa existe, in ciuda faptului ca fac rau. Pentru fiecare persoana care pierde, sunt multe altele care se considera perdante si care „ajung sa creada ca, indiferent de eforturile lor, vor ramane exclusi din cercul invingatorilor“[^]! Cu cat mai trambitate sunt aceste premii, prin anunturi, comunicate si festivitati de premiere, cu atat mai daunator este efectul lor. Mai mult, concursurile, clasamentele si competitia pentru un numar limitat de premii fac fiecare angajat sa-si vada colegii ca pe un obstacol in calea propriului succes, ceea ce descurajeaza colaborarea si erodeaza sprijinul social si un sentiment de apartenenta care ar putea insemna angajati siguri si o activitate eficienta. De fapt, aceste rezultate pot urma oricarei utilizari a recompenselor; introducerea competitiei intr-un sistem de recompensare doar inrautateste lucrurile.

Si relatiile pe plan vertical, cum ar fi acelea dintre supervizori si subordonati, se destrama sub greutatea unei sistem de recompensare. Deja am aratat ca, atunci cand persoana careia ii sunteti subordonati decide cafi bani veti castiga (sau ce alte bunuri puteti obtine), sunteti tentati sa ascundeti orice probleme intampinati (vezi paginile 57-58). In loc sa cereti ajutor, o conditie obligatorie pentru performanta optima, veti avea tendinta mai degraba sa irositi energia incercand sa flatati acea persoana si s-o convingeti ca aveti totul sub control. Mai mult, conform lui Dean Tjosvold, profesor de administrare a afacerilor, veti tinde mai putin sa contestati deciziile proaste si sa va implicati in acel tip de conflict care este benefic pentru organizatie, daca va preocupa o potentiala pierdere a recompensei. Putine lucruri sunt mai periculoase ca un grup de indivizi care urmaresc sa fie recompensati si incearca sa mearga la sigur.[^]

12. Recompensele ignora motivele.

Ideea e foarte simpla: pentru a rezolva problemele de la locul de munca,

* Pe langa dezavantajele comune cu alte tipuri de motivatori extrinseci, evaluarea angajatilor prin comparatie e inutila si din alte motive. Pretinde sa ofere precizie, chiar daca evaluarile care determina locul in clasament al fiecarei persoane sunt in mod inherent subiective - mai ales cand indivizi care indeplinesc sarcini complet diferite sunt evaluati in flmctie de aceeasi scala. (Chiar credem ca performantele unei dactilografe, ale unui contabil si ale unui chimist pot fi evaluate pe acelasi set de criterii, pentru a putea forma un clasament?) Dar iata obiectia decisiva: *performanta relativa este, in final, irelevanta pentru orice preocupari importante ale unei companii. Ca sa vorbim pe \$leau, cui ii pasa daca un individ este intre primii 10% angajati ai unei companii care se duce de rapa? Sau, in aceeasi idee, ce mai conteaza daca cineva este clasat in ultima zecime a unei eompanii in care practic toata lumea lucreaza bine? Lucrurile care conteaza sunt criteriile absolute, nu relative. Si daca un sistem forat de clasament submineaza munca de echipa, atunci nu doar ca este irelevant pentru performanta, ci o inrautateste chiar, conform criteriilor cu adevarat importante.*

trebuie sa stim ce anume le-a cauzat. Sunt angajatii insuficient pregatiti pentru cerintele muncii lor? Este sacrificata cresterea pe termen lung pentru a maximiza profitul pe termen scurt? Muncitorii sunt incapabili sa colaboreze eficient, iar drept rezultat un sector copiază munca altuia? Compania este rigida ca ierarhie, iar oamenii care stiu ce lipseste nu au curaj sa faca recomandari si se simt epuizati si lipsiti de puteri? Fiecare dintre aceste situatii necesita un raspuns diferit. Dar sa intindem o bomboana - „Munceste mai bine si uite ce primesti“ - este o pseudosolutie; nu se adreseaza problemelor care cauzeaza de fapt stagnarea companiei si a oamenilor care lucreaza acolo.

General vorbind, sistemele de recompensare sunt frecvent utilizate drept inlocuitor, pentru a oferi angajatilor lucrurile necesare ca sa faca o treaba buna. Esenta unui management bun este sa tratam corect angajatii - ceea ce, dupa cum voi argumenta mai tarziu, inseamna sa le oferim feedback util si sa venim m intampinarea nevoilor lor de autodeterminare si sustinere sociala. Astfel se pun bazele perimetrului in care interesul intrinsec fata de munca se poate dezvolta. Dar sa fluturam un bonus pe sub nasul unui angajat, iar apoi sa asteptam ca treaba sa mearga de la sine necesita mult mai putin efort.

Intr-adevar, exista dovezi ca planurile de plata in functie de performanta tind sa inlocuiasca managementul atent: acolo unde sunt aplicate sistemele de recompensare, este mai putin probabil sa fie folosite strategii productive *P* (Acelasi lucru pare sa fie valabil si in institutiile in care se folosesc sisteme pe baza de Jetoane, sau cand parintii promit recompense pentru note bune, si in general oriunde este evident behaviorismul popular: in loc sa-si asume sarcina de a ajuta si a asculta, de a incuraja competenta si de a rezolva probleme, persoana care ocupa o pozitie de putere deseori ofera o recompense si presupune ca lucrurile se vor rezolva de la sine.)”^ Un sistem de recompensare nu poate tine locul managementului, asa cum o abordare behaviorista nu tine locul abordarii cauzelor problemei, dar este totusi deseori folosita cu acest scop.

13. Recompensele descurajeaza asumarea de riscuri.

„Oamenii vor face exact ceea ce li se cere, daca recompensa este semnificativa“, declara entuziast unui dintre adeptii programelor de plata in functie de performanta.®^ Si astfel am identificat tocmai ce este gresit la aceste programe. De cate ori oamenii sunt facuti sa se gandeasca la ce vor primi pentru executarea unei sarcini, vor face doar ce este absolut necesar pentru ea. Tind mai putin sa-si asume riscuri sau sa exploreze posibilitati, ceea ce explica de ce scade creativitatea cand oamenii sunt motivati de recompense. Astfel, dupa cum observa Philip Slater, „daca facem oamenii sa fuga dupa bani, obtinem doar oameni care fug dupa bani. Folosirea banilor drept factor motivant duce la o degradare progresiva a calitatii productiei generale“®”.

Excelenta trage intr-o directie; incurajarea angajatilor sa se gandeasca la cat de bine se descurca (si cu ce se vor alege drept rezultat), intr-alta. Spuneti-le oamenilor ca venitul lor va depinde de productivitate sau de evaluare, si ei se vor concentra pe numere. Doi analisti au evidentiat faptul ca „angajatii pot face ceea ce le este necesar pentru a avea scoruri mai mari pe fisa de evaluare mai degraba decat ceea ce este cu adevarat necesar pentru a-si executa corect sarcina“^{®^} Ceea ce implica deseori o manipulare a orarului de munca pentru completarea sarcinilor, cu scopul de a primi recompensa.^{^*} Agentii de vanzari pot amana procesarea unei comenzi sau, dimpotriwa, pot sa promita ca o vor livra mai repede decat este posibil, pentru a se incadra in criteriile de acordare a unui bonus pentru vanzarile realizate pe o anumita perioada de timp. Sau pot si sa piarda timpul, monitorizand numerele care determina cati bani vor castiga.^{^*} Sau pot chiar sa manifeste in mod echivoc comportamente ilegale si lipsite de etica, ca rezultat al presiunii generate de programele de recompensare^A”

Dintr-un anumit punct de vedere, jonglatul cu numere sau convingerea clientilor sa cumpere bunuri de care nu au nevoie constituie o asumare de riscuri. Dar riscurile pe care dorim sa si le asume oamenii - sa fie dornici sa exploreze posibilitati noi, incercand sa-si imbunatateasca productivitatea ~ sunt influentate negativ de prezenta recompenselor. O orientare extrinseca, de exemplu, face oamenii mai putin dispusi sa incerce lucruri noi. In schimb, ei vor opta pentru cea mai simpla sarcina pe care o pot executa, din moment ce astfel isi maresc sansele de a fi rapid recompensati.

Cand angajatii participa la stabilirea unor criterii de performanta, cum ar fi in companiile care folosesc tehnica de „management in functie de obiective“, popularizata de catre Peter Drucker, „sunt motivati sa-si seteze scopurile la un nivel sigur, pentru a se convinge ca scorurile de evaluare vor fi mari si vor fi recompensati“.^{®'} Dar problema aici nu consta in faptul ca oamenii sunt lenesi de la natura sau ca li s-a acordat in mod imprudent dreptul de a pune in discutie standardele care sa fie utilizate. (De fapt, s-a descoperit ca „participarea angajatilor la stabilirea scopurilor comune a dus la standarde mai inalte decat atunci cand acestea sunt impuse“.)^{®^} Mai degraba, problema consta in utilizarea unui sistem de recompensare: oamenii isi vor stabili mai Jos stacheta, deoarece au fost determinati sa se concentreze pe recompensa pe care o vor primi.

14. Recompensele submineaza interesul.

Probabil cel mai important motiv al esecului sistemelor de recompensare este fenomenul descris in capitolul 5: stimulii extrinseci nu sunt doar mai putin eficienti decat cei intrinseci, dar chiar reduc motivatia intrinseca. Cu cat un manager isi determina mai tare angajatii sa se gandeasca la castigul rezultat din munca lor, cu atat mai putin vor fi acestia interesati de munca in sine. Acest fapt

este atat o consecinta de nedorit, cat si o explicatie pentru faptul ca recompensele scad performanta.

La inceputul anilor '70, Edward Deci a publicat o lucrare intr-o revista despre comportamentul in cadrul companiilor, in care arata ca recompensarea oamenilor pentru implicarea lor intr-o sarcina tinde sa le submineze motivatia intrinseca. Deoarece doar cateva alte studii mai aparusera in asemenea publicatii, unii cercetatori din acest domeniu au considerat descoperirile sale false. Dar „cercetarile au aratat in mod repetat ca orice sistem de plata in functie de performanta tinde sa submineze motivatia intrinseca“,¹⁰ chiar daca o mare parte din acel studiu a aparut in publicatii citite rareori de catre cei interesati de management.

Alaturi de colegii sai, Deci considera ca motivarea extrinseca are acest efect deoarece este perceputa ca fiind folosita pentru a controla. Alti sustin explicatia conform careia „fa asa si primești asta“ devalorizeaza automat „asa“: adica sarcina in sine este perceputa drept o conditie obligatorie si neplacuta pentru a obtine un bun. McGregor, de exemplu, a constatat ca recompensele oferite muncitorilor sunt de obicei destinate sa fie folosite acasa, iar drept rezultat „munca este perceputa ca o forma de pedeapsa, un pret platit pentru diferite modalitati de obtinere a satisfactiei in afara locului de munca“.¹¹

Oricare ar fi motivul acestui efect, totusi, riscul *oricarui* sistem de acest gen este ca-i va face pe oameni sa fie dezinteresati de munca lor și prin urmare va fi mai puțin probabil ca acestia sa-si abordeze sarcinile cu entuziasm si cu dorinta de a obtine performanta. De asemenea, *cu cat legăm mai strâns performanta de plată (sau alte recompense), cu atât facem mai mult rău*. (Cu greu ne-am putea imagina un contrast mai puternic decât între ideea aceasta și opinia behaviorista conform careia ar trebui să obținem legătura cea mai directă posibil între plată și performanta.) Iar acest rău, în caz că n-am fost suficient de clar, nu este limitat doar la performanta individuala a angajaților. După cum a conchis expertul în economic politica Robert Lane, principalele consecințe ale utilizării recompense!, ale accentuării factorilor extrinseci, și nu intrinseci la locul de munca, sunt deteriorarea „nu doar a poftei de munca, dar și a productivității întreprinderilor de producție și comerț“.¹²

Un ultim punct, pe care l-am adus mai devreme în discuție, legat de recompense în general, se aplică într-un mod mult mai însemnat la locul de munca: planurile de recompensare nu răspund într-o măsură de mare orientării extrinsece pe care o au unii dintre angajați, pe cât creează această concentrare pe factorii financiari. După cum au aratat sondajele, supervizorii presupun că oamenii care muncesc pentru ei sunt interesați de bani, majoritatea. Vor alege un sistem de management skinnerian prin urmare, cu plată în funcție de performanta. Din moment ce factorii extrinseci erodează motivatia extrinseca, oamenii devin mai puțin interesați de munca lor și din ce în ce mai predispuși să ceară stimulente

extrinsece înainte sa faca vreun efort. Apoi supervizorii arata cu degetul aceasta orientare, clatina din cap si spun „Vezi? Fara recompensa, nu fac nimic“.

Este un exemplu clasic de profetie care se implineste singura, si n-a scapat din vizorul unor critici precum McGregor, Herzberg si Levinson.'®^ Intr-un sens general, a aratat psihologul Barry Schwartz, teoria comportamentului poate sa ofere o explicatie utila pentru ceea ce se intampla in locurile de munca din America. Dar - si acesta este detaliul cel mai important - „face asta nu pentru ca ar fi o exemplificare naturala a principiilor teoriei comportamentului, ci din cauza ca aceste principii au avut un rol major in transformarea muncii intr-o exemplificare a teoriilor behavioriste".'***

Behaviorismul a avut un impact major asupra felului in care ne gandim la munca si a modului in care o executam. Dar programele specifice pe care le-a elaborat, cum ar fi cele de bonusuri, nu ne pot oferi rezultatele dorite. Esecul lor are multe cauze: o serie de studii diferite au descoperit ca recompensele pur si simplu nu pot face oamenii sa execute mai bine o sarcina, si un numar de factori diferiti explica si de ce. Unele dintre datele si rationamentul care sprijina aceasta critica radicala exista de zeci de ani; unele au aparut mai recent. Dar ar trebui deja sa ne confruntam cu realitatea tulburatoare ca manipularea comportamentului prin oferirea de stimuli ar putea fi o tehnica buna pentru a dresa un animal de companie, dar nu pentru a aduce calitatea la locul de munca.

Momeli pentru învățare:

De ce behaviorismul nu funcționează în salile de clasă

Spre deosebire de acum o sută de ani, punctul de vedere acceptat al zilelor noastre este că un interes în sine față de o activitate, indiferent de consecințele ulterioare, este un mijloc de învățare cu totul superior.

- Edward L. Thorndike, 1935

Când ajung pentru prima oară la școală, sunt complet fascinați de lumea inconjurătoare. Sunt încantați de abilitatea lor nou - descoperită de a-și scrie numele cu litere imense, tremurătoare, să numere tot ce văd, să descifreze semnele din jur. Stau pe podea când e vremea de citit povești, cu ochii mari și gura cască, ascultând absorbiți cum le citește învățătoarea. Vin acasă cu mintea plină de cunoștințe noi și de legături noi făcute între fapte. „Știi ce-am învățat azi?” ne spun.

Dar până ajunge să sune ultimul clopotel, vraja s-a risipit. Ochii li s-au îngustat. Se plâng de temele pentru acasă. Numără minutele până la sfârșitul orei, zilele până la sfârșitul săptămânii, săptămânile pe care le mai au de îndurat până la vacanță. Întreabă: „Avem de învățat asta?”

Trasez în linii mari acest tablou. De fapt, procesul este puțin diferit pentru fiecare copil; poate avea loc pe o perioadă de câteva zile sau câțiva ani sau, în câteva cazuri fericite, deloc. Poate chiar să fie mai rău decât cum l-am descris eu: elevii pot ajunge nu doar să privească școala ca pe o corvoadă, dar să se considere și pe ei însși inferiori sarcinilor date. În orice caz, aceste schimbări nu au nimic natural în ele. Nu pot fi desemnate drept un arhetip al pierderii inocentei, un inevitabil progres al dezvoltării. Mai degrabă, entuziasmul copilului este ucis din fașă ca rezultat direct a ceea ce se petrece în școlile noastre. Această transformare îngrozitoare nu poate fi pusă pe seama unui singur factor, dar există însă o caracteristică a educației americane care poate explica multe: „Fă așa și primești asta”.

Doi studii recente despre învățământul primar au confirmat ceea ce știa întreaga lume deja: recompensele sunt folosite în mod constant, aproape în fiecare clasă, în încercarea de a motiva copiii și de a le îmbunătăți performanța.

Li se ofera abtibilduri si stelute, alimente si pauze mai mari, note si premii. Noi bunuri sunt introduse drept recompensa, pe masura ce elevul creste, dar tot pe tiparul fomiulei lui Skinner. Deseori, sunt recompensati pentru note: o medie buna inseamna un loc la panoul de onoare, poate o carte de identitate speciala, un cos de cumparaturi gratuite la magazinele locale, si chiar si bani, din partea parintilor. Un articol intr-un ziar care descrie aceste stimulente incepe astfel: „Copiii vostri nu vor sa invete? Nu-i pedepsiti, platiti-i”.^{^*}

Cand vechile recompense nu mai reusesc sa suscite interesul elevilor și performanțele lor, le oferim altele noi. (E uimitor cat de des reactionam la esecul unei strategii, atat in viata privata, cat si in cea publica, repetand-o.) Si cand și acest lucru se dovedeste ineficient, dam vina pe elevi, crezand ca probabil nu au abilitatile necesare sau sunt prea lenesi ca sa faca un efort. Poate oftam si ne impacam cu ideea ca „nu este realist sa ne asteptam de la elevi sa devina motivati sa invete intr-o sala de clasa”.[^]

Pentru cei care privesc educatia dintr-o perspective a politicilor sociale, care editeaza rapoarte despre scolile americane sau publica articole, solutia pentru orice nu functioneaza in sistem ia invariabil forma unei combinatii între nuia si bomboana; profesorii ar trebui sa fie recompensati sau pedepsiti pentru nivelul *lor* de performanta; scolile ar trebui amenintate cu o rata scazuta de inscrieri daca nu se redreseaza si nu intra cu succes in competitia pentru elevi. Conservatorii pietelor libere, iritati de sindicatele profesorilor care opun rezistenta la aceste planuri, argumenteaza ca „nimeni nu se schimba fara stimulente”^{“^}. Dar sindicatele, sau cel putin reprezentantii lor cei mai vizibili, se contrazic doar referitor la anumite politic! propoze. Cand vine vorba de filozofia de baza, vorbesc cu totii aceeasi limba. „Niciun sistem nu poate functiona fara stimulente”, declara presedintele Federatiei Profesorilor din America, Albert Shanker\ Se alatura dezbaterii si publicatia *The New Republic*: „Oamenii raspund la stimulente”.[^]

Acest tip de consens dogmatic este ceva rar si extraordinar. Behaviorismul popular ofera practic informatii pentru fiecare aspect al educatiei americane si de asemenea modeleaza perspectiva majoritatii criticilor sai. Cand atatea lucruri care li se intampla copiilor nostri se bazeaza pe o singura teorie, trebuie sa ne intrebam daca aceasta se potriveste cu ceea ce stim noi legat de procesul de invatare.

Motivatia de a invata

Daca incepem de la zero, lasand deoparte tot ceea ce credem ca stim despre note si alte stimulente motivationale, trei stari de fapt vorbesc de la sine.

1. Copiii mici nu au nevoie de recompense pentru a invata. Copiii care

* Observati ca singurele solutii care ne vin in minte sunt pedepsele sau recompensele, doua versiuni ale manipulării comportamentale.

vin la scoala in fiecare zi lucratoare a saptamanii formeaza un spectru de interese, abilitati si circumstante. Unii vin din familii in care curiozitatea intelectuala este incurajata, altii din familii in care simpla supravietuire este o provocare. Dar faptul ca acesti copii nu sunt receptivi in mod egal la ceea ce face invatatoarea in fiecare clipa n-ar trebui sa ne opreasca sa recunoastem ca dorinta in sine de a invata este naturala.

Martin Hoffman, un cercetator care s-a specializat in studiul empatiei, a spus odata ca parintii si profesorii care doresc sa ajute copiii sa devina responsabili social nu sunt singuri: „au un aliat in copil“. Exact acelasi lucru poate fi spus despre adultii interesati de dezvoltarea intelectuala. Dupa cum aproape orice parinte de copii de gradinita poate confirma, „Copiii sunt dispusi sa incerce sa inteleaga ceea ce-i inconjoara“*, sc joaca cu numerele si cuvintele si ideile, pun neincetat intrebari, cu cea mai pur intrinseca motivatie imaginabila. Pe masura ce copilul creste, totusi, perspectiva lui fata de actul de a invata devine din ce in ce mai extrinsec orientata (vezi pagina 91), pana in punctul in care observatorii atenti gasesc „putine exemple de elevi motivati sa invete in sLile de clasa din America“®.

2. La orice varsta, recompensele sunt mai putin eficiente decat motivatia intrinseca, pentru promovarea invatarii eficiente. E destul de simplu: asa cum adultii care iubesc ceea ce fac au in mod invariabil rezultate mai bune decat cei indemnati cu stimulente artificiale, asa si copiii sunt mai dispusi sa invete cel mai bine daca sunt interesati de ceea ce au de invatat.

Cateva studii au descoperit o legatura pozitiva intre motivatia intrinseca si rezultatele scolare ale copiilor de varste diferite. Majoritatea studiilor pe aceasta tema au fost legate, ceea ce inseamna ca nu putem presupune neaparat ca motivatia copilului este cea care a dus la cresterea sau scaderea performantei; intr-adevar, avem motive sa credem ca si reusita poate afecta motivatia. Totusi, cel putin un cercetator a conchis ca relatia este de tip cauzal: „motivatia intrinseca redusa produce un deficit de performanta“.'®

Cand studiem felul in care privesc copiii anumite sarcini, relatia este chiar si mai impresionanta. Un grup de cercetatori a incercat sa determine factorii in functie de care copiii de clasele a treia si a patra isi aminteau ce citisera. Au descoperit ca gradul de interes al elevilor fata de ceea ce citeau era de *treizeci de ori* mai important decat gradul de dificultate a pasajului. "

Bazandu-ne pe dovezile prezentate in capitolul 3, ne-am astepta ca interesul intrinsec sa joace un rol chiar mai important in tipul de invatare care implica gandire creativa si conceptuala.

Se poate sa existe pareri diferite despre *motivul* pentru care cei ce sunt interesati de ceea ce invata, invata eficient,^ dar faptul in sine este incontestabil. Dupa cum indica mottoul acestui capitol, chiar si Thorndike, parintele behaviorismului. inaintea lui Skinner, a recunoscut acest lucru. Intr-adevar, cu greu am putea combate

aceasta descoperire: daca le place copiilor ceea ce fac, atunci fac mai bine; cine n-ar fi de acord? Dar ideea este de fapt mai subversiva fata de teoriile educatiei contemporane decat ar parea. De exemplu, multi parinti si profesori discuta despre motivatie de parca ar fi o calitate singulara, ceva ce elevii trebuie sa aiba in grade diferite. Cercetarea despre care tocmai am vorbit este atat de importanta deoarece arata ca nu conteaza doar cat de motivat este cineva, ci si ca natura si sursa acestei motivatii sunt importante¹ Chiar si o consistenta motivatie extrinseca - dorinta de a face ceva bine pentru a primi un bun - este posibil sa interfereze de fapt cu reusita.

In alta ordine de idei, unii traditionalisti bombane ca necazul cu scolile din ziua de azi este ca toata munca este facuta sa para distractiva."[^] (Ce bine-ar fi sa fie asa!) Daca ce vor ei sa spuna este ca nu orice ne face placere are valoare educationala, atunci ar fi greu sa nu fim de acord A Dar dovezile resping in mod evident ideea puritana conform careia orice lucru important trebuie sa fie si neplacut - sau invers, ca orice fac copiii cu placere trebuie sa fie lipsit de valoare. Cand elevii sunt entuziasmati si motivati, poate ca nu topaie toata ziua de bucurie, dupa cum evidentiaza Jere Brophy, dar vor fi mai predispusi sa ia in serios lucrurile pe care le invata, „sa le considere ca avand sens si meritand atentia lor, si sa incerce sa ob(ina beneficiile dorite din ele“.”

Odata, pe cand eram profesor la liceu pe la inceputurile anilor 1980, am dus cu masina o fata de cincisprezece ani care nu manifesta niciun interes fata de ceea ce i se preda. Era ciudatica si tacituma, si a deschis gura doar ca sa ma intrebe daca pot sa dau drumul la radio, iar apoi a inceput sa cante fiecare cantec care a fost difuzat pe tot parcursul drumului, aratand nu doar mai mult entuziasm decat crezusem ca poate avea, dar si o memorie de-a dreptul remarcabila. Cand le-am povestit ulterior colegilor mei, au clatinat din cap si au zambit condescendent, gandindu-ma cum aceasta fata, care nu se remarca prin nimic in clasa, reusise cumva sa invete la perfectie toate versurile din Top 40.

Doar mai tarziu am realizat ca aceasta fata ma invatase ceva despre motivatie si relatia acesteia cu reusita. Daca noi, profesorii, nu i-am observat niciodata memoria uluitoare, sau n-am fost martori la expresia de absorbtie totala pe care o zarisem in acea zi in masina, asta nu era pentru ca ea nu-si pusese prioritatile in ordine. Poate mai degraba dadea ceva de inteles despre ce se intampla la ore - programa scolara si strategiile motivationale care erau utilizate. Nimeni nu trebuise sa-i promita o nota de zece ca sa invete toate acele cantece, nimeni n-o amenintase cu o nota de patru daca greșea versurile. Cea mai impresionanta reusita a ei nu avea nevoie nici de bomboana, nici de nuia. Dar poate fusese necesar ca acestea sa lipseasca.

In toate discutiile noastre despre motivatie, consider ca deseori nu recunoastem un adevar frapant: daca educatorii sunt capabili sa creeze conditiile

in care copiii se pot implica in sarcini academice, atunci probabil va urina si dobandirea de aptitudini intelectuale. Vrem ca elevii sa aiba rigoare in rationamente, sa fie buni cititori, sa stie sa se exprime bine in scris si sa rezolve probleme, fiind apti sa faca legaturi si distinctii intre idei. Dar cel mai sigur ghid spre un proces care promoveaza aceste lucruri nu sunt nici notele, nici rezultatele de la teste; ci nivelul de interes al elevului. Profesorii si parintii ar trebui fie atenti daca elevii citesc din proprie initiative si daca vin acasa sporovaind despre ce au invatat in acea zi. Teoretic, este posibil ca un copil sa fie puternic motivat intrinsec și tot sa nu se descurce bine. Dar va garantez ca numarul unor astfel de elevi nu va fi niciodata prea mare.

Acum sa privim situatia inversa: lucreaza bine, sunt bine dresati, fac toate temele, invata pentru teste, iau note mari, isi verifica transcrierile, ii multumesc pe cei mari - si urasc fiecare minut in care fac toate aceste lucruri. Milioane de copii se potrivesc acestui profil. Invata, e drept, dar fara tragere de inima, directionati de altii, dresati sa citeasca tot ce le-a fost dat si nimic in plus. Sunt, in formularea tulburatoare a lui Montaigne, „catari incarcati cu carti“. ^ Acum mai bine de trei decenii, Jerome Bruner a descris rezultatul acestei abordari lipsite de creativitate a reusitei, studiind elevii „intresati doar de metoda *corecta* de a face un lucru“:

Capacitatea lor de a transforma ce au invatat in idei valabile tinde sa fie mai scazuta decat a acelor copii care abia iau note de trecere la niveluri prevazute de testele de inteligenta. Dobandesc abilitati in mod mecanic si tind mai degraba sa raspunda prin ce li se cere in loc sa transforme informatia in ceva ce are legatura cu restul vietii lor cognitive. Dupa cum ar spune Maimonides, procesul lor de invatare nu le apartine.*

Dar acum trebuie sa marturisesc ca si eu am alte idei. Nu consider interesul doar un mijloc de a atinge scopul reusitei. Chiar daca ar fi atat de usor sa inveti bine fara motivatie intrinseca, consider ca dorinta de a te lua la tranta cu ideile, cu pasajele literare, si de a gandi ca un om de stiinta este de asemenea valoroasa. Cred ca ar trebui sa ne dorim copii care vor sa invete, care nu doar stiu sa citeasca, ci si vor asta. Dupa cum argumenteaza Richard Ryan si unul dintre colegii sai, nu este suficient „sa concepem telul principal a 12 ani de scolarizare obligatorie drept doar un rezultat cognitiv“. Ar trebui insa sa ne dorim copii „domici sau chiar entuziasti sa obtina ceva din scoala, curiosi si incantati de Invatatura, pana in punctul in care sa caute oportunitati de a-si urma interesele in afara scolii“.

Putini s-ar dezice de un astfel de scop, si totusi motivatia ca scop, nu ca mijloc, pare sa lipseasca din majoritatea discutiilor noastre la nivel national despre ce anume nu merge in scoli si cum am putea remedia situatia. (Intr-ade\ar. se vorbeste prea rar despre motivatie ca facand parte din contributia la reusita.) A ridica o astfel de problema implica examinarea scopului insusi al educatiei - o

perspectiva descumpanitoare, poate, pentru cei al caror obiectiv este sa obtina angajati cu abilitati potrivite, care sa creasca profiturile unor companii⁴®. Daca, precum John Nicholls, suntem iritati de formularea „sa investim in educatie“, care „pare sa exprime dorinta de a avea aptitudini ce aduc profit, mai degraba decat pasiunea de a face lucruri valoroase“[^]; daca, precum Charles Silberman, credem ca scoala ar trebui „sa pregateasca oamenii nu doar sa-si poata castiga existenta, dar si sa si-o traiasca - o viata creativa, umana si sensibila“^{^^}, atunci atitudinile copiilor fata de invatatura sunt cel putin la fel de importante pe cat de important este nivelul lor de performanta fata de orice sarcina data.

Esenta celui de-al doilea fapt, totusi, este ca desi poate ceea ce conteaza pentru noi este cat de bine invata copiii, tot trebuie sa ne concentram pe motivatia intrinseca, din moment ce este mult mai eficienta in a produce performanta decat recompensele. Ceea ce inseamna ca ar trebui sa fim ingrijorati de faptul ca acest element esential tinde sa dispara dupa cativa ani de scoala. Cum se intampla acest lucru? Indreptati-va din nou atentia spre modul cum descrie Bruner un elev eminent lipsit de imaginatie. Acel stil, „in care copilul cauta indicii despre cum sa se conformeze asteptarilor celorlalti debuteaza ca raspuns la recompensele aprobarii parintesti sau ale profesorului“, argumenteaza el.^{^^} Ceea ce ne duce la...

3. Recompensarea invataturii submineaza motivarea intrinseca. Ar fi deja suficient de rau daca notele mari, bulinele si alte incurajari skinneriene n-ar ajuta cine stie cat copiii sa invete. Tragedia este ca si viciaza acel tip de motivatie care *chiar* ajuta. Carole Ames si Carol Dweck, doua dintre cele mai proeminente ganditoare pe tema motivatiei academice, au demonstrat independent una de cealalta ca nu putem explica lipsa de interes a copilului fata de invatatura doar citand drept motiv aptitudinile scazute, performanta scazuta sau stima de sine subreda, desi este posibil ca acesti factori sa joace un rol.^{^^} Problema decisiva se dovedeste a fi ce scopuri au elevii vizavi de invatatura. Daca profesorii - sau, conform unui studiu, parintii^{^^} - pun accent pe valoarea reusitei scolare in termeni de recompense, acest fapt va scadea aproape sigur interesul elevilor fata de ceea ce invata. „Toate recompensele au acelasi efect“, declara un autor. „Dilueaza bucuria pura pe care ne-o provoaca succesul“.-¹

Deoarece am expus argumentele si dovezile care sustin acest efect in capitolul 5, inclusiv cateva exemple si studii relevante cu precadere in privinta procesului de invatare, nu este nevoie sa descriu din nou cum submineaza motivatorii extrinseci motivatia intrinseca. Doresc in schimb sa ma concentrez asupra a doua motive ale acestui efect, care s-au aflat, fiecare dintre ele, in atentia cercetatorilor din domeniul educatiei: utilizarea tehnicilor de control in sala de clasa si accentul pe nivelul de performanta al elevilor. Lucrarile pe aceasta tema nu fac mereu referiri explicite la recompense, dar ambele contexte sunt in mod clar relevante

pentm sistemul de notare si utilizarea altor stimulente extrinsece pentm elevi*.

Cum facem elevii sa invete

Un director executiv de top, obisnuit cu exercitarea puterii, s-a plans de curand de declinul educatiei din aceasta tara. Copiii, a declarat el, trebuie „facuti sa inteleaga cat de important este sa mvete“^{5^} Abordarea surprinsa de aceasta scurta firaza este emblematica pentm tot ce nu merge bine in sistemul scolar american. Incercarea agresiva de a „face“ copiii sa faca ceva - ba chiar mai absurd, sa-i facem sa inteleaga de ce ar trebui sa le pese de ceva ce au fost fortati sa faca - este o reteta a esecului. Parafrazand o faimoasa analiza critica, daca o putere straina ostila ar fi incercat sa-i impuna Americii un sistem mediocm de educatie, n-ar fi reusit sa puna la punct un plan mai bun decat acesta - stabilirea unor mecanisme de control riguros asupra actiunilor elevilor.

Trebuie sa adaug imediat ca, spunand aceste lucmri, nu declar ca profesorii ar trebui sa nu mai ghideze sau sa instruiasca, sau ca elevii ar trebui eliberap de toate constrangerile, pentm a putea invata exclusiv de unii singuri. In capitolul 11, voi spune mai multe despre ce inseamna sa oferim studentilor un grad rezonabil de autonomc. Deocamdata este suficient sa aratam ca mai avem mult pana sa riscam acordarea unui grad prea mare de libertate. In prezent, spune William Glasser, „profesorii coercitivi sunt regula, nu exceptia, in scolile noastre. Punem presiune pe elevi sa invete ceea ce nu vor sa invete, si-i pedepsim apoi cu note mici cand refuza“. Rezultatul, adauga el, este ca „ii pierdem ca persoane dispuse sa invete“.^{^*}

Prin controlul elevilor, ii fortam sa se acomodeze unei programe scolare prestabilite. Le spunem nu doar ce au de invatat, dar si cum sa invete si ce vor pati daca nu invata - sau ce primesc daca reusesc.^{^®} Testele sunt folosite nu atat pentm a afia unde are elevul nevoie de ajutor, ci pentm a-l forta sa faca tema care i-a fost data. Recompensele, desigur, sunt un ingredient din aceasta tocana cu gust amar, dar conceptul in sine de control ne ajuta sa intelegem cum contribuie recompensele la a transforma copiii care doresc sa invete in niste fumicute tmdnice, cu ochii pe ceas.

Fiecare profesor, director si administrator educational din tara ar trebui in fiecare luni dimineata sa citeasca cu voce tare urmatoarele trei fraze scrise de Richard Ryan si Jerome Stiller:

* In cele ce urmeaza, nu voi discuta despre un alt motiv, propus in capitolul 5, pentru efectul daunator al recompenselor asupra motivatiei - mai precis, devalorizarea unei activitati atunci cand aceasta ajunge sa fie privita drept un mijloc de a obtine un bun. Avem toate motivele sa credem ca aceasta teorie se aplica la cele ce se petrec in sala de clasa; orice li se spune elevilor ca trebuie sa faca pentm a fi recompensati poate ajunge sa fie privit, exact din acest motiv, drept ceva ce n-ar fi fost facut daca ar fi avut de ales. Nu stiu totusi sa existe vreun experiment empiric al acestei paradigme in sala de clasa. asa ca am decis sa ma concentrez pe celelalte doua motive, care au fost studiate mai intens.

Cu cat incercam mai mult sa masuram, sa controlam si sa punem presiune asupra Invataturii, cu atat punem mai multe piedici tendintei elevilor de a se implica activ si de a participa la propria educatie. Acest fapt are drept rezultat nu doar un esec al elevilor de a asimila bagajul cognitiv oferit de cadrele didactice, dar creeaza si consecinte nesanatoase pentru programele scolilor (adica pentru cum se raporteaza elevii la invatatura). Evaluările impuse din exterior, obiectivele, recompensele si presiunea par sa dea nastere unui stil de predare si invatare in opozitie cu reusitele calitative, adica un proces de invatare caracterizat prin durabilitate, profunzime si integrare.

In mod sigur exista judecati de valoare ascunse in acest pasaj; se presupune ca o educatie profunda, care dureaza, si chiar un rol activ al elevilor in aceasta sunt de dorit. Dar Ryan si Stiller doar rezuma observatii empirice care nu sunt prea raspandite. Oricare ar fi sentimentele cuiva fata de meritul intrinsec al strategiilor de control, acestea au anumite consecinte previzibile, cel putin in perimetrul spatiului nostru cultural, care nu pot fi ignorate.

Daca le spunem elevilor exact ce au de facut, sau daca folosim stimulente extrinsece pentru a-i determina sa faca asta, contribuim adeseori la aparitia unor sentimente de anxietate si chiar neajutorare.* Unii copii, in loc sa se revolte contra metodelor coercitive, pur si simplu renunta la autonomic. Intr-un studiu, copiii de zece si unsprezece ani care au primit evaluari despre nivelul lor de performanta au fost mai predispusi sa lase conducatorul experimentului sa aleaga pentru ei urmatoarea sarcina decat cei care primisera doar un feedback informativ^^. Elevii de liceu, obisnuiti cu un stil de educatie in care primeau directive, atunci cand li s-a cerut brusc sa gandeasca ei singuri au insistat ca au dreptul „sa li se spuna ce au de facut“^^ Aceste rezultate, deja tulburatoare in sine, au implicatii nocive asupra procesului de invatare. Cercetarile au demonstrat ca sentimentele de anxietate si neajutorare sunt asociate cu o performanta scazuta.^* Mai mult chiar, copiii care nu au un simt al autonomiei sunt predispusi sa aleaga sarcini care nu reprezinta o provocare pentru ei.^

Si mai este si problema interesului intrinsec. S-a demonstrat in mod sistematic ca mediile care exercita control reduc interesul oamenilor fata de orice ar face, chiar si cand fac lucruri care, in alt context, ar fi fost foarte motivante. De exemplu, un studiu efectuat pe treizeci si cinci de clase primare, a aratat ca acei copii care aveau invatatori mai autoritari si mai domici sa-i controleze aveau o stima de sine si o motivatie intrinseca mai scazute decat aceia ai caror invatatori le incurajau capacitatea de a lua decizii. Un alt studiu a aratat ca, daca se foloseste pentru o sarcina data o abordare prin care subiectii sa fie controlati, interesul subiectilor este redus fata de a doua, complet diferita. Cu alte cuvinte, capacitatea controlului de a ucide interesul poate avea efect asupra atitudinii fata de alte noi activitati.^

Conform lui Ann Boggiano si Marty Barrett, o orientare extrinseca este „asociata cu o performanta generala mai scazuta” la nivel scolar. Dar de unde provine acea orientare? Nu putem eticheta pur si simplu acest lucru drept un mod natural de invatare al copilului, sau sa presupunem ca ii lipseste motivatia. Partial, nevoia aparenta a cuiva de pedepse si recompense este o reflectie a gradului in care a fost controlat in trecut prin aceste metode. „Utilizarea in mod frecvent si regulat a strategiilor de control ar putea prea bine sa favorizeze o migrare din planul unei orientari intrinseci spre una extrinseca.”^{^*}

Intr-un eseu autobiografic publicat in 1946, Albert Einstein a descris zilele in care fusese student la fizica, in urma cu vreo cincizeci de ani. Si-a amintit in termeni afectuosi de profesorii sai, dar cand a venit vorba de examene, a spus: „Aceasta constrangere a avut un elect atat de descurajant, incat dupa ce am trecut de examinarea finala, un an de zile n-am mai avut chef de nici un fel de probleme de stiinte exacte”^{7°} Pe aceeași tema, un studiu asupra tehnicilor de predare si de invatare de la Universitatea Harvard din 1922, bazat pe interviuri cu 570 de studenti, a concluzionat ca multi dintre acestia evitau sa se inscrie la cursuri de stiinte exacte nu din cauza volumului mare de munca, ci din cauza competitiei pentru note^{4°}

Controlul ii poate face pe oameni sa nu mai exploreze subiecte valoroase. Cand sunt mai mici, elevii pot fi obligati sa fie prezenti la o anumita ora de curs, dar nu pot fi fortati sa fie interesati de ea, sau sa se descurce bine. Acest fapt serveste drept dovada, dupa cum am argumentat mai sus, ca o motivatie intrinseca scazuta duce la o reusita scazuta. Dar unii cercetatori au demonstrat in mod direct aceasta conexiune. De exemplu, copiii de clasa intai si a doua au pictat cu mai putina creativitate atunci cand li s-au dat instructiuni raspicate despre cum sa utilizeze acuarelele.”^{**} Studentii la colegiu care au primit un feedback orientat spre control despre cat de bine au rezolvat un puzzle - comentarii care le comparau performanta cu cat de bine ar fi trebuit sa-l rezolve - nu s-au descurcat la fel de bine ca aceia care au primit doar informatii directe despre ce facusera.”^{^*} Iar copiii au fost mai putin predispusi sa atinga un set de standarde stabilite in clasa, daca parintii lor nu le dadeau prea mult ocazia de a lua decizii si de a avea un sentiment de autodeterminare acasa.

Ce inseamna toate aceste lucruri? Dovezile ne arata cu claritate ca standardele rigide, testarile suplimentare, sistemele de notare mai exigente sau mai multe recompense fac mai mult rau decat bine. Fireste, vrem sa ne asiguram ca elevii invata, dar asemenea tactici ne fac misiunea mai dificila. Elevii sunt deja excesiv de controlati, ceea ce explica de ce multi dintre ei isi pierd (sau si-au pierdut) interesul fata de ceea ce fac. Aproape ca putem vedea cum dispare interesul de fiecare data cand un profesor face apel la mita („Haide, Ellen, esti atat de aproape sa iei un zece”) sau la o amenintare („Vrei un doi, baiete?”).^{*} Acelasi lucru este

* Din nefericire, multi profesori expun drept pedeapsa ideea de a invata mai mult

valabil si pentru o serie de instrumente de control, cum ar fi scoaterea elevilor la lectie chiar daca nu au ridicat manad^

Atunci de ce continua profesorii sa foloseasca aceste metode? Cred ca exista cateva explicatii plauzibile. In primul rand, unii profesori nu-si pot imagina cum altfel si-ar putea face treaba, mai ales cand trebuie sa lucreze cu copii cu comportamente dificile - sau chiar cand au prea multi copii *m* clasa. Cu alte cuvinte, strategiile didactice de control pot fi un raspuns la particularitatile nondidactice ale clasei.

in al doilea rand, dureaza mai mult sa facem elevii sa ia singuri decizii si multi profesori simt deja ca nu au suficient timp la dispozitie pentru tot ce vor sa faca. in al treilea rand, ca fost profesor care a ajuns sa foloseasca notele pentru a-si „motiva“ elevii, pot depune marturie ca uneori tehnicile de control sunt aplicate din disperare: nu aveam aptitudinile - si, ce-i drept, nici programa - pentru a ajuta elevii sa dezvolte un interes sincer fata de invatatura. (Fireste, pana la urma strategiile de control au dat gres. Nu poti promite la nesfarsit note de zece, sau nu poti ameninta cu note de patru, pana ce reactiile sa inceapa sa scada. Iar cand elevii raspund intr-un final cuiva care le inroseste cametul de note spunand „Nu-mi pasa“, profesorul a ramas fara trucuri. E ca si cum o casiera de la un magazin v-ar spune „imi pare rau, dar nu acceptam dolari aici“. Am putea doar sa ne balbaim: „Dar doar din astia am!“)

in ultimul rand, profesorii controleaza elevii atunci cand si ei la randul lor sunt supusi presiunii de a avea un anumit standard de performanta. Aceasta este o bila neagra pentru cei care fac regulile, deoarece, in numele contabilizarii, cresc rata de utilizare a recompenselor si pedepselor la care sunt supuse cadrele didactice. Deloc surprinzator, profesorii care simt ca nu le sunt ascultate parerile de catre administratie si care au o mica influent asupra programei educationale, sunt in mod special predispusi la stres.^{1^*} Dar se pare ca atunci cand se simt lipsiti de putere sau manipulati de tehnici cum ar fi salariul de merit, profesorii isi pierd rabdarea cu elevii de ale caror rezultate vor trebui sa raspunda. Cand elevilor de clasa a sasea dintr-un experiment li s-au promis recompense pentru a preda cu succes unele notiuni unor copii mai mici, au „criticat copilul mai mic care facea greseli“, si-au pierdut rabdarea si s-au purtat urat, comparativ cu cele care nu urmau o recompensa.^{2**} Cand unor studenti care participau la un alt studiu li s-a cerut sa invete oamenii cum sa rezolve un puzzle, aceia carora li s-au dat instructiuni cu o mai mare putere de control, care puneau accentul pe standardele de performanta, au devenit la randul lor mai exigenti si inclinati mai mult spre control in modul de a preda.^{3*} Pe scurt,

- sau drept recompensa, posibilitatea de a avea mai putin de invatafi^{*}, iar de aici deriva ideea ca invatatura este ceva pe care *elevul* in *mod normal* ar dori *sa-l* evite.

cand profesorii se simt presati de catre superiorii lor, tind sa exercite mai mult control asupra elevilor lor. [Cand se] accentueaza ideea ca sunt responsabili de felul in care elevii lor isi ating standardele, profesorii tind sa ofere mai putina libertate de alegere copiilor si mai putine sanse de invatare autonoma. Acest comportament, la randul sau, va avea probabil efecte nocive asupra motivatiei intrinsece a copiilor. --

Efectele asupra calitatii procesului de invatare sunt evidente. Intr-un experiment, cercetatorii le-au dat unor invatatori sarcina de a preda elevilor lor de clasa a patra. Unora li s-a spus ca ceea ce trebuiau sa faca era „doar sa ajute elevii sa invete cum sa rezolve problema“; altora li s-a spus ca era „responsabilitatea lor sa se asigure ca elevii se ridica la inaltimea standardelor“ si ca vor avea rezultate bune la un test. Rezultatul: copiii carora le-au predat profesorii care se simteau presati nu au invatat la fel de bine ca restul, ai caror profesori nu se simteau sub lupa.^ Un alt studiu fascinant a aratat ca, doar daca se stia printre elevi ca profesorul lor era „constrans extrinsec“, motivatia acestora era afectata.^ Prin urmare, raul facut de recompense nu se limiteaza la persoana care le primeste.

Am mai putea gasi, probabil, motive pentru care profesorii si persoanele cu functii administrative utilizeaza instrumente extrinseci si alte tehnici de control. Ideea de baza este ca sunt ineficiente si, de fapt, este probabil sa produca un conglomerat de simptome care ar putea fi descrise drept „extenuare“, daca ar fi observate la un adult. In capitolul 11 voi discuta despre abordari mai promitatoare pentru stimularea motivatiei copiilor si pentru a-i ajuta sa invete.

Control mai sever: cazul educatiei speciale

Tehnicile de control in general si recompensele in special sunt aplicate cu precadere copiilor cu anumite nevoi - si celor care pur si simplu sunt etichetati intr-un mod care-i distanta de restul. Acesti copii sunt supusi unui tir neobosit de manipulari skinneriene, tabele elaborate, sisteme de punctaj si programe de stimulare comportamentala. Pana si cadrele didactice si cele medicale care ar ezita sa aplice asemenea metode celorlalti copii considera ca demersul lor e justificat daca le folosesc in cazul celor care sunt etichetati cu un set distinctiv de calificative.

Ganditi-va ce soarta au elevii despre care se spune ca au „dificultati in invatare“, o categoric atat de laxa, incat practic am putea fi cu totii inclusi in ea. intr-un fel sau altul.^ Profesorii declara ca se comporta mai autoritar cu astfel de copii decat cu restul.^* Rezultatul este ca, desi copiii cu dificultati de invatare nu erau mai putin motivati intrinsec decat ceilalti in primele clase scolare,“ acestia ajung sa „depinda mai mult de surse externe de evaluare, cum ar fi note, recompense si opiniile profesorilor, pe cand elevii obisnuiti se simt mai capabili sa ia decizii pe cont propriu

Reusita este o victima a acestei abordari. Chiar si in cazul unor sarcini foarte simple, s-a descoperit - uneori spre surpriza cercetatorilor - ca utilizarea recompenselor are un efect daunator asupra performantei copiilor etichetati drept hiperactivi sau cu dificultati de invatare." De asemenea, o orientare extrinseca „poate scadea performanta elevilor cu un grad redus de inteligenta chiar sub nivelul varstei lor mentale“⁵®

Copiii cu nevoi speciale si handicap sunt controlati chiar si mai strict. Clasele lor „tind sa fie amplu dominate de practici pedagogice cu functie de control extrinsec si de stimulente motivationale extrinsece“.[^] Intr-un studiu la nivel national al programelor pentru copiii etichetati ca prezentand tulburari de comportament sau pe plan emotional, un grup de cercetatori a descoperit recent „ca se pune un accent pe managementul comportamental, deseori ajungandu-se la excluderea interesului fata de invatare“. Chiar mai mult, managementul comportamental insemna practic obedienta mai degraba decat „sa ajute copiii sa se directioneze singuri si sa-si asume responsabilitatea propriului comportament“.[®] De fapt, unul dintre studii a aratat ca profesorii copiilor cu retard mental erau atat de concentrati pe obtinerea unor anumite comportamente (dictate de catre adulti) incat tindeau sa ignore, de regula, alegerile si preferintele copiilor.^{®*}

Pentru a evalua meritele programelor menite sa-i sprijine pe elevii cu dizabilitati, Edward Deci si colegii sai au cazut de acord ca principala problema este aceea daca „promoveaza functionarea autonoma a individului“. Raspunsul lor a fost ca tiparele de modificare comportamentala, de departe cea mai pregnantata abordare, au exact rezultatul opus. „Daca punem presiune pe ei prin recompense, jetoane, termene-limita si sarcini prestabilite, obtinem opusul promovarii autonomiei“, argumenteaza ei. Chiar si mediile care controleaza in mod subtil „pot fi in detrimentul autocontrolului“ si due in timp la „rezultate mai slabe si adaptare dificila la clasa“.[^] Cu cat sunt controlati mai mult, cu atat ajung sa aiba nevoie de mai mult control si cu atat mai putine sanse au de a-si asuma responsabilitatea pentru propriul lor comportament si proces de invatare.

Doi specialisti in lucrul cu copiii cu handicap sever au observat ca managementul comportamental transforma cadrele didactice in tehnicieni si elevii in „obiecte de manipulat, slefuit sau mulat pe un tipar“ - „mai degraba agenti pasivi ai actiunilor noastre, in loc sa contribuie la procesul educational“. Comportamentul spontan al elevilor, care poate are insemnatate pentru ei, si „este important pentru intreaga lor dezvoltare“ este perceput in mod automat ca interferand cu scopurile comportamentale prestabilite de catre adulti.

Cand aceste programe rigide esueaza, de obicei se da vina pe protocolul specific aplicat, pe profesorul care l-a implementat sau pe copil - dar niciodata pe incesi premisele behaviorismului. Cand aceste programe altereaza comportamentul copilului, lucrul acesta se intampla de obicei cu pretul aparitiei unei „dependente

instruc:ionale“ si-i opreste din a-si dezvolta „abilitatea de a alege si de a putea controla in oarecare masura propriul destin, care este una dintre cele mai importante calitati ce ar putea fi transmisa elevilor cu dizabilitati sau oricui altcuiva“\

Profesorii specializati in educatia speciala sunt atat prost platiti, cat si subapreciati. Cei mai multi doresc, evident, tot ce este mai bun pentru copiii cu care lucreaza. Din nefericire, sunt prinsi in capcana unui sistem care-i forteaza, de fapt, sa dreseze acesti copii ca pe niste animale de casa. In multe cazuri, acestia - sau pedagogii care-i *dreseaza* - nu pot face diferenta dintre un mediu permisiv si unul dominator. Cum nu au fost niciodata expusi la abordari atat mai orientate spre copii, cat si mai eficiente pe termen lung,^{^*} ei pot crede sincer ca tehnicile extrinsece sunt necesare pentru elevii cu care lucreaza, cand de fapt asemenea abordari servesc doar pentru a crea o dependenta de ele.

„Cum ma descurc?“

Chiar dinainte sa fi citit studiile, imi era destul de clar ca profesor si, inainte de asta, ca elev ca notele de zece si alti stimuli artificiali pentru invatare sunt metode de control, la fel de mult ca alte tehnici mai dure. Intr-un final, m-am lamurit si ca acest lucru le explica esecul. Dar mai exista un motiv pentru care recompensele reduc sansele invatarii eficiente: determina elevii sa se concentreze pe intrebarea care da si titlul acestei sectiuni.

Cercetarile efectuate de catre Carole Ames, Carol S. Dvceck si John Nicholls converg intr-un punct esential despre cum sa privim ceea ce se petrece in mediul scolar. Descrie in variate moduri, drept „virtuozitate versus abilitate“, „invatare versus performanta“ si „sarcina versus ego“, ideea de baza este ca exista o diferenta enorma intre a determina elevii sa se gandeasca la ceea ce fac, pe de o parte, si la cat de bine executa (implicit, cat de buni sunt la ceea ce fac), pe de alta parte. Ultima perspectiva, in care de obicei recompensele joaca rolul principal, este deosebit de nociva.

Elevii care sunt incurajati sa mediteze la ceea ce fac, presupunand ca este ceva ce merita facut, vor ajunge probabil sa gaseasca un sens

in procesele implicate in continutul care trebuie invatat, in valoarea continutului in sine si vor ajunge sa se mandreasca cu priceperea lor. Se vor concentra pe procesele necesare in munca sau in aplicarea aptitudinii, nu pe ei, nu pe abilitatile lor, nu pe modul in care ceilalti le vor percepe progresul, sau pe ideea de esec, succes, recompense sau pedepse. “

Exact aceasta idee dorim sa o promovam - partial deoarece un elev care este absorbit de ceea ce invata are mai multe sanse sa aiba succes in procesul de

invatare.

In schimb, *elevii determinati sa se gandeasca mai mult la cat de bine se descurca — sau mai rdu, cat de bine se descurca in comparatie cu toti ceilalti — au mai putine sanse sa se descurca*. Poate parea paradoxal, dar adevarul este ca elevii care isi fac in general griji pentru performanta lor ajung sa priveasca invatatul drept un mijloc de a atinge un scop, scopul fiind nota buna sau alia recompensa pe care urmeaza sa o primeasca. Incep sa creada ca nivelul lor de performanta, in special cand nu reusesc, e conditionat de inteligenta lor innascuta - sau de absenta acesteia: „Nu mi-a iesit, deci sunt prost“. Acest rationament, la randul lui, ii face sa creada ca nu are rost sa incerce mai mult data viitoare, prin urmare nu au sanse de imbunatatire. Ii face si sa incerce sa evite sarcinile dificile, pentru a putea scapa de o evaluare negativa. La urma urmei, daca te gandesti la performanta ta inseamna ca te gandesti mai putin la ceea ce faci si mai mult la cum apari in ochii celorlalti.*’®

Pornind de la aceasta concluzie si de la cercetarea care a stat la baza ei, cred ca putem trasa doua motive distincte pentru care o orientare catre performanta poate avea consecinte nefericite. In primul rand, cineva care este atent la cat de bine se descurca vizeaza conceptul de sine. Imaginea fata de propria persoana ca fiind inteligenta sau competenta este pusa in pericol de riscul de a nu reusi sa atinga un anumit standard al performantei. Incercarea de a proteja acea imagine apare de obicei cu pretul dorintei de a da tot ce-i mai bun, ceea ce poate parea riscant. Daca nu incerci, nu vei esua. In al doilea rand, cu cat mai concentrat este elevul pe cat de bine se descurca, cu atat mai putin atent este la sarcina in sine. Acea absorbtie faciliteaza invatarea, deci orice o submineaza este daunator din punct de vedere educational.

Dar asta nu inseamna ca, atunci cand o tema a fost efectuata, nu o putem evalua. Am discutat deja despre valoarea feedbackului informational. Uneori e bine sa relectam daca am reusit sa facem ceva bun, si de obicei avem nevoie sa discutam cu altii despre calitatea muncii noastre. Dar gradul si frecventa acestor evaluari pot fi cu usurinta exagerate de adultii de la locul de munca; sa nu mai vorbim de copiii din sala de clasa. Studiile demonstreaza clar: *daca facem copiii sa se concentreze pe performanta lor, aceasta mentalitate poate deveni un obstacol in calea abilitatii de a-si reaminti lucruri din sarcinile efectuate si care au reprezentat pentru ei o provocare. Le poate submina capacitatea de a aplica principii stiintifice unor situatii noi.*’*Le poate reduce calitatea muncii, dupa cum a fost masurata in teste de creativitate*’^ si „dispozitia de a lua in calcul idei diverse”.’®

In general, cercetatorii care elaboreaza asemenea studii induc orientarea spre performanta prin ceea ce spun despre scopul experimentului sau explicand subiectilor la ce anume ar trebui sa se gandeasca. Dar ce se intampla atunci cand aplica tehnicile uzuale didactice care directioneaza atentia elevilor pe performanta lor - practici obisnuite, cum ar fi acordarea de note sau reamintirea ca vor fi testati

din cunostintele pe care le acumuleaza? Raspunsul este ca se obtin exact aceleasi efecte: comparativ cu elevii carora li se permite sa se lase absorbiti de ceea ce fac, cei care se gandesc la note sau la testari nu se descurca la fel de bine cand vine vorba de creativitate sau invatare conceptuala. Chiar si atunci cand trebuie sa invete ceva pe de rost, sunt mai predispusi sa uite cam intr-o saptamana³‘

Mai am multe de spus despre dezavantajele notelor. Dar deocamdata, ideea este ca elevii nu invata foarte eficient cand adultii le promit recompense, compara activitatea unui copil cu a altuia (determinandu-i sa gandeasca in termeni de pierdere si victorie mai degraba decat de invatare)’-, sau se bazeaza pe alte tehnici care le atrag atentia spre cat de bine se descurca. Daca le spuneti elevilor ca felul in care lucreaza la o sarcina va demonstra cat sunt de creativi’’, sau cand le acordati note,’”* interesul lor scade fata de ceea ce fac.

Intr-un experiment uimitor condus de cercetatoarea israelita Ruth Butler, unor elevi de clasa a sasea li s-a spus sa se concentreze pe cat de bine executau o cerinta creativa (sa creeze imagini dintr-o pagina cu cercuri tiparite), in timp ce restul au fost incurajati doar sa-si foloseasca imaginatia. Fiecarui elev i s-au oferit de asemenea informatii despre cum sa-si calculeze „scorul la creativitate” si cum sa-l compare cu al celorlalti. Fireste, copiii carora li s-a permis sa-si indrepte atentia asupra cerintei erau mai degraba interesati de *ce anume* facusera colegii lor; cei carora li se spusese sa se gandeasca la performanta voiau sa stie *cum* se descurcasera ceilalti, raportat la propria lor executie. Faimosul „cat ai luat?“ al elevilor - compararea obsesiva a notei lor cu a celorlalti - nu este o caracteristica a naturii umane, ci a orientarii catre performanta, care sufoca majoritatea mediilor didactice americane si scade interesul copiilor fata de ce invata.’^

Daca detinam elevii sa se gandeasca la cat de bine executa cerinta, le sporim si teama de esec. Fireste, a incerca sa ai succes nu este totuna cu a incerca sa nu pierzi. In ultimul caz, eforturile sunt directionate spre controlarea daunelor si minimalizarea riscurilor. In scoala, regula nu este „sa acumulezi cunostinte, ci sa descoperi ce raspuns asteapta profesorul de la tine si sub ce forma”’”. Studii realizate cu participarea elevilor din clasele primare au demonstrat ca acestia stiau ca trebuie sa termine tema, sa o faca repede si, pe cat posibil, sa dea raspunsul corect. Mult mai rar gasim un copil care incearca sa inteleaga ce are de facut.” Elevii spun deseori ca „in scoala, cel mai important lucru sunt notele“’l Si cu cat parintii si profesorii pun mai mult accentul pe performanta, cu atat esecul este un obstacol mai mare in calea elevilor. In schimb, cei care se orienteaza spre cerinta tind sa aiba mai mult curaj.

Sa analizam mai in profunzime acest tipar: cineva care se teme sa nu esueze probabil nu-si va oferi siesi provocari. Nu doar recompensele (vezi pagina 65), dar orice stimul care face elevii sa fie preocupati de randamentul lor ii va determina sa aleaga cea mai usoara sarcina posibila: scopul este sa faca bine, nu sa invete.

Pe langa toate dovezile care demonstreaza veridicitatea acestui fapt,*“ nu trebuie decat sa mergem intr-un campus studentesc si sa observam cum toti cauta cel mai usor curs posibil.®’ De regula, cu cat se pune mai mult accentul pe performanta, cu atat va fi mai putin interesat de provocarea intelectuala.

Accentul pe performanta ingreuneaza chiar si mai mult lucrurile pentru copiii care, dintr-un motiv sau altul, au renuntat sa mai depuna eforturi, sau care manifests in mod special o nervozitate fata de cum se vor descurca*^ - o descoperire care probabil nu surprinde pe nimeni. Mai putin evident dar nu mai putin adevarat este faptul ca o orientare spre performanta este daunatoare si pentru cei care au rezultate bune, Intr-un studiu efectuat de catre Dweck si un coleg de-al sau, si acesti elevi „au renuntat la sansa de a-si imbunatati aptitudinile vizavi de vorbitul in public“, atunci cand au fost incurajati sa se gandeasca la cat de bine s-ar putea descurca.^ In mod similar, Butler a aratat ca, in asemenea conditii - si mai ales cand se pune accentul pe note -, elevii eminent! sunt oarecum dezinteresati de imbunatatirea cunostintelor proprii sau de calitatea muncii pe care o executa.*"*

Avem aici, prin urmare, o alta perspectiva din care sa privim acei elevi eminent! care trudes din greu, despre care vorbea Bruner. Isi urmaresc mediile in catalog cu ochiul unui operator de la urgente, care monitorizeaza tensiunea unui pacient. Prin urmare, sunt „mai putin predispusi sa-si asume riscuri“.*^ In goana lor obsesiva dupa recompense extrinsece, deseori nu au o parere prea buna despre ei: unele cercetari preliminare sugereaza ca, de fapt, exista o relatie negativa intre notele pe care le iau elevii in liceu si cum se percep in contextul lumii inconjuratoare cativa ani mai tarziu.**’ Un pedagog preocupat de situatia copiilor supradotati a remarcat ca „acei student! care sunt cei mai entuziasmati de oportunitatile educationale ar putea fi cei carora le facem cel mai mult rau prin utilizarea recompenselor extrinsece“*’.

Unele cadre didactice care au remarcat acest lucru au renuntat la recompense si la presiunea pusa pe obtinerea performantei. Dar profesorii activeaza intre niste limite care-i constrang in mod semnificativ: din moment ce rezultatele la testele standard date de elevii lor sunt publicate in ziar si studiate de parca ar fi o unitate de masura semnificativa pentru nivelul de invatatura, profesorii se simt deseori presati sa determine copiii sa fie preocupati in mod obsesiv de felul in care evolueaza. Trebuie sa reducem din aceasta presiune pusa pe umerii profesorilor, pentru ca tehnicile contraproductive din sala de clasa sa ia sfarsit.

Un grup de specialist! in stiintele educatiei afirma urmatoarele: „Copiii nu reusesc sa invete din cauza ca ne temem sa le spunem cand gresesc ceva, fiindca nu vrem sa le ranim stima de sine“. Adevarul este ca elevii se tern *mereu* sa nu greseasca ceva, si tocmai din acest motiv se straduiesc sa scape fara a fi pedepsiti. Alti specialist! ne spun ca „Avem nevoie de mai putine pedepse si de mai multe recompense; copiii ar trebui ajutati sa nu se mai teama de notele de 4 si sa inceapa

sa se gandeasca la nota de 10 ca la ceva realist". Adevarul este ca nu doar pedepsele sunt problema, ci si recompensele, nu doar notele proaste, ci si accentul in sine pus pe note. Orice ii face pe copii sa se gandeasca in primul rand la performanta le va submina interesul fata de invatatura, dorinta de a fi provocati si in final gradul de reusita. Nu-i de mirare ca recompensele au exact aceste efecte.

Mituim pentru comportament adecvat:

De ce behaviorismul nu ajuta copiii sa devina oameni mai buni

Daca vrem ca acesti copii sa faca ceea ce trebuie dintr-o convingere personala, trebuie sa ne folosim mai putin de puterea noastra ca adulti si sa evitam pe cat de mult posibil utilizarea recompenselor si pedepselor.

-Constance Kamii, 1984

Mita si amenintarile au efect. Daca tin in mana un teanc de bancnote de o suta de dolari si iti promit sa ti le dau daca inveti fiecare cuvânt de pe aceasta pagina pe de rost, probabil te-ai pune pe tocit. Daca ti-as tine o arma incarcata la tampla si ti-as spune ca apas pe tragaci daca nu rupi pagina asta si-o mananci pe loc, probabil aceste idei ti s-ar parea mult mai usor de inghitit. Daca pedeapsa este suficient de neplacuta, sau recompensa suficient de atractiva, putem face orice.

Din acest motiv insista atat de multi profesori si parinti pe ideea ca recompensele si pedepsele sunt eficiente cand avem de-a face cu copiii. „Mai spune o vorba si esti pedepsit toata saptamana“ poate sa-ti aduca liniste. „Iti iau jocul acela Nintendo pe care ti-l doresti“ poate determina un copil sa-si faca ordine rapid in camera. E greu sa ne debarasam de stimulii extrinseci, nu doar pentru ca multi oameni nu stiu cu ce sa-i inlocuiasca, dar si pentru ca rezolva problema.

Oricum, exista doua intrebari simple care pot pune problema intr-o lumina complet diferita. Ca raspuns la afirmatia „Recompensele sau pedepsele functioneaza“, in primul rand trebuie sa ne intrebam „functioneaza ca sa ce?“ ,si in al doilea rand, „cu ce pret?“. Iar prima intrebare e de-ajuns ca sa meditam la ea o vreme.

Pre[^]l supunerii

Nu-mi vine in minte cum am putea folosi mai eficient cincisprezece minute din viata oricaruia dintre noi, cei care suntem parinti sau profesori, decat sa meditam la - si chiar sa astemem pe hartie - asteptarile pe termen lung pe care le avem de la copiii nostri. Ce ne-am dori sa poata face, sa-si doreasca sa faca, sa fie in anii care urmeaza? Cand am rugat oameni din medii diferite sa reflecteze asupra acestor intrebari, am observat o suprapunere ideatica substantiala manifestata intre grupuri diferite. Invariabil, oamenii isi doresc de la copilul lor sa fie sigur pe sine si responsabil, dar sa aiba si aptitudini sociale si afective, sa poata supravietui si sa reuseasca in viata, dar totusi sa doreasca sa puna unele lucruri sub semnul intrebarii si sa gandeasca intr-o maniera creativa si critica, sa fie increzator in propria sa valoare, dar sa fie si deschis in acelasi timp la critica! si idei noi. Unii oameni pun accentul mai mult pe una dintre insusiri, iar altii propun adaugiri acestei liste, dar putine dintre aceste obiective fundamentale ar putea parea cuiva discutabile.

Urmatorul segment al exercitiului, care dureaza mai mult de cincisprezece minute, e sa reexaminam cu atentie ce facem cu copiii nostri, obiceiurile noastre zilnice, in lumina acestor scopuri. Noutatea tulburatoare este ca, pentru a ajuta copiii sa capete acele aptitudini si valori, recompensele si pedepsele sunt inutile, in cel mai bun caz, si distructive in cel mai rau. Ce pot produce recompensele si pedepsele se numeste *supunere temporard*. Cu ele cumparam obedienta. Daca prin asta intelegem ca „functioneaza“, atunci da, functioneaza de minune.

Dar daca pana la urma suntem preocupati de ce fel de oameni vor deveni copiii nostri, atunci nu exista „scurtaturi“. Valorile morale bune trebuie sa vina din interior. Laudele, privilegiile si pedepsele pot schimba (temporar) comportamentul, dar nu pot schimba persoana care se comporta astfel - cel putin, nu cum vrem noi. Niciodata manipularea comportamentala n-a ajutat un copil sa dezvolte un angajament spre a deveni o persoana grijulie si responsabila. Nicio recompense pentru un fapt pe care-l aprobam n-a dat vreodata vreun motiv copilului sa continue sa actioneze astfel cand nu mai avea ce recompense sa capete de pe urma conduitei sale.

Sa ne gandim la conceptul de responsabilitate. Multi adul[^]i se plang de copiii lor, declarand ca nu se comporta «responsabil», dar de fapt ceea ce vor sa spuna este ca acestia nu fac exact ce li se spune.* Glasser a observat acest lucru de mult: „In scoli, predam supunerea oarba la reguli si numim copilul care se

* Acelasi truce este folosit si pentm notiunea de *respect*, care este deseori folosita pentm a numi simpla supunere; copilul care gandeste singur si pune intrebari dificile este etichetat drept nerrespectuos - alaturi de alte epitete care-l descriu pe cel care le ofera in aceeasi masura cu cel camia ii sunt adresate.

conformeaza „responsabil“”. Daca acesta este felul de responsabilitate pe care dorim sa-l promovam, atunci un potop de pedepse sau recompense ar putea parea cel mai eficient mod - de fapt, poate singurul mod - de a actiona. Dar daca prin *responsabilitate* intelegem capacitatea de a actiona cu atentie si rational, de a face judecati etice și de a se comporta conform acestora, atunci, dupa cum sugereaza comentariul lui Constance Kamii de la inceputul acestui capitol, incurajarile extrinsece ne duc intr-o directie gresita.

Richard Ryan face o distinctie clara intre „a ajuta un copil sa capete anumite valori, cum ar fi un simt al responsabilitatii, si a-l obliga sa execute ce are de facut, cum ar fi sa duca gunoiul. Executarea unei sarcini date este partea usoara“, adauga el. Programele de modificare a comportamentului pot realiza *acel* lucru, dar de fapt „mai degraba impiedica in loc sa promoveze autonomia“, care este o conditie obligatorie pentru simtul responsabilitatii, fata de care suntem pana la un anumit interes. Va invit sa priviti lucrurile astfel: un copil care se supune in speranta ca va fi recompensat sau va evita o pedeapsa nu „se poarta frumos“, cum ne place sa spunem uneori. Dar ar fi mai corect sa spunem ca pedeapsa sau recompensa il determina sa se comporte astfel.

Deci de ce ne bazam pe stimulente extrinseci in ceea ce-i priveste pe copiii nostri? In primul rand, fiindca tindem sa ne bazam pe tot ceea ce are drept rezultat supunerea. Ne e mai usor sa ne asiguram ca va fi dus gunoiul, sa bagam copilul in pat noaptea (sau sa-l scoatem dimineata pe usa), sa preintampinam o criza de nervi sau o cearta iminenta intre frati cand suntem la cumparaturi - indiferent cum vor afecta tehnicile noastre dezvoltarea pe termen lung a copilului. Constrangerile temporale sunt, fireste, foarte reale, iar propriile noastre nevoi emotionale sau chiar dorinte conteaza, de asemenea. Dar trebuie sa fim constienti de pretul acestor solutii rapide: in loc sa le consideram a fi in interesul copilului, ar trebui sa ne confruntam cu faptul ca manipularea comportamentala este, pana la urma, nociva. Haideti sa fim sinceri cand recompensam sau pedepsim, intrebandu-ne pentru cine facem asta (pentru noi, sau pentru ei?) si cu ce scop (incurajarea valorilor etice, sau obedienta?).

A doua intrebare ne forteaza sa examinam cat de implicati suntem cu adevarat in dezvoltarea valorilor pozitive si toate celelalte scopuri pe termen lung pe care le-am aternut pe hartie intr-un moment de reflectie. Cand parintii exclama recunoscatori catre prieteni si rude, „E un bebelus atat de *cuminte*“ vor sa spuna de fapt ca bebelusul lor doarme mult, nu plange excesiv si nu le da batai de cap. Dar cati parinti au in minte aceeasi definitie a cuminteniei cand descriu un copil mai mare, sau cand un profesor descrie astfel o clasa? Toti parintii au avut momente in care si-au dorit pur si simplu de la copilul lor sa stea locului si sa nu-i mai deranjeze. Cu cat se inradacineaza mai bine aceasta idee, cu atat dorinta de a avea un copil care nu da batai de cap depaseste celelalte scopuri. si cu atat mai

mult suntem predispusi sa apelam la pedepse si recompense.

Un alt motiv pentru care apelam la stimulii extrinseci este ca am ajuns sa credem ca a aborda o problema mseamna sa facem ceva concret in privinta copiilor. Unii oameni, inclusiv multi parinti grijulii si educati, par sa viseze in alb si negru. Vad doar doua variante - ori pedepsesti, ori nu faci nimic. Ori luam nuiava, ori nu facem nimic; ori suntem autoritari, ori permisivi. Uneori, fiecaruia dintre parinti i se atribuie un rol: „Sotul meu este cel cu disciplina in familie: el tipa la copii si ii trimite la ei in camera; eu ii las in pace orice-ar face“.

Daca ne gandim serios la cresterea copiilor - sau la cum sa le transmitem cunostinte"* -, incepem prin a pune sub semnul intrebarii aceasta dihotomie falsa. Unii cercetatori au evidential faptul ca nu trebuie sa alegem intre a pedepsi si a fi permisivi; putem si sa impunem limite si sa fim fermi in a controla situatia, ramanand in acelasi timp afectuosi, calzi și sensibili.^ Altii au observat ca nu trebuie sa alegem intre a pedepsi un copii si a nu face nimic; putem include aici si oferirea de recompense. Aceste reformulari sunt imbunatatiri, dar foarte limitate. In mod ideal, ar trebui sa ne gandim la solutii care tree dincolo de conceptul in sine de control extrinsec sau manipulare comportamentala. In capitolul 12, voi prezenta cateva idei despre cum putem face acest lucru.

Desi obligatiile profesorilor sunt oarecum diferite de cele ale parintilor*', scopurile sociale si morale pe care le au fata de copii sunt practic aceleasi. Si totusi, aceste scopuri sunt subminate de „programa ascunsa" oferita in sala de clasa - mai precis, „fa ce-ti spune profesorul, ridica-te la inaltimea asteptarilor lui in ceea ce priveste conduita, gaseste-ti ceva de facut, stai linistit si nu te foi prea mult, respecta regulile“.

De unde vin aceste prioritati? In primul rand, profesorii sunt judecati adeseori prin prisma obedientei si cuminteniei elevilor lor.^ In al doilea rand, profesorii pot lua de buna ideea ca singurul mod de a face douazeci de oameni aflati in aceeasi incapere sa invete este sa-i tina sub control. In al treilea rand, puterea unilaterală poate fi placuta (iar absentă ei, nelinistitoare) pentru unii profesori. O cunostinta care era profesoara la un colegiu isi amintea cum ameninta elevii ca-i va pedepsi daca intarzie la ora, spunand ca astfel simtea ca „recastiga controlul“. Aceasta femeie era pur si simplu mai sincera fata de sine decat multi alti parinti si profesori, care nu admit ca principala grija e de a tine fraiele in mana. Modelul implicit este al unui joc in care suma castigurilor este zero: „Daca nu controlez situatia, atunci m-a invins elevul“. Ideea nu este de a rezolva problemele si de a invata impreuna, ci de a lupta pentru putere.

Oricare ar fi cauza, aceasta programa ascunsa dicteaza profesorilor nu sa-si petreaca timpul ajutand copiii sa devina grijulii si responsabili, ci sa „mentina disciplina". „MaJoritata tehnicienilor disciplinare, denumite eufemistic tehnici de management al clasei, se folosesc din plin de manipulare", remarca un autor."*

Mai precis, majoritatea se bazeaza pe un amestec a doua „ingrediente“: pedepse si recompense. Din nou, sa ne bazam pe stimuli extrinseci e perfect indreptatit daca scopurile noastre pe termen lung sunt eclipsate de obiective pe termen scurt. cum ar fi ordine si disciplina in sala de clasa.

Unii pedagogi considera ca putem sau chiar trebuie sa obligam copiii sa pastreze linistea si sa fie ascultatori *inainte* de toate. Abia *apoi putem promova* valori mai ambitioase. Dar acesta este un pact cu diavolul si nu este mai eficient decat acea tehnica de vanzari numita „false reduceri“, in care stimulii extrinseci sunt folositi pentru a face elevii sa invete, cu speranta ca aceste stimulente pot fi pur si simplu indepartate treptat odata ce se dezvoltă interesul intrinsec.*® Daca de la inceput consideram sala de clasa drept un mediu in care copiii se supun pur si simplu, in loc sa fie ajutati sa ia decizii rationale, autocratia va fi foarte dificil de indepartat mai tarziu. Intr-adevar, pedagogii pot pretinde, legat de control, ca este doar o necesitate temporara, dar practicile curente arata ca rareori se renunta la acesta:

Departa de a ajuta elevii sa devina indivizi maturi, increzatori in sine, cu motivatie proprie, scolile par sa faca tot ce le sta in putinta pentru a-i tine pe tineri intr-o stare de dependent^ cronica, aproape infantila. Atmosfera de neincredere, alaturi de regulile care acopera aproape fiecare minut al existentei, determina elevii sa creada ca nu sunt persoane valoroase si in mod clar nu sunt indivizi capabili sa-si regleze propriul comportament. “

Elevii inteleg ce vor adultii de la ei. Cand copiii din mai multe clase de a patra (reprezentand un spectru de tehnici pedagogice si medii socioeconomice) au fost intrebati ce isi doreau cel mai mult de la ei invatatorii lor, n-au raspuns „Sa punem intrebari complexe“ sau „Sa luam decizii responsabile“ sau „Sa-i ajutam pe ceilalti“. Au raspuns „Sa stam cuminti, sa nu facem prostii si sa ne facem temele la timp“.^ De asemenea, in interviuri luate copiilor de clasa a doua si a sasea despre ce inseamna pentru ei sa se „poarte frumos“, cel mai des intalnit raspuns a fost ca trebuiau sa pastreze linistea.*®

In unele sali de clasa, aceste mesaje se adauga unei tematici scolare care trebuie invatata pe de rost. In altele, insotesc si intra in conflict cu o abordare mai ambitioasa a programei școlare.** Dar intr-un fel sau altul, milioane de copii invata sa-si tina gura si sa faca ce li se spune. Aceasta lectie este intarita de obicei de programe de management al mediului didactic, care sunt exercitii evidente ale controlului extrinsec. Cel mai popular dintre ele, cunoscut drept „disciplina

obiectiile sunt indepartate drept irelevante. Toate problemele din sala de clasa sunt atribuite elevilor, iar pedepsele impuse sunt declarate rezultatul „alegerilor“ acestora.

Chiar si daca judecam dintr-un punct de vedere relativ ingust, dovezile sugereaza ca disciplina asertiva este inefficienta.[^] Chiar daca reuseste sa mentina ordinea in clasa, acest program, ca toate cele de tipul „bomboana si nuiaua“ folosite la scoala si acasa, esueaza in a ajuta copilul sa devina o persoana plina de compasiune si capabila de reflectie. Dupa cum a rezumat un cercetator dovezile existente, „copiii nu invata sa fie moral! invatand sa se supuna regulilor pe care le fac altii pentru ei. Lectiile abordarilor disciplinare behavioriste sunt deseori exact contrariul a ce ne dorim de la copii sa invete”.[”]

Pedepsirea copiilor

Cum pedepsim copiii? Hai sa numaram. li incarceram: copiii sunt trimisi in camera lor, adolescentii nu mai au voie sa iasa din casa, elevii sunt condamnati la „detentie“, si cu totii pot fi izolati cu forta prin proceduri de tipul „time-out“[”]. Aplicam violenta fizica asupra lor: pedepsele corporale in scolile publice sunt inca permise in majoritatea statelor (desi cele mai dezvoltate tari ale lumii le-au abandonat de mult)^{*}, iar bataia la fund este inca aprobata si folosita de catre majoritatea covarsitoare a parintilor americani.[”] Umilim copiii tipand la ei sau criticandu-i in public. Retragem sau oferim privilegiile, le negam dreptul la hrana sau companie, ii ignoram in mod deliberat[®], ii oprim din a face lucrurile care le plac. La scoala, le dam note de 4 si de 1, teme suplimentare sau le interzicem sa mearga la locul de joaca - ii putem ameninta dinainte cu toate sau putem descrie explicit o lista de „consecinte“, un eufemism aprobat pentru pedeapsa.

lata inca un exercitiu pe care parintii si profesorii il vor gasi util, si va invit sa-l faceti! acum. Inchideti ochii (dupa ce terminati de citit acest paragraf), intoarcati-va in timp la propria copilarie si ganditi-va la un moment in care ati fost acuzati ca ati facut ceva rau. Amintiti-va cat puteti de precis comportamentul nedorit, ce anume v-a facut sau v-a spus adultul respectiv, si cum v-a facut sa va simtiti.

Ce ma impresioneaza mereu cand pun oamenii sa-si aminteasca asemenea incidente este cat de vii sunt amintirile - de parca ar fi patit asta saptamana trecuta, si nu cu multi ani in urma. Unele povesti sunt socante in ceea ce priveste cruzimea fata de copii. Altele sunt despre un repros scurt, dar aspru, un refuz de a crede versiunea copilului, o umilinta minora pe care adultul probabil a si uitat-o cateva zile mai tarziu, dar pe care copilul a purtat-o mereu in suflet. Unii dintre acesti copii n-au mai avut niciodata incredere sau respect fata de acea figura a autoritatii; unii au refuzat sa mai participe la un curs pentru foarte mult timp; unii inca au in ei resentimente arzatoare, intetite de visuri de razbunare. Am auzit oameni spunand ca dupa incident au fost mai cuminti, o vreme; dar n-am auzit niciodata pe vreunul sa

spuna ca un raspuns punitiv l-a facut un om mai bun. Singurii oameni care spun ca au lost afectati pozitiv sunt aceia care vorbesc despre un parinte sau profesor care *nu i-a* pedepsit, care a raspuns in schimb cu o neasteptata blandete si intelegere.

Acesta chiar este un exercitiu de perspectiva - ne imaginam punctul de vedere al altcuiva - doar ca aici persoana cealalta este un copil. Odata ce reusim sa recapatam aceasta perspectiva, este mai user sa ne punem in locul copiilor pe care ii crestem sau educam astazi. Ideea este sa ne imaginam mereu cum reactiile noastre la comportamentul lor i-ar putea afecta mai puternic decat ne dam seama, cum actiunile noastre neglijente de exercitare a puterii pot deveni maine amintirile lor pline de amaraciune.

Sa analizam efectele pedepselor pe termen lung. Skinner a argumentat ca, atunci cand pedepsim pe cineva, il invatam doar ce nu ar trebui sa faca si oferim prea putine instructiuni despre ce ar fi trebuit de fapt sa faca.' Dar aceasta observatie nu ajunge la esenta problemei. Pedeapsa nici macar nu ne invata ce n-ar trebui sa facem, ca sa nu mai vorbim de motivul pentru care n-ar trebui sa facem respectivul lucru. Accentul este pus pe consecinta actiunii (asupra autorului), si nu pe actiune in sine. Spunem „Sa nu te mai prind ca faci asa!“, iar copilul raspunde pe un ton scazut „Bine, n-ai sa ma mai prinzi data viitoare“.

Pedepsirea copiilor ofera totusi niste lectii pe termen lung. Sa ne gandim la utilizarea violentei in disciplinarea copiilor. Indiferent ce incercam sa transmitem prin lovirea cu un obiect sau cu palma, mesajul transmis este de fapt: „Violenta este un mod acceptabil de a-mi exprima mania" si „Daca esti suficient de puternic, poti sa faci rau cuiva fara sa patesti nimic“. De zeci de ani, cercetatorii tot descopera ca acei copii care au fost supusi pedepselor fizice tind sa fie mai agresivi decat semenii lor si sunt mai inclinati sa ajunga sa fie si ei la randul lor violent! fata de propriii copii. Aceste efecte nu se restrang la victimele abuzului clasificat astfel; chiar si niveluri „acceptabile“ de pedeapsa fizica pot determina agresivitatea si nefericirea.^

Unii parinti sunt atat de legati de pedeapsa fizica, incat continua sa o foloseasca si cand copiii lor ranesc pe altcineva. Multi dintre noi am fost martorii unor astfel de incidente in locurile publice: „Noi nu (*jap!*) lovim (*pod*) oamenii (*jap*)“ intr-un sondaj, un procent mare de parinti (41%) au ales pedeapsa fizica drept modalitatea preferata de a aborda agresivitatea unui copil, aparent crezand ca cel mai bun mod de a-l invata ca este gresit sa provoace durere era sa-i provoace durere. Ar fi o juxtapunere comica daca n-ar fi atat de tragic.

Dar nu doar pedepsele corporale se dovedesc a fi ineficiente pe termen lung, sporind agresivitatea copiilor si implicand alte consecinte nedorite. *Toate*

* In plus, dupa cum au demonstrat alti behavioristi, „este la fel de adevarat ca procedurile de incurajare a comportamentului nu arata ce raspunsuri anume ar trebui sa se obtina“^*.

pedepsele, prin care eu inteleg orice uz de putere prin care provoci unui copil ceva neplacut cu scopul de a-i schimba comportamentul, ne invata ca, daca ești mai mare sau mai tare decat altcineva, poti folosi acel avantaj pentru a forta persoana sa faca ce doresti tu.

Pedeapsa provoaca de asemenea impotrivire si resentimente, pe care un copil le poate manifesta fata de alte persoane, cum ar fi cei de varsta lui. Pedeapsa ii face pe copii sa se simta mai rau fata de ei misisi, din moment ce adeseori acestia presupun ca trebuie sa fie rai din moment ce !i se face ceva ran. Si strica relatia dintre copil si adult: un parinte sau un profesor care se bazeaza pe pedeapsa devine, in ochii celui mic, cineva care impune reguli, cineva care ar putea face sa se intample lucruri neplacute - pe scurt, cineva de evitat. Daca pentru a ajuta copiii sa-si dezvolte un bun set de valori morale trebuie sa avem o relatie afectuoasa cu ei, atunci utilizarea pedepselor scade aceasta probabilitate. Dupa cum a aratat Thomas Gordon, „cu cat te folosesti mai mult de putere incercand sa controlezi oamenii, cu atat influenta reala asupra vietilor lor este mai scazuta“⁴

In literatura de specialitate se afirma cu convingere ca pedeapsa este contraproductiva. Studiile din ultimii cincizeci de ani arata ca atunci cand adultii folosesc abordari disciplinare „cu o puternica functie de control“, „cu putere asertiva“ sau, pur si simplu, punitive, copiii devin mai agresivi si mai ostili. Un copil pedepsit de parintii lui este mai predispus decat alti copii sa incalce regulile cand este departe de casa?^ Un studiu timpuriu si influent care a presupus interviuri ample cu sute de mame de copii de varste prescolare a aratat ca „pedepsirea unor comportamente specifice avea frecvent efectul dorit de mama“, prin urmare multe dintre aceste mame „au considerat ca pedeapsa ofera rezultate bune“. Totusi, consecintele pe termen lung erau o cu totul alta poveste:

Efectele daunatoare ale pedepsei se vad de-a lungul cercetarilor noastre ca un lung sir de prevestiri negre. Mamele care au pedepsit cu asprime accidentele din perioada in care copiii invatau sa foloseasca toaleta s-au ales cu copii care fac in pat. Mamele care au pedepsit copiii dependenti de ele pentru a se descotorosi de acest simptom au avut copii mai dependent decat cele care n-au folosit pedepse. Mamele care au pedepsit cu severitate comportamentul agresiv au avut copii mai agresivi decat cele care au pedepsit mai bland. Au avut și copii mai dependenti de ele. Evaluarea noastra asupra pedepsei constata ca este ineficienta pe termen lung ca tehnica de eliminare a comportamentului catre care este directionata.^

Cativa ani mai tarziu, Kamii, urmand liniile trasate de cercetarile lui Piaget, a argumentat ca pedeapsa are trei urmasi posibile: „calcularea riscului“ (copiii isi petrec timpul calculand daca pot scapa de consecinte cand fac ceva), „confonnarea oarba“ (care nureuseste sa invel;e procesul de asumare a deciziilor) sau revolta.^

Pedeapsa isi are sursa m coercitie. Acest lucm este vizibil cand pedeapsa este brutala mai ales, dar este la fel de vizibil si in alte cazuri. Chiar si „o forma de control aparent blanda si beiiigna, care isi doreste sa tempereze mai degraba decat sa franga caracterul unui copil, este putin probabil sa creeze un simt autentic al autonomiei in acest copil, sau chiar un sentiment al alegerii si responsabilitatii“, observa Philip Greven. „Copilul tot trebuie sa accepte vointa parintilor ca si cum ar fi a sa proprie“^{5*} Piaget a rezumat acest punct de vedere mai succint; „pedeapsa face imposibila autonomia constiintei“⁵

In ciuda tuturor acestor lucmri, pedeapsa este in mod sigur forma dominanta de disciplina din aceasta tara, iar disciplina la randul ei este, se pare, ceea ce credem ca le trebuie copiilor nostri. Cand au fost pusi sa numeasca „principala greseala pe care o fac parintii in cresterea copiilor din zilele noastre“, mai mulp respondenti ai unui sondaj Gallup (37%) au ales „lipsa disciplinei“. Prin comparatie, doar 6 sau 7 procente au considerat ca problema majora era ca nu sunt tratati ca niste persoane, sau ca sunt tratati intr-o maniera lipsita de intelegere^{7°} Cand copiii cer o explicatie pentru ceea ce le-am cerut sa faca, de obicei raspundem prin „Pentru ca asa zic eu!“. Acest raspuns e tentant cand suntem la capatul rabdarii, dar nu este adevarul. De fapt, spunem „Nu am niciun motiv valid sa te fortez sa faci asta - sau nu-mi pasa suficient incat sS-ti explic motivul -, dar oricum trebuie sa faci ce-ti spun, pentru ca eu sunt mai puternic“^{**}.

Cand un copil este fortat sa se comporte cum ii cerem, deseori va opune rezistenta. Dar nu pentru ca ar fi „greu de manuit“, ci mai degraba pentru ca a fost tratat ca o unealta care trebuie manuita. Cercetatorii au descoperit ca, cu cat restrangem mai mult alegerile copiilor - si anume, cu cat mai inclinati spre control și mai severi suntem -, cu atat mai putine sanse sunt ca ei sa se supuna^{7^} Parintii și profesorii autoritari esueaza deci, de obicei, chiar si in propriii lor termeni: sa lasam deoparte ambitii cum ar fi sa ajutam copiii sa devina oameni buni si responsabili; aceasta abordare nici macar nu poate sa-i determine sa faca ce le spunem. Si cand esueaza, multi adulti invoca nevoia unui grad de disciplina si mai strict si-i pedepsesc si mai mult.

Consedntele „consediitelor“

Un numar de psihologi si pedagogi influentati de lucrarile lui Rudolf Dreikurs^{^^} considers pedeapsa ca fiind aspra si ineficienta si sugereaza drept alternativa sa-i facem pe copii sa suporte „consecintele“ - in special cele descrise drept „logice“ sau „naturale“ - faptelor lor. Unii adepti ai aceste idei sunt de acord

* Unor parinti chiar li se pare amuzant sa imprime aceasta filozofie pe tricouri si abtbilduri, sub forma sloganului PENTRU CA SUNT MAMA, DE-AIA, Este la fel de amuzanta ca orice alta expresie a unei atitudini totalitariste.

ca nu e usor, m viata reala, sa faci distinctia intre pedeapsa si consecinta.^”* La urma urmei, cele doua „se aseamana cand spunem: daca faci asa, vei pati asta.^”

Dar altii insista ca reflecta in mod calitativ diferite modalitati de a te comporta cu cei mici. Dupa definitia lui Dreikurs, o consecinta este legata de un comportament necorespunzator; ar trebui sa fie si rezonabila (adica nu excesiva), si aplicata cu respect. Iata cateva exemple de consecinte, recomandate de sustinatorii ideii;

- Un copil care-si lasa scaunul pe spate in sala de clasa trebuie sa ramana in picioare pentru tot restul orei.
- Daca nu vor sa se spele pe maini, sa li se ia mancarea.
- Oricine tacane dintr-un pix va fi informat ca i se va lua pixul, daca va continua sa faca zgomot.
- Elevii care nu-si termina exercitiile pana in pauza vor trebui sa stea in clasa ca sa le termine. („Daca profesorii isi fac griji ca elevii nu fac suficiente miscari, ar putea cere acestora sa faca douazeci si cinci de sarituri de pe loc. Aceasta nu este o pedeapsa, atat timp cat cei trei R ai Consecintelor Logice sunt respectati.“)
- Un copil care uita sa-si aduca sortul la cursul de gastronomie nu are voie sa gateasca.
- Elevii care incalca diverse reguli nu au voie sa mearga in excursii, sunt fortati sa manance in clasa, si nu la cantina, li se cere sa stea in biroul directorului sau trebuie sa „scrie ca nu va raai incalca cutare regula“.^”

Daca *pedeapsa* este definita drept o interventie care forteaza pe cineva sa faca ceva nedorit (sau il opreste din a face ceva ce-si doreste), ca modalitate de a-i schimba comportamentul, atunci e cam greu sa demonstram ca aceste exemple nu sunt pedepse.” Mai important, e greu sa intelegem cum ar putea sa nu le perceapa drept pedepse un copil, chiar daca sunt mai putin abuzive decat alte lucruri care i s-ar fi putut intampla. Ceea ce ne ofera Dreikurs si adeptii sai sunt doar Pedepse Mai Blande.

Poate acesti autori nu vad astfel lucrurile deoarece supraestimeaza semnificatia relatiei dintre ce ii facem copilului si ce a facut acesta la randul sau. De fapt, daca ii interzicem unui copil sa nu mai manance pentru ca nu s-a purtat cum se cuvine la cina e totuna cu a-i interzice sa nu se mai uite la o emisiune favorita de la televizor. Prima pedeapsa poate este intr-o relatie mai directa cu actul initial (ceea ce poate este satisfactor pentru adult), dar tot pedeapsa ramane.’ La fel,

* Sursa acestui accent disproportionat pus pe relatia respectiva poate fi convingerea lui Dreikurs conform careia „toti copiii se revolta [cand sunt pedepsiti], deoarece nu vad legatura intre pedeapsa si ofensa“.^* Daca aceasta presupunere este gresita, iar eu cred ca este, atunci diferenta dintre pedeapsa si consecinta dispare, și tot ce ramane este nevoia unei alternative la ambele. Furia copilului si dorinta lui de razbunare isi au mai degraba sursa in faptul ca adultul face uz de putere, finstrand „nu doar actul, ci si nevoia

daca anuntam sec ce-i vom face unui copil daca nu se poarta cum vrem noi, este la fel de amenintator cu a-i da aceeași informatie pe un ton ridicat.

Daca un copil isi lasa scaunul pe spate prea tare, va cadea. Aceasta este o „consecinta naturala“ - iar faptul ca poate fi etichetata astfel nu este un argument pentru a permite ca acest lucru sa se intample; adultii grijulii fac toate eforturile sa evite asemenea intamplari. Daca, in schimb, un copil care-si lasa scaunul pe spate este fortat sa ramana in picioare tot restul orei - aceasta este o pedeapsa. Daca i se pare „logic“ vreunui profesor, este doar din cauza inabilitatii acestuia de a-si imagina alte modalitati de rezolvare a problemei (presupunand ca este chiar o problema). Cu cat mai evident pare raspunsul, cu atat mai putin inclina profesorul sa-l justifice drept logic. Si cu cat mai constient devine de efectele pe termen lung ale pedepselor, sau oricum vrem sa le zicem, cu atat mai putin le vede drept ceva de dorit.

Unii parinti si profesori par sa creada ca sunt acceptabile consecintele, atata timp cat copiii au fost clar avertizati despre ce li se va intampla daca nu se poarta cum trebuie. Aceste avertismente le permit adultilor sa fie mandri ca au actionat cum trebuia - si sa ignore protestele - din moment ce au avertizat in mod adecvat, inainte sa aplice pedeapsa: „Hei, doar ti-am spus ce-ai sa patesti, nu?“

Dar la ce duce, de fapt, aceasta situatie? O lista de reguli si consecinte specifice impune un ton certaret; mesajul nu este ca membrii unei comunitati vor lucra impreuna pentru a ajuta pe cineva care are dificultati, ci ca oricine incalca un decret prestabilit va avea probleme. Adultii sunt definiti in principal drept cei care impun regulile si care se obliga sa-si puna in practica amenintarile. Copiii sunt incurajati sa se concentreze strict pe ce comportament anume este vizat de cutare regula, cum va fi aplicata regula, care circumstante vor crea exceptii si tot asa.* ** Unii vor fi tentati sa incerce limitele si sa vada cu ce pot scapa nepedepsiti. Ca in cazul oricarei tehnici punitive, copiii invata mai multe despre folosirea fortei decat despre cum sau de ce sa se comporte responsabil.*'

Unii oameni insista ca, totusi, copiii primesc o lectie utila daca sunt facuti sa sufere consecintele neplacute ale faptelor lor, atunci cand gresesc.' La urma urmei, daca prindem pe cineva ca jefuieste o banca, are de suportat niste consecinte. Copiii ar face bine sa invete asta acum, ca sa nu creada ca pot face tot ce vor in viata.

Prima problema a acestui argument este ca pomeste de la presupunerea

de autonomie a copilului".^'

* Deduc de aici, de dragul argumentafiei, ca acel comportament chiar ar fi considerat gresit de majoritatea celor care il observa, chiar daca multi copii sunt pedepsiti pentru lucruri care-l deranjeaza doar pe adultul respectiv. O caracteristica a abordarilor bazate pe uzul de putere este ca *orice* considera cel care controleaza ca este „rau“ sau „nepotrivit“ poate implica un raspuns punitiv. Niciodata nu se pune intrebarea cat de rezonabila este cererea, ci doar cum sa fie aplicata.

ca se va extrage lectia dorita din pedeapsa. Sa presupunem ca o fetita de zece ani isi necajeste fratele mai mic si-l face sa planga. Daca parintii o forteaza sa stea in camera ei tot restul serii, probabil nu-si va dedica acel timp reflectand asupra legaturii dintre cruzime si consecinte neplacute. Mai degraba il va petrece victimizandu-se,^{1*} devenind din ce in ce mai nervoasa, nutrind resentimente fata de fratele ei si poate se va gandi sa procedeze mai istet cand isi va planui razbunarea.

A dona problema cu „argumentul jefuitorului de banci“ este ca noi dorim de la copiii nostri sa nu faca lucrfi rele, dureroase, pentru ca stiu ca sunt gresite si pentru ca-si pot imagina cum ar putea asemenea actiuni sa-i afecteze pe ceilalti. Pedeapsa nu te face deloc sa gandești astfel; te invata doar ca daca esti prins facand ceva interzis, vei suferi consecintele. Motivul pentru care n-ar trebui sa fii bataus este ca te poate pocni si pe tine cineva; motivul pentru care nu trebuie sa jefuiesi o banca este ca poti ajunge la incliisoare. Accentul este pus pe ce vei pati *tu*. Iar acesta este cel mai josnic nivel de rationament moral, unul asocial cu copii de varste foarte mici, si totusi se pare ca adultul care pedepseste este cel care gandeste astfel.

Din nou ne intrebam care sunt scopurile noastre. Vrem doar sa le controlam pe termen scurt comportamentul sau vrem sa ne ajutam copiii sa ia decizii responsabile? Daca alegem a doua varianta, atunci conteaza si motivele: nu ne pasa doar de ce fac copiii, dar si de ce fac ceea ce fac. Cu cat ne aplecam mai mult asupra acestor aspecte, cu atat mai putin vom fi teittati sa acceptam un mod de abordare care spune „Uite ce-am sa-ti fac, daca faci cCva rau“. Daca invatam copiii sa se gandeasca la consecintele unei fapte rele, nu-i ajutam sa nutreasca un angajament pe termen lung fata de bunele valori. De fapt, subminam aceasta relatie.

Acesta nu este un argument academic. Practic vorbind, pur si simplu nu este o modalitate eficienta de a preveni comportarea urata daca facem copiii sa se concentreze pe ce patesc cand suntprinsi. De aceea, de obicei, pedeapsa are efectul opus, dupa cum ne sugereaza dovezile citate anterior. Oamenii care jefuiesc banci presupun ca nu vor fi prinsi, deci pu vor exista consecinte ale actiunilor lor, deci au unda verde sa Jefuiasca.

intr-adevar, daca am avea un amfiteatru plin de jefuitori de band, oameni care-si bat nevestele si tot felul de infractori de acest fel, probabil am afla ca practic toti au fost pedepsiti cand erau copii.^{1*} E irelevant daca pedepsele au fost numite „consecinte“: ceea ce conteaza este ca acesti oameni au fost invatati sa se gandeasca nu la ce fac si daca e corect, ci la ce li s-ar intampla daca unei persoane mai putemice decat ei nu i-ar placea ceea ce fac. Prin urmare, daca se argumenteaza ca pedepsele si recompensele sunt potrivite pentru copii, deoarece adultii actioneaza ca raspuns al acestora, raspunsul nostru este afirmativ, pentru unii dintre ei. Dar sunt ei acei adulti in care ne-am dori sa se transforme copiii nostri?

„Si dacd esti cuminte... “

Nenumarati parinti, inclusiv unii care mcearca in mod deliberat sa evite pedepsele, au obiceiul de a cumpara comportamentul corect al copiilor lor cu bani si cadourid" Si profesorii folosesc privilegiile si note bune, petreceri si filme, pentru a face unii elevi sau o intreaga clasa sa se comporte „frumos“. Si la scoala, si acasa, lauda este deseori folosita pentru a manipula comportamentul copiilor. De obicei, scopul celor care recompenseaza este acelasi cu al celor care pedepsesc: Fa ce-ti spun eu.

Dar uneori, recompensele sunt folosite in speranta promovarii unor calitati indubitabil valoroase, cum ar fi generozitatea si grija fata de aproape. Unele scoli din New York, de exemplu, incearca sa insufla asemenea valori afisand pe holurile scolii fotografii cu copii saritori sau oferindu-le cupoane pentru cumparaturi gratuite;'^ premiile pentru un comportament de Bun Cetatean sunt un lucru comun in Statele Unite.

Din nefericire, chiar si atunci cand intentia este de a incuraja atingerea unor tinte importante, pe termen lung, in locul simple! supuneri, recompensele nu sunt mai utile decat pedepsele. Ceva mai devreme, am argumentat ca nicio tehnica bazata pe control, niciun true de manipulare a comportamentului nu pot ajuta un copii sa devina o persoana buna. Acum as dori sa va atrag atenta asupra aspectului ingrijorator pe care l-am expus in capitolele anterioare; stimulentele pozitive se potrivesc descrierii la fel de bine ca si cele negative.

Multi profesori si parinti si-ar dori ca fiii si fiicele lor sa fie preocupati de binele altor oameni, sa manifeste emotie cand altii sufera si sa actioneze in incercarea de a da o mana de ajutor. Totusi, dovezile arata ca oricine este recompensat pentru un act de generozitate va fi mai putin dispus sa se considere o persoana grijulie sau altruista; va atribui in schimb acest comportament recompense!. „Prin subminarea altruismului, asa cum il percepe fiecare, in legatura cu sine, stimulentele extrinseci pot sa scada motivatia intrinseca de a-i ajuta pe altii“, a conchis un grup de cercetatori, pe baza catorva studii. „Se pare ca nu putem cumpara bunatatea cuiva"®. Lectia pe care o desprinde un copii din tacticile lui Skinner este ca motivul pentru care trebuie sa fii un om bun este acela de a fi recompensat. Implicit, cand recompensele se opresc, comportamentul generos poate inceta si el;

Copiii care ajung sa creada ca valorile sau dispozitiile proprii se reflecta in comportamentul lor prosocial au structuri interne care pot genera un asemenea comportament dincolo de limite si tara presiunii externe. In schimb, copiii care-si vad comportamentul prosocial ca pe o supunere in fata autoritatii externe, se vor comporta astfel doar atunci cand cred ca presiunile externe sunt prezente.'*^

Pot, de exemplu, sa ajunga sa se comporte conform parodierii amuzante a mottoului cercetasilor, compus de Tom Lehrer: „Fapta buna sa n-o faci / daca nu te vede nimeni“.

Fireste, cercetarile ne arata ca *acei copii ai caror parintifolosesc recompense pentru a-i motiva sunt mai putin generosi si cooperanti decat ceilalti*. Un studiu a descoperit ca elevii de scoala elementara ai caror mame utilizau recompense tangibile erau mai putin predispusi decat alti copii sa fie atenti si sa imparta acasa, si mai putin inclinati sa ajute in cadrul unui experiment de laborator^{7*} Un alt studiu a aratat ca niste copii de patru ani care erau laudati frecvent pentru actiunile lor prosociale erau mai putin dispusi, in timp, sa se implice in aceste actiuni decat copiii care nu primisera incurajari verbale^{7^}

Dupa cum am vazut si in alte contexte, problema nu consta in ce anume se ofera drept recompensa. Nu-i nimic in neregula daca ducem copiii la pizza sau daca dam o petrecere cu popcorn pentru o clasa. *Este* totusi ceva gresit in a face aceste lucruri conditional de anumite tipuri de comportament: Fa asa si primesti asta. Problema apare din motivele subliniate in capitolele 4 si 5, pe care as dori sa le analizez o ultima data, concentrandu-ma pe efectul lor asupra actiunilor si valorilor copiilor.*

In primul rand, recompensele pedepsesc. Nu exercitam mai putin control oferind ceva bun pentru un comportament dorit decat amenintand cu sanctiuni absente acestuia (sau prezenta unuia nedorit). O paradigma a controlului nu ajuta copiii sa se poarte mai responsabil. Dupa cum scria Kamii, „Recompensele nu ajuta copii sa devina autonomi mai mult decat o fac pedepsele. [Copilul motivat de pedepse este] guvernat de altii in aceeași masura ca unul care este «cuminte» doar din teama de a nu fi pedepsit“^{7®} Chiar mai mult, faptul ca recompensele pot fi retinute sau retrase deoarece copiii nu se comporta in maniera specificata confera un aer punitiv intregii experiente. Majoritatea rationamentelor si dovezilor despre efectele daunatoare ale pedepselor, analizate in acest capitol, se aplica si in cazul recompenselor.

In al doilea rand, recompensele distrug relatiile. Creeaza un hau imens intre parinte si copii, redefiniti acum drept cel ce recompenseaza si cel recompensat. Copiii care incearca sa ne faca pe plac purtandu-se asa cum le cerem, pentru a primi ce le fluturam pe sub nas, sunt mai putin inclinati sa ceara ajutor in rezolvarea problemelor, sau sa faca orice altceva care le-ar putea prime] dui sansele de a obtine ceea ce le oferim. Exista o diferenta semnificativa intre intemeierea unei legaturi afectuoase, bazate pe onestitate si incredere in copii, si oferirea unor recompense

* Al patrulea motiv oferit in capitolul 4 pentru a explica esecul recompenselor, tendinta lor de subminare a asumarii riscurilor, este mai relevant pentru performanta creativa decat pentru comportament si valori.

pentru a obtine anumite comportamente. Prima pune bazele sustinerii copiilor pentru a atinge acele tinte pe termen lung despre care am vorbit mai devreme. A doua impiedica acest lucru sa mai aiba loc.

In al treilea rand, recompensele ignora motivele. *De ce* se comporta copiii egoist, agresiv sau nerespectuos? O problema poate avea o multime de explicatii. Si nu putem incepe rezolvarea ei pana nu analizam aceste explicatii. Pentru parinti, poate fi teribil de greu sa reziste tentatiei de a mitui sau de a ameninta, dar ambele sunt un mod de manipulare comportamentala, fara a examina cauza reala. Fireste ca niciuna nu reuseste sa aduca o schimbare consistenta.

In ultimul rand, recompensele reduc dorinta copilului de a se comporta intr-un anumit fel. Acest fenomen nu se limiteaza la motivatia copilului de a invata; se extinde la problemele de comportament, dupa cum ne-au demonstrat-o cu prisosinta cercetarile. De cate ori cineva a lost determinat sa actioneze intr-un anumit fel pentru a primi o recompensa, indiferent daca trebuia sa inmulteasca numere, sa-si faca patul sau sa ajute o persoana aflata in dificultate, sarcina care a fost recompensata a ajuns sa para mai putin atractiva in sine.

Unele actiuni pur si simplu nu sunt interesante intrinsec, dar sunt oricum valoroase si importante, cum ar fi diversele obligatii pe care le avem fata de ceilalti intr-o comunitate. Chiar si aici, daca recompensam un copil pentru ca face aceste lucruri (sau daca il pedepsim pentru ca nu le face), sansa ca el sa-si accepte responsabilitatea se reduce, deoarece, in virtutea mecanismelor de control existente, recompensele fac copilul sa se simta mai putin responsabil. Rezultatul final este ca stimulii extrinseci nu doar esueaza in a incuraja, dar chiar submineaza angajamentul fata de bunele moravuri pe care vrem cu ardoare sa le capete copiii nostri.

Parintii si profesorii ar face bine sa se gandeasca la diferitele moduri de disciplinare, management sau socializare, in functie de ce intrebari sunt incurajati copiii sa-si puna de fiecare data. O strategie care se bazeaza pe pedepse sau pe consecinte face copilul sa se intrebe „Ce-ar trebui sa fac, si ce mi se va intampla daca nu fac?“ O strategie bazata pe recompense face copilul sa se intrebe „Ce-ar trebui sa fac, si ce mi se va da, daca fac?“.

Primul lucru pe care-l observam la aceste doua intrebari este ca nu sunt prea diferite una de cealalta. Al doilea este ca niciuna dintre ele nu apropie copilul de aspectele pe care le vizam. Ce dorim noi, cred, sunt copiii care sa se intrebe „Ce fel de om vreau sa fiu?“ - sau chiar „Ce fel de clasa (sau scoala, sau familie sau comunitate) vrem sa avem?“ Abordarile care incurajeaza copiii sa-si puna aceste intrebari importante vor fi revizuite in capitolul 12. Pentru moment, punctul meu de vedere este ca un copil nu are prea multe motive sa gandeasca astfel, daca este crescut dupa doctrina behaviorista.

Partea a treia

Dincolo de recompense

Introducere

Chiar dinainte sa scriu aceasta carte, am criticat adeseori verbal si in scris utilizarea recompenselor, uneori in cateva propozitii sumare, alteori in ample demonstratii. Oamenii an reactionat diferit, dupa cum va puteti imagina, dar raspunsul cel mai des intalnit nu era nici de a-mi intari, dar nici de a-mi combate argumentele si dovezile pe care le ofeream. Consta in trei cuvinte mari si late: „Ce alternativa oferi?“

Intrebarea ar putea parea perfect rezonabila, si totusi mi s-a parut dificil si frustrant sa raspund, din mai multe motive. In primul rand, o alternativa la recompense depinde de subiectul discutiei: cresterea copiilor, modul de a preda la scoala sau de a conduce angajatii.

In al doilea rand, felul in care ar trebui sa abordam o problema in oricare dintre aceste domenii depinde de ce anume a cauzat problema. Aspectul cel mai tentant al behaviorismului aplicat este promisiunea unei solutii panaceu. Este falsa, desigur, ceea ce explica de ce recompensed nu fiunctioneaza pe termen lung. Pentm oamenii obisnuiti cu solutiile „de aici pana acolo“ (fa asa, primesti asta), argumentul meu conform caruia pur si simplu nu exista o singura „alternativa“ la recompense stameste zambete condescendente care par sa spuna „Mda, asa ma gandeam. Revino sa-mi spui care-i problema cu planurile de recompensare / notele / stimulentele / lauda cand ai ce pune in locul lor“. Fireste, niciun raspuns la toate aspectele motivationale complexe pe care le intampinam nu poate fi *si* usor, *si* eficient. Prin urmare, tentatia de a alege doar unul este putemica.

Ultimul si cel mai important motiv al incurcaturii in care ma afiu cand mi se cere o alternativa la recompense este ca discutiile despre alternative presupun de obicei ca suntem de acord asupra obiectivului. Daca eu ti-as spune ca din cauza drumului in reparatii iti va fi greu sa ajungi maine la munca, tu mi-ai putea cere sa-ti sugerez o mta alternativa, iar eu ti-as oferi una, binevoitor („in loc sa faci stanga la benzinarie, mergi drept inainte si treci de banca...“). Asta pentm ca niciunul dintre noi nu pune la indoiala unde anume vrei sa mergi.

Dar cand vorbim despre recompense, scopul este chiar foarte problematic. Daca ceea ce vreti sa facet! este sa determinati un copil, un elev sau un muncitor sa faca ce le spuneti, atunci raspunsul la intrebarea „Care este alternati\ a la recompense?“ este ca probabil nu exista alternativa, cu posibila exceptie a pe-depsei. Daca vrem sa inducem supunerea pe termen scurt, atunci mampularea comportamentala este cea mai buna.

Daca insa scopul vostru este sa treziti interesul intrinsec al angajatilor

pentru a depune o munca de calitate, sau sa incurajati elevii sa mvene tot restul vietii m mod autonom, sau sa ajutati copilul sa devina o persoana afectuoasa, responsabila, decenta, atunci nu are sens sa intrebati „Care este alternativa la recompense?“ pentru ca recompensele nu ne-au adus niciodata nici macar cu un milimetru mai aproape de acele obiective. De fapt, recompensele interfereaza in mod activ cu mcerarile noastre de a atinge acele obiective.

Scopurile parintilor, profesorilor si managerilor, pe care tocmai le-am descris, sunt scopurile care ma intereseaza pe mine - si, sper, si pe voi. Dar din moment ce sa ademenim oamenii cu tot felul de lucruri nu ne ajuta sa atingem aceste scopuri, n-ar trebui sa ne lasam convinsi sa schimbam recompensele pe altceva. De fapt, incepem de la zero. Deci ce *ne poate* ajuta sa atingem aceste scopuri ambitioase? Iata, in sfarsit, o intrebare care are sens. Capitolele urmatoare reprezinta incercarea mea de a oferi un raspuns la ea.

Doamne, bine ca e luni!

Sursa motivatiei la local de muncă

*Un salariu mare nu va garanta că cei care se simt instruiți și sclavi vor
devine eficienți, și nici un salariu mic nu-i va opri să muncească pe cei care se
simt integrați într-o comunitate de oameni liberi. Astfel, îmbunătățirea acestui
element al fluxului muncii este o sarcină înfruntată mai complexă și mai dificilă
decât dacă ar depinde doar de factorul salarial.*

-D.H. Robertson, 1921

Nu putem judeca o carte după coperta ei întotdeauna, dar putem uneori să lasăm una deoparte, doar citindu-i titlul. Orice poartă titlul „Cum să motivăm forța de muncă“, „Cum să facem oamenii productivi“ sau ceva de genul acesta poate fi scris cu siguranță, pentru că demersul pe care îl descrie este complet greșit conceput. „Vorbind strict la subiect“, a spus Douglas McGregor, „răspunsul întrebării pe care managerii o adresează atât de des comportamentistilor - «Cum motivezi oamenii?» este „Nu-i motivezi“²

Firește, putem determina oamenii să facă ceva. La asta sunt bune recompensele, pedepsele și alte instrumente de control. Dar dorința de a face ceva, să nu mai spunem de dorința de a face ceva bine, pur și simplu nu poate fi impusă. Astfel, este o greșeală să vorbim despre motivarea altor oameni. Tot ce putem face este să setăm anumite condiții care vor crește probabilitatea apariției unui interes față de ceea ce fac și să îndepărtăm constrângerile.[^] Acest capitol oferă o foarte rapidă trecere în revistă a acestor condiții, un rezumat al ceea ce cercetările și experiența ne sugerează drept modalități utile de a oferi un mediu de muncă care să stimuleze din punct de vedere motivational.

Primul pas: inlaturati stimulentele

Daca dorim sa punem la indoialS eficacitatea platii in functie de performanta, trebuie sa incepem cu intrebarea „Ei bine, atunci cum sa platim oamenii?“ Doresc chiar acum sa accentuez ca aceasta intrebare, desi una rezonabila, nu este nici pe departe atat de importanta pe cat o considera managerii. Desi vor trebui structurate alte planificari salariale, nimic din ceea ce vom face nu va contribui la motivatia angajatilor.

W. Edwards Deming a examinat cercetarile efectuate intr-o jumatate de secol, observand si slatuind organizatiile dupa cum urmeaza: „Plata nu este un stimul al motivatiei“. Frederick Herzberg valideaza aceasta declaratie, reamintindune ca totusi banii pot sa *demotiveze*. Ceea ce inseamna ca sistemele de remunerare salariale deseori devin bariere in calea productivitatii, a calitatii si a interesului intrinsec, dar nu pot sa ne ajute sa atingem aceste scopuri. Prin urmare, cartile care pun accentul pe importanta platii „cor6Cte“ a oamenilor ne distrag de la aspectele cu adevarat importante, iar consultantii care vand scheme elaborate de remunerare financiara vand doar o lista de bunuri.

Iata principiile de baza pe care as dori sa le propun celor care raspund de alcatuirea acestor politic! de plata: Platiti oamenii in mod echitabil si generos. Facet! tot ce va sta in puteri sa nu se simta exploatați. Apoi *faceti tot ce vd std in puteri sd-i faceti sd nu se mai gandeasca la bani*. Problema cu recompensele financiare nu este ca oamenilor li se ofera prea multi bani; o munca de calitate nu este incompatibila cu un salariu bun. Mai degraba, problema este ca se pune un accent prea mare pe bani. li varam sub nasul oamenilor. Mai mult, ii oferim conditionat - conform principiului „fa asa si primesti asta“. ^ Daca vrem sa punem capat acestei practici, trebuie sa facem primul pas - doar primul - catre a repara ceea ce fiunctioneaza incorect in cadrul organizatiilor.

Permiteti-mi sa ma refer putin la experienta mea personala. De fiecare data cand vorbesc despre efectele nocive ale recompenselor in fata unei audiente compuse din oameni de afaceri, mereu trebuie sa fie unul care, dupa ce ma asculta cu bratele incrucisate pe piept si cu o expresie ironica, se ridica sa ma puna la incercare dupa cum urmeaza: „Presupun ca nu accept! sa fii platit pentru prelegerea asta, ha?“ Aceasta reactie imi spune ca n-am reusit sa explic relatia dintre bani si motivatie. Incerc sa gasesc un alt mod de a spune ca problema nu sunt banii in sine, ci felul in care sunt determinati oamenii sa se raporteze la bani si felul in care banii sunt utilizati pentru a-i controla.

Cand sunt contactat pentru a sustine o prelegere sau ca sa scriu un articol, intreb de cati bani este vorba si deseori negociez pentru suma maxima care pare

corecta si pe care organizatia isi permite sa mi-o plateasca. Apoi, presupunand ca am ajuns la un acord, fac tot ce pot sa nu ma mai gandesc la bani. Fac asta pentm ca ma tern de consecintele pe care le-ar putea avea faptul de a judeca sarcina pe care-o am de indeplinit in functie de suma cu care sunt platit: m-as putea trezi ca ma gandesc: „A ma plateste de doua ori mai mult ca B, asa ca ar trebui sa fac o treaba de doua ori mai buna pentm A“. Daca ajung vreodata in acel punct, integritatea mea dispare si, odata cu ea, fi motivatia mea intrinseca.

Cu alte cuvinte, ce incerc sa fac este sa *decuplez sarcina de platd*. Din moment ce sunt liber-profesionist, ceea ce conteaza in mare parte este cum ma raportez la munca mea - la ce evenimente merg, cand si cum. Dar pentm oamenii care nu muncesc pentru ei, este obligatoriu ca aceasta actiune de decuplare sa fie facilitata de organizatie. Acest lucru poate fi facut prin evitarea unor anumite practici - mai precis, orice incurajeaza oamenii sa fie preocupati de suma cu care vor fi platiti pentm ceea ce fire.

Altfel decat bine si cored, cum ar mai trebui sa fie platiti oamenii? Organizatii diferite au experimentat in moduri diferite. Cele mai ambitioase incearca sa plateasca angajatii in functie de nevoile lor sau sa-i plateasca pe toti egal. O abordare mai putin drastica ia in considerare anumiti factori, cum ar fi, de cat timp persoana respectiva este angajata in cadrul companiei, ce aptitudini si cunostinte speciale are, si cat de complexa sau consumatoare de timp este munca sa. In cazul in care compania a avut un an bun din punct de vedere financiar, nu vad de ce acele castiguri n-ar fi distribuite angajatilor; la urma urmei, munca lor este aceea care a generat profitul.^ Aceste recomandari sunt mai mult sau mai putin in concordanta cu cele ale lui Deming^ si, din ce inteleg, sunt practicate de majoritatea companiilor japoneze si din alte parti.® Unde corporatii americane mari - desigur, o minoritate- incep sa se orienteze in aceasta directie datorita influentei lui Deming, sau fiindca incep sa inteleaga ca plata in funefie de performanta este un concept inherent gresit.’

Pasul doi: reevaluatii evaluarea

Dupa abolirea platii in functie de merit, trebuie sa ne indreptam atenfia spre un concept inmdit cu ea, si anume, spre evaluarea performantei. De obicei, acesta este un ritual anual stresant, in care angajatii sunt clasati, categorisifi sau judecati - o traditie care ar fi trebuit de mult timp sa apuna, tinand cont de cat de inselatoare sunt rezultatele sale si cum genereaza in mod previzibil resentimente si pune piedici in calea cooperarii.

Deci ce sa propunem in schimb? In loc sa incercam alta tehnica. am putea incepe prin a intreba de ce sunt evaluati oamenii. Schimbarile procedural implementate nu au niciun impact pe termen lung, pentm ca rareori ne opnm sa reflectam asupra scopurilor si motivelor noastre. In acest caz, unii critici au sugerat

ca evaluarea performantei persista deoarece „este un instrument de control foarte eficient, care nu ar trebui confundat cu motivarea angajatilor“⁷ Alții argumentează ca atractivitatea acestei tehnici constă în faptul că le permite superiorilor să mute responsabilitatea rezolvării unor probleme pe umerii subordonaților lor.[®] Oricare ar fi acuratețea acestor acuzații, evaluările performantei sunt de obicei invocate sub pretextul necesității de:

1. A determina cu cât este plătit fiecare angajat sau cine va primi diverse premii sau bonusuri;
2. A face angajații să lucreze mai bine, din teama de a nu primi o evaluare negativă, sau în speranța de a primi una pozitivă;
3. A clasifica angajații în funcție de cât de bine lucrează, pentru a ști pe cine să promovez; sau
4. A oferi feedback, de a discuta problemele și de a identifica nevoile fiecărui angajat pentru a-l ajuta să lucreze mai bine.

Am arătat deja destul de detaliat că primul și al doilea argument nu au niciun sens, din moment ce planurile de plată în funcție de performanță, ca și restul strategiilor de tipul bomboana și nuiaua sunt contraproductive ca abordare a motivației.^{*®} Al treilea motiv ridică un număr de întrebări complexe, și mă voi mulțumi cu doar două paragrafe asupra subiectului.

Când ne gândim la promovare, presupunem că o organizație trebuie să fie construită *piramidal*, cu mulți oameni care se înghesuie să obțină posturi foarte vanate din varf, de parcă ar fi vreun aranjament divin. De fapt, câte din asemenea poziții sunt disponibile și câți oameni le doresc sunt doar rezultatul deciziilor la nivel de instituție. Am creat un climat în care angajații sunt făcuți să se simtă că niste ratări dacă nu au o tendință ascendentă" și am aranjat majoritatea locurilor de muncă astfel încât cei care le ocupă să aibă foarte puțini bani și responsabilitate. Dacă s-ar schimba aceste lucruri, s-ar atenua goana competitivă după promovări și am fi obligați să reconsiderăm în întregime cine face ce într-o organizație.

Chiar și în cadrul ierarhiilor standard, utilizarea evaluărilor performanței pentru a decide asupra unei promovări se bazează pe trei presupuneri dubioase: prima - reușita cuiva în cadrul locului de muncă pe care-l definește în prezent este un indice valid care să prevadă cât de mult succes va avea într-altul, foarte diferit;* a doua, - cît succes a avut cineva e un factor mai important în a decide dacă și cum se vor schimba responsabilitățile sale decât ce fel de muncă preferă și consideră

* Este posibil ca evaluările de performanță să fie folosite pentru promovări nu pentru că am considera că astfel primim informații despre cine se va descurca bine în noul loc de muncă, ci pentru a recompensa pe cineva pentru că de bine s-a descurcat în vechea poziție. Pe lângă toate celelalte defecte ale gândirii behavioriste, acest lucru direcționează oamenii spre eșec după ce au fost promovați.

ca fiind motivanta intrinsec; și a treia, ca performanta chiar conteaza, si ca este cel mai bine judecata prin evaluarea unui superior, nu a unui coleg sau chiar a celui care a muncit.

Evident, s-ar putea spune mult mai multe despre cum evaluam oamenii pentru a-i sorta ca pe cartofi. Ca si primele doua justificari pentru evaluarile performantei, utilizarea acestora pentru a calcula plata, pentru a „motiva“ angajatii sau pentru a-i promova este practic o modalitate de *a face ceva* oamenilor. Daca preocuparea noastra majora chiar este sa imbunatatim procesul, atunci incepem sa trasam conturul unui program de evaluare:

- este o discutie orientata spre ambele sensuri, o ocazie de a schimba idei si de a pune intrebari, nu o serie de judecati emise asupra unei persoane de catre o alta. In scolile eficiente, de exemplu, evaluarea cadrelor didactice exista pentru a „gasi motivele partilor bune si rele pe care le identifica, iar profesorii sunt tratati ca egali in procesul de analiza a solutiilor“[^].
- este mai degraba un proces continuu si nu un eveniment anual sau semestrial.
- nu implica niciodata un elasmant sau competitie.
- mai important, este complet separata de deciziile privind compensatia salariala. N-ar trebui niciodata sa confiindam sau sa combinam un feedback pe care angajatii il pot folosi pentru a munci mai bine* cu controlarea lor prin oferirea sau retinerea de recompense. „Folosirea evaluarii performantei de orice fel drept baza pentru recompense este pur si simplu o greseala catastrofală“, spune consultantul Peter Scholtes.¹ In 1960, Herbert Meyer a dat acelasi avertisment, aratand ca este „stupid sa ai un manager care sa acopere si celalalt rol, complet antagonic, de consilier (sa ajute pe cineva sa-si imbunatateasca performanta), cand, in acelasi timp, el este cel care prezideaza ca un judecator asupra salariului respectivului angajat“[^]. Si lata chiar si o a treia sursa:

Daca punem remuneratia in relatie cu evaluarea performantei, schimbul dintre superior si subordonat nu mai este despre performanta, ci mai degraba despre plata, si este probabil sa produca doar demotivare. [O discutie despre] progres si performanta fara perspectiva de a deriva din ea o penalitate sau un premiu pentru angajat [inseamna ca] sunt mai multe sanse pentru comunicare sa ramana deschisa si sincera.^{7^}

* Unii autori au justificat evaluarile de performanta traditionale, inclusi\‘ cele legate de recompense, invocand motivul ca implinesc asteptarile angajatilor si pemru a oferi un feedback util despre performanta.

proces de oferire a raspunsului, masurare a progresului si planificare ar trebui sa fie complet separat de aspectele salariale. Daca dorim ca asemenea sedinte sa fie productive, nu trebuie sa inclinam balanta cu recompense sau pedepse. Adevarul este ca, indiferent de cat de atent ghidata si constructiva ar putea fi o evaluare, devine o forta contraproductiva daca de rezultatele sale depinde cu cat sunt platiti oamenii.

Pasul trei: creati conditiile pentru motivatia autentica

Alan S. Blinder, un economist de la Universitatea Princeton, a editat de curand o antologie de cercetari, intitulata *Pre/n/productivitatii: o privire de ansamblu asupra dovezilor*. Si-a rezumat concluziile dupa cum urmeaza: „Productivitatea ar putea creste mai mult daca schimbam felul in care sunt *tratati* angajatii, si nu felul in care sunt *platiți*”[^] Are sens, deoarece un tratament decent al angajatilor le permite acestora sa devina motivati, iar motivatia, la randul ei, creste productivitatea.[^] Daca angajatii nu sunt prea motivati sau productivi la locul de munca, poate are legatura cu felul in care sunt tratati acolo.

Atunci cand angajatii sunt rugati sa descrie de ce conditii ar avea nevoie, sau managerii atenti si experimentati sunt rugati sa descrie ce conditii incearca sa creeze, ni se ofera o varietate de sugestii. Dar exista o suprapunere ideatica substantiala, un consens conform caruia cei care ocupa pozitii manageriale ar trebui sa faca aceste lucruri:

Sa priveasca: Nu supravegheati angajatii; cautati problemele care pot fi rezolvate si ajutati oamenii sa le rezolve.

Sa asculte: Ascultati cu seriozitate si respect problemele angajatilor si incercati sa va puneti in locul lor in diferite situatii.

Sa vorbeasca: Oferiti cu generozitate feedback informational. Oamenii au nevoie de o sansa sa reflecteze la ce fac corect, sa invete ce ar trebui imbunatatit si sa discute despre cum si ce se poate schimba.

Sa gandeasca; Daca stilul managerial al cuiva consta in utilizarea de motivatori extrinseci, in manipularea comportamentala, sau pur si simplu in a forta oamenii sa munceasca din greu si sa devina motivati, "merita sa reflectam cu atentie la impactul pe termen lung al acestor strategii. Merita si sa ne intrebam care este sursa acestora. O preferinta pentru uzul puterii in relatiile cuiva cu ceilalti, sau o reactie la faptul de a fi controlat de superiori sunt aspecte care merita atentia noastra.

Mai presus de toate, un manager care-si propune ca oamenii aflati in

* Din acest motiv, uneori sunt angajati „vorbitori motivationali“, care sa vina sa sustina prelegeri pentm angajati. In cel mai bun caz, rezultatul este o impresie temporara de re-energizare, cam ca atunci cand mananci o gogoasa. Cand se duce efectul zaharului, foarte putini nutrienti valorosi mai raman in organism.

subordinea sa sa poata si sa doreasca sa dea tot ce au mai bun trebuie sa tina cont de trei factor! fundamentali. Acestia pot fi abreviati drept cei trei C ai motivatiei - *colaborarea*, care defineste contextul muncii, *continutul* sarcinii, si gradul in care oamenii au dreptul de a *alege* ce si cum lucreaza. Restul acestui capitol este dedicat explorarii acestor trei idei; in urmatoarele capitole, voi argumenta ca acelasi model este de asemenea un mod util de a ne raporta la ce se intampla acasa si la scoala.

Colaborare

Pana in prezent, s-au scris destule despre munca in echipa, si probabil nu este necesar sa construiesc o pledoarie complexa despre cat de important este sa ajutam angajatii sa lucreze impreuna.*In majoritatea sarcinilor de serviciu, in special cele care implica un oarecare grad de complexitate si presupun ingeniozitate, oamenii se descurca mai bine in grupuri functionale decat de unii singuri. Sunt de asemenea mai predispusi sa fie entuziasmati de munca lor. Ambele efecte se datoreaza schimbului de talent si resurse care are loc - si, de asemenea, si sustinerii emotionale oferite de suportul social. De obicei, oamenii sunt mai entuziasti cand au sentimentul ca apartin unei entitati sociale si se percep drept parte a unei comunitati decat intr-un loc de munca unde fiecare trebuie sa se descurce pe cont propriu.

Oricine ar judeca statutul corporatiilor americane pe baza retoricii acestora ar presupune ca cooperarea este o trasatura integrate in lumea de afaceri americana. Adevarul este ca e mai usor sa gasim oameni care recita notiunile corecte despre importanta lucrului in echipa decat un angajament sincer fata de aceasta practica. Unii directori! executivi se multumesc sa trimita note de genul „Hai cu totii impreuna“.^ Unele companii chiar grupeaza angajatii pe echipe, dar fara sa ofere cunostintele necesare pentru munca in echipa. (Esecul inevitabil poate fi apoi atribuit lipsei de cooperare a angajatilor respectivi, sau se poate vorbi despre cat de „natural“ este sa vrei sa muncesti singur.) Uneori, angajatiilor li se da sansa sa coopereze in cadrul diviziei sau departamentului lor, dar nimic nu este facut pentru a stabili conexiunile interfunctionale necesare pentru coordonarea dintre aceste departamente. In ultimul rand, unii manageri! submineaza valoarea cooperarii perpetuand in acelasi timp competitia, fie confruntand o echipa cu alta in mod explicit, fie folosind sisteme de remunerare care au acelasi efect. Ca de obicei, McGregor face observatii incisive:

Majoritatea asa-ziselor echipe manageriale nu sunt echipe deloc, ci colectii de relatii individuale cu seful, in care fiecare individ se lupta cu celalalt pentru

* In engleza, „choice“ - alegere. (N. trad.)

t Chiar mai rea este tendinta de a vorbi despre ce inseamna sa fii „un om de echipa“ - o expresie care pare sa sugereze un angajament fata de cooperare. dar de fapt la o privire mai atenta, poate fi o cerinta pentru simpla obedienta si conformism.

putere, prestigiu, recunoastere si autonomie personala. Un scop imitar este un mit, in asemenea conditii. [Oricum,] limitele colaborarii umane in mediul organizational nu sunt limitele naturii umane, ci ale ingeniozitatii managementului in a descoperi cum poate folosi potentialul reprezentat de resursele sale umane.”

Fireste, daca doar punem oamenii intr-un grup, nu asiguram colaborarea. Pentru ca acest lucru sa se intample, este nevoie de un efort considerabil si de loialitate organizationala. In schimb insa, multi manageri pur si simplu se rezuma la trueul obisnuit prin care determina oamenii sa faca ceva: mita. In plus, recompensele sunt ineficiente in a dezvolta si sustine o colaborare de succes. Dupa cum comenteaza un specialist in administrarea afacerilor, „Plata nu ar trebui sa fie un ingredient activ in promovarea muncii de echipa si motivarea performantei. Daca spuneti oamenilor ca veti schimba sistemul de recompensare baneasca, ii faced sa se concentreze pe remuneratie, ori ce doriti de fapt este ca ei sa se concentreze pe lucrul in echipa“.^“

Continut

y

Chiar si intr-un loc de munca guvernat de cele mai avansate practici manageriale imaginabile, in care se pune inclusiv accentul pe cooperare, angajatii nu vor fi motivati daca nu-i intereseaza ce fac zi de zi. „Statul degeaba, indiferenta si lipsa de responsabilitate sunt reactii sanatoase la o munca absurda“, a spus Herzberg.^ In alta parte, a oferit aceasta provocare directorilor executivi: „Daca vreti oameni motivati sa faca treaba buna, dati-le ceva bun de facut“.^ Aceste aforisme acide arata cum s-ar putea face o imbunatatire revolutionara in vietile oamenilor la locul de munca.

Ce este un loc de munca bun? Haideti sa incepem cu niste aspiratii inalte: in cel mai bun caz, ofera o sansa de a fi implicat intr-o activitate *care are rost*. Sentimentul ca facem ceva care conteaza nu este acelasi cu motivatia intrinseca. Nu este vorba doar de satisfactia muncii, ci si de faptul ca produsul realizat (sau serviciul oferit) pare sa merite efortul sau pare chiar important, poate pentru ca inseamna ceva pentru o comunitate mai mare. Mihaly Csikszentmihalyi, care si-a petrecut majoritatea carierei descriind placerea pura a starii de *flow*, noteaza ca in afara unei asemenea satisfactii, tot trebuie sa ne punem intrebarea „Ce consecinte are aceasta activitate?“^^ Intrebarea nu este doar „Ne distram?“^, ci si „Face vreo diferenta ceea ce facem?“.

Daca ar fi eliminate toate locurile de munca inferioare acestui standard, o multime de oameni ar ramane fara slujbe. Este o idee cu bataie lunga, un reper in functie de care sa navigam in timp ce reflectam la valoarea esentiala a activitatii noastre. Rostul locurilor de munca are evidente implicatii morale. dar pana la urma

tine si de aspectul motivational; majoritatea oamenilor care au sansa sa se implice intr-o activitate pe care o considera importanta sunt profund atasati de ceea ce fac.

Chiar si daca lasam deoparte acest criteriu, ideea de baza ramane aceasta: pentru ca oamenii sa le pese de ceea ce fac, trebuie sa vedem in ce consta munca lor - continutul, nu doar contextul unui loc de munca. Motivatia e cea mai puternica atunci cand locul de munca ofera oportunitatea deprinderii unor noi aptitudini, o variatie a sarcinilor si sansa de a dobandi si demonstra competenta. Fireste, oameni diferiti prefera niveluri diferite de provocare si o balanta diferita intre predictibilitate si noutate. Dar ideile de baza sunt universale in esenta. Din nou, Herzberg a formula! elocvent acest lucru:

Managerii nu-si motiveaza angajatii oferindu-le salarii mari, mai multe beneficii sau noi simboluri ale statutului lor. Angajatii sunt mai degraba motivati de propriul lor interes inherent de a duce la bun sfarsit o cerinta provocatoare. Prin urmare, rolul managerului nu este sa motiveze oamenii ca sa-i faca sa reuseasca; managerul ar trebui sa le ofere oamenilor ocazii de a reusi, pentru ca ei sa devina motivati.

Cum pot fi oferite astfel de ocazii? Posibilitatile se extind de la regularizari relativ minore intr-o organizatie data pana la efortul catre o reforma generala a sistemului nostru economic. Cea mai usoara schimbare pentru un manager este ca, oricand este posibil, sa le permita oamenilor sa se implice in activitatile pe care le vor gasi cele mai interesante. Adica sa angajam oameni (si sa-i redistribuim) nu doar in functie de ce scrie in CV-urile lor, dar si in functie de ce le place sa faca. Inseamna sa dam angajatilor o sansa de a incerca o varietate de locuri de munca dintr-o organizatie pana la cel potrivit, si sa le permitem sa se transfere periodic pentru a-si mentine treaza interesul. Dupa cum au observat teoreticienii in stiintele managementului, Richard Flackman si Greg Oldham, „Cand oamenii sunt in locul de munca potrivit, rareori sunt necesare forta, coercitia, mita sau trucurile pentru a-i face sa munceasca din greu si sa incerce sa se descurce cat mai bine. In schimb, ei vor incerca sa lucreze cat mai bine deoarece va fi satisfactor si o recompensa in sine“.

O etapa mai dificila, dar si mai importanta, este restructurarea locurilor de munca astfel incat sa devina interesante pentru mai multi oameni. (La urma urmei, putini angajati vor sa execute sarcini trudnice si lipsite de provocare.)

„Motivatia la locul de munca poate fi crescuta deseori ridicand nivelul de responsabilitate, importanta si feedback al fiecarui loc de munca“, argumenteaza Hackman si Oldham. Formula lor pentru a indeplini acest lucru include si sa ne asiguram fiecare angajat cunoaste rezultatele muncii sale, are responsabilitatea acestor rezultate si isi vede munca drept valoroasa (macar in sensul sansei de a se

folosi de o varietate de aptitudini). Asemenea schimbari sunt critice in contextul muncii, argumenteaza ei, deoarece „este posibil ca motivatia de la locul de munca sa aiba mai mult de-a face cu felul in care sunt create si dirijate sarcinile decat cu inclinatiile personate ale celor care le executa“ - un punct de vedere care intra in conflict direct cu tendinta de a da vina pe angajati cand ceva nu merge bine.

Dar oricat de bine-venite ar fi aceste schimbari, tot ramanem cu meserii care prin natura lor par a fi lipsite de interes. Ce putem face cu munca inerent plictisitoare? Un raspuns, oferit implicit de catre unii adepti ai reformelor sociale, este sa luam ca atare continutul acestor meserii și sa insistam ca oamenii care lucreaza in asemenea domenii sa fie platiti mai bine. Mie mi se pare nesatisfacatoare aceasta solutie. Ingrijorarea noastra ca oamenii nu sunt platiti corect nu trebuie sa ne distraga de la cum anume poate fi imbunatatita calitatea vietii lor de zi cu zi. Acest lucru ne abate atentia asupra continutului activitatii, care din nou poate fi atacat din doua directii - schimbarea structurii muncii, pentru a minimaliza monotonia, si efectuarea unor transformari sociale la scala larga.

Raspunsul moderat este de a lua locurile de munca asa cum sunt, mai mult sau mai putin, si de a incerca sa le facem mai usor de acceptat. In capitolul S, am revizuit strategia pe trei planuri a lui Deci, care include sa acceptam franc faptul ca poate sarcina nu are nimic distractiv in ea, sa oferim un rationament acceptabil pentru a duce totusi activitatea la bun sfarsit (de exemplu, in termeni de efect indirect)*, si sa dam oamenilor pe cat posibil ocazia de a alege cum sa-si indeplineasca sarcinile (vezi pagina 90 si, de asemenea, considerentele lui Csikszentmihalyi asupra subiectului, la pagina 304, nota 78). O alta cercetatoare in domeniul psihologiei, Carol Sansone, a descris cum oamenii „isi regleaza motivatia pentru a executa activitati necesare in timp“, crescand in mod artificial nivelul de dificultate pentru a mentine treaz interesul, adaugand varietate pe unde pot si absorbind informatiile care deriva incidental din sarcina.^ (Aici, fireste, greul cade pe persoana care executa sarcina, pentru a o face *sd para* mai atragatoare, si nu pe supervizor, care s-o faca mai interesanta in realitate.)

In timp ce studia un grup de gunoieri din San Francisco, un sociolog a descoperit ca majoritatea erau destul de multumiti cu munca lor, datorita felului in care ei - si compania lor ~ erau organizati. Relatiile dintre colegi erau stranse, sarcinile si rutele erau „suficient de variate incat sa sparga monotonia rutinei meseriei“, iar compania era organizata ca o cooperativa, adica fiecare muncitor detinea o parte din actiunile companiei si simtea „mandria de a fi proprietar“. Evident, ar fi prematur sa presupunem ca anumite meserii sunt in mod inerent
* Comparati explicatia, care reprezinta un apel la ratiune, cu o abordare care face apel la putere, cum ar fi controlul oamenilor prin bonusuri si amenintari. Contrastul ne reaminteste de o idee sustinuta de catre psihologii de dezvoltare (revazuta in capitolul 12), conform careia scopul cerintelor poate fi explicat copiilor, in loc sa apelam la putere

neplacute si ca vor fi alese doar din motive extrinseci?^

Raspunsul radical la aceasta problema este sa punem sub semnul intrebarii necesitatea de a face oamenii sa indeplineasca sarcini abjecte. S-ar parea ca unele sarcini care sunt chiar si mai dezagreabile decat ridicatul gunoiului pur si simplu trebuie indeplinite. Dar ceea ce ma intereseaza sunt acele meserii neplacute care nu sunt necesare pentru buna functionare a societatii noastre, acelea a caror existenta se reflecta in premisa sistemului nostru economic, conform careia daca se vinde ceva, atunci are, prin definitie, valoare si ar trebui produs. Ar trebui oare articolele de lux si alimentele gata preparate sa fie disponibile, daca pentru a le produce sau asambla inregistram costuri umane destul de ridicate? Poate ca raspunsul nostru va fi da, dar intrebarea tot trebuie formulata. Acest aspect este rareori luat in calcul, partial fiindca multi oameni sunt fortati sa aleaga intre locuri de munca si a nu munci deloc - o alegere care nu deriva din „viata“, ci din sistemul nostru economic. Ne asteptam de la acesti oameni sa fie recunoscatori ca au macar un loc de munca, *oricare, indiferent de pretul si psjhjc pe care-l soicita aceasta munca.*

Totul se rezuma astfel: noi, cei care beneficiem de pe urma muncii chinuitoare a altcuiva - noi, cei care ne decongelam cina gata preparata fara macar sa ne gandim la ce fel de viata due acei oameni care petrec zilnic opt ore chinuitoare, monotone, sa ne-o gateasca, ue grabim sa spunem ca o astfel de munca trebuie facuta. Dintr-o anumita perspectiva, aceasta reflecta inca o fateta a diferentei dare dintre cei care au si cei care n-au; cei din urma raman cu o munca ce nu le trezeste niciun interes. Dintr-o alta perspective, am putea spune ca ceea ce castigam colectiv in calitate de consumatori pierdem ca producatori: rafturile din magazin sunt pline, iar vietile noastre sunt golite de activitati care sa aiba un rost.^

Ideea centrala, totusi, este ca in orice discutie responsabila despre motivatia intrinseca, si in special, despre rolul pe care-l joaca continutul activitatilor, trebuie sa ne reamintim contextul social. Daca trebuie imbunatatita munca, in primul rand trebuie facuta suportabilfi pentru cei carora le sunt afectate trupul, mintea si sufletul pentru bunastarea noastra.

Alegerea

Este cel mai probabil sa devenim entuziasti fata de ceea ce facem - si sa facem bine - cand suntem liberi sa alegem felul in care executam o sarcina. Pierderea autonomiei, derivata din recompense si pedepse, ne ajuta sa explicam de ce ne distruge motivatia. Dar managerii trebuie sa faca mai mult decat sa e\ ite aceste tactici; trebuie sa faca pasi hotarati pentru a se asigura ca angajatii lor au posibilitatea de a alege in mod real privind modul de executie al activitatilor date.

Pentru a descrie majoritatea aspectelor gresite din mediul nostru de lucru trebuie sa enumeram efectele pe care le are scaderea sentimentului de

autodeterminare. Aceasta situatie este cu atat mai evidenta, cu cat ne aflam mai jos in ierarhie. In general vorbind, cei care indeplinesc muncile cel mai putin interesante si primesc cele mai mici salarii sunt aceia care ar trebui sa ramana macar cu consolarea de a fi capabili sa ia decizii asupra felului in care isi indeplinesc sarcinile. Dar de fapt sunt cei controlati cel mai strict.

Indiferent de nivelul organizational, totusi, diferenta dintre succes si esec, entuziasm si apatie, chiar si boala si sanatate poate fi deseori cauzata de urmatoarele aspecte:

- De ce devin epuizati si acri atat de multi angajati? Epuizarea nu este un rezultat a cat de mult au muncit, ci a cat de controlati si lipsiti de putere se simt.^“
- Ce fel de munca este asociata cu un nivel mare de stres psihologic si boli cardiace? Nu profesiile „orientate spre succes“, manageriale sau ocupatiile profesionale (in care tipul A si veniturile mari sunt cel mai des intalnite), ci acelea in care „indivizii nu au un control suficient asupra muncii lor
- Ce aspect organizational este cel mai probabil sa ucida creativitatea? Nu salariile mici sau termenele-limita urgente, ci „lipsa de libertate in a decide cum sa execute o sarcina, lipsa sentimentului de control asupra propriilor idei si activitati“.^“
- De ce bombane lumea atat de des cand se anunta o schimbare in politicile de munca? Nu din cauza schimbarii, ci din cauza ca este anuntata, adica impusa. (Aceasta diferenta ne forteaza sa reanalizam teoriile despre asazisa tendinta conservatoare a „naturii umane“. Dupa cum a observat Peter Scholtes, „Oamenii nu se opun schimbarii; doar se opun sa fie schimbati.“)^“
- Ce determina angajatii sa caute sau sa inventeze motive sa stea acasa? Un raspuns ne vine singur in minte cand observam cat de scazuta e rata de absentism atunci cand angajatilor li se permite sa participe la luarea unor decizii esentiale.^“*
- Ce manageri de pe treapta de mijloc a ierarhiei sunt cei mai predispusi sa se comporte intr-un mod autocrat fata de cei inferiori ierarhie? Foarte probabil, cei care sunt si ei la randul lor controlati si restrictionati.^“

Oamenii sunt motivati cel mai mult atunci cand sunt capabili sa participe la luarea de decizii in legatura cu scopurile organizatiei (si cand, fireste, li se dau informatiile si resursele necesare). Chiar si atunci cand acele scopuri sunt oferite de altii, este deosebit de important ca angajatii sa poata decide singuri care este cea mai buna cale de a le atinge, sa auda de la un sef „Uite unde trebuie sa ajungem; tu decizi cum ajungem aici“. De exemplu, angajatilor li s-ar putea permite sa-si modifice programul de munca la discretie, sa decida asupra metodelor de lucru, cand si cum sa verifice calitatea muncii efectuate. Angajatii pot decide singuri cand sa inceapa si cand sa se opreasca din munca, cand sa ia pauze si cum sa-si

distribuite prioritatile. Pot fi incurajati sa caute singi in swtitiL A SC ^aiaiulE ainic e necesar cu alti colegi, m loc sa cheme imediat supervisorului mumr:: -dnnf ifiMt* o problema.

A da o sansa angajatilor sa ia decizii nu este echivalent cu inactu. managementului. Ca si parintii care nu pot vedea o alternativa la controlul stnct. punitiv pe de o parte si total permisiv pe de alta parte, unii teoreticieni organizational! presupun ca fie fac totul superiorii, fie nimic. Adevarul este ca e dificil sa creezi structuri care sa sprijine autonomia angajatilor.”

Cand managerii realizeaza ca au o problema, fie ea interna sau externa, primul lor impuls ar trebui sa fie acela de a include fiecare angajat in solutionarea acesteia. Dupa cum remarca McGregor, nimic „nu poate justifica excluderea individului din participarea activa si responsabila la luarea deciziilor care au impact asupra propriei cariere.“ Acest angajament include gasirea de modalitati de a trece prin momentele de impas si de a cauta alternative la concediere.”

Importanta sansei de a alege are un impact direct asupra schimbarilor pe care le-am descris in acest capitol. Sustine decizia de eliminare a stimulentele, din moment ce recompensele si pedepsele sunt metode de control. Ne ghideaza in incercarile noastre de a reconfigura evaluarile angajatilor.*® Reprezinta o parte fundamentala a oricarui efort de a schimba continutul activitatii.*' Si trebuie sa fie insotita de cooperare, din moment ce echipele nu vor functiona eficient daca li se anuleaza orice autoritate reala asupra a ceea ce fac si cum executa.

Dar ar fi mai mult decat ironic, daca am impune pur si simplu asemenea schimbari angajatilor. Principiul autodeterminarii care sta la baza continutului si motivelor acestor reforme trebuie de asemenea sa influenteze si metoda implementarii lor. Daca incercam sa impunem o noua idee, chiar si una foarte buna, oamenii o vor respinge. Pe langa respect si consistenta, colaborarea cu angajatii poate de asemenea sa fie justificata in termeni pur pragmatici.

Cand este implementata ca program sistematic, sansa sporita de a lua decizii este uneori denumita „management participativ“."^ Unele studii de caz sugereaza ca atunci cand companiile implementeaza asemenea programe, atat in Statele Unite,*!* cat si in alte tari, cum ar fi Japonia si Suedia,*^ inregistreaza succes pe mai multe planuri. La o conferinta care a avut loc recent, unde economistii au prezentat rapoarte de cercetare asupra programelor de participare la profit, cea mai uluitoare si „complet neasteptata“ descoperire care a reiesit din multe prezentari a fost aceea ca participarea angajatilor imbunatateste succesul acestor programe, dar are si „beneficii de sine statatoare“.*' O analiza a patruzeci si sapte de studii care cuantificau gradul in care participarea la decizii afecteaza productivitatea sau satisfactia la locul de munca a aratat un efect pozitiv asupra ambelor criterii. indiferent de tipul de munca executat. Efectul a fost mai puternic in viaja reala decat in simularile de laborator.*'

Nu vreau sa spun ca toate programele de management participativ implementate au avut succes. Dar atunci cand au esuat, a fost de obicei din cauza ca nu s-a participat *suficient*. au fost implicati prea putini angajati, programul nu a durat suficient de mult pentm a avea vreun efect, deciziile permise angajatilor au fost relativ inconsecvente, sau recomandarile facute de acestia au fost in general ignorate de catre managementul superior.**

Asemenea limitari ale participarii angajatilor ar putea fi mai degraba regula, si nu exceptia, in corporatiile din America. Un studiu amplu a aratat ca asemenea sisteme erau implementate in aproximativ jumatate din organizatiile intervievate, dar proportia medie a angajatilor care chiar erau implicati in asemenea programe era mai mica de 15 procente. Chiar daca nu erau exclusi in mod evident, majoritatea angajatilor nu se implicau, deoarece erau sceptic! fata de „cat de important era cu adevarat programul pentru organizatie”.**

Se justified acest scepticism? William Foote Whyte isi aminteste de acele zile cand discutiile despre umanizarea mediului de lucru au inceput sa fie la moda. Destul de putini manager! erau

dispusi sa asculte informatiile care le-ar fi putut oferi cateva noi idei. Intrebarea pe care-o formulau cel mai des arata de ce anume sunt de fapt interesati; „Cum putem face angajatii sa *se simta* inclusi?” Am incercat sa le explicam ca angajatii nu vor *sinti* ca participa, pe termen lung, daca nu vor putea lua unele decizii care sa aiba impact real si sa fie importante atat pentru ei, cat si pentru management. Iar acest lucru de obicei punea capat conversatiei.^

incercarea de a crea o falsa senzatie ca detinem controlul sau de a masca manipularea reprezinta un mod de a insela, nu de a face o schimbare reala care ar putea ajuta oamenii sa fie entuziasmati de activitatea lor. In afara faptului ca este lipsit de etica, este si inutil: oamenii isi dau destul de repede seama cand sunt manipulati.^

Chiar si manager!! care le permit in mod real angajatilor lor sa aleaga pot impiedica asemenea programe sa se dezvolte conform potentialului acestora din urma, daca inca se agata de premisele si practicile behavioriste. Acest atasament rezidual se manifeste in doua moduri: angajatilor li se permite sa ia decizii drept recompense pentru un comportament anterior, sau li se ofera un alt bonus sau stimulent pentru a lua parte la un program de management participativ.^ Noile tehnici de management nu pot avea efect pana nu evolueaza teoria motivatiei.

Capacitatea reala de a lua decizii ne face, de asemenea, sa punem sub semnul intrebării natura ierarhica a organizatiilor. „Aşa-zisele programe participative, care doar fac angajatii sa se simta mai bine dar de fapt nu schimba nimic in relatiile de putere de la locul de munca, nu au crescut, probabil, gradul de responsabilizare

a angajatilor“.^ ^ Reformuland, delegarea responsabilitatii si controlului asupra activitatii oamenilor este echivalenta cu introducerea democratiei la locul de munca, iar democratiea, in orice context, este profund amenintatoare pentru cei ce se folosesc de tehnici de control non-democratice.^* Pana in acest punct, e important faptul ca directorii executivi implementeaza in mod obisnuit programele de management participativ intr-o maniera temporara, partiala sau cu jumatati de masura.

Americanii adora sa vorbeasca despre democratic. Chiar si in domeniul economic, unde este in mod izbitor absenta, foarte putini resping in mod explicit conceptul. Mai degraba, motivul preferat prin care justifiat de ce oamenii sunt privati de controlul asupra propriei munci este argumentarea (fara nicio dovada) ca o organizatie nu poate functiona eficient fara o ierarhie manageriala - sau pretind ca majoritatea angajatilor nu vor, de fapt, sa ia decizii. Despre ultimul argument se spune uneori ca ar fi motivul pentru care esueaza deseori programele de management participativ: majoritatea angajatilor prefera sa primeasca ordine.^ ^

Aratati-mi un angajat care trebuie sa faca ce i se spune, care a invatat sa nu aiba incredere in zambetele linistitoare cu care i se spune ca usa sefului e mereu deschisa pentru cine are de facut o sugestie sau o plangere, a carui motivatie intrinseca s-a evaporat in fata unui batalion de recompense si pedepse, iar eu va voi arata un angajat care ar putea foarte bine sa refuze o invitatie de a participa la un Program de Implicare a Angajatilor nou-nout, pentru care a primit o notificare. A spune ca unor asemenea angajati nu le pasa daca au sau nu un cuvint de spus in privinta a ceea ce fac toata ziua este o concluzie gresita. Cand managementul le castiga increderea, cand le ofera timpul si resursele necesare pentru a lua decizii informate, acesti oameni sunt in general fericiti sa se autoguvemeze si sa capete control asupra propriilor vietii.

Ideea de control asupra propriei vietii, totusi, ridica intrebari mai complexe asupra scopurilor noastre esentiale. Suntem oare preocupati in principal de cresterea rentabilitatii investitiilor pentru directorii unor companii. sau suntem preocupati sa oferim o calitate mai buna a vietii, inclusiv sarcini importante, sentimentul ca detinem o anumita putere si relatii sanatoase de sustinere pentru toti angajatii? Evident, ultimele scopuri sunt concordante cu (sau contribute puternic la) performanta imbunatatita. Dar la un moment dat va trebui sa decidem ce conteaza cel mai mult. Multi manageri si consultanti au dat de inteles ca, dupa parerea lor, starea de bine si motivatia vastei majoritati a oamenilor care se due dimineata la serviciu sunt importante doar daca contribute la cresterea productivitatii pentru organizatie.*

* As include in aceasta categoric si teoreticienii relativ indrazneti, care indeamna managerii sa renunte la planurile de acordare a stimulentei financiare, sa nu se mai gandeasca la cotele de profit si sa puna accentul pe munca in echipa, dar al caror obiectiv ramane acela de a creste satisfactia clientilor ^i profitul. Asemenea reformatori imi amintesc de antrenorii si consultanti care indeamna atletii sa se concentreze pe excelenta, si nu pe victorie - dar pentru a castiga.

Majoritatea cercetarilor pe tema „satisfactiei angajatilor“, de exemplu, sunt demarate doar fiindca acest concept e considerat un factor care contribuie la cresterea performantei.

Fireste, asemenea intrebari ne invita sa reexaminam nu doar practicile unor companii, ci si bazele sistemului nostru economic. Acel om care a reactionat la o critica a planurilor de stimulare financiara intreband „Pai, asa ceva nu-i comunism?“ a simtit, fara indoiala, ca vorbim despre ceva mai complex decat plata in functie de merit. In Statele Unite ale Americii, asocierea unui lucru cu comunismul sau socialismul este o forma de discreditare; termenii sunt epitete cu rezonanta emotionala, si nu referinte la sisteme alternative. Oricum ar fi, daca investigam practicile asociate cu comportamentismul, ne confruntam cu aspectul mult mai complex al democratiei. Si daca ne-am luat un angajament fata de aceasta, atunci e posibil sa ajungem sa ne indoim de cele mai importante (si cel mai putin studiate) institutii.



0 (V) S B B L ^ S S |

Sursa motivatiei in sala de clasă

Dacă materialul de studiu nu este atractiv în sine, atunci profesorul va încerca fie să adauge ceva atractiv acestui material din surse exterioare,

făcând un pariu sau oferind o mîd pentru atenție, fie se va folosi de note

mîd, amenințări cu corigența, cu ore în afara programului. Dar atenția cîdștigată astfel va depinde mereu de ceva din exterior. Pe de altă parte,

atenția reală, contemplativă, implică judecata, rațiunea, deliberarea; însemnîd că elevul are o întrebare proprie și se implică activ în cîdștarea

și selectarea materialelor relevante care l-ar putea ajuta.

- John Dewey, 1915

Există diferențe profunde între conducerea unor angajați și predarea unei materii copiilor, între calitatea de la locul de muncă și cea din sala de clasă. Dar există și asemănări uimitoare, nu doar din cauza contextului bazat pe metodele lui Skinner pe care le regăsim în ambele situații, dar și referitor la recomandările privind schimbările importante care ar putea avea loc. Pașii pe care-i voi sublinia aici pentru a merge mai departe de behaviorism searaana cu cei schitați în capitolele anterioare; cele trei componente ale motivatiei - colaborare, conținut și alegere - va vor părea familiare.

Una dintre trăsăturile similare întalnite atât în mediul de lucru, cât și la școală este acea întrebare greșită, formulată în ambele locuri. Douglas McGregor

bine executata), elevii de orice varsta vor da, in general, dovada din plin de motivatie si de un apetit sanatos pentru provocari.

„Cum sa motivez copiii astia?“ este o intrebare care nu numai ca nu interpreteaza corect natura motivatiei, dar opereaza si cu o paradigma a controlului, exact acel lucru care este moartea motivatiei. „Niciodata nu folosesc expresia «motivarea unui copil»“, spune Raymond Wlodkowski, un specialist in acest domeniu. „Asta le-ar distruge puterea de a alege. Tot ce putem face este sa influentam felul in care se pot motiva singuri“.^

Insa putem si trebuie sa-i influentam. Misiunea pedagogilor nu este nici sa motiveze elevii, dar nici sa stea degeaba; misiunea lor este de a oferi conditiile care faciliteaza procesul invatarii. Dupa cum au formulat doi psihologi, provocarea este sa nu asteptam „pana cand este interesat un individ, ci sa oferim un mediu stimulator care poate fi perceput de catre elev drept [continand] optiuni viabile si valoroase, care pot duce la performanta si invatare incununata de succes“.^ Acest capitol prezinta cateva dintre caracteristicile unui astfel de mediu.

Renuntati la recompense

Sa ne intelegem bine: daca un profesor nu mai foloseste incurajari extrinsece maine, arunca la gunoi stelutele si stimulentele si diplomele, elevii nu vor sari in sus de bucurie strigand: „Uraaa! Acum putem fi motivati intrinsec!“

Si nu vor face asta din cel putin trei motive. In primul rand, n-au fost consultati asupra schimbarii. Un profesor care ia decizii unilateral, indiferent cat de bune ar fi, spune de fapt ca sala de clasa nu e a elevilor, ci doar a lui; preferintele lor nu conteaza. Oamenii nu izbucnesc de obicei in urale cand *li se face* ceva. De aceea, cadrele didactice care vor sa incerce ceva ar trebui sa implice si copiii in acest proces - discutand cu ei (la un nivel corespunzator varstei lor) despre motivul pentru care invatam si despre impactul real al recompenselor.

In al doilea rand, abandonarea tacticilor behavioriste nu garanteaza, in niciun caz, demararea procesului autentic de invatare. Impedimentele din calea motivatiei trebuie inlaturate, dar trebuie construite si fundamentele care faciliteaza motivatia, trebuie create programa corecta si climatul scolar favorabil. A doua parte a acestui capitol se adreseaza acestor aspecte.

In ultimul rand, daca elevii au petrecut ani de zile in care li s-a spus ca motivul pentru care citesc, scriu si gandesc sunt recompensed pe care le vor primi, si daca recompensele sunt atractive, ar putea opune rezistenta disparitiei bruste a acestora. in concluzie, elevii pot deveni dependenti de notele de 10 si alte incurajari, si ca e posibil sa refuze sa faca anumite teme in absenta acestora, de asemenea depinzand de aceste stimulente pentru propria lor identitate.

Semnele acestei dependente sunt intrebari de tipul „Avem de invatat asta?“

sau „Ne dati test din asta?“. Fiecare profesor ar trebui sa recunoasca semnalul de alarma tras de aceste intrebari. Elevii care pun aceste intrebari spun, de fapt: „Dragostea de invatatura mi-a fost stinsa de oameni bine intentionati, care m-au mituit sau m-au amenintat sa-mi fac temele. Acum tot ce vreau eu sa stiu e daca trebuie sa fac tema asta, si ce-ai sa-mi dai daca o fac“.

Poate ca profesorul care aude acest mesaj nu este cel care a cauzat respectiva motivatie extrinseca. Poate ca are si abilitati limitate de a rezolva aceasta problema. Dar macar ar trebui sa inteleaga ca se confrunta cu o problema. Faptul ca elevii au ajuns sa se perceapa pe ei insisi ca invatand pentru recompense inseamna ca tranzitia spre reluarea interesului intrinsec ar putea fi o calatorie lenta si anevoioasa. Dar cu cat mai dificil este sa dezvatam elevii de stelute aurii si dulciuri, cu atat mai imperios este s-o facem. Semnalul de alarma din partea *profesorului* - care uneori suna mai mult a ingamfare decat a stres - este cand insista ca elevii nu se deranjeaza sa invete nimic daca nu li se pune nota. Ar fi complet absurd sa raspundem: „Ah, pai atunci, desigur, da-le motivatori extrinseci in continuare“. Singurul raspuns chibzuit ar fi: „Daca au ajuns acolo, atunci nu trebuie sa pierzi niciun minut, trebuie sa repari urgent raul facut de recompense!“

Avem nevoie de note?

Pentru profesorii si parintii care s-au lasat convinsi de dovezi si accepta ca recompensele pentru invatare sunt contraproductive, este destul de dificil sa se debaraseze de abtilduri si stelute, dulciuri si alte stimulente pe care le-au plimbat pe sub nasul elevilor atat de mult timp. Renuntarea la note inasa reprezinta o provocare de alta natura. Chiar daca ar avea puterea sa faca asta, multi oameni sunt reticenti sa renunte la o components atat de puternic integrata in sistemul nostru educational, incat este dificil sa ne imaginam viata fara ea. Aceasta reticenta in sine sugereaza ca trebuie sa ne provocam pe noi insine, sa ne punem intrebari dificile despre necesitatea si valoarea pe care o au sistemele de evaluare prin note.

Pentru inceput, sa ne intrebam *de ce* se pun note. Raspunsurile oferite de obicei oglindesc motivele invocate pentru utilizarea evaluarilor de performanta de la locul de munca. Notele sunt justificate dupa cum urmeaza:

1. Fac elevii sa invete mai bine, de teama sa nu primeasca o nota mica sau in speranta ca vor primi o nota mai mare.
2. Impart elevii in functie de performantele lor, ceea ce este util pentru admiterea la facultate si distribuirea locurilor de munca.
3. Ofera feedback elevilor despre cat de bine s-au descurcat si pe ce trebuie sa insiste.

Sa le luam in ordine. Pana acum am aratat ca primul rationament este gresit in mod fundamental. Metoda „bomboana si nuiua“ este lipsita de succes, in general; notele, in particular, submineaza motivatia intrinseca si invatarea, ceea ce doar ne face sa ne bazam si mai mult pe ele. Semnificatia acestor efecte este trecuta cu vederea, deoarece in viata reala notele sunt folosite deseori nu doar pentru evaluare, ci si pentru motivatie. De fapt, ele sunt putemic demotivante, indiferent de motivele pentru care sunt oferite.

Exista totusi un scop al notelor: ele „permit administratorilor sa claseze si sa sorteze copiii, sa-i imparta pe categorii atat de rigide, incat rareori se mai pot sustrage de la ele.“* Majoritatea criticilor aduse acestui proces se limiteaza la cat de bine se face categorisirea, daca incadram copiii in gramada corecta. Unii oameni considera ca problema majora cu liceele si colegiile noastre este cS grSmada cu note de zece e prea mare. (Fireste, nu formuleazS astfel; vorbesc despre o „inflatie de note“.) Altii argumenteazS cS rigiditatea categoriilor e prea mare, criteriile sunt prea subiective, iar testele pe care se bazeazS notarea sunt prea superficiale. Prin urmare, se presupune ca notele nu ofera cine stie ce informatii utile pentru cei care fac angajSri, sau pentru admiterea la facultate.^

Consider cS ultima idee pune punctul pe i. Studiile demonstreazS cS orice profesor ar putea nota in mod diferit aceiasi lucrare datS in intervale diferite de timp; in mod natural, notarea variaza si mai mult cand lucrarea este evaluatS de mai multi profesori.* Notele oferS o precizie falsS, o mascarada a evaluarii subiective sub pretextul unei obiective. Un autor a propus, in mod ironic, sS „privim notele doar ca pe un raport inadecvat al unei evaluari lipsite de acuratete, efectuatS de cStre o persoana subiectivS si cu opinii schimbatoare, asupra gradului in care un elev a atins un nivel nedefinit de intelegere a unei proportii necunoscute dintr-o cantitate indefinitS de material de studiu“.

Si totusi, critica notelor e mult prea blanda. Problema nu este cS nu impartim cum trebuie elevii - o problema care s-ar rezolva logic incercand sa facem mai bine respectiva impartire. Problema este cS petrecem prea mult timp impartindu-i. In anumite circumstante, poate are sens sa stim nivelul de cunostinte al fiecSmi elev, pentru a facilita modul cum le predam sau nivelul la care ii plasam. Dar de regula, scopul incadrarii lor in categorii pur si simplu nu corespunde scopului de a-i ajuta sS invete. „Facultatile par sS nu stie cS principalul lor rol educativ este sS promoveze invatarea, nu sa serveasca drept agentie de recrutat personal pentru societate“, a remarcat un grup de analisti.* Intr-o societate putemic stratificatS - una compusa, la randul ei, din organizatii putemic ierarhizate - fireste cS unor oameni le convine sa le vina student! care au fost deja stampilati cu Calitatea Intai, Superioara, Selecta sau Standard. Dar daca sortarea este un impediment in calea educatiei, atunci trebuie sa ne hotaram care este scopul principal al scolilor noastre.

A treia justificare a notelor este cS astfel elevii aflS cum se descurca. Asa

este, elevii sunt făcuți să se bazeze pe note pentru a se informa asupra abilităților și competențelor lor, iar această dependență crește pe măsura ce trec anii.®

E firesc să vrem să știm cum stau lucrurile, măcar din când în când. De fapt, feedbackul informațional este o parte importantă a procesului educativ. Dar dacă scopul nostru chiar este să oferim un asemenea feedback, și nu să rationalizăm obiceiul de a da note pentru aște motWe, atunci este înțeles și deocamdată să reducem munca unei persoane la o cifră sau o literă. O notă de nouă pe o lucrare nu-i spune nimic elevului despre ce anume a fost impresionant la ea sau cum ar putea fi îmbunătățită. Un comentariu edificator care oferă asemenea informații nu castigă nimic de pe urma acelei note de nouă. De fapt, un studiu chiar sugerează ca impactul nociv al notelor nu este diminuat de adăugarea unui comentariu la lucrare;® concluzia este că observațiile profesorului ar trebui să înlocuiască, nu să se adauge notelor.

Dacă elevii vor să știe care e nivelul lor, atunci notele nu le oferă informația necesară. Dar iarăși trebuie să analizăm mai în profunzime esența problemei. Nu doar că notele nu spun suficiente lucruri despre nivelul de pregătire al elevului respectiv, ci procesul de notare în sine le fixează atenția *asupra* acestui nivel. După cum am argumentat în capitolul 8, profesorii care sunt preocupați să-și ajute elevii să învețe vor încerca să-i facă să nu mai fie preocupați de cât de bine se descurcă. Cel puțin, n-ar trebui să intensifice această preocupare testând zilnic cunoștințele lor academice - sau mai rău, spunându-le cum se clasează unul față de celălalt.

Notele se bazează deseori pe teste, iar testele sunt uneori considerate o modalitate prin care profesorii află nivelul de pregătire al elevilor." Deși on surtt pregătit să va îndemne să eliminiți toate testele, consideră totuși că există și alte modalități, mai puțin punitivă, de a atinge acest scop. (Pomesc de la premisa că motivul pentru care dorim să știm cât de bine se descurcă elevii este să-i ajutăm să învețe mai eficient pe viitor - singurul scop legitim al evaluărilor.) Presupunând că numărul de elevi dintr-o clasă poate fi menținut în limite rezonabile, un profesor competent știe destul de bine cum se descurcă fiecare elev. Oricine are nevoie de un test pentru a afla cum stau lucrurile ar trebui să-și revizuiască tehnica de predare folosită și să verifice dacă nu cumva vorbește prea mult și ascultă prea puțin."

O clasă care conferă un sentiment de siguranță elevilor este aceea în care sunt liberi să admită că n-au înțeles ceva și să ceară ajutor. În mod ironic, notele și lucrările de control, pedepsele și recompensele sunt inamicii siguranței; prin urmare, reduc probabilitatea ca elevii să vorbească, iar evaluarea realmente productivă să poată avea loc.*

* De fapt, unii elevi - cei mai siguri pe sine - chiar vor vorbi și în clasele în care se pune accentul pe note, dar vor lua cuvântul pentru a-și impresiona profesorul: "rentre a capata o poziție mai bună. Acest lucru nu are nimic în comun cu discuția despre ■. ::

Pe scurt, notele nu pot fi justificate sub pretextul motivării elevilor, pentru ca ele subminează de fapt acel tip de motivație care duce la excelență. Dacă le folosim să triem elevii, punem piedici eforturilor noastre de a-i educa. Iar dacă dorim să le oferim elevilor un feedback despre performanța lor - un scop care necesită anumite precauții, pentru a nu le știrbi implicarea în respectiva activitate - sunt căi mai bune de a face acest lucru decât notele.

Elevul de nota zece - o poveste cu talc

Avantajele invocate în apărarea sistemului școlar de notare nu par cinstite, dacă le examinăm mai atent. Dar dezavantajele sunt mai evidente pentru cei familiarizați cu cercetarea[^] și cei care au mai multă experiență reală în mediul didactic, în capitolul 8, am citat dovezi care demonstau că elevii motivați de note sau de alte recompense nu învață de obicei la fel de bine, de profund, nu sunt interesați la fel de mult de ceea ce fac sau nu aleg provocări la fel de complexe ca ale elevilor care nu sunt orientați spre note.

Dar raul nu se oprește aici. Notele diminuează plăcerea de a termina cu bine o activitate.*[®] încurajează copiii să triseze[^] și deformează relația dintre profesor și student.** Reduc sentimentul de control asupra propriului destin al elevului și pot induce un conformism orb la dorințele altora - uneori până la gradul în care elevii se instrăinează de propriile preferințe și nici măcar nu mai știu cine sunt.

Din nou, va atrage atenția că nu doar cei pedepsiți cu note de patni, dar și cei recompensați cu note de zece suportă aceste consecințe.

Acum câțiva ani, am avut șansa să mă adresez întregului colectiv de elevi al uneia dintre școlile de elită ale acestei țări. Coincidența face ca mi-am ținut prelegerea într-una din cele mai chinătoare săptămâni din aprilie, când elevii din ultimul an primeau răspunsurile de admitere sau respingere de la facultati. Le-am vorbit despre cursa disperată în care se inscrieseră. Știam deja că învățasera să lase deoparte cartile care le plăceau, ca să se poată pregăti pentru examene. Se alăturau unor cluburi care nu prezentau niciun interes pentru ei, deoarece credeau că apartenența la ele ar da bine în portofoliu. Prietenii lor erau chinuți de luptă pentru acele puține locuri din Ivy League,

Știau asta. Dar ce nu știau unii dintre ei era că nimic din toate acestea nu avea să ia sfârșit când ajungeau la facultate. Totul se reia: aveau să studieze programa în căutarea cursurilor care promit obținerea de note mari fără dificultate, aveau să se înscrie la activități extracurriculare care să dea bine în CV-uri, și urmau să reacționeze eu recunoscătoare, nu cu indignare, când profesorii aveau să le spună exact ce trebuie să știe pentru examene, pentru a putea ignora restul. Aveau să

pe care ar dori să le încerce, o întrebare adresată pentru a învăța sau pentru a da de știre profesorilor că au dificultăți.**

se defineasca drept *premed, prelaw, prebusiness**- acest prefix *pre* indicand ca tot ce faceau in prezent era irelevant, exceptand ceea ce contribuia la construirea carierelor lor.

Nici la absolvirea facultatii nu se termina acest mod de viata. Orizontul niciodata nu se apropie. Acum trebuie sa lupte pentru urmatorul set de recompense, ca sa poata sterpele cele mai bune posturi de rezidenti, cele mai avantajoase posturi de functionar, pozitiile cu sanse rapide de avansare din lumea corporatista. Iar apoi vin cele mai prestigioase functii, parteneriate, posturi de directori adjunti si tot asa, munca din ce in ce mai grea, cu gandul numai spre viitor, lucrand din ce in ce mai frenetic. Iar apoi, la un moment dat, se vor trezi brusc in miez de noapte si se vor intreba ce s-a intamplat cu vietile lor. (Iar daca senzatia persists, le va scrie o reteta un absolvent al unei scoli bune de medicina.)

Fireste, o soarta mult mai rea ii asteapta probabil pe cei care trebuie sa lupte sa reziste la suprafata atat financiar, cat si psihologic. Dar cand primeste prima nota pentru ceva ce a facut, sub picioarele unui elev se asteme o banda de alergat. Aceasta banda produce miscare lara avans real atat pentru cei care lupta pentru recompense, cat si pentru cei care lupta sa evite pedepsele: oricum ar fi, e o cursa care nu poate fi castigata.

Am spus toate aceste lucruri elevilor de la acea scoala de elita, deja transpirat tot si ma tern ca am parut un propovaduitor de evanghelii. Dar am simtit ca trebuie sa transmit un mesaj si pentru profesorii si parintii care erau prezenti. Daca cele spuse de mine va sunt cunoscute din experienta, le-am spus, atunci misiunea voastra este sa le spuneti ce stiti acestor elevi si sa-i ajutati sa inteleaga ce costuri teribile implicies aceastS cursS - si nu sS-i impinged si mai repede pe traseu. Au nevoie de o opinie din partea voastrS legat de ceea ce le acaparezS vietile mai mult decat orice pont despre cum sS-si depunS cea mai de succes candidaturS la o facultate, sau sS le reamintiti cat de important este un examen final.

De unde invatS copiii sS fugS dupS note? De aici: „CSscati bine urechile, oameni buni, pentru cS vS dau test din asta“. Si de aici: „Un opt? Ce s-a intamplat cu tine, Deborah?“ Si de aici: „MS mandresc cu notele mele mari. Aici *e de muneff*. Realitatea este cS

cei din conducerea facultatilor au puterea de a reduce acest aspect distortionant si nociv al practicilor educationale care par deseori sa funeponeze impotriva invatarii. Daca facultatile ar pune mai putin accentul pe note, poate nu s-ar cobori doar standardele, dar s-ar si incuraja o orientare spre invatare.-”

* Prescurtari de la pre-medicine school, pre-law school, pre-business school - student! la medicina, drept, afaceri. {*N. trad.*}

Dar profesorii n-au creat doar ei aceasta tendinta. Am vazut elevi disperati sa fie admisi la cele mai selecte universitati inca dinainte sa se fi nascut. Am urmarit sursa acestei necesitati imperioase. Am vazut copilarii intregi transformate intr-o incercare continua de a se pregati pentru Harvard (un proces pe care am ajuns sa-l numesc „Pregatirea H“). Am intalnit parinti care faceau toate aceste lucruri cu cele mai bune intentii in minte - dar si parinti al caror obiectiv era de fapt sa obtina placere din succesul copiilor lor, sa-si dea prietenii pe spate cand aduceau vorba despre ai cui copii invatau bine. In ambele cazuri, am vazut ce vietii neimplinite rezulta.

Cand am terminat in sfarsit ce aveam de spus, am privit in public si am vazut un baiat de vreo saispzece ani, bine imbracat, care-mi facea semn de la balcon. „Ne spuneti sa nu intram in cursa pentru recompensele traditionale“, a spus el, „dar ce altceva ne ramane?“

Nu pot fi redus la tacere cu una cu doua, dar am ramas mut pentru cateva secunde acolo pe scena, strangand microfonul, si doar m-am holbat la el. Probabil era cea mai deprimanta intrebare care-mi fusese adresata vreodata. Ma uitam, presupun, la un adolescent care, conform standardelor conventionale, se bucura de un succes de invidiat si avea o mare gaura acolo unde trebuia sa-i fi fost sufletul. Nu era o intrebare la care trebuia sa raspunzi (desi m-am foit si am raspuns eu ceva), ci o incriminare a notelor, a cruciadei lara de sfarsit dupa recompense, a implicitei atenuari a sistemului de valori, care era mult mai virulenta decat orice argument as fi putut eu oferi.

De la degradare la de-notare

Cand ceva nu merge bine in sistemul curent, actionam pe doua planuri. Facem ce putem in structura existenta, incercand sa minimizam daunele. In acelasi timp colaboram cu altii, incercand sa schimbam acea structura, constienti fiind ca s-ar putea sa nu obtinem vreo schimbare dramatica pentru mult timp. Daca actionam doar pe ultimul plan, cum ar fi sa mobilizam oamenii sa dezarmeze sistemele de notare, poate nu facem suficient incat sa ne protejam elevii, copiii de efectele distructive ale notelor si alter recompense cu care vor fi intre timp controlati. Dar - si acest aspect ar putea fi mai dificil de acceptat - daca ne impacam pur si simplu cu situatia si petrecem timpul incercand sa ne acomodam copiii cu sistemul, atunci nu se va schimba nimic, iar ei vor face acelasi lucru cu copiii lor. Dupa cum spunea cineva, realismul corupe; dar realismul absolut corupe in mod absolut.

Daca nu avem motive sa dam note elevilor, atunci n-ar trebui sa fie notati. Dar pana cand vom putea face ca notele sa dispara (macar din scolile noastre), putem face pasi mici si, da, realisti, pe calea cea buna. Iata cum putem face asta, redus la esenta: *profesorii si pdrintii edrora le pasd de invdtare trebuie sd facd*

tot ce le sta in puteri sa ajute elevii sa uite ca notele existd.

Pentru a urma acest pas, este necesara o revolutie in felul in care ne raportam la scoala si la elevi. Vom trebui sa revizuim ce inseamna invatarea pentru noi, de unde vine si daca vrem sa o promovam cu adevarat. Dar schimbarile necesare si dificultatile de ordin practic care apar trebuie comparate cu accentul care se pune in mod curent pe note, care, oricat de familiare ne-ar fi, s-au dovedit a fi nocive. (Uneori, cand evaluam o propunere de a schimba lucrurile, cantarim riscurile si partile mai putin bune de parca alternativa, felul in care stau lucrurile in prezent, ar fi neprihanita.)

Oricat de radicale ar fi consecintele, putem aplica imediat acest sfat. Pentru parinti inseamna sa judece cu atentie ce motive au sa impinga copilul sa ia note mai bune. Dupa ce vad dovezile si cantaresc argumentele, are sens ca acesti parinti sa lase deoparte notele si calificativele drept semne ale succesului si sa priveasca in schimb spre *interesul* copilului fata de invatare. Acesta este principalul criteriu dupa care ar trebui sa fie judecate scolile, dar si propriile noastre actiuni.

In mod concret, le sugerez parintilor sa nu isi mai intrebe copiii ce nota au luat la lucrare si sa nu mai faca asa mare caz de medii. Ceea ce nu inseamna ca nu ne pasa: inseamna ca ne pasa suficient de mult de invatatura incat sa nu mai acordam atentie obstacolelor din calea sa. Psihologul social Morton Deutsch argumenteaza ca daca un tata ii ofera fiicei lui 10 dolari fiindca a luat zece la un extemporal la matematica, acest lucru

comunica mai multe mesaje posibile fetitei: despre propria sa motivatie (de exemplu, „Nu sunt suficient de motivata de propria dorinta de a intelege bine matematica; am nevoie de stimulente externe“), despre matematica („Nu este genul de obiect pe care cei de felul meu l-ar considera interesant de invatat“), despre tatal ei („Pentru el este important sa iau o nota buna; dar lui ii pasa ce conteaza *pentru mine*“) si asa mai departe. Mai mult, stimularea externa tinde sa concentreze atentia pe posibila recompensa - cei zece dolari - si pe cel mai placut, direct si sigur mod de a pune mana pe ei. Astfel, atentia va fi concentrata pe obtinerea notei de zece, nu pe studiu si invatarea matematicii; acest lucru ar putea duce la copiat sau metode speciale de studiu orientate catre bune performante la teste, si nu catre achizitia de cunoastinte pe termen lung.¹

In general, parintii ar putea inlocui discutiile despre note cu alfel de

Pentru profesori, eforturile de a minimiza importanta notelor sunt mai dificil de asumat. Iata sapte sugestii:

1. Chiar daca trebuie sa puneti o nota la final de semestru, **limitati numarul de teme pentru care acordati o nota sau un calificativ, sau chiar mai bine, opriti-va de tot.** Oferiti in schimb comentarii folositoare, fie in scris, fie personal. Asigurati-va ca efectul renuntarii la note nu este acela de a crea suspans legat de ce medie vor avea elevii, deoarece asta ar contraveni scopului initial. Cel putin pentru inceput, unii elevi vor resimti un fel de vertij existential: au fost definiti de un flux constant de note, iar acum au ramas fara punct de sprijin. Oferiti-va sa discutati cu astfel de elevi intre patru ochi despre nota pe care ar primi-o daca i-ati incheia media in acea zi. Cu putin noroc si pricepere, vor cere din ce in ce mai rar asemenea informatii, pe masura ce se implica in ceea ce le predati.

2. Daca simtiti ca nu este suficient doar sa oferiti comentarii pentru anumite teme, ci sa puneti si note, macar **limitati numarul de note sau calitative puse.** *De exemplu, treceti de la Exeellent, Eoarte Bine, Bine, Insuficient la verificat-plus, verificat, verificat - minus. Sau...*

3. **Reduceti calitativele la doar doua: Nota 10 si Incomplet.** Presupunem

ca orice tema care nu merita un zece este incomplete. Orice persoana preocupata de excelenta in educatie ar trebui sa aplice cu entuziasm aceasta sugestie, deoarece la baza sa sta ideea ca elevii ar trebui sa dea tot ce au mai bun in ei. De asemenea, neutralizeaza efectul notelor. Si cel mai important, reflecta adevarata ordine a prioritatilor: este mai important sa ajutam elevii sa fie mai buni și nu sa-i evaluam; invatarea devine mai importanta ca trierea.^

4. **Nu puneti note niciodata elevilor cand inca Invata ceva;** chiar mai important, nu-i recompensati pentru performanta lor de atunci.^ Testele grila si altele asemenea lor ingreuneaza procesul de intelegere a informatiilor obtinute prin invatare. Nu ofera elevului „o perioada de incercare”^*. Daca nu stiti clar cand se simt elevii pregatiti sa va arate ce au invatat, iata o cale sigura de a afla: intrebati-i.

5. **Nu puneti niciodata note pentru efort,** Notele, prin natura lor, scad inclinatia elevilor catre provocare (vezi capitolul 8). Drept rezultat, o scoala plina de elevi indiferenti la ce au de invatat determina uneori profesorii sa raspunda prin aceiasi strategie care a cauzat problema - mai precis, punand note pentru efortul copiilor, incercand sa-i forteze sa se straduiasca mai mult. Paradoxul fatal, totusi, este ca desi putem uneori obtine o supunere plina de resentimente, nu putem niciodata obtine dorinta. O nota mica pentru efort este mai probabil interpretata drept „Nici sa incerci nu esti in stare”. Pe de alta parte, o nota mare pentru efort combinata cu una mica pentru rezultat spune „Esti prea prost sa-ti iasa ceva”. Și cel mai important, recompensarea sau pedepsirea eforturilor *copilului* le permite in mod convenabil cadrelor didactice sa ignore ca mediul de invatare sau programa

6. Nu produceti niciodata o curba a notarii In clasa. In niciun caz nu ar trebui sa limitati artificial notele bune astfel incat succesul unuia dintre elevi sa-l faca pe al altuia mai putin probabil. „Nu este o dovada de rigoare a da notele intr-o distributie «normala»; mai degraba, este un simbol al esecului - esecul de a preda bine, esecul de a testa bine si neputinta de a avea vreo influenta asupra vietii intelectuale a elevilor“^{d^}

7. Implicati cat se poate de mult elevii in procesul de evaluare. Asta nu inseamna ca-i puneti sa-si corecteze singuri extemporalele, in timp ce le cititi raspunsurile corecte. Inseamna sa colaborati cu ei pentru a determina criteriile dupa care veti evalua ce au invatat, iar apoi sa-i puneti sa-si evalueze propriile lucrari. Acest lucru puncteaza cateva aspecte: face notarea sa para mai putin punitiva, ofera elevilor mai mult control asupra propriei lor educatii si reprezinta o experienta pedagogica in sine. Elevii pot obtine beneficii intelectuale enorme gandindu-se la ce anume face un eseu interesant, ce confera eleganta unei demonstratii matematice, sau ce face ca un argument sa fie convingator. MarkLepper si unul dintre colegii sai au observat ca, intr-o proportie substantiala, „perceptia cuiva privind competenta intr-o activitate anume va depinde de urmatorul fapt: cui apartin criteriile de succes - lui sau unei alte persoane“^{.^®}

Dupa cum elevii ar trebui implicati in procesul de evaluare, ar trebui, de asemenea, sa fie inclusi si in discutiile despre aceste schimbari. Ar trebui sa explicati pe ce rationament se bazeaza renuntarea la note si ar trebui sa cereti sugestii din partea elevilor despre ce ati putea face in schimb si cum sa treceti prin perioada de tranzitie.

La final, iata cateva cuvinte pentru directorii de scoli. Daca cereti profesorilor sa reduca importanta notelor schimbandu-si practicile pedagogice zilnice, aceasta ar fi o masura provizorie. Ideal vorbind, notele de final de semestru pot si ar trebui sa fie inlaturate de asemenea. Mai mult, cand profesorilor li se permite sa reduca ei singuri importanta notelor, si doar cativa incearca, elevii pot sa creada ca obiectul de studiu fara note este mai putin important decat altele la care inca se acorda note. Similar altor reforme scolare, schimbarea trebuie facuta pe ansamblul intregii unitati scolare, daca nu chiar la nivel districtual.

Renuntarea la note i-ar putea supara pe unii parinti, dar unul dintre motivele pentru care sunt unii atat de obsedati de notele si mediile copiilor lor este poate pentru ca nu au alt mod de a afla ce se petrece la scoala. Daca doriti ca ei sa accepte, sa nu mai spun si sa sustina activ renuntarea la note, trebuie sa le oferiti acestor parinti surse alternative de informatie despre cum evolueaza copiii lor. Multe scoli primare functioneaza fara note, cel putin pana cand copiii implinesc zece sau unsprezece ani. Un mod de a implementa o astfel de schimbare ar fi sa eliminam calificativele unul cate unul, incepand cu clasele cele mai mici.

Este un proiect mai ambitios, dar in niciun caz imposibil, sa eliberam elevii si profesorii de liceu de povara notelor." Probabil principalul impediment ar fi teama de a nu ruina sansele elevilor de admitere in facultati. Contrar opiniei generate, totusi, comisiile de admitere de la cele mai bune universitati nu sunt formate din carcotasi de optzeci de ani, care-si mijesc privirea de dupa ochelari si bombanesc despre candidaturile „profund nonconformiste“. Deseori, cei care iau aceste decizii abia au iesit chiar *ei* din facultate de cativa ani, si dupa ce si-au croit cu greu drum printr-un morman de candidaturi similare de elevi cu 3.8 GPA^t vicepresedinti ai consiliilor de elevi, sau inzestrati muzical din liceele traditionale de inalta prestanta ale suburbiilor, suiti ahtiatii dupa ceva neconventional. Avand in vedere ca cele mai selective facultati au acceptat copii care au fost educati acasa si n-au pus niciodata piciorul intr-o sahta de curs, mi-e greu sa cred ca niste candidati acceptabili ar fi respinsi daca, in locul poliloghiei clasice, scolile lor ar trimite cateva evaluari bine gandite din partea profesorilor, alaturi de o scrisoare formala in care sa se explice faptul ca scoala poate avea o accent pe invatare, mope note, incerca sa cultive motivatia intrinseca, si nu o orientare spre performanta si este prin urmare increzatoare ca absolventii sai sunt perfect pregatiti pentru rigorile vietii de student. Intr-adevar, comisiile de admitere de la doua dintre cele mai prestigioase universitati au confirmat ca primesc si iau cu seriozitate in considerare candidaturile care nu contin note.

Procesul de invatare ca descoperire

Una dintre ratiunile pentru care motivatorii extrinseci cum ar fi notele distrug atat de mult interesul si reusita este ca focalizeaza atentia elevilor pe performanta. Daca nu am provoca elevii sa se gandeasca mereu la cat de bine se descurca, am reusi sa facem primul pas in a-i ajuta sa invete. Pentru urmatorul pas, trebuie sa privim procesul didactic drept un mod de a-i ajuta sa se implice in sarcinile date.

Cercetarile disponibile ne arata ca, daca incurajam copiii sa se implice complet in activitatea la care lucreaza si sa nu-si mai faca griji legate de performanta lor, contribuim la „un tipar motivational care are mari sanse sa promoveze o implicare de lunga durata si performanta in procesul de invatare“.^{^*} Aceasta strategie face minuni pentru elevii care devin anxiosi cand vine vorba de teme sau care au renuntat sa mai incerce. Dar pare sa-i ajute si pe cei zelosi: un chestionar completat de elevii unui liceu de prestigiu a aratat ca, cu cat profesorul punea accent la clasa pe a intelege, pe progres si asumarea de riscuri (opus accentului

* Chiar si daca nu putem elimina complet notele, am putea cu siguranta elimina cele mai perfide practici care tin de ele, cum ar fi folosirea notelor pentru trierea competitiva a elevilor.

^t GPA = nota reprezentand media tuturor anilor de scoala pentru elevii americani (n.trad).

pe note si competitie), cu atat elevilor le placea mai mult cursul respectiv, cu cat profesorul folosea mai multe strategii de invatare, cu atat elevii preferau sarcinile provocatoare.

Lui Bruner ii place sa discute despre rolul profesorului de a ajuta elevii sa abordeze materialul de studiu de parca „descopera ceva“, nu „invata despre ceva“. Beneficiul acestui fapt, continua el, este ca „acum, copilul se afla intr-o postura in care succesul si esecul nu sunt receptate drept recompensa si pedeapsa, ci doar informatie“. Aceasta distinctie este vitala. Feedbackul care arata daca un elev „este pe calea cea buna sau nu“ poate aduce imbunatatiri, iar profesorii trebuie sa-l foloseasca din plin. Dar capacitatea de a percepe succesul si esecul *drept* informatie este si mai importanta, iar acest lucru necesita ca profesorii (si parintii) sa puna accent pe sarcina in sine si nu pe performanta.

Cum stimulam motivatia copiilor si cum obtinem acel sentiment al descoperirii? Cativa autori au dezvoltat aceasta tema, iar lucrarile lor ar trebui consultate pentru o discutie mai detaliata. Pana atunci, iata cinci sugestii:

1. Folositi invatarea activa. Nu doar copiii mici, dar si adultii invata cel mai eficient cand pot sa vada si sa atinga, nu doar sa stea in banca si sa asculte. Activitatile practice nu sunt doar pauze intre lectiile adevarate; daca sunt facute corect, *chiar sunt* lectiile adevarate.

2. Oferiti un motiv pentru teme. Daca o tema nu este valoroasa in sine, probabil n-ar trebui sa o dati. (Din nefericire, profesorii nu judeca mereu astfel.) Daca o sarcina *este* valoroasa, atunci ar trebui sa-i explicati valoarea celor carora le cereti sa-o execute. Un studiu a aratat ca „o explicatie a gradului scazut de implicare a elevilor in temele date era faptul ca profesorul nu le trezea atentia asupra scopului si intelesului respectivului exercitiu“.^^ Daca ne asteptam de la copii sa-si doreasca sa invete ceva, trebuie sa le oferim macar un indiciu despre motivul pentru care asteptam asta de la ei. Pe langa acestea, este o chestiune de respect sa oferim asemenea explicatii.

3. Starniti-le curiozitatea. Oamenii sunt curiosi prin natura lor fata de ceva caruia nu-i pot anticipa rezultatul final, sau, odata ce afla acest rezultat, fata de aspectele neprevazute.^* Adultii care citesc povesti pentru cei mici au deseori un fel de a intelege intuitiv acest fenomen: se opresc la mijlocul frazei si intreaba „Ce crezi ca urmeaza sa se intample?“ sau „De ce crezi ca a facut asta?“. Aici sta sursa motivatiei intrinsece si, exploatand cu pricepere acest aspect, putem atrage si elevii mai mari catre activitate. Cum se face ca un personaj dintr-o poveste este aparent normala nu-si aminteste cand i-a murit mama? Cum poate o substanta atat de asemanatoare apei sa nu inghete la temperaturi atat de scazute? Ce credeti ca s-a intamplat cand acesti oameni au refuzat sa se predea, dar nici nu au avut sa faca uz de violenta?

4. Fiti un exemplu. Copiii ar trebui sa-si auda profesorul vorbind despre ce aspecte ii plac in meseria sa si sa-1 vada ca are preocupari intelectuale pentru propria-i placere. (Si parintii pot oferi un exemplu, prin felul in care isi descriu munca. Copiii eare-si aud mama sau tatal bombanind despre eum trebuie sa se intoarea luni „la jug“ invata ceva despre motivatie2^*) Profesorii mai pot oferi un exemplu si cand admit ca nu stiu ceva, dand dovada de tenacitate in fata esecului^*, indoindu-se de teoriile conventionale si aratand cum deslusesc un fragment scris, greu de inteles.

5. Nu respingeti greselile. GRESELILE SUNT PRIETENELENOASTRE, ne anunta un afis pe care l-am vazut undeva, intr-o sala de clasa. Profesorii experimental asculta si privesc cu atentie cand elevii gresesc. Nu devin defensivi, deoarece stiu ca greselile nu inseamna neaparat ca n-au predat bine. Nu se enerveaza, deoarece stiu ca greselile nu inseamna neaparat neglijenta sau lene. (Iar daca acesta este cazul, atunci trebuie sa aflam de ce este un elev neglijent sau lenes si sa colaboram cu el pentru a rezolva problema.) Greselile ofera informatii despre cum gandeste elevul. Nu ar trebui corectate rapid fara sa fie explicate. Chiar mai important, este putin probabil ca elevii care se tern de greseli sa ceara ajutor, sa-si asume riscuri din punct de vedere intelectual si sa fie motivati intrinsec.

Din non despre cei trei C

Unul dintre cele mai nelinistitoare aspecte ale educatiei americane este accentul pus pe mentinerea linistii. Daca tinem cont de tot ceea ce *nu* este spus de elevi, ne dam seama ca vocile copiilor nu se aud din cauza unei ordini impuse. Daca vorbesc in ora, se cheama ca se comporta „necuviincios“, este un indiciu al lipsei de autocontrol sau autodisciplina, exceptand unele circumstante foarte speciale, cum ar fi atunci cand un elev este desemnat de profesor sa raspunda scurt la o intrebare.^* In majoritatea timpului, elevii trebuie sa stea linistiti si sa asculte. Profesorilor care se indeparteaza de aceasta norma si le permit copiilor sa vorbeasca mai liber li se spune ca au pierdut controlul asupra clasei (o expresie foarte sugestiva).

Precum majoritatea strategiilor folosite in scolile noastre, impunereatacerii deriva dintr-o teorie pedagogica in mare parte invizibila, in ciuda influentei sale. Aceasta teorie vede in profesor (sau in carte) un rezervor de informatie care este tumata, picatura cu picatura in timp, in vasul gol numit elev. Rolul elevului este sa retina in mod pasiv aceasta informatie - si din cand in cand sa mai regurgiteze din ea la comanda, ca sa fim siguri ca a inghitit destula. Iar pentru a facilita procesul, aplicam recompensa pentru succes, pedeapsa pentru esec si un sistem de notare elaborat pentru a nu pierde din ochi transferul de informatie. Glasser a rezumat bine acest fenomen:

Profesorilor li se cere să imbuie elevii cu fragmente măsurabile de cunoștințe, de parcă elevii n-ar avea nevoie - de parcă ar fi niște obiecte. Educația se definește în funcție de câte fragmente de informație pot aceste „lucruri - elevi” să retina suficient de mult ca să poată fi măsurate prin teste standardizate.”

Toate elementele sunt în deplină concordanță - tipul de programă care ajunge să le fie impusă elevilor, faptul că elevii nu au aproape niciun cuvânt de spus în privința acestui proces, disciplina necesară pentru a-i menține tăcuți și izolați, percepția învățării drept transmitere de informație și percepția copiilor (și a tuturor organismelor) drept obiecte inerte, care trebuie să fie motivate din exterior să învețe, cu ajutorul amenințărilor și recompenselor.

Cu riscul de a suna melodramatic, cred că nu vom cunoaște niciodată adevărata educație până nu ne debarasăm de acest tipar steril și discreditat. În acest scop, pentru a ajuta elevii să învețe, trebuie să facem mai mult decât să evităm recompensele. Fundamentul unei abordări alternative poate fi din nou descris în funcție de cei trei C ai motivației despre care am discutat în capitolul precedent.

Colaborarea: învățăm împreună

Scolile americane oferă două modele de bază de instruire. În primul, copiii se alină în competiție pentru niște note și premii în mod artificial deficitar, luptând să fie primii care au răspunsul corect. Lecția subliminală desprinsă de aici este că toți ceilalți ar trebui priviți drept posibile obstacole în calea propriului succes. În al doilea model, copiii sunt așezați în bănci separate, învățați să-i ignore pe toți ceilalți, li se reamintește să nu vorbească, li se spune că profesorul vrea să vadă „ce poți tu să faci, nu colegul tău”, li se dau exerciții individuale, urmate de teste individuale. Lecția subliminală este „cum să fii singur într-o mulțime”.

Cam acesta este repertoriul majorității profesorilor; fie asmutiți elevii unul contra celuilalt, fie izolați-i unul de celălalt. Singura problemă cu aceste soluții ar fi că niciuna dintre ele nu favorizează învățarea. După cum au explicat gânditorii ca Piaget și Dewey, învățarea optimă este rezultatul schimbului de idei și informații, punerea la îndoială a părerii cuiva, necesitatea de a-ți regândi propria interpretare, rezolvarea problemelor într-un climat social favorabil. (Să observăm că aceste lucruri de obicei implică discuția.) Înțelegerea și dezvoltarea intelectuală derivă nu doar din relația dintre elev și profesor, sau dintre elev și text, dar și din relațiile dintre elevi.

Unul dintre cele mai interesante progrese din educația modernă este denumit învățarea prin cooperare (sau colaborare), și dispune copiii în perechi sau grupuri de lucru. O colecție impresionantă de studii a demonstrat că participarea la grupuri

cu o buna functionalitate si cooperare face elevii sa aiba o parere mai buna fata de sine, fata de ceilalti si fata de obiectul de studiu. Elevii invata mai eficient, de asemenea, masurabil printr-o varietate de standarde, cand pot invata unul de la altul, si nu izolati unii de altii. Invatarea prin cooperare are succes atat pentru copiii de gradinita, cat si pentru elevii din clasele mari, pentru elevii care fac eforturi sa inteleaga, dar si pentru cei care prind din prima; acest tip de invatare functioneaza la matematica si stiinte exacte, gramatica si stiinte sociale, arta si limbi straine^{2^}

Nu e cazul sa fac aici o exegeza a cercetarii pe tema invatarii prin cooperare, sau sa explic de ce functioneaza, in ce conditii si cum poate fi implementata, sau sa descriu diferitele tipologii de grup de invatare si diferentele dintre acestea. Scopul meu este doar sa afirm ca oricine are in vedere invatarea si motivatia trebuie sa tina cont de relatiile dintre elevi din sala de clasa si sa ia in considerare importanta colaborarii^{2^}

Sansa de a colabora ar trebui sa fie o conditie de baza in sala de clasa - un mod de organizare care sa fie folosit pe tot parcursul zilei, exeeptand cazurile in care exista un motiv intemeiat de a proceda altfel. (Ocazional, de exemplu, profesorii vor dori sa aiba timp pentru studiul individual.) Mai degraba grupati in jurul unei mese decat asezati la pupitre separate, elevii ar trebui ajutati sa deprinda obiceiul de a se intoarce unii spre ceilalti pentru a verifica o idee sau pentru a raspunde unei intrebari.

David si Roger Johnson, doi dintre promotorii principali ai invatarii prin colaborare din aceasta tara, au venit cu o sugestie neobisnuita pentru schimbarea practicii curente: directorii de scoala ar trebui sa se plimbe pe hoi, ascultand la usa fiecărei clase. De fiecare data cand nu aud nimic, ar trebui sa intrebe profesorul, „De ce nu se invata nimic aici?“. Intr-adevar, o clasa in care colaborarea este luata in series este una in care un vizitator ar gasi cu greu profesorul (din moment ce acesta se plimba prin clasa, ajutand echipele, si nu sta la catedra) si, de asemenea, i-ar fi greu sa-1 auda (din moment ce vocea lui rareori se ridica sa acopere vocile elevilor).

Dovezile extrase din mediul didactic real converg cu cele ale cercetarilor riguroase, sustinand invatarea prin colaborare. Totusi, pe cat este de vital sa ne rupem de contextul traditional individualist si de setarile competitive, pe atat este de important sa depasim modelul behaviorist de instruire. Daca facem primul lucru fara a-1 indeplini pe al doilea, ramanem prizonierii acelorasi teorii despre invatare si motivatie - si, de asemenea, ramanem fideli acelorasi practici. Singura ex tie ar fi ca acum mituim pentru invatare grupuri de oameni, nu indivizi. Daca fi im diplomele, notele si alti motivatori extrinseci pentru a face copiii sa colaboreze, luam cu o mana (pentru toate motivele descrise in aceasta carte) ce abia am dat cu cealalta (cand le-am permis copiilor sa lucreze impreuna).^{!*'^} Din fericire, cred

ca un numar din ce in ce mai mare de oameni care sprijina procesul de invatare prin cooperare au ajuns la aceasta concluzie.

Continutul: ce merita stiut

Chiar si un copil din clasele primare v-ar putea spune ca este mai important ce face cineva decat gradul de efort, sau cat de mult dureaza ca interval de timp. Thoreau s-a exprimat astfel: „nu-i suficient sa fii ocupat; intrebarea este cu ce te ocupi?”^{d^} Dar acest aspect pare sa fi fost trecut cu vederea de catre cei care cred ca cel mai important mod de a ne imbunatati sistemul educational este sa crestem durata anului scolar (sau a zilei scolare) sau sa dam mai multe teme pentru acasa. Ce nu reusesc ei sa inteleaga, dar le-ar putea-o spune si un copil de zece ani, este ca mai bine ar face eforturi de a imbunatati continutul materialului didactic care umple acele ore si acele caiete de teme.

In acest moment, multor elevi li se cere sa faca in scoala, ca sa fiu sincer, lucruri inutile. Sarcinile care le sunt date implica foarte putin gandirea creativa si foarte mult invatatul pe de rost. Aceste teme nu au nicio legatura aparenta cu vietile si interesele copiilor. De fapt, nu exista nicio legatura aparenta intre doua teme, ba chiar intre doua obiecte de studiu*. Dupa cum au observat Mark Lepper si unul dintre colegii sai,

informatia este prezentata in mod abstract, disociata de contextele in care ar putea avea un rol evident pentru viata de zi cu zi a copiilor. Subiectele sunt

prezentate cand sunt cerute de programa scolara, si nu cand anumiti copii sunt interesati in mod special sau gata sa invete despre ele.

Intr-un cuvant, invatarea este scoasa din context. Fragmentam ideile in bucati mici care nu mai au nicio legatura cu intregul. Le dam elevilor o caramida de informatie, apoi inca una, inca una si tot asa, pana la absolvire, punct in care presupunem ca au o casa. Dar au de fapt un morman de caramizi, si nu pentru mult timp.

Elevii sunt instruiti sa completeze literele sau cuvintele lipsa dintr-un amalgam de propozitii, sa rezolve operatii de inmultire una dupa alta, sa invete care sunt cele mai importante exporturi din Peru, sa memoreze diferenta dintre o metafora si o comparatie, sa citeasca capitoul 1 si sa raspunda intrebarilor cu numar par care-i urmeaza, sa fie ocupati pana sunt eliberati de clopotel. Dupa scoala,

* Orarul liceelor americane, in care elevii petrec patruzeci sau cincizeci de minute

pe un subiect pana suna clopotelul (iar in acel moment se opresc si tree la urmatoiml subiect), este o ramasita a unui curent vechi de un secol, folosit pentru muncitorii din fabrici. Nu este de mare ajutor in industria manufacturiera a zilelor noastre, si totusi

trebuie sa se tarasca pana la biblioteca sa copieze niste pasaje din enciclopedie despre Dickens sau despre diviziunea muncii sau despre sistemul digestiv, pasaje care vor fi recopiate mai ordonat si predate drept eseu. Rezultatul unor astfel de cerinte nu este, contrar afirmatiilor traditionalistilor, rigoarea intelectuala; e mai aproape de *rigor mortis*. Pierdem copiii ca invatacei pentru ca sunt demotivati de intregul proces. Chiar si cei mai buni elevi fac ce au de facut pentru ca trebuie - si-si iau gandul de la asta.

De ce forteaza scolile copiii sa invete lucruri atat de neimportante? Lasand deoparte faptul ca ce anume este valoros este o chestiune care poate fi dezbatuta, cred ca exista cateva motive:

1. De generatii intregi, elevilor li s-au inoculat lucruri pana n-au mai fost in stare sa gandeasca ei insist; e mai usor sa continui ce faci ce se face dintotdeauna. Este chiar si mai usor sa eviti pana si sa te indoiesti de valoarea a ceea ce faci.

2. Lectiile interesante necesita deseori mai multa munca de pregatire si predare.*^ „Cititi capitolul 3“ - profesorul nu trebuie decat sa citeasca acel capitol. Testele grila pot fi corectate rapid.

3. O programa scolara construita in beneficiul celor care invata necesita un grad enorm de flexibilitate din partea profesorului, o mare toleranta pentru situatiile imprevizibile si acordul sau de a renunta la controlul absolut asupra clasei. Controlul este mai usor de pastrat cand profesorul devine un simplu mijloc de transfer pentru fapte si aptitudini lipsite de legatura. Intr-adevar, „multi profesori [...] mentin disciplina prin felul in care prezinta conținutul materiei“.***

4. Programa actuala se potriveste de minune cu testele standardizate si trierea elevilor. In loc sa ne dam seama ce merita predat si ce nu, iar apoi sa construim modalitati adecvate de evaluare, incepem prin a evalua direct.

Oricare ar fi explicatia, ne intrebam de ce elevii nostri nu sunt motivati, de ce abandoneaza scoala, de ce nu se ridica la asteptari in contextul unei programe scolare neatragatoare, daca nu chiar falimentare din punct de vedere intelectual. Ne infuriam cand viseaza cu ochii deschisi sau inventeaza ceva sa se amuze* sau nu termina ce au de facut dupa program (programul nostru). Amenintam disperati cu catalogul, scriem numele copiilor pe tabla ca avertisment, ii trimitem la biblioteca. Pe scurt, punem intreaga responsabilitate pe umerii copiilor, in loc sa avem in vedere o programa scolara pe care putini membri ai acestei specii ar

* Una dintre revelatiile pe care le-am avut ca profesor a fost atunci cand mi-am dat seama ca actiunile perturbatoare ale elevilor nu erau un semn de rautate, ci doar o simpla dorinta de a face timpul sa treaca mai repede. Nicio strategie pentru managementul salii de clasa nu poate fi eficienta pe termen lung daca ignora faptul ca un comportament nedorit reflecta deseori lipsa de interes a elevilor pentru mare parte a ceea ce predam. Daca nu pot sa evadeze, se razvatesc. Surprinzator, dar aceeași strategie care este aplicata pentru un control mai ferm asupra clasei este cea responsabila deseori de problemele de comportament. Insa legatura dintre cele doua nu este intotdeauna evidenta.

gasi-o motivanta intrinsec. Dupa cum spuneau Brophy si Khew, „Multe dintre temele date elevilor par intr-adevar lipsite de sens sau inutil de plictisitoare, deci in acest caz, un raspuns mai potrivit la motivatia scazuta ar fi sa se gaseasca teme mai interesante, nu sa se incerce stimularea interesului fata de cele vectii“.^{^o}

Cand un profesor se plange ca elevii sai sunt „m afara subiectului“ - o expresie favorita in jargonul didactic - behavioristul va sari sa-i salveze cu un program menit sa-i readuca din nou pe traseu. Raspunsul mai firesc la aceasta plangere ar fi sa intrebam *Dar care-i subiectul?*^{^^}

Deloc surprinzator, acest mod de a prezenta datele problemei intampina rezistenta din partea multor cadre didactice. Deseori mi s-a spus cu aroganta ca viata nu e mereu interesanta, iar copiii ar face bine sa se invete cu asta. Concluzia aici pare sa fie ca scopul principal al scolii nu este sa trezeasca entuziasmul copiilor fata de invatare, ci sa-i obisnuiasca cu munca trudnica, pe care sa o faca fara placere. Si astfel, dorinta de a controla copiii, sau refuzul de a crea o programa scolara interesanta sunt considerate ca servind intereselor celor mai inalte ale elevilor.

Un alt raspuns la aceste idei este caricaturizarea lor, un mod mai facil de a le indeparta. „Sa lasam copiii sa faca doar ceea ce li se pare interesant? De ce sa nu-i lasam sa citeasca benzi desenate in loc de literatura?“ Putem raspunde afirmand ca o programa scolara atractiva, relevanta nu este una „diluata“ pentru a castiga elevii de partea sa. Este o idee minunata sa citim literatura; problema este ca prea multi copii sunt fortati sa-si croiasca drum printre carti de comentarii in loc sa citeasca. Excelenta in educatie deriva din motivatie. iar „scopurile spre care sunt indreptate activitatile trebuie sa aiba un sens pentru elcM. pentru ca acestia sa considere provocarea de a atinge acel scop drept motivanta intrinsec“.--

Inseamna asta ca abandonam deprinderile de baza? Nicidecum. Inseamna ca aceste deprinderi se regasesc in preocuparile din viata reala. Trezirea interesului celui care invata trebuie sa fie punctul principal. Copiii sunt curiosi sa afle cat de repede cresc: iata si contextul unei lectii despre adunare sau zecimale. Vor sa scrie o poveste despre o naveta spatiala care-i duce departe: iata cum putem pune bazele punctuatiei de care vor avea nevoie. Cer sa li se povestasca despre Razboiul din Vietnam: iata un punct de referinta pentru aducerea in discutie a unor evenimente istorice mai vechi. Comparati aceasta abordare cu cea in care trebuie sa imparta in tfactii douazeci de zecimale, sa raspunda la intrebarile despre punct si virgula in caietele lor de teme si sa asculte o prelegere despre Epoca Progresului.

Cand le predam elevilor care sunt izolati unii de alfii, informatiile sunt mai greu de asimilat. Astfel, intrebarea care se ridica nu este doar *Care-i subiectull* Dar si *Ce legdturd are acest subiect cu lumea in care trdiesc de fapt elevii?* Dupa cum spunea Dewey, „numarul 12 nu prezinta interes cand este o notiune lipsita de rost, extema“, dar solutia nu este „sa mituim copilul“ pentru a folosi numerele. Mai degraba ar trebui sa pornim de la faptul ca un numar deja

e interesant cand se preziflta sub forma unui instrument prin care putem indeplini o dorinta sau insufletii o energie - sa mesterim o cutie, sa masuram inaltimea cuiva etc. Din nou, greseala consta in ignorarea activitatilor in care copilul este deja implicat, sau in presupunerea ca sunt atat de triviale sau irelevante, incat nu-si au rostul in educatie.”

Aceasta abordare ofera cadrul pentru tendinta in crestere de a invata copiii sa citeasca incepand cu lecturi dare merita citite, si pentru lectiile practice de matematica si alte inovatii curriculare care sunt catalogate drept „centrate pe invatare“.” Sta la baza convingerii conform careia profesorul ar trebui sa fie „ghidul de pe margine, nu inteleptul de pe scena“.

Chiar si lasand deoparte aceaSta reconstructie radicals a rolului cadrului didactic, exista aspecte ale materiei scolare care ar trebui luate in considerare de orice persoana preocupata de procesul de invatare dintr-o sala de clasa. In primul rand, trebuie sa ne gandim la nivelul de dificultate al exercitiilor si temelor copiilor. Mai multi specialisti au observat ca oamenii dau ce au mai bun in ei atunci cand activitatea in care sunt implicati nu este nici atat de usoara incat sa fie plictisitoare, nici atat de grea incat sa genereze sentimente de anxietate si neajutorare.

Ideea ar trebui sa fie evidenta, si totusi se pare ca nu este. Unii profesori, din dorinta de a-si ajuta elevii sa aiba o stima de sine mai buna, dau teme usoare si ofera multe incurajari pentru rezolvarea acestora. Dar aceasta strategie nu reuseste sa dea nastere dorintei de a aborda o munca mai provocatoare. Alti profesori, nemulumiti ca programa „se tampeste“ pe an ce trece, se mandresc cu faptul ca dau elevilor teme mult peste nivelul lor. Acesta este o buna metoda de a-i face sa se simta neputinciosi. O cale de mijloc ar avea mai mult sens. De fapt, elevii nu doar ca reactioneaza bine la schimbarile ponderate, dar chiar le cauta: experimentele au demonstrat ca „cei mici par sa fie motivati intrinsec sa se implice in acele activitati care le sunt la indemana, dar din punct de vedere al dezvoltarii, imediat dupa nivelul lor curent de cunostinte“.”

Motivatia intrinseca se dezvolta, de asemenea, cand elevii nu fac mereu acelasi lucru. Chiar mai mult, o varietate de *tipuri* de activitati, care sa necesite aptitudini diferite in parte, confera inc& un avantaj: ajuta la reducerea diferentelor dintre elevi. Daca, de exemplu, toate temele ar necesita fluenta in vorbire, copiii ar ajunge sa-i priveasca de sus pe colegii lor care nu au aceasta insusire anume.^*

Activitatile pot varia nu numai de la o zi la alta, dar si de la un elev (sau un grup) la altul, in orice moment. Daca le oferiti elevilor „cateva posibile activitati dintre care pot alege“, competitia din clasa va scadea. La urma urmei, daca nu fac toti acelasi lucru, comparatia sociala care poate deriva in competitie are mai putine sanse sa apara.

Când combinăm aceste două sugestii - când profesorii folosesc o varietate de sarcini care să fie suficient de provocatoare - elevii au șansa să simtă că au reușit ceva. Acel sentiment de a fi competent, atunci când lucrezi la ceva și stăpânești acel lucru, este un ingredient esențial al învățării încununate de succes. Și după cum formulează un cercetător, „clasele care oferă o varietate de activități concrete pentru multe niveluri de aptitudini nu au nevoie nici de abtilduri, nici de laude pentru a încuraja învățarea“.

În sfârșit, învățarea poate fi uneori înfrumusețată și înglobată într-un context care-i sporește atractivitatea. Mulți pedagogi sunt îngrijorați de „polarizarea“ activităților - o îngrijorare de înțeles în anumite cazuri, din moment ce acestor eforturi le-ar putea lipsi aportul intelectual. Dar programele create cu grijă, cum ar fi folosirea imaginației în învățarea asistată de calculator, au demonstrat „o creștere a ratei de învățare și reținere a cunoștințelor, o generalizare mai amplă a acelor cunoștințe, un interes crescut față de subiectul studiat, o creștere a încrederii în sine a elevului și îmbunătățirea procesului de învățare în sine.“¹ Atata timp cât aceste eforturi nu ne distrag de la scopul mai important de a face ca subiectul principal de studiu să fie semnificativ și legal de experiențele din viața de zi cu zi a copiilor², ele pot juca un rol în creșterea motivației de a învăța.

Dreptul de a alege: autonomia în sala de clasă

Fiecare profesor caruia i se spune ce materie să acopere, când să o predea și cum să evalueze performanța copiilor știe că entuziasmul față de munca paleste brusc când intervine controlul. Totuși, nu toți profesorii își dau seama că exact același lucru se întâmplă și cu elevii săi: dacă privim copiii de autonomie, îi privim și de motivație. Dacă învățarea se reduce la a urma ordine, elevii pur și simplu nu o vor recepta cum ar fi lăsat-o dacă ar fi avut ceva de spus despre ceea ce trebuia să execute.

Motivul pentru care le oferim copiilor dreptul de a alege are la bază trei aspecte. În primul rând, este de dorit în sine, deoarece este un mod mai respectuos de a interacționa cu ceilalți. În al doilea rând, oferă beneficii profesorilor. Munca lor devine mult mai interesantă când deciziile sunt luate prin colaborare cu elevii. După cum declară un profesor de clasă a cincea din New York,

„predau de mai bine de treizeci de ani, și aș fi rămas de mult fără elan, dacă nu se implicau și elevii mei în structurarea materiei școlare. Îmi întreb „Care ar fi cel mai interesant mod în care am putea învăța acest capitol?“ Dacă decidem că nu putem pune în aplicare prima lor sugestie, atunci întreb „Bun, care ar fi următoarea modalitate interesantă în care am putea învăța acest capitol?“ Mereu au idei bune,

sunt motivati deoarece eu le pun in practica si niciodata nu predau acelasi capitol de doua ori intr-un fel.”^

Mai exista si alte moduri in care profesorii au de castigat cand le permit elevilor sa fie participanti activi in procesul de invatare. Un grup de cercetatori observa ca in aceasta situatie, profesorul este „eliberat de povara monitorizarii permanente a activitatii copiilor si isi poate dedica in intregime atentia interactiunii cu elevii“, in timp ce acestia studiaza.

Al treilea aspect pentru care ar trebui sa ne asiguram ca elevii au un cuvânt de spus asupra activitatii lor zilnice - un aspect principal, pentru mine, in aceasta discutie - este eficienta;

- Cand elevilor de clasa a doua de la o scoala din Pittsburgh li s-a permis sa ia decizii asupra procesului de invatare, inclusiv sa decida la ce sarcini ar lucra in orice interval de timp, tendinta lor a fost „sa duca la bun sfarsit mai multe activitati intr-un timp mai scurt.“”^
- Cand elevii din ultimele clase de liceu din Minneapolis au rezolvat probleme de chimie fara instructiuni precise - deci primind sansa de a decide singuri cum sa gaseasca solutiile - au „facut prezentari mai bune ale experimentelor“ si si-au amintit materia studiata mai bine decat cei carora li se spusese exact ce sa faca. Au petrecut mai mult timp asupra experimentelor decat era necesar in mod formal si au participat la „ore suplimentare in laborator, verificand rezultatele care ar fi putut fi acceptate fara munca suplimentara“. Unii elevi au fost initial reticenti! sa ia decizii asupra metodelor de lucru, dar acesti „nemultumiti“ au ajuns ulterior „sa se mandreasca mult cu faptul ca au putut conduce ei singuri un experiment“.”*
- Cand unor copii de gradinita din Massachusetts li s-a permis sa-si aleaga materialele pentru un colaj, munca lor a fost considerata mai creativa decat a celor care folosisera exact acelea^i materiale, dar nu le alesesera ei.”^
- Cand niste elevi din New York au putut sa aleaga cu ce puzzle-uri doresc sa lucreze si cum sa-si imparta timpul, au fost mult mai interesati ulterior sa rezolve astfel de puzzle-uri decat cei carora li s-a spus ce sa faca.”*
- Cand profesorii unor copii afro-americani de la o scoala din centrul orasului au fost instruiti in cadrul unui program menit sa promoveze autonomia elevilor, copiii din aceste clase au lipsit mai rar de la scoala si au avut rezultate mai bune la un test national de verificare a aptitudinilor de baza decat ceilalti elevi, din clasele obisnuite.^@
- Elevii de clasele a patra, a cincea si a sasea, care s-au simtit responsabili pentru activitatea lor scolara au avut „o stima de sine crescuta si au demonstrat evidente competente academice“ fata de copiii care se simteau controlati in clasa.TM

• Când niște elevi de clasă a doua au fost înscriși un an într-o clasă de matematică alcătuită după principiul constructivismului, una în care manualele și recompensele fuseseră lăsate deoparte în favoarea accentului pe „autonomia intelectuală” - în care copiii erau repartizați pe grupe de studiu, aveau un rol activ în găsirea propriilor soluții și erau liberi să se plimbe prin clasă oricând doreau, să-și ia materialele de care aveau nevoie acești copii au deprins raționamente mai sofisticate, fără să rămână în urmă cu activitățile de bază. Dovezile continuă să curgă. Cel puțin un studiu a arătat că acei copii cărora li s-au oferit mai multe „ocazii să ia decizii asupra activității școlare” au avut rezultate mai bune la teste. Sunt mai predispuși decât cei care nu au dreptul la autonomie să continue să studieze chiar și subiecte relativ neinteresante. Sunt capabili să selecteze exerciții de dificultate optimă, astfel încât să reprezinte o provocare pentru ei (presupunând că nu se oferă recompense).^d Dreptul de a alege funcționează, în mod cert.

Diferențele tipuri de alegere prezentate în aceste studii ne reamintesc că nu există doar o singură cale de a aplica acest concept. Unii au pretenții mai modeste, dar toate implică decizii substanțiale cu privire la procesul de învățare. Nu mă refer aici la aspectele superficiale, cum ar fi să permitem elevilor mai mari să aleagă unul din trei eseuri despre care vor scrie la teză; ci la a da elevilor de toate vârstele dreptul real de a decide asupra lucrurilor cu adevărat importante care se petrec în clasă.[’]

În fiecare zi ar trebui să fie cel puțin un interval de timp în care copiii să poată alege ce vor face: să înceapă cu temele, să scrie în caiet, să lucreze la proiecte artistice sau să citească ceva de la bibliotecă. Exercițiile care implică scriere creativă oferă din belșug asemenea oportunități pentru micii scriitori. Același lucru este valabil și în alegerea lecturilor - atât individual, cât și în grup. (Profesorul ar putea spune: „Iată cinci cărți care erau pe stoc. Uitați-vă pe ele când aveți timp, iar vineri vom hotărî împreună pe care dintre ele să o citim”.) Când își exprimă o idee sau răspund la o lecție, copiii li se poate permite uneori să decidă sub ce formă își vor prezenta răspunsul - poate vor să scrie o poezie, un eseu, o piesă de teatru, poate vor să facă un colaj, un desen, o sculptură. Lecțiile de matematică pot fi predate în funcție de interesele cuantificabile ale elevilor. De fapt, întreaga tradiție constructivistă descrisă în ultima secțiune este centrată pe autonomia elevului. Același lucru poate fi spus despre unele - dar în niciun caz despre toate - tipuri de învățare prin cooperare.[^]

Să observăm că în fiecare dintre aceste exemple profesorul oferă îndrumări sau parametri flexibili, din care copilul poate alege. Nu este nevoie ca un profesor să transfere toate responsabilitățile sale pedagogice elevilor pentru ca aceștia să se implice în propria educație - și nici nu este de dorit, după cum subliniază Dewey. Profesorii vor găsi diverse puncte de echilibru între a spune elevilor ce să facă

(limitandu-le alegerile) si a le oferi putere de decizie. Totul depinde de varsta elevilor, de constrangerile pe care le suporta profesorul, si de nevoia profesorului de a mentine controlul, printre multi alti factori.

In orice caz, profesorul va trebui sa-si ajute elevii sa dobandeasca acele aptitudini cu ajutorul carora se pot folosi cel mai bine de libertatea lor. „Responsabilitatea trebuie sa fie insotita de strategii de auto-management si stapanire de sine“, spune Carole Ames.^{^*} Vrem sa evitam situatiile in care un profesor permite copiilor sa decida ce si cum vor sa faca, apoi descopera ca totusi cei mici nu sunt capabili sa planifice activitati mai complexe pe o perioada de timp si revine la o abordare inclinata spre control.

Am auzit de profesori care au renuntat dupa o singura incercare, spunand;

„Copiii nu se pot purta responsabil“, iar pe viitor le-au retras toate sansele de a incerca si de a-si dezvolta un comportament responsabil. Am auzit si profesori care spuneau: „Copiii nu sunt in stare sa gandeasca pentru sine“, iar apoi se apucau sa gandeasca in locul lor. Dar tot acei profesori n-ar spune *niciodata* „Copiii astia nu pot sa citeasca singuri“, pentru ca apoi sa le ia sansa de a invata sa citeasca.”

Un ultim punct din aceasta argumentatie: multora dintre noi, conceptul de alegere ne apare ca o dihotomie - „Ori faci tu alegerea, ori o fac eu.“ Fie decide elevii, fie decide profesorul. Dar aceasta perspectiva ignora multe variante, care ar trebui sa-si gaseasca toate locul in metoda unui profesor. Uneori, o decizie despre ce sa citeasca, ce sa spuna sau cum sa petreaca timpul este luata de un singur elev; alteori, fiecare grup de studiu ia o decizie, iar alteori, intreaga clasa. Chiar mai mult, nu trebuie sa consideram responsabilitatea alegerii drept ceva ce este *fi* predat in mainile elevului, *fi* pastrat in ale profesorului. Aici, accentul se pune pe distribuirea responsabilitatii, cand se iau decizii asupra materiei studiate si a felului in care este invatata. Aceasta negociere poate deveni chiar ea o lectie in sine - o sansa de a aduce argumente, de a rezolva probleme, de a anticipa consecinte si de a tine cont si de ceilalti - dar si un puternic factor motivational.

Copiii pasesc in viata plini de entuziasm si foarte doriti sa invete. Daca vrem sa-i ajutam sa-si pastreze aceste insusiri cat sunt elevi, putem face asta si prin ce le oferim sa invete. Cand am discutat despre continut, am argumentat ca

* Daca profesorii sunt constransi sa predea o anumita lectie, ar putea sa discute cu elevii, sa-i intrebe de ce cred ei ca acest subiect a fost considerat de cineva atat de important incat sa fie necesar, iar apoi sa colaboreze cu ei, pentm a constmi o legatura intre materia predata si interesele si preocuparile lor din viata de zi cu zi.

parte din ele, nu exista motive sa trebuiasca sa facem o activitate, daca aceasta nu contribuie la o educatie adevarata.

Totusi, nu tot ce consideram noi sa ar trebui sa invete eopiii este foarte motivant in sine. Vreau sa subliniez ca sugestiile oferite in acest capitol nu garanteaza ea orice lectie va captiva eopiii de la sine. Prin urmare, cand elevii invata cu succes ceva ce nu prezinta un interes imediat pentru ei,*® merita sa tinem cont de factorii care au facut posibil acest lucru.

Am sa va dau un exemplu modest, din propria mea viata de elev. Cand eram in liceu, am memorat fiecare element din tabelul lui Mendeleev, de la aetiniu la zirconiul. Ceea ce nu e deloc interesant in sine, deei circumstantele ar putea fi relevante in eazul de fata. In primul rand, eu am decis sa le invat; nimeni nu m-a pus, nici nu m-a recompensat pentru asta. In al doilea rand, am cooptat cativa prieteni; in afara faptului ca poti fi ajutat cand inveti cu cineva, majoritatea activitatilor sunt pur si simplu mai placute cand sunt facute alaturi de altii. In al treilea rand, activitatea a devenit mai putin monotona (si, sa fiu sincer, mai putin dificila) pentru ca ce-am facut noi de fapt a fost sa memoram un canteec; umoristul Tom Lehrer pusese deja numele elementelor pe note muzicale. Iar activitatea a devenit mai degraba un joc. Nu stiu care dintre acesti factori a fost cel mai important, dar stiu ca si acum, la cateva decenii distanta, pot recita intregul tabel. In schimb, tot ce tin minte dintr-un intreg an de istorie europeana este formularea „porturi cu apa calduta“.

Nimeni n-ar trebui sa invete pe de rost elementele chimice - sau capitalele statelor. Dar exista aspecte ale invatarii care neesita mult efort, si aiei au ocazia profesorii sa-si demonstreze talentul cu adevarat. Pot implica elevii intr-o comunitate educationala in care acestia se ajuta intre ei sa dea tot ce au mai bun. Pot include activitatea intr-o intrebare sau intr-un context cu care elevii pot rezona, si ii pot ajuta sa faca legaturi dare cu intrebarile puse. Pot permite elevilor sa aleaga felul in care vor rezolva un exercitiu si o Justificare rezonabila pentru ceea ce li se cere sa faca.

Si ca sa inchei discutia pe aceeași nota, profesorii pricepufi inlatura obstacole eum ar fi recompensele din calea interesului. Pentru criticii sistemului nostru educational, care se intreaba cu disperare daca vom trece vreodata de manipularea comportamentala, inchei acest capitol cu cateva mentiuni care sa le dea speranta. in capitolul 7, am aratat ca, desi mufii angajati au fost bombardati cu stimuli extrinseci, pana la punctul in care au devenit dependenti de acestia, majoritatea oamenilor spun ca ii atrage mai mult o munca interesanta decat cati bani (si cate recompense) pot aduna. Acelasi lucru poate fi spus si despre elevi. Cand aproximativ 350 de elevi au fost intrebati ce obiective si-au propus, in capul listei a fost „atingerea unui scop personal“, pe cand recompensele extrinsece, cum ar fi recunoasterea meritelor in public au fost mult mai putin importante. in

special „sa castig un concurs“ a iesit pe ultimul loc. Intr-o paralela uluitoare cu datele despre scopurile angajatilor, profesorii care au fost intrebati ce ii motiveaza pe elevi au presupus in mod incorect ca motivarea extrinseca era mai importanta pentru acestia decat era in realitate.*'

Cat despre parerile profesorilor vizavi de procesul de invatare, evident exista un spectru larg de presupuneri si practici. E imposibil doar sa ne dorim si astfel sa indepartam tehnicile lui Skinner, atat de raspandite in scolile americane. Dar un sondaj recent la nivel national in randul invatatorilor a aratat ca, in general, acestia inteleg ca recompensele nu sunt prea eficiente pentru motivarea sau mentinerea interesului elevilor. Strategii de tipul unor privilegii speciale pentru elevii eminenti sau compararea publica a rezultatelor copiilor au fost considerate mai putin eficiente decat a le permite elevilor sa aleaga sau sa coopereze.*^ Faptul ca tacticile extrinsece sunt deseori folosite poate reflecta o presiune de a ridica rezultatele la testele standard sau de a mentine clasa sub control. Daca profesorul intelege ca recompensele nu motiveaza invatarea, atunci poate ca nu acesta este scopul suprem pedagogic. Si daca asa stau lucrurile, atunci poate ar trebui sa aducem in atentie publica importanta si necesitatea motivatiei. *Putem* face copiii sa fie indragostiti de invatatura doar daca asta vrem cu adevarat.

Probleme de dezbatut

1. Comparafi si examinati diferentele dintre evaluarea performantei si mediile de sfarsit de an scolar.
2. Care sunt cele trei motive pentru care renuntarea la recompense nu va face elevii sa strige „Ura! Acum putem fi motivati intrinsec!“ Va puteti gandii la un al patrulea motiv?
3. In capitolul 11, autorul argumenteaza ca mare parte din programa scolara este „falimentara“ din punct de vedere intelectual. Credeti ca este o coincidenta?
4. Care sunt principalele exporturi din Pern?

Pentru puncte bonus: Ce credeti cS ar spune autorul despre punctele bonus?

COPIIBUNI FARA CEVA BUN

Cea mai simpla cale de scdpare e mereu cea dreaptă.

- Robert Frost,

„*A Servant to Servants* “

Atata timp cat vor exista oameni care au copii de crescut si indoieli cu privire la felul in care ii cresc, vor exista si oameni care isi castiga traiul dand sfaturi pe tema asta. Neintelegerile dintre acesti sfatuitori cu privire la ce ar trebui sa faca parintii sunt intr-o anume masura deconcertante. Si totusi, cu mult mai tulburatoare sunt acele puncte in care abordarile lor se intersecteaza.

Marea majoritate a cSrtilor si a seminariilor pe tema cresterii copiilor au in comun trei trasaturi care sunt considerate, in general, batute in cuie. Prima e faptul ca se dedica mai mult timp eliminarii comportamentelor nedorite decat promovarii valorilor și abilitatilor pozitive; a doua, parintilor li se ofera planuri pas cu pas pe care sa le puna in practica; si a treia, se folosesc din abundenta pedepsele („consecintele“) si/sau recompensele („incurajarile“). Aceste trei caracteristici sunt specifice și majoritalii programelor care au ca scop educarea profesorilor cu privire la aspectele non-școlare ale vietii de cadru didactic.

Fiecare dintre aceste trei trasaturi e strans legata de celelalte doua. Cineva care alege sa se concentreze pe eliminarea comportamentelor nepotrivite e inclinat sa opteze pentru un program care ii arata exact ce sa faca și sa spuna și, viceversa, cineva care vrea sa urmeze o releta e inclinat sa gandeasca tinand cont de provocarile cotidiene, și nu de valorile pe termen lung. Prin urmare, ambele orientari adopta taetici care pun accentul pe controlul extrinsec.

Acest capitol, care nu-și propune sa ofere vreun ghid detaliat despre cresterea copiilor, abordeaza cele trei chestiuni intr-un mod diferit. Nu e nimic in neregula sa incerci sa gestionezi comportamentul problematic, și o parte din ceea ce urmeaza \ a analiza in mod direct aceasta tema, dar o abordare care se concentreaza pe felul in care sa faci fata problemelor nu-i ajuta deloc pe copii sa devina niste oameni buni.

ba chiar ar putea sa impiedice acest lucm. Pe de alta parte, daca suntem eficienfi in a promova valorile abilitatile pozitive, putem reduce numarul problemelor zilnice care au nevoie de interventia noastra. Daca ne concentram pe acele valori și abilitați, putem impaca și capra, și varza, ca sa spun așa.*

A doua caracteristica a majoritații ghidurilor de educatie parentala, oferirea de retete, e și mai greu de justificat. Oricine pretinde ca-i poate spune exact unui parinte sau unui profesor cum sa le vorbeascS sau cum sa se poarte cu niste copii in diverse situații nu face decat sa vanda gogoși. Desi e ispititor sa ne imaginam ca putem, pur si simplu, sa memoram niste cuvinte magice pe care sa le introducem in (sau sa le scoatem din) propozitiile noastre, tonul potrivit care trebuie folosit si modul corect prin care putem reactiona la impotrivire, adevarul este ca e imposibil sa reducem complexitatea uimitoare a interactiunilor umane la cateva formule cu rezonanta stiintifica. O asemenea abordare nu poate fi eficienta decat pentru a atinge niste obiective superficiale. in afara de asta, prezentarea unor instructiuni usor de urmat si considerate fara cusur e o lipsa de respect fata de parinfi in același fel in care tehnicile care sunt promovate sunt deseori o lipsa de respect fata de copii.

Ghidurile de educatie parentala mai au in comun și faptul ca se bazeaza pe pedepse și pe recompense și aș vrea sa incep prin a insista sa renunțam la aceste tactici sau macar sa le reducem drastic folosirea. Am prezentat deja pe larg motivul pentru care ar trebui sa facem asta, ceea ce inseamna ca acum putem sa mergem mai departe și sa redefinim modul in care ne gandim la relațiile noastre cu copiii.

Dincolo de control

Vine un moment in cel de-al doilea an de viața al unui copii cand bebelușul care e purtat de colo-colo, hranit și pus la culcare - caruia, practic, i se *fac* lucruri - devine o persoana cu un punct de vedere. S-au scris multe despre dorința de autonomic a copilului de doi ani, despre formarea identitații și despre exercitarea voinei. Cu toate astea inasa, multe dintre sfaturile care li se ofera parinților constau intr-o serie de strategii noi și inteligente de a obliga un copii sa faca ce i se cere, deși acel copilul acum se impotrivește cu voce tare acelor cerinte. Eu propun, in schimb, sa consideram aceasta perioada ca pe o ocazie de a trece de la a-i *cere unui copii sa facd lucruri* la a face lucruri *impreund cu* un copii.

Pentru a intelege mai bine aceasta diferenta, trebuie sa ne gandim la regulile si restrictiile impuse copiilor. Practic, nu exista nicio obiectie propriu-zisa cu privire la „structurile“ sau „limitele“ care privesc asemenea chestiuni, cum ar fi mersul la culcare, ce au voie sa manance, cu ce obiecte nu au voie sa se joace și unde nu au voie sa se duca. Un cu totul alt aspect este, inasa, daca limita e rezonabila sau

* Prefer aceasta expresie in locul celei mai familiare care spune sa impuști doi iepuri dintr-un foe.

nu. Asta se poate stabili daca luam in calcul mtrebari de genul, care este scopul limitei, cat de mult ingrade^te ea și cine a instituit-o.

Combinand aceste trei criterii, am putea spune ca limitele și structurile pot fi mai clar stabilite atunci cand scopul lor este unul justificabil (de exemplu, vrei sa protejezi un copii ca sa nu se raneasca), cand gradul de restrictionare este minimalizat (de exemplu, impiedicam accesul la anumite dulapuri in loc sa for(am un copii de doi ani sa ramana intr-un spa^iu mic), și cand copilul a contribuit cat a putut la aceasta organizare (de exemplu, a ajutat la elaborarea unui plan de rezolvare a temelor pentru acasa).

De asemenea, e important sa analizati felul in care sunt men|nute limitele și structurile. Acest lucru scoate in eviden(a ideea de *control*, un cuvânt care, in general, implica folosirea de constrangere sau presiune pentru a-(i impune voin(a asupra unui copii. Edward Deci și Richard Ryan fac diferen(a între un mediu care este structurat sau limitat și unui care controleaza copiii. Ei și-au formula! obiec|iiile cu privire la cel din urma.' Pana și cel mai aprig oponent al controlului ar ezita sa elimine complet asemenea interventii, in special cand vine vorba de copiii mici. Uneori e necesar sa insiști, sa pui piciorul in prag. Cu toate astea, pare rezonabil sa propunem ca parin(ii și profesorii sa incerce sa foloseasca cea mai pu|in persuasiva sau coercitiva strategic pentru a atinge un (el rezonabil. Nu muta un copii cu brusche(e daca pofi s-o faci cu blande(e; nu-1 muta cu blande(e daca pofi sa-i spui sa se mute; nu-i spune sa se mute daca poti sa-1 rogi.

Daca suntem aten(i la gradul de control folosit de un parinte care incearca sa oblige un copii sa faca ceva, putem prezice, de obicei, destul de multe despre modul in care acel copii se va purta in alte situa(ii. Cercetatorii continua sa arate ca o abordare mai dura nu numai ca e mai pu(in eficienta, dar, de cele mai multe ori, e asociata cu tipare comportamentale perturbatoare si agresiv e atunci cand copilul este in afara caminului. Intr-un experiment timpuriu, Martin Hoffman a remarcat ca un mod și mai eficient de a prezice acele tipare comportamentale era sa continue sa observe cum reac(ioneaza parin|ii atunci cand copiii lor nu faceau ce li se spunea. Rezultatele erau mai proaste atunci cand un parinte (ipa, lovea, ameninfa, pedepsea sau tacea scandal cumva in incercarea de a se impune dupa nesupunerea initial!.^

Mul(i dintre noi ne purtam așa nu doar pentru ca ne pierdem rabdarea, ci și pentru ca ni se pare ca e singura altemativa. Ne convingem pe noi inline nu doar ca ne impunem voinfa, ci il și invafam pe acel copii ce se intampla atunci cand se poarta urat și ca asta va prevent viitoarele comportamente nepotrivite. Ba mai mult, ne vedem pe noi inline ca pe cei care aplica un tip de justifie elementara: daca a incalcat o regula, copilul trebuie sa fie pedepsit.

In capitolul 9, am explicat ca prima ipoteza e fundamental greșita; pedeapsa il inva(a despre cum se folosește puterea, nu cum sau de ce ar trebui sa se comporte

frumos. A doua ipoteza nu poate fi desfiintata cu dovezi, deoarece reflecta un aspect legat de ce *ar trebui* facut. Dar merita sa verificam aceasta teorie ca sa vedem pe ce anume se bazeaza. Parerea mea e ca obligafia de a pedepsi copiii reflecta, in mod obișnuit, teama ca lipsa acestui tip de raspuns va insemna ca an „scapat basma curata cu ceva“.

Daca sapam și mai adanc, descoperim ca percepfla asta ne supara din doua motive. In primul rand, insemna ca a „caștigat“ copilul. Autoritatea noastra a fost pusa la incercare și cu cat mai mult interpretam relatia noastra ca o batalie pentru putere, cu atat mai tare ne vom stradui sa pastram acea putere. In al doilea rand, suntem ingrijoraji ca acel copil va ramane cu impresia ca poate repeta ceea ce a facut. La randul ei, aceasta ingrijorare tradeaza o anumita prejudecata despre motivele copiilor, mai exact ca un copil este predispus sa faca orice lucru cu care poate scapa basma curata și va continua s-o faca pana cand va fi oprit cu forfa. In ultima instanta, nevoia noastra de a pedepsi (sau groaza de a nu pedepsi) este inradacinata in natura umana.

Fiecare dintre aceste ipoteze și motive care susfin practica pedepselor poate fi analizata in detaliu. Chiar ne dorim sa dezvoltam o relafie de adversitate cu un copil? și daca nu, atunci nu are sens sa ne alegem raspunsul cu gandul ca-1 impiedicam sa caștigel un concurs pentru putere, pentru ca nu exista niciun concurs pentru putere. De asemenea, trebuie sa ne intrebam de ce credem ca pentru copii, comportamentul urat, egoist și antisocial este ceva „natural“ și ca ei se abtin doar pentru ca se tern de ceea ce li se va intampla. Dovezile sustin contrariul.^

Din punctul meu de vedere, exista doua modalitafi fundamental diferite prin care cineva poate raspunde atunci cand un copil face ceva greșit. Una dintre ele este sa impuna o consecinta punitiva. Alta este sa vada situatia ca pe un „moment educational“, o ocazie de a educa sau de a rezolva o problema impreuna. Raspunsul nu trebuie sa fie „Te-ai purtat urat; uite ce o sa-fi fac“, ci „Ceva n-a mers bine aici; ce putem face cu privire la asta?“

Al doilea raspuns reprezinta un mod diferit de a vedea ca exista un alt mod de a reactiona și exista multiple motive pentru a favoriza aceasta perspectiva. Folosirea puterii pentru a face sa i se intample cuiva lucruri neplacute e un mod indoielnic de a interacționa cu oamenii, și in special cu copiii. Daca exista un mod de a evita asta, atunci este mai mult decat evident ca asta trebuie sa facem. Ba mai mult, daca lucrafi impreuna pentru a rezolva o problema, ii oferifi copilului un vot de snsfinere, o declarafie de incredere. Ideea e urmatoarea: „Am incredere ca atunci cand vei infeelege chestiunile morale implicate și cand vei avea abilitafie necesare, te vei comporta in mod responsabil“. Aceasta incredere pune in mișcare ceva ce am putea numi un cere „promitator“: cu cat avem mai mare incredere, cu atat mai mult copilul se va ridica la inalfimea acelei increderi.

Dar oare functioneaza asta și in lumea reala? De fapt, intrebarea potrivita e oare functioneaza pedeapsa in lumea reala? Experienta și cercetarile ne arata ca un comportament turbulent este amplificat atunci cand copiii sunt pedepsiți, ca problemele care stau la baza acestui comportament nu sunt rezolvate și ca se modeleaza valor! indoielnice. Aproape orice ar reprezenta o imbunatatire fa!a de asta. O atitudine respectuoasa, si nuuna constrangatoare, angajamentul de a lucra cu copiii pentru a le dezvolta capacitatea de a se comporta frumos, deschiderea de a alia ee a mers prost și de a rezolva acel lucru impreuna - toate acestea conduc la o abordare care nu numai ca e mai placuta, dar are și șanse mai mari de a da rezultate de durata.

Sigur ca da, spune scepticul. Orientarea asta e buna la inceput sau pentru abater! minore. Dar ce facem cu privire la gre^elile repetate sau foarte grave? Nu trebuie sa impunem o pedeapsa (sau o „consecinta“) la un moment dat? Sa raspundem la intrebarea asta expunand in primul rand premisa de la care pomește, și anume, faptul ca adul(ii nu simt ca au luat masuri (sau ca au devenit serioși) pana cand n-au facut sa se intample ceva neplacut copilului. Presupunerea asta reflecta o tendinfa predominanta, descrisa anterior, de a gandi in termeni duali: ori pedepsim, ori trecem cu vederea. (Abordarea pe care o recomand eu aici, aceea de a rezolva problema, ar fi, prin unnare, considerata doar o versiune mai eleganta a trecutului cu vederea.) O alta convingere care poate implicit sa alimenteze aceasta perspectiva e ca nu s-a petrecut nimic semnificativ daca acel copii nu a suferit. Totul trebuie obfinut cu sudoare.

Esen(a chestiunii consta in faptul ca tot ceea ce stim despre inutilitatea pedepsei nu inceteaza sa mai fie adevarat doar pentru ca purtarea copilului e in mod special perturbatoare sau se tot repeta. Pedepsirea unui copii pentru o fapta cu adevarat grava nu e mai ra(ionala decat pedepsirea lui pentru o bagatela; ba chiar am putea spune ca e chiar mai irationala pentru ca mizele sunt mai mari. Prin contrast, a incerca sa ajungi la miezul problemei și sa o rezoh i e un raspuns incarcat de semnificatie chiar daca - de fapt, partial din cauza ca - nu este dureros sau umilitor.

Tentafia de a pedepsi create pe masura ce fapta persists, nu pentru ca pedeapsa devine in mod firesc mai logica, ci pentru ca noi am devenit mai dispera(i. Asta se poate numi sindromul „a vorbi pana ramai lara aer" - de exemplu „Am vorbit și am vorbit cu puștiul asta și nu s-a schimbat nimic". in afara de faptul ca sunt șanse ca o strategic punitiva sa nu func(ioneze (decat pentru a asigura,

* Profesorii care au abordarea asta adopta uneori o pozitie utilitara care spune, de fapt; „Am o multime de copii de care ma ocup și ar merita sa pedepsesc sau sa indepartez un copii dificil pentm ca tofi ceilalfi sa beneficieze de asta“. Una dintre problemele acestui mod de gandire e ca exemplul de putere ji constrangere dat de pedeapsa ii afecteaza și pe cei care ar trebui sa beneficieze de pe urma lui - adica pe elevii care privesc cum un profesor gestioneaza o problema bazandu-se pe strategii autoritare.

temporar, o supunere plina de ranchiuna), aceasta atitudine are la fel de mult sens ca și afirmajia: „Am tastat și am tastat și *tot* nu mi-a ieșit o carte buna; e limpede ca tastatul nu functioneaza“. Dacă abordarea ta de a rezolva problemele laolalta nu produce rezultate, e logic sa modifci abordarea, nu sa abandonezi complet ideea de a rezolva problemele sa apelezi la ameninfari și constrangeri.

Ar fi o exagerare sa spunem ca pana și o singura aplicare a variantei din urma e o tragedie catastrofala. O reacbe ușor punitiva ocazionala sau un stimulent Skinnerian pe care le aplicam atunci cand nu ne mai putem gandi la altceva nu vor distruge pe veci sanatatea emotionala a unui copil - cel pufin nu daca mediul e, in general, calduros, iubitor și plin de respect. Dar este important sa refinem ca este de dorit sa evitam pedepsele și recompensele atunci cand putem. E o diferența între a ne ierta pe noi inline pentru o scapare ocazionala și a refuza sa recunoaștem ca anumite abordari *sunt* scapari in sine.

Nu-i așa ca e nevoie de rezerve enorme de rabdare și autocontrol pentru a rezolva o problema (de mai multe ori, in unele cazuri) in loc sa apelam la scurtaturi extrinseci? Nu e nerealist sa ne așteptam ca parin(ii și cadrele didactice sa faca asta? Raspunsul este afirmativ la prima intrebare și negativ la a doua. Atunci cand punem jos cartea și ne intoarcem la exigen(ele traiului cotidian, in care timpul și rabdarea sunt limitate, in care copiii par sa ne ptezinte un șir constant de solicitari repetitive și provocari care te scot din min(i, cercetarile și analizele referitoare la pedepse pot parea de pe alta planeta. Imboldul de a pedepsi și de a (ipa §1 de a lovi - sau de a te baza pe tactici de control prin seducție (adica prin recompense) - poate fi greu de infranat. Fiecare parinte știe asta și nu are niciun sens sa-(i impui lîe insuti un anumit standard de comportament pe care nu-1 vei putea atinge niciodata.

In același timp, n-ar trebui și nu trebuie sa eliminam definitiv standardele și (elurile și nici sa subestimam lucrurile de care suntem in stare. E nevoie de timp pentru a dezvolta incredere in capacitatea unui copil de a functiona in absen(a mitei sau a ameninfarilor. Mai exact, e nevoie de timp pentru a-p dezvolta increderea in propria ta capacitate de a te descurca fara ele. O prietena de-a mea mi-a spus nu cu mult timp in urma: Motivul pentru care nu l-am palmuit la fund niciodata pe al doilea copil e simplu - am devenit o mama mai buna. O alta mama de-a unei cunoatinfe de-ale mea mi-a marturisit odata: li spun fetei mele: „Uite ce-(i dau daca i(i faci curat in camera“, pentru ca nu știi cum sa o abordez altfel.

Acești parin(iși evalueaza propriul comportament intr-o maniera care mie mi se pare promifatoare și constructiva. Chiar daca au folosit pedeapsa și recompensa, ei nu resping faptul ca aceste strategii sunt ineficiente. (Poate ca își dau seama ca, la inceput, o schimbare fundamentals pare nepractica.) Ei nu insista cS manipularea extrinseca e singurul lucru la care vor raspunde copiii lor (o insistenfa care inseamnS, de obicei, ca pSrinfii sunt aceia care nu știi și altceva). In schimb, aceste mame vor sa se autoeduce, se vSd ca pe niște oameni care devin

mai buni la ceea ce fac. Poate ca au nevoie de timp și de ajutor ca sa renunte la vechile obiceiuri și la rezolvarile rapide ale behaviorismului aplicat, dar ele știu, intuitiv, ca aceasta este directia corecta in care vor sa se indrepte.

Rezolvarea problemelor: intoarcerea celor trei C

Alternativa la folosirea controlului in cazul copiilor poate fi descrisa in mod util in termenii chestiunilor pe care eu le-am numit „cei trei C“: confinat, colaborare și alegere.* In aceasta secțiune, voi discuta pe scurt rolul jucat de fiecare in reacțiile noastre la comportamentul problematic; mai incolo voi reveni la unele dintre aceste teme cand voi discuta despre demersul pe termen lung de a-i ajuta pe copii sa devina oameni buni.

Confinat. Cand oamenii fac o treaba proasta la locul de munca, e necesar sa ne uitam la ceea ce li se cere sa faca - adica, sa vedem care e natura muncii. Cand elevii nu reușesc sa invete, prima intrebare care trebuie pusa e ce trebuie sa invete și daca acele lucruri merita invatate. In același fel, cand ne ingrijoreaza faptul ca un copil nu asculta o cerere a noastra, trebuie sa incepem prin a analiza natura acelei cereri.

Aceasta perspective poate fi foarte amenintatoare pentru oamenii care pomesc de la premisa ca afiia trebuie, pur și simplu, sa faca ceea ce li se cere, intrebarea lor preferata e „Cum pot sa-i oblig?“ - o intrebare al carei raspuns e, de obicei, formulat in termeni behavioristi. Parintii pot simti acest lucru chiar mai tare decat șefii sau cadrele didactice deoarece in niciun alt domeniu nu consideram o relatie atat de inegala ca aceea dintre parinte și copii un lucru de la sine inteles. Unii șefi vor evalua fișa postului atunci cand apar probleme la locul de munca; unele cadre didactice vor incerca sa-și imbunatateasca programa daca elevii nu-ji fac temele cu succes. Dar pușini parinti reactioneaza la nesupunerea unui copil intrebându-se daca n-ar fi cazul sa regandeașca ceea ce i-au spus copilului sa faca. Daca vor avea nevoie de sfaturi, de obicei o vor face doar ca sa afle cum sa schimbe comportamentul copilului.

Sugestia ca parinti (și cadrele didactice, cand vine vorba de problemele cu gestionarea clasei) ar trebui sa se intrebe cat de rezonabile sunt cerințele lor nu e una nemaipomenit de sofisticata. Nu pare sa aiba nevoie de un sprijin puternic sau de dovezi. Din ambele puncte de vedere e o idee cu o justificare evidenta, oricat de greu ar fi de pus in practica, și chiar daca respinge toata discutia ca fiind incompatibila cu conviugerile fundamentale ale cuiva cu privire la creșterea copiilor. Scopul meu aici nu e sa-i convertesc pe cei care cred ca un parinte are dreptul de a se aștepta la supunere totala la orice porunca, ci de a le aminti tuturor

* In original „choice“ (alegere) (n. trad.).

celorlalti ca gestionarea comportamentelor nepotrivite ale unui copil incepe prin a ne adresa noua insine intrebari serioase cu privire la așteptările și cererile noastre.

Oamenii își pot pune aceste intrebari intr-un mod foarte general; stabilim cumva reguli care „intra in conflict cu nevoile de baza, cu impulsurile sau cu tendintele [care] vor crea, in mod firesc, conflicte“, precum incercările regulate de a impiedica un copil sa faca zgomot, sa se miște sau sa-și exprime emoliile?)* li cerem cumva sa reactioneze intr-un mod absurd avand in vedere capacitatile lui la o anumita etapa de dezvoltare, cum ar fi sa-i cerem sa se gandeasca la consecințele pe termen lung ale comportamentului sau inainte ca el sa fie capabil sa faca asta?

De asemenea, putem contesta anumite pretentii ale noastre intrebându-ne daca sunt necesare sau potrivite. Spunem ca un copil de trei ani nu are voie sa se joace cu un cufit; copilul e nemulțumit de interdicte; ne mai gandim la asta, dar decidem ca e, totuși, prea periculos (și ii explicam asta copilului). li spunem unui copil de șase ani sa nu se mai joace cu un cub de gheata la cina; copilul e nemulțumit de interdicție; insa ne mai gandim la asta și decidem ca nu e nicio problema daca se joaca cu gheata. (Sa reconsideram o interdicție e, desigur, o situatie complet diferita de aceea cand cedam din cauza oboselii: „Of, bine, fa ce vrei“.)

Unele reguli și cerințe sunt, in mod evident, justificate; altele sunt, in mod evident, rautacioase și inutile. Majoritatea se afla undeva la mijloc, cerându-ne sa punem in balanța, de exemplu, dorința unui copil de a explora mediul cu posibilitatea de a se rani sau placerea pe care o are cand ii pune la incercare pe cei din jurul lui. Atributul de parinte bun nu deriva din decizia pe care o ia cineva in fiecare situatie, cat mai degraba din deschiderea de a se gandi la aceste decizii - spre deosebire de tendința de a spune nu din obișnuința și de a cere supunere oarba la interdicției oarbe.

Colaborare. Procesul de a lua decizii cu privire la ce ar trebui sa faca un copil și la ce trebuie sa se aștepte, in mod rațional, sa faca, nu e unii pe care un parinte il parcurge singur. Cu cat mai mare e copilul, cu atat mai mult ar trebui implicat in proces: ii explicam, il ascultam, ne consultam cu el, planificam impreuna cu el. Cel mai bun mod de a caracteriza alternativa la pedepse și recompense e „rezolvarea problemelor prin acord“, iar in centrul acestei alternative se afla colaborarea.

Explicatia e cea mai limitata versiune a colaborarii și macar atat ii datoram copilului. Chiar și atunci cand copilul e prea mic sa participe la luarea de decizii sau atunci cand am hotarat ca o regula pur și simplu nu se negociaza, bunul - simț ne cere sa inlocuim „Pentru ca așa spun eu“ (un apel la putere) cu „Uite de ce...“ (un apel la rațiune). O asemenea abordare are mai mari șanse de reușita: cercetarile sprijina parerea unanima ca un copil e mai inclinat sa raspunda pozitiv unei cereri atunci cand i s-a oferit un motiv pentru asta. ^

Deși explicațiile trebuie, în mod evident, să fie adaptate la capacitatea de înțelegere a copilului, forma pe care o vor lua poate varia în funcție de simțire. Uneori vor semăna cu ceva ce Martin Hoffman numește „inducție“, când copilul este îndrumat să vadă cum acțiunile lui afectează alți oameni.[®] Alteori ele vor fi încărcate cu emoție: răzuirea nu trebuie să excludă sentimentul, ca de exemplu atunci când un părinte explică de ce nu lovim oamenii. (Șmecheria este să te asiguri că sentimentul nu eclipsează mesajul în sine.) Explicația trebuie să facă întotdeauna parte dintr-o conversație în care reacția copilului este bine-venită, nu un discurs în care copilul trebuie să asculte în tăcere.

Cu toate acestea, ideal ar fi ca această colaborare să nu se limiteze la explicațiile unui adult către un copil cu privire la motivul pentru care copilul trebuie (sau nu are voie) să facă ceva. În schimb, este un proces prin care se ia o decizie împreună. În cazul situațiilor de ordin disciplinar, așa cum sunt ele numite de obicei, prima etapă este să dezbaterem dacă fapta în sine chiar este o problemă și, dacă este, de ce este. În mod obișnuit, părinții iau decizia asta de unii singuri și apoi îl anunță pe copil că trebuie să-și modifice comportamentul. Cu toate acestea, copilul poate să nu înțeleagă de ce trebuie să-și modifice - în afară de faptul că o persoană puternică, care are la îndemână recompense și pedepse, decide asta. (Prin urmare, asemenea schimbări sunt, de obicei, superficiale și temporare.)

Chiar este ceva așa de rău să aibă copiii camerele dezordonate? Chiar trebuie să înceteze să înfrunce jucăriile care apar în prietenilor lor? Chiar trebuie ca elevii dintr-o clasă să ridice mâinile înainte să vorbească? Uneori părintele sau cadrul didactic s-a hotărât dinainte cu privire la răspuns, caz în care obiectivul este să-l ajute pe copil să înțeleagă motivul, cu ajutorul conversației. Uneori - prea rar, dacă nu mă înșel - adulții sunt dispuși să ajungă la o înțelegere cu privire la ce constituie, pentru copii, un comportament inadecvat.*

Indiferent de caz, este important să gândim cu voce tare cu privire la ce s-a greșit (și de ce) ca să încurajăm dezvoltarea morală a copiilor. „Când apar probleme semnificative de disciplină“, spune John Nicholls, „ele pot fi transformate în provocări intelectuale care fac din fiecare copil un legiuitor - un filozof moral. În loc de exerciții de control al comportamentului, are parte de aventuri de ordin etic“.

Presupunând că am identificat comportamentul unui copil ca fiind problematic, următorul pas este să descoperim care este sursa lui, mai ales dacă nu este prima oară când s-a întâmplat așa ceva. Așa cum am argumentat anterior, recompensele și pedepsele sunt insuficiente, în parte pentru că ele încearcă să controleze comportamentul fără să identifice cauza lui. Diferite curente de gândire vor încerca

* Mufii aduși au adoptat strategia avocaților pledanți din timpul interogatoriilor. Ei înșeși nu adresează niciodată o întrebare la care nu cunosc dinainte răspunsul. Această abordare îi ajută să se simtă stăpâni pe situație, să evite orice senzație de vulnerabilitate și împiedică o colaborare reală.

sa identifice motive diferite pentru comportament, subliniind, de exemplu, nevoia unui copil de atenție, exemplul care i s-a dat (poate fi agresiv cu prietenul lui pentru ca parintele este agresiv cu el), rețeaua de relații din familie sau din clasa și așa mai departe. Lasand la o parte teoriile, imprejurările diferite vor oferi înțelesuri diferite aceluiași tip de comportament.

Cum stabilim cauza ațadar? Raspunsul firesc este sa intrebam copilul. Deseori parintele nu face asta, fie pentru ca presupune ca motivul comportamentului este clar, fie pentru ca intrebarea nu este perceputa ca fiind importanta. Uneori, intrebarea este totuși adresata, dar pe un ton aspru, amenintator („De ce ai intarziat iar sa te pregatești pentru școala? Ei? De ce? Raspunde-mi!“), prin urmare copilul intelege foarte bine ca nu i se cere, cu adevarat, sa se gandeasca la niste motive posibile; i se cere, de fapt, sa lase capul in jos, sa para ca se caiește, sa mormaie ceva și sa spera ca va scapa de pedeapsa.

Copiii mai mici nu-și pot identifica și verbaliza intotdeauna motivele. Copiii de cinci ani nu pot sa se opreasca, duși pe ganduri, și sa spuna: „Pai, tati, banuiesc ca l-am pocnit pe Zachary pentru ca imi exteriorizez neliniștile interioare provocate de faptul ca te aud pe tine și pe mami dpand așa de mult unul la altul“. Mai degraba vor ridica din umeri și vor mormai: „Habar n-am“. (și copiii mai mari pot face asta, dar șansa de a obține un raspuns mai inteligibil e mai mare atunci cand exists o atmosfera de colaborare, non-punitiva, pentru ca ei sa se simta in siguranja sa discute despre ceea ce știu.) Cand un copil nu poate fi sincer, parintii și cadrele didactice trebuie sa devina detectivi, cautand indicii cu privire la posibilele cauze și sa incerce, pe rand, diferite ipoteze, cu scopul de a gasi o soluție la problema.

Urmatorul pas e sa trasati un plan impreuna. „Cum crezi tu ca putem rezolva problema asta?“ „Ce crezi ca ar trebui sa facem acum?“ Unii oameni prefers sa intocmeasca niște contracte oficiale pentru a pecetlui infelegerea, dar cel mai important nu e daca un plan a fost scris pe hartie, cat modul in care s-a ajuns la mlegere: de comun acord, sau doar de catre adult? Liber, sau sub constrangere? Bazat pe ințelegere cu privire la aspectul etic al faptei, sau ca un mod de a evita pedeapsa (sau de a obține o recompensa)? O modalitate eficienta de a afla daca un asemenea contract e de ajutor e sa intrebati copilul. Uneori o rezolvare fireasca a unei fapte distructive inseamna pentru copil sa incerce sa puna la loc, sa inlocuiasca, sa repare, sa cure(e sau sa se scuze, in funcție de cum dicteaza situația. „Cand copiii nu se tern ca vor fi pedepsiți, ei vor fi dispuși sa recunoasca fapta și sa se revanșeze.“*

In cele din urma, mai este util sa verificati mai tarziu daca problema a fost rezolvata, cum a functionat planul, daca e nevoie sa fie adaugate strategii suplimentare sau unele complet noi - sau poate sa-i dam ocazia copilului sa se simta mandru de el insuși pentru rezolvare. Asemenea discutii le mai permit participanților sa reflecteze cu privire la proces și sa decida daca a fost cinstit sau

constructiv. Asta este important in special cand elevii se intalnesc cu toata clasa pentru a rezolva o problema.

Alegere. O discutie despre rezolvarea de probleme cu ajutorul colaborarii scoate la iveala chestiunea alegerii sau a autonomiei in ceea ce-i privește pe copii. Cand adultii nu sunt siguri legat de ceva ce s-a intamplat sau ce ar trebui facut, indemnul este „Adu copilul/copiii la discuții“. Cu cat un copii se simte mai mult parte din proces, cu cat punctul sau de vedere e luat mai mult in serios, cu atat mai puține probleme vefi avea de gestionat.

Tot in acest capitol voi aborda in detaliu chestiunea autonomiei, nu ca pe o tehnica de reacție la un comportament inadecvat, cat ca o componenta de baza in creșterea sau educarea copiilor și in sprijinirea lor pentru a dezvolta abilitati si valori pozitive. Singurul lucru pe care vreau sa-l subliniez pentru moment este ca trebuie sa fim atenți, deoarece conceptul alegerii a fost distorsionat de unii oameni care ofera sfaturi cu privire la disciplinare. Parinții și cadrele didactice sunt uneori incurajați sa impuna „consecințe“ punitive asupra unui copii sub forma unei pedepse exprimate ca fiind voința copilului - de exemplu, spunandu-i unui copii care joaca tenis in casa: „Vad ca ai ales sa petreci seara in camera ta“. Nu e niciun mister de ce e așa de atragatoare tactica asta; pentru ca pare sa absolve adultul de responsabilitatea de a lua o decizie; el o transfera asupra copilului. Dar este o atribuire complet necinstita. Copilul poate ca a ales sa se joace cu jucariile in casa atunci cand i s-a spus sa n-o faca’, dar cu siguranța nu a ales sa fie izolat in camera lui; tatal a fost cel care i-a facut asta. La suferinta provocata de pedeapsa se mai adauga acum și insulta unui soi de joc mental prin care realitatea e redefinita și copilului i se spune, de fapt, ca el a ales sa fie pedepsit. Șmecheria asta folosește cuvantul *alegere* ca pe un ciomag in loc sa-i ofere copilului ce are nevoie, adica ocazia de a participa la luarea de decizii reale cu privire la ceea ce i se intampla.®

Copii empatici

Nu este suficient sa reactionam la și nici macar sa prevenim comportamentul iresponsabil. Pe termen lung ne dorim sa scoatem in evidenta aspectele pozitive, sa ajutam un copii sa se poarte responsabil și sa-și dezvolte valorile pro-sociale. Dar cum? Eliminarea recompenselor și a pedepselor poate fi necesara pentru a atinge acest scop, dar e limpede ca nu este suficienta. Din fericire, exista destul de multe cercetari care abordeaza acest plan ambifios. Desigur, nu exista instrucțiuni sigure de urmat, dar au fost evidențiate cateva sfaturi generate care merita luate in calcul.

* Pana și presupunerea asta trebuie pusa la indoiala, deoarece copilului ii poate lipsi capacitatea de a lua, rational, o decizie sau de a avea autocontrol, lucruri implicite atunci cand se sugereaza ca a facut o alegere. Daca e așa, copilul are nevoie de ajutor sa-si dezvolte aceste capacitati, nu de pedepse insofite de acuze.

Empatia. Copiii sunt mai înclinați să devină adulți empatici dacă știu că ei sunt obiectul empatiei cuiva. Un mediu prietenos plin de afecțiune este o condiție *sine qua non* a unei dezvoltări pozitive. (S-a dovedit și că e util pentru îndeplinirea unui țel mai limitat, și anume a-i determina pe copii să facă ce le cerem.)¹⁰ Dacă se simt în siguranță, copiii își pot asuma riscuri, pot pune întrebări, pot face greșeli, pot învăța să aibă încredere, pot să-și împărtășească sentimentele și să crească.¹¹ Dacă sunt luați în serios, îi vor respecta pe ceilalți.¹² Dacă nevoile lor emotionale sunt împlinite, ei își permit luxul de a fi în stare să împlinească nevoile altor oameni.¹³ Lipsiți de aceste lucruri însă, ei își pot petrece viața făcând controlul psihologic al păgubelor. Propriile lor nevoi le pot răsună atât de tare în urechi, încât vor fi incapabili să audă, datorită să mai și răspundă la strigătele altora.

Pentru a fi o persoană empatică, un părinte sau un cadru didactic trebuie să fie, mai întâi de toate, o persoană. Mulți dintre noi suntem înclinați însă să ne ascundem în spatele atitudinii afectate a unui părinte sau a unui cadru didactic mereu competent, care domina fără opreliști și care e autoritar până la capăt. A face asta înseamnă a juca un rol și chiar dacă scenariul spune să fim afectuoși, nu e același lucru cu a te purta omeneste cu un copil. O persoană (spre deosebire de un părinte sau de un cadru didactic) uneori se îmbujorează sau își pierde ideea sau obosește, spune lucruri fără să le judece și apoi le regretă, le cere copiilor părerea, își păstrează preocupări din afara rolului de părinte sau de cadru didactic și n-o deranjează să discute despre ele. De asemenea, o persoană evită strategii de distanțare precum referirea la sine însăși la persoana a treia (ca de exemplu „Domnul Kohn are o surpriză specială pentru voi, copii”).

În general, ideea că adulții care se ocupă de copii trebuie să fie empatici nu e neapărat controversată. Cu toate acestea, încă mai apar din când în când ramășitele unui punct de vedere opus din altă epocă. Încă se mai vehiculează, de exemplu, vechea poveste că sugarii care plâng nu trebuie luați în brațe și consolăți prea des pentru că vor deveni răslățați, o idee compatibilă cu behaviorismul aplicat, care spune că dacă răspunzi, vei încuraja plânsul bebelușului.¹⁴ (E un punct de vedere care este respins cu tărie de aproape oricine știe câte ceva despre dezvoltarea sugărilor.)¹⁵

Între timp, printre educatori, încă mai circula ideea că un cadru didactic nu trebuie să-și lase garda jos și să zămbească elevilor până după Crăciun. (Să sperăm totuși că cine a inventat sfatul asta nu se mai află în poziția de a continua să facă rău copiilor.) Alți profesori insistă, defensiv, că nu sunt „aici să fie plăcuți”, ceea ce e, de obicei, un argument pentru faptul că sunt incapabili sau nu vor să-

¹⁰ O proporție descurajantă dintre adulții care cer să fie tratați cu respect de către copii - sau se vaicăresc că puștii din ziua de azi nu o mai fac - nu se gândesc a doua oară atunci când se poartă cu o totală lipsă de respect față de copiii lor.

și exprime afecțiunea față de elevi. Cercetarile „arata iara urma de indoiala ca profesorii amabili sunt extrem de eficienți, [și resping] mitul ca elevii ar mvafa mai multe de la profesorii reci, severi și distanți“.^

Modelarea. Inca dinainte de a se ridica in picioare și chiar și dupa ce adopta o atitudine de indiferența de nepatruns, copiii invafa cum sa fie o persoana observand ce fel de oameni suntem noi. Aproape toata lumea știe ca adultii educa prin puterea exemplului. Ceea ce uitam deseori e ca facem asta tot timpul, indiferent ca vrem sau nu. Poate ca vrem, de exemplu, sa facem ceva in fața copilului cu scopul de a-i modela o anumita atitudine sau un anumit comportament, dar adevarul tulburator e ca acel copii a invațat ceva și din felul in care ne-am purtat cu zece minute mai devreme, cand nu ne gandeam la ce faceam.

Daca ne vad cum trecem pe langa oameni aflaii la necaz, copiii invata ca suferintele altor oameni nu sunt problema noastra. Daca ne aud vorbind despre lume in termeni de „noi contra lor“, atunci invafa ca oamenii din medii diferite nu trebuie sa fie tratați la fel ca oamenii care sunt asemenea noua. Daca ei sunt subiectul unor forme de disciplinare bazata pe putere și pe control, atunci invala ca așa te porți cu oamenii care sunt mai slabi decat tine. Dar daca ei cresc avand in jurul lor dragoste, dreptate, respect și compasiune, atunci acestea sunt lecțiile pe care le vor invata. intr-adevar, studiile arata ca cei mici sunt mai inclinați sa se poarte cu generozitate atunci cand vad un adult ca se poarta așa si ca au tendinția de a se transforma in adulți atenți și saritori daca, la randul lor, parinții demonstreaza aceste calitati.*

li modelam pe copii atunci cand ii ascultam cu respect, cand incercam sa ajutam oamenii pe care nu-i cunoaștem și cand ne recunoaștem greșelile. In afara de a-i oferi dragoste, mai sunt puține lucruri pe care le putem face pentru copiii nostri care sa fie la fel de importante sau de dificile ca a le cere scuza atunci cand regretam ca am facut ceva. Adulții care due ideea asta un pas mai departe și le spun copiilor: „Daca vreodata o sa spun ceva care te face sa te simți stanjenit sau iti ranește sentimentele (ceea ce s-ar putea sa fac uneori pentru ca nu sunt perfect), te rog sa-mi spui“ ofera un exemplu de curaj, precum și o dovada ca ne pasa de ei.

Avand grija de copiii nostri, le demonstram prin puterea exemplului importanta empatiei (in afara de a le oferi, pur și simplu, ceva de care au nevoie). și totuși, acest impuls trebuie sa fie pus in balan(a cu dorin(a de a-i lasa sa se ajute singuri p de a-și descoperi competen(a de a rezolva problemele pe cont propriu. La fel de important, dar deseori trecut cu vederea, a te grabi sa intervii ii poate impiedica pe copii sa primeasca ajutor de la prieteni, fra(i sau colegi. Vrem sa le aratam ce inseamna sa ajuti, dar nu vrem sa-i inva(am, de fapt, ca nu e ne\ oie sa sarim in ajutorul unui seaman pentru ca se va ocupa un adult de toate.

Explicafia. „Ai'ata și spune“ inseamna ceva mai mult decat o activitate pentru școala primara. Cele doua concepte, modelarea și explicatia, se completeaza reciproc in mod firesc. A-1 exclude pe primul inseamna sa ignori iniepleciunea populara care este sprijinita și de cercetari: faptele chiar spun mai mult decat cuvintele. A-1 exclude pe ultimul inseamna sa privezi copiii de ocazia de a gandi și de a vorbi despre importanfa celor vazute pentru a putea sa asimileze mai bine concluziile.

Am argumentat ca rezolvarea problemelor ne impune sa stam de vorba cu copiii, sa le oferim explicații și interpretari. Dar aceasta nu este doar o strategie pe care s-o folosim cand avem necazuri; e parte din felul in care un copil devine, zi de zi, o persoana morala. Cercetatorii au descoperit ca oamenii ai caror parinfi aveau tendinfa de a discuta cu ei cand erau copii, in loc sa-i pedepseasca sau sa le ceara supunere oarba, erau mai inclinati sa se comporte intr-un mod altruist (intr-un studiu) și sa se implice in activități de ordin social și activism politic (in altul).[^] Alte cercetari au scos la iveala faptul ca folosirea explicațiilor in locul tacticilor bazate pe putere de catre mamele din clasa mijlocie sunt „asociate in mod frecvent cu dezvoltarea morala avansata“ in ceea ce ii privește pe copii.** Un experiment a aratat chiar ca explicatiile pot reduce agresivitatea.***

Desigur, in afara de angajamentul de a discuta cu copiii, ceea ce alegem sa le explicam și cum o facem e extrem de important. Explicatiile nu trebuie sa fie limitate la indicarea efectelor comportamentelor negative: intocmai cum copiii trebuie ajutati sa inteleaga de ce e rau sa lovești pe cineva, tot așa trebuie incurajati sa se gandeasca de ce e bine sa ajute, in afara de a li se spune asta. Ba mai mult, motivul oferit nu trebuie sa invoce pur și simplu interesul propriu, ci sa le atraga atentia cu privire la cum se simt alți oameni cand sunt ajutati.^{^@}

Uneori vom dori sa discutam cu copiii ce inseamna sa te porți responsabil și sa dai dovada de compasiune - nu sa le finem predici la care ei sa se uite pe pereti, ci sa analizam impreuna cum ar putea cineva sa gestioneze anumite situatii dificile. Ce putem face cand vedem o persoana fura adapost pe strada, de exemplu, sau un copil mai mare care se ia de un copil mai mic, sau o persoana pe care o cunoaștem plange? Cum ne purtam in preajma unui prieten caruia i-a murit bunica? Ce facem cand cineva incearca sa ne ajute, și noi nu ne dorim ajutor? Daca adulții par deseori pierduti in asemenea imprejurari, asta e dovada faptului ca au avut puține ocazii de a discuta despre aceste chestiuni.

Atribuirea motivatiilor pozitive. Trebuie sa fim atenți nu numai la ce spunem și facem, dar și la ce credem - despre „natura umana“, despre copii, despre acest copil anume și despre motivul pentru care acest copil anume a facut ce a facut in dupa-amiaza aceasta. Daca presupui ce e mai rau in fiecare situajic, fix așa se va intampla. Sa luam in considerare faptul ca moralitatea trebuie bagata cu de-a sila in mintea copiilor refractari, ca socializarea inseamna sa-ji imblanzești

impulsurile salbatice, ca egoismul agresivitatea sunt mai firești decat cooperarea afectiunea. Parintii care adopta această pozitie au tendința de a fi autoritari in felul in care se comporta cu copiii lor și putem presupune ca și cadrele didactice la fel.

In consecința, tacticile militare și, punitive produc exact acel tip de comportament antisocial pe care il aștepta, conlirmand perspectiva ca e nevoie de asemenea tactici.

Dimpotriva, convingerea ca cei mici sunt, de fapt, destul de nerabdatori sa le faca pe plac adultilor, ea pur și simplu le lipsesc abilitatile de a obține ce-si doresc, ca, in general, vor raspunde pozitiv la un mediu afectuos - toate astea pot crea o realitate foarte diferita. și la fel se va intampla cu toate ideile noastre cu privire la anumili copii și la de ce fac ceea ce fac. A-i atribui unui copii cel mai bun motiv posibil care sa se potriveasca cu faptele poate pune in mișcare unul dintre acele cercuri „favorabile“. li ajutam pe copii sa dezvolte valori pozitive presupunand oricand este posibil ca ei sunt deja motivati de acele valori, in loc sa consideram o fapta ambigua ca pe o dorința sinistra de a ne face noua viața un iad.

A-i oferi ocazii in care sa-și manifeste empatia. Oamenii invata lacand, iar adultii care vor sa invete copiii despre empatie vor oferi o varietate de ocazii pentru ca ei s-o exerseze la prima mana; sa se ingrijeasca de un animal de companie, sa supravegheze fratii mai mici, sa dea meditatiei altor copii, sa lucreze impreuna cu alti colegi pentru a lua decizii și a rezolva probleme și așa mai departe. Poate ca e doar o legenda, dar se spune ca jachetele purtate de copiii chinezi cu multi ani in urma se incheiau la spate tocmai pentru ca fiecare copii sa apeleze la altul pentru ajutor la imbracat. Aceasta este exact genul de ocazie pe care ar trebui sa le-o oferim copiilor pentru a echilibra campania noastră continua de a-i face independenti. Independenta e utila, dar atitudinile și comportamentele empaticice dispar intr-o cultura in care fiecare persoana e responsabila doar pentru sine însăși.

Colaborarea, descrisa anterior ca ceva ce se petrece intre un adult și un copii, trebuie sa aiba loc in mod regulat și printre copii, in special la școala. Invatarea și joaca ar trebui sa fie, in mod obișnuit, folosite pentru a promova cooperarea și interdependentă. De exemplu, activitatile de școala primara la care copiii scriu sau deseneaza ceva despre ei înșiși pot fi modificate astfel incat fiecare copii sa scrie sau sa deseneze ceva despre experienta sau ideile altcuiva. In mod asemanator, fiecare elev (de orice varsta) ar trebui sa aiba un partener permanent care sa-i aduca lectiile atunci cand lipsește. Daca vrem cu adevarat sa ne creștem copiii sa devina oameni empatici, atunci trebuie sa ne indepartam de mediile in care li se cere sa se infranga unii pe alții pentru a avea succes - sau in cel mai bun caz, sa se ignore unii pe alți ~ și, in schimb, sa cream structuri in care sa-si asume responsabilitatea unii pentru alții.*

A pune accentul pe asumarea perspectivei! Top ne dorim sa avem copii care sa creasca mari și sa fie saritori și empatici. Dar eu cred ca ne dorim mai mulți de atat. Mai intai, ne dorim să faca lucruri bune nu numai ca sa obtina recompense

sau sa evite pedepse (chiar și din categoria psihologica), ci pentm ca ei se vad pe ei inșiși ca pe niște oameni saritori și empatici. Este acceptabil, ba chiar de dorit, sa ne bucuram ca-i ajutam pe aljii și sa ne afecteze durerea alter oameni, dar speram ca cei mici ii vor ajuta uneori pe aljii doar pentm ca acei altii an nevoie de ajutor, fara sa se gandeasca la un caștig personal. (Aceasta este o definitie rezonabila a altmismului și define^te unele acte pro-sociale, dar nu pe toate.)

in al doilea rand, ne dorim ca actiunile copiilor noștri sa vina atat pe cale rationale, cat și din inima; ei trebuie sa dezvolte atat o infelegere rafionala a principiilor etice, cat și o legatura emotionala cu ceilalfi oameni. Multe programe de dezvoltare morala pun accentul ori pe una, ori pe alta, și nu pe amandoua.

in cele din urma, ne dorim ca ei sa dezvolte ceea ce Ervin Staub a numit „orientare pro-sociala“^^ - o inclinape generalizata pentm a empatiza, a imparfi și a ajuta in diferite situajii și cu oameni diferiji, inclusiv cu cei pe care nu-i cunosc, nu-i agreeaza și sunt diferiji de ei inșiși. Una e sa dai o mana de ajutor unui prieten și cu totul altceva a te da peste cap pentm un strain.

Toate aceste trei jeluri pot fi atinse prin incurajarea exerejiului de aincerca sa-și imagineze modul in care gandesc, simt și privesc lumea ceilalji oameni. Asta este ceea ce psihologii numesc „a-|i asuma perspectiva.“ Este in stransa legatura cu exersarea mersului in papucii altcuiva, lucm care se nume^te „empatie“. Cand copiii sunt incurajaji și ajutaji sa faca aceste exercifii, ei sunt pe calea cea buna - pot deveni persoane empaticae.“

Atunci cand oamenii nu reușesc sa adopte punctul de vedere al altcuiva, sa faca un salt imaginar in afara sinelui, acest lucm va fi sursa comportamentului pe care il consideram problematic, de la a face mizerie pana la a comite o crima. (Kafka s-a referit candva la razboi ca fiind „un eșec monstruos al imaginatiei“.) Asumarea perspective! ne ajuta sa-i vedem pe ceilalji ca fiind, in esenja, la fel ca noi, in ciuda diferentelor superficiale (in sensul ca impartășim aceeași umanitate), și complet diferiji de noi, in ciuda asemanarilor aparente. Copiii ajung mai intai sa vada ca nu trebuie sa-i trateze pe aljii intr-un fel in care n-ar vrea sa fie trataji ei inșiși. Dar apoi speram ca ei sa devina și mai sofisticaji și sa-și dea seama ca George Bernard Shaw avea dreptate cand ne-a avertizat sa nu „le facem altora ce am vrea sa ni se faca și noua pentm ca e posibil sa aiba gusturi diferite" - ca sa nu mai vorbim de nevoi, trecut și perspective asupra lumii diferite.

Pe scurt, asumarea perspective! e punctul-cheie in cre^terea sau educarea copiilor in a deveni persoane cu simtul eticii și pline de compasiune. In timp ce empatia e probabil o capacitate fireasca pentm cei mai mulji dintre noi^^, asumarea perspective! trebuie și poate fi invatata. De exemplu, putem;

S-o modelam. Oferim un exemplu graitor daca, dupa ce ne intalnim cu cineva care se poarta nepolitic, ii spunem copilului ceva de genul: „Cred ca omul acela a avut o zi destul de proasta daca a (ipat la noi in felul ala, nu?“ Daca

reac[^]ionam la neplaceri mcerand sa m[^]leagem, le aratam copiilor ca exista alternative la manie. Ba mai mult, ii obișnuim sa priveasca o situafie din punctul de vedere al altcuiva - și sa incerce sa-și tnchipuie de unde a venit punctul acela de vedere.

S-o folosim pentru a rezolva probleme. Cadrele didactice care au cate doi elevi care se critica reciproc sau se cearta tot timpul ii pot așeza impreuna si ii pot ruga sa se intervieveze reciproc pentru a afla cat mai multe despre interesele. convingerile și trecutul celuilalt. Asemenea informații ajuta la transformarea cui\ a dintr-un obiect intr-un subiect pentru a trezi la via[^]a umanitatea cuiva. Acest lucru are ca efect faptul ca devine aproape imposibil sa te por[^]i rautacios cu persoana respectiva.

Sa folosim arta. Poveștile recomandate de un cadru didactic sau sugerate de un parinte pot fi alese, in mod special, pentru a pune accentul pe puncte de vedere diferite (și uneori conflictuale). In plus, asumarea perspective! poate oferi un mod de a explora aproape orice carte sau film: copiii pot fi rugati sa descrie evenimentele așa cum apar ele din perspectiva altui personaj, sa rescrie un episod pentru a scoate in eviden[^]a un alt punct de vedere, sa se angajeze in jocuri de rol sau sa-și imagineze lucrurile dintr-o direclie diferita.

S-o predam direct. Exista diverse activitab care sa-i ajute pe copii sa remarce și sa se preocupe de sentimentele și punctele de vedere ale altora,[^]* iar cadrele didactice și parinții pot crea, cu acest scop, o mulțime de alte asemenea exercitii.

Rolul scolilor

Din ce in ce mai multi observatori, cercetand starea morala a societatii noastre, ajung la concluzia ca educatorii profesioni[^]ti joaca un rol important alaturi de parinti in dezvoltarea morala, sociala și comportamentala a copiilor. Intr-o anumita masura asta se petrece deoarece multi copii pur și simplu nu sunt expusi valorilor pozitive acasa și prin urmare cade in sarcina școlilor sa-și asume povara asta. Intr-o alta masura, asta se petrece pentru ca educatorii joaca deja un rol in predarea valorilor, fie ca vor asta sau nu; fiecare element al vietii din clasa e, inevitabil, impregnat de valori. Intr-un fel sau altui, responsabilitatea (și sansa) unui cadru didactic este sa ajute copiii sa devina nu numai niște elevi buni, dar si niște oameni buni.*

Procesul prin care se face asta nu poate fi redus la a preda, pur și simplu. fiecarui elev un set de abilitati sociale. Nu tine de ceea ce face fiecare cadru didactic pentru (sau mai bine spus, cu) acest copii sau pentru celalalt, ci, mai degraba. tine de cum poate fi creata o clasa și o comunitate școlara plina de empatie. pentru a servi drept context pentru copii ca sa acumuleze atitudini și trasamri pozitn e. Valorile pro-sociale sunt invatate intr-o comunitate și o parte din ceea ce esie

invafat este msași valoarea comunita^ii.

Propria mea opinie in aceasta privin|a a fost modelata de un program educaponal anume care a fost gandit la Inceputul anilor '80 pentru a ajuta copiii de școala primara sa devina mai empatici și mai responsabili. In acest scop, personalul Proiectului pentru Dezvoltarea Copilului (PDC), cu sediul in Oakland, California, a gandit (și continua sa imbunata|easca) un program și i-a monitorizat cu rigurozitate impactul. Premisa lui, pe care v-o imparta^esc și voua, este ca, daca vrem sa-i invatam pe copii sa dezvolte valori pro-sociale, trebuie sa-i ajutam sa devina parte dintr-o comunitate unita, pe care PDC o delinuate ca bind:

O comunitate in care grija și increderea sunt scoase in evidenta in defavoarea restrictiilor și amenintarilor, in care unitatea și mandria (pentm realizari și pentru scopurile propuse) inlocuiesc victoria și infrangerea și in care fiecare persoana e consultata, ajutata ji inspirata sa adopte asemenea idealuri precum blandetea, cinstea ji responsabilitatea. [O asemenea] comunitate școlara cauta sa implineasca nevoia fiecami elev de a se sim]! competent, conectat cu ceilal]! și autonom. Elevii nu numai ca iau cunostinta de valorile umane de baza, ci mai au și multe ocazii de a se gandi la ele, de a le dezbate și de a se comporta conform acelor valori, in timp ce acumuleaza experientfe care promoveaza empatia și in]elegerea celorlalti3@

Sa spunem ca asta e o sarcina grea ar insemna sa subestimam obiectivul lor. Dar este o sarcina care poate fi indeplinita parțial facand ceea ce am spus deja: empatizand, modeland, explicand și așa mai departe. PDC, impreuna cu a/l/i cercetatori și educatori, a adaugat la cele mentionate anterior cateva componente programatice care chiar par sa dea rezultate. Printre ele se numara o versiune de invafare cooperanta necontaminata de note sau de alfi factor! motiva]ionali extern!, o abordare a chestiunilor disciplinare similara cu ceea ce numesc eu rezolvare de comun acord a problemelor și, in plus, urmatoarele:

Ședintele cu clasa. Elevii de orice varsta trebuie sa aiba un moment stabilit anume pentru a sta impreuna și a lua decizii, a impartași informatii, a revizui ce s-a intamplat in ziua (sau saptamana sau anul) anterioara, a planui evenimente și a rezolva probleme. E nevoie de timp și de rabdare pentru a face asta, dar toata ideea e sa (ii aceste ședin(e) - un concept dificil de infeles de catre profesorii și elevii obsedap de eficien|a. In urma acestor ședin(e), moderate de un cadru didactic care trebuie sa decida in fiecare moment daca sa stea deoparte sau sa intervina, elevii

participa la asemenea ședințe, asumându-și responsabilitatea pentru modul în care vor să arate clasa lor, elevii care stau cuminti în bandă, mituiți sau amenințați ca să se conformeze regulilor profesorilor.

Activități care construiesc unitatea. Ideea de bază este să învețe unul despre altul ca indivizi și să ajungă să se simtă ca făcând parte dintr-un „noi”. Clasa poate decide cu privire la numele sau logo-ul clasei; pot lucra împreună la o piesă de teatru, o pictură murală, o acoperire din petice, un cântec, un ziar sau o carte. Pot publica o carte de telefoane a clasei, își pot expune fotografiile la avizierul clasei și pot lucra împreună la proiecte sau alte activități în școală și în afara ei.

Programe la nivelul școlii. Două clase care reprezintă niveluri diferite de vârstă pot fi puse laolaltă pentru a extinde ideile de unitate și comunitate pentru a înlesni interacțiunea între grupele de vârstă, ceea ce lipsește cu desăvârșire în majoritatea școlilor americane. Când un copil mai mare are grija lucrează cu un „tovarăș” mai mic, cel mare are ocazia de a învăța grija practicând-o și cel mic se simte ocrotit și are un model de ocrotire în persoana cuiva care nici măcar nu este un adult. Alte activități pot include toată școala, inclusiv ceva de genul întrunirilor cetățenești. Alternativ, diverse secțiuni ale școlii, cu pușini copii din fiecare nivel de învățământ și membri ai personalului (inclusiv paznici și secretare), se pot reuni în mod regulat.

Literatură pro-socială. Iată un exemplu perfect de a împăca și capra, și varza; poveștile cu ajutorul cărora copiii își dezvoltă limbajul și vocabularul, de la ortoepie la simbolism, pot fi alese nu numai pentru a fi folosite în acest scop, dar și pentru modul în care ilustrează valori importante (cum ar fi blândețea, dreptatea, toleranța și așa mai departe), trezesc empatia și generează discuții despre chestiunile relevante pentru preocupările copiilor din viața reală. Ideea principală aici este că, la fel ca și în cazul modelării, poveștile pe care cadrele didactice le aleg vorbesc *intotdeauna* despre niște valori, chiar dacă nu sunt folosite în acel scop și chiar dacă este posibil ca lecția să nu fie observată de elev sau de profesor. (Copiii pot învăța, de exemplu, că masculii rezolvă problemele în timp ce femeile stau și se uita, că violența este eficientă sau că oamenii fac, de obicei, lucrurile importante pe cont propriu în loc să le facă în echipă.)

Fiecare dintre aceste programe are rolul său în a-i ajuta pe copii să dezvolte valori pozitive, la fel cum fiecare dintre abordările descrise în secțiunea precedentă oferă ceva ce atât părinții, cât și cadrele didactice pot folosi pentru a sprijini aceiași (el). Dar există un concept, un mod de a reda alternativă la recompense și pedepse, care trebuie să aibă întâietate. Acel concept, alegerea, a fost discutat pe scurt în contextul gestionării problemelor comportamentale. Ne întoarcem la el acum pentru a-l explora contribuția esențială la dezvoltarea pe termen lung a copiilor.

Ocazia de a alege

În multe domenii diferite de cercetare se observa un punct comun: concluzia ca este de dorit ca oamenii să aibă sentimentul că-și controlează singuri viețile. În ultimele două capitole am încercat să arăt că acest lucru este un factor-cheie de care depinde interesul și succesul oamenilor la locul de muncă și la școală. Dar beneficiile se extind la fiecare aspect al existenței umane, începând cu sănătatea fizică și cu supraviețuirea.

„Cel mai important factor în ceea ce privește capacitatea unui individ de a rămâne sănătos poate fi sentimentul de control asupra evenimentelor vieții“, a remarcat un psiholog. Într-adevăr, cercetările au scos la iveală faptul că oamenii care s-au îmbolnăvit rar, în ciuda faptului că au trebuit să facă față stresului puternic, sunt cei care simt că dețin controlul asupra a ceea ce li se întâmplă într-un experiment foarte cunoscut, locatarii unui azil de bătrâni care puteau să ia decizii cu privire la mediul lor, nu numai că deveneau mai fericiți și mai activi, dar trăiau și cu un an și jumătate mai mult decât ceilalți locatarii și când pacienții care au nevoie de medicamente pentru durere (fie imediat după o operație, fie pe termen lung) au optat pentru doze mai mici, au mai puține efecte secundare, declară că se simt mai puțin neliniștiți și (în cazul pacienților care au fost operați) se pot recupera mult mai repede decât cei cărora li se administrează medicamentele de către altcineva. Beneficiile psihologice ale controlului sunt și mai evidente. Adaptarea noastră emoțională este și mai bună decât în cazul nostru dacă ne simțim mai hotărâți; la polul opus, puțină lucruri duc mai sigur spre depresie și alte forme de suferință psihică decât senzația de neajutorare. Având în vedere că recompensele sunt clar ineficiente în a menține o schimbare de comportament (vezi capitolul 3), suntem mai înclinați să insistăm să facem lucruri constructive cum ar fi sportul, renunțăm la fumat sau mersul la dentist atunci când avem un cuvânt de spus cu privire la detaliile acestor programe. Experimentele de laborator au demonstrat că putem tolera mult mai bine situațiile neplăcute precum zgomotul, frigul sau șocul electric atunci când știm că avem puterea de a le pune capăt.

Copiii nu fac nici o excepție de la aceste reguli, arată studiile. Bebelușii de un an s-au distrat cu o jucărie mecanică, zgomotoasă atunci când o puteau pune ei; jucăria a fost mai puțin interesantă și uneori chiar înfricoșătoare, dacă nu aveau niciun control în privința acestei acțiuni. Elevii de școală primară aveau o stimă de sine mai pronunțată și se simțeau mai competenți atunci când învățătorii lor le încurajau sentimentul de autodeterminare în sala de clasă.

Mai relevantă pentru îngrijorările noastre este însă importanța autonomiei în protejarea maturizării sociale și morale a unui copil. Sunt mereu uimit de spectacolul absurd al adulților care vorbesc cu inflație de nevoia copiilor de

a deveni „autodisciplinați“ și de „a-și asuma responsabilitatea pentru propriul comportament“ - in timp ce ei mșiși le dau ordine copiilor din jurul lor. Adevarul este ca daca vrem sa-și asume responsabilitatea pentru propriul comportament, mai intai, trebuie sa le dam copiilor responsabilitate, și responsabilitate din belong. Modul in care un copii invata cum sa ia decizii e luand decizii, nu urmand instructiuni. Așa cum a aratat Kamii;

Nu ne putem aștepta de la copii sa accepte valori și adevaruri de-a gata cat timp sunt la școala si apoi, brusc, sa ia decizii la maturitate. La fel, nu ne putem aștepta sa fie manipulad cu recompense și pedepse la școala și sa aiba curajul lui Martin Luther King la maturitate.*'

De fapt, accentul pus pe urmarea instrucțiunilor, respectarea autorității (indiferent ca acel respect a fost câștigat sau nu) și supunerea la reguli (indiferent ca sunt logice sau nu) ii invala pe copii o lecție foarte tulburatoare. Faimosul experiment al lui Stanley Milgram, in care oameni obișnuiți le aplicau unor strain! amarad ceea ce credeau ei ca sunt șocuri teribil de dureroase doar pentru ca li se spunea sa faca asta, nu e doar un comentariu cu privire la „societate“. E o poveste care avertizeaza cu privire la anumite moduri de creștere a copiilor. Ideea principals e ca accentul pe supunere „nu numai ca nu e suficient; poate fi și pericolos“.*'^

Moralitatea și curajul nu sunt singurele valori despre care e vorba aici. A vorbi despre importanța alegerii inseamna sa vorbești și despre democrație. In prezent, așa cum a remarcat sec Shelley Berman, fosta președinta a Educatorilor pentru responsabilitate sociala: „Predam cititul, scrisul și matematica punandu-i pe elevi sa le exerseze, dar predam democrapa pñand predici pe tema asta“.*'^ in cel mai bun caz, ii punem pe copii sa voteze pentru o propunere sau sa ^ oteze un candidat la consiliul elevilor, in defavoarea altuia. William Glasser a spus: „Copiii care merg la o școala unde li se cere sa-și asume responsabilitatea pentru programe și pentru reguli descoperă democrapa“.*'^Acel concept, in sensul lui de baza, trece dincolo de votare (și ideal ar fi sa o și excluda)*'^. implies discutarea și ascultarea, cautarea unor alternative și incercarea de a ajunge la un consens, rezolvarea unor probleme de comun acord și luarea de decizii semnificative. E o lecție de o importanța vitală pentru copii daca vrem să-i pregătim sa faca parte dintr-o societate democratica. Este un concept care este la baza a multor programe de dezvoltare a copiilor.

Grade le de libertate

Analizand importanța alegerii, ar putea fi util sa ne mai intoarcem inca o data la intrebarea care sunt, cu adevarat, obiectivele noastre ca parinți sau cadre

didactice. Pana in acest punct am facut doar distinctia intre supunerea pe termen scurt și promovarea valorilor pe termen lung. Insa cand ne uitam mai indeaproape, descoperim o gama mult mai complicata de variante.

Primul tel, și cel mai ambitios, e sa-i determinam pe copii sa faca ce li se spune. Pana și in acest caz, daca ii lasafi pe copii sa ia niște decizii, cre^{te}fi probabilitatea ca ei sa raspunda pozitiv la o cerere; un copii de doi ani va fi mai tentat sa stea jos la masa de pranz daca poate alege tipul de cereale pe care sa le manance și castronul din care s-o faca. (Desigur, și recompensele și pedepsele ii pot face pe copii sa se supuna pentru moment.)

Dincolo de a obtine supunerea se afla dorinta noastra de a-i face pe copii sa continue sa urmeze regulile chiar și atunci cand nu se obtine o recompensa imediata și nu se evita o pedeapsa - adica, sa-i facem sa „interiorizeze“ aceste reguli. In acest caz e și mai important sa le oferim copiilor ocazii pentru a lua decizii. La urma urmei, daca explicandu-i copilului motivul pentru instaurarea unei reguli create probabilitatea ca el s-o respecte, atunci invitandu-l sa ajute la stabilirea regulii și la gasirea unor moduri de implementare va fi cu siguranta mult mai eficient. Acum copilul simte un devotament fata de regula. (Din acest motiv cea mai importanta intrebare care trebuie adresata cadrelor didactice care au peretii claselor acoperiti cu liste cu reguli de comportament este: Cine le-a stabilit? Cadrul didactic singur sau clasa ca intreg?)

Multi oameni care scriu despre dezvoltarea și educatia copilului se opresc in acest punct, multumindu-se cu observatia ca e mai bine pentru copii sa interiorizeze o regula decat sa i se supuna doar in fata controlului exterior. Dar Ryan și Deci au facut ceea ce eu cred ca este o distinctie extrem de importanta intre doua versiuni de interiorizare. Intr-una, pe care ei o numesc „introiectie“ (termen imprumutat din teoria psihoanalitica), copiii inghit regula pe nemestecate. Regula se afla in interiorul lor, dar e, in fond, neprocesata. Din nefericire, este posibil sa te simti controlat și din interior la fel de mult ca din exterior; uneori, oamenii „se preseaza pe ei inșiși in același mod in care pot fi presati de evenimente externe”

Interiorizarea - chiar și ceea ce poate fi identificat drept introiectie - satisface pe cineva a carui principals preocupare e sa determine un copii sa faca ceva fara ca un adult sa trebuiasca sa stea langa el si sa-l impinga de la spate cu mite și amenintari. La fel ca o jucarie cu cheita, un copii care a introiectat o anume valoare va ramane in mi^{ca}re și dupa ce manipulantul a parasit scena. Nu-i de mirare ca cei care conduc și profits de un anume sistem economic prefers „angajati autocontrolati - nu doar controlati“.* și nu-i de mirare cS tot conceptul interiorizarii, care nu reprezintaS nici pe departe o alternativa viabila la behaviorism, este adoptat, implicit, de cStre Skinner:

Lasab individul sa fie liber sa se adapteze la aspectele mai pline de satisfacbi

ale lumii mconjuratoare. In cele din urma, lasab profesorii §l consilierii „sa piara“, ca m statul marxist. Nu numai ca sunt de acord cu asta ea un ideal util, dar am §l constmit [in *Walden Two*] o lume imaginara ca sa-i demonstrez avantajele*

Ryan §i Deci argumenteaza cu inflacarare ca ar trebui sa Intim mai sus de atat. Nu e suficient sa spunem ca ne dorim de la copiii nostri sa interiorizeze o valoare deoarece, deseori, acest proces ia forma introiecepi. Altemativa pe care o propun ei, integrarea, impled sa-1 ajufi pe copii sa-§i construiasca singur acea valoare, sa-i infeleaga logica §i sa aiba un sentiment de autodeterminare pentru a se comporta in concordanfa cu ea. Obiectivul este o experimentare mai profunda a alegerii, una inteleasa nu doar ca o alegere a Variantei A in defavoarea Variantei B, ci ca pe ceva „ce-ti da sentimentul unei funefionari mai complete, mai integrate“. Adulfii ii pot ajuta pe copii sa atinga acest scop incurajandu-i sa fie autonomi, oferindu-le ocazii sa-§i rezolve singuri problemele (atat singuri, cat §i cu semenii lor), invitandu-i sa participe la luarea de decizii semnificati\ e si implicandu-i in discutii despre toate cele de mai sus.^“

Totu§i, nici integrarea nu e ultimul cuvnt pe acest subiect. In cele din urma, cred ca ne dorim copii care sa fie nu doar profund de\ otati valorilor §i regulilor noastre, dar sa fie §i capabili sa ia propriile decizii cu privire la ce valori §i reguli sa adopte. Iar in cazul acesta, cea mai buna pregatire pentru luarea de decizii este exersarea luarii de decizii. Dar noi, adulfii, va trebui sa gandim §i cum ii putem ajuta pe copii sa dobandeasca trasaturile sociale, etice si cognitive necesare pentru a reflecta cu privire la ce scopuri merita urmarite si cum e mai bine sa le urmareasca.^ Ba mai mult, va trebui sa avem incredere in copii la un moment dat §i sa rezistam tentajiei de a ne judeca propriile noastre eforturi bazandu-ne pe cat de mult corespund valorile alese de copii cu ale noastre. Acest lucru este. desigur, complet diferit de a incerca sa transferam o parte din noi copilului pentru ca el sa ia „din proprie ini§iativa“ acelea^i decizii pe care le-am lua si non

Autonomia nu este pur §i simplu o valoare printre multe altele pe care copiii trebuie s-o dobandeasca §i nu e nici o tehnica pentru a-i ajuta sa devina niste oameni buni. La analiza finala, niciuna dintre virtuti, inclusiv generozitatea §i empatia, nu pot fi invajate in absenja alegerii. O afirmatie care ne aminte^te dureros de acest lucru a fost fScuta de un om al carui nume este (sau ar trebui sa ne fie) familiar tuturor: el §i-a amintit ca fusese „inva(at ca era datoria mea sfanta sa ii ajut pe cei aflaji la nevoie“, dar a adaugat ca a invatat aceasta lecjie in contextul obligatiei de a „se supune prompt dorinjelor §i ordinelor parin§ilor, profesorilor §i

Barbatul care a spus asta era Rudolf Hoss, infamul comandant de la Auschwitz². Valorile pro-sociale sunt importante, dar daca mediul in care ele sunt predate pune accentul pe supunere in loc de autonomie, totul poate fi pierdut.

Bariere spre alegere

Daca autonomia este pentru noi o valoare importanta, atunci, tinand cont de acest lucru, trebuie sa reformulam o serie de chestiuni. De exemplu, este un truism faptul ca trebuie sa impunem limite copiilor pentru ca ei au nevoie de ele sau și le doresc in secret, ca de fapt le facem o favoare impunand restrictii indiferent de cat de mult se plang ei cu privire la ele. Este adevarat ca regulile și structurile își au locul lor, dar „intrebarea critica“, așa cum a remarcat Thomas Gordon, „nu este daca limitele și regulile sunt necesare in familii și școli, ci mai degraba cine le stabilește: doar adultii sau adultii și copiii impreuna?“^^ Faptul ca un parinte sau un profesor concepe unilateral structuri și le impune copilului devine din ce in ce mai inoportun pe masura ce copilul crește.

Sa luam un alt exemplu: unii oameni insista ca doi parinți trebuie sa faca mereu front comun, adoptand aceeași poziție in fata copilului. Desigur, doua abordari complet diferite in aceeași familie vor da naștere unor probleme, dar exista ceva rigid și lipsit de autenticitate in incercarea de a nega ca mama și cu tata nu vad mereu lucrurile in același mod. Ba mai mult, daca un copil este lipsit de ocazia de a decide ce se intampla cu el, faptul ca parintii sunt uniti se transforma intr-o alianță contra lui.^* Din nou, alegerea este o chestiune decisiva.

„Un copil trebuie sa aiba ceva de spus in a stabili ce-i intra in stomac, cu ce se imbraca, ce face cu timpul sau liber și pentru ce este responsabil la școala“, scrie Nancy Samalin, consilier in probleme parentale^^ Dar cat de mult poate decide copilul? La ce varsta și cu privire la ce chestiuni ar trebui copiii sa decida singuri (sau in colaborare cu un adult)? Raspunsul este ca nu poate fi indicata inainte nicio formula exacta. O mare parte din fișa postului de zi cu zi a unui parinte este sa se chinuie sa gaseasca un echilibru potrivit.

Adultii trebuie sa verifice capacitatea unui copil de a lua decizii, sa se asigure ca are abilitatile necesare, dar trebuie sa fie pregatiti și pentru raspunsurile problematice ale copiilor care nu sunt obișnuiti sa-și exercite capacitatea de alegere. Aceste raspunsuri sunt des intalnite atunci cand un cadru didactic le ofera elevilor care sunt obișnuiti sa fie controlati ocazia de a lua decizii. Mai intai, copiii pot pur și simplu sa se opuna, protestand indignati ca problemele legate de programa școlara și de reguli nu sunt responsabilitatea lor. Incercarea asta de a „scapa de libertate“, așa cum a numit-o Erich Fromm, ii ofera cadrului didactic o invitatie de a vorbi despre cui aparține sala de clasa, cum te simti cand fi se ordona una-alta și despre alte teme abordate in acest capitol.

In al doilea rand, copiii pot fi sceptici cu privire la oferta și 11 testeaza pe adult facand sugestii inadecvate pentru a vedea daca adultul își impune autoritatea a-și confirma suspiciunile ca oferta nu a fost de buna - credința. Deși pot exista anumite propuneri care, pur simplu, nu pot fi puse in practica, deseori, cadrul didactic va trebui sa susțină decizii despre care știe ca nu sunt rationale, sugerand ca elevii sa le incerce o vreme și apoi sa se intalneasca din nou pentru a evalua daca acestea functioneaza sau nu.

In al treilea rand, copiii pot spune ceea ce presupun ei ca vor adultii sa auda (sau ce au auzit de la alti adulti). De exemplu, rugat sa propuna niște instructiuni pentru comportamentul in clasa, un elev de clasa a treia poate recita: „Trebuie sa ne (inem mainile pentru noi“. Asta se poate intampla deoarece copiii sunt nerabdatori sa ne faca pe plac sau deoarece nu au incredere totala ca educatorul vrea sa auda ce au ei de spus sau deoarece nimeni nu i-a ajutat sa treaca pas cu pas prin procesul de luare de decizii.^^ Pentru un cadru didactic e tentant sa accepte cu recunoștinta oferta copilului, gandindu-se ca i-a lasat pe copii sa aleaga și a primit regula pe care și-o dorea - a obtinut ce e mai bun din ambele situatii. Din nefericire, un ecou nu este o alegere. In acest punct, cadrul didactic trebuie sa opreasca procesul și sa discute cu elevii despre diferenta dintre „a spune ceea ce crezi ca vrea sa auda cineva“ și „a spune ceva chiar daca nu ești sigur cum va reacționa persoana cealalta“, subliniind ca ceea ce își dorește el este ultima varianta.

Unele dintre aceste raspunsuri pot aparea și acasa, mai ales daca un parinte trece de la un stil mai autoritar la unul mai democratic." Dar rezistenta copiilor nu e singura problema la care trebuie sa se gandeasca adulti. Mult mai importanta e intrebarea cu privire la propria lor capacitate de a da puterea din mana. Unii pot fi nepregatiti pentru transformarea relatiei adult/copil intr-una care sa permita copilului sa faca alegeri și pot reactiona prin a retrage dreptul de a lua o decizie pe care tocmai i l-a dat copilului pe motiv ca el sau ea nu a luat decizia „corecta“ (adica cea pe care o prefera adultul). Acest lucru nu numai ca nu sprijina autonomia copilului, dar mai poate genera p multa ranchiuna.

Pe de alta parte, sunt adulti care acorda copiilor dreptul de a lua decizii ce sunt ingradite sau chiar iluzorii de la bun inceput. Am auzit mai mult parinti și profesori anuntand cu mandrie ca sunt dispusi sa le dea copiilor ocazia de a decide lucruri de al caror rezultat adultilor nu le pasa foarte tare. Desigur, asta il lasa pe adult, in mod convenabil, sa depuna puterea in continuare pe constituite doar primul pas in promovarea autonomiei. Mult mai semnificativ este sa fii dispus sa lași copiii sa ia decizii cu privire la lucruri care conteaza, ale caror rezultate ne intereseaza, dar suntem totuși dispusi sa le cedam puterea. Așa cum spunea un

* Din fericire, avem motive sa credem ca, de-a lungul anilor, tot mai multi parinti din cultura noastra au ajuns sa prefuiasca autonomia in defavoarea obedientei si. pr m urmare. sunt mai puțin inclinati sa foloseasca un stil autoritar de educare.

educator: „Cea mai mare parte din autoritatea pe care o exercitam ca profesori - și, aș putea adauga, și ca parinți ~ aparține de drept copiilor și doar frica este cea care ne împiedica să le-o cedăm“^{2*}

În cele din urmă, cea mai perfidă practică este cea de a-i lăsa pe copii să creadă că iau decizii când nu au de fapt puterea de a face asta. (Această tactică a fost deja discutată în contextul manipulării angajatorilor care creează o impresie pur subiectivă de control printre muncitori; vezi pagina 195.) Am auzit recent o susținătoare foarte cunoscută a copiilor și a educației povestind despre experiențele ei ca profesor. Amintindu-și de o elevă care îi pune la îndoială autoritatea în mod constant, cu foarte multe argumente, femeia a comentat, zâmbind: „A trebuit să fiu o negociatoare mai bună decât era fetița aia“. Remarca asta sugerează că ceea ce se petrece atunci nu era negociere, ci manipulare. La urma urmei, un adult trebuie să fie foarte atent ca să fie suficient de deștept să mascheze ceea ce se petrece cu adevărat.

Unii părinți se mandresc că-i lăsa pe copii să creadă că iau o decizie atunci când jocurile sunt deja făcute. „Proiectarea consimțământului“, așa cum a fost denumită, pare să ofere autonomie în timp ce oferă și „asigurarea ordinii și conformității - o combinație foarte seducătoare. Cu toate acestea, aspectul și scopul ei trebuie înțelese așa cum sunt în realitate: o metodă de asigurare și întărire a intereselor celor aflați la putere. E posibil că această afirmație a educatorului James Beane să fi fost inspirată de comportamentul politicienilor, dar se aplică la fel de bine și părinților. Dacă vrem să-i facem pe copii să învețe cum să aleagă, atunci trebuie să aibă ocazia de a face alegeri adevărate.

Eliberarea de recompense

Cu ceva timp în urmă, o profesoară de limba spaniolă de la un liceu din Wisconsin mi-a povestit despre o problemă pe care o avusese cu una dintre clasele ei. Într-un efort de a promova atât abilități sociale, cât și excelența școlară, profesoara făcuse perechi de elevi pe durata unui semestru, astfel încât cei doi să se ajute reciproc la învățat. Una dintre fete, care avea foarte bine limba, s-a rugat să fie redistribuită altcuiva, deoarece partenerul ei nu reușea să jănă pasul. Profesoara a respins cererea fetei dar, în cele din urmă, a decis să facă ceva și mai drastic: a încetat să mai pună note elevilor.

La finalul semestrului, când a venit vremea să schimbe partenerii, fata care se descurca foarte bine a surprins-o pe profesoară cerând să continue să lucreze cu același elev. Eliberată de sub presiunea notelor, ea ajunsese să se simtă bine ajutându-și colegul și privindu-i progresul. Înclinajia ei de a empatiza nu mai era înabușită de prezența unor factori motivaționali extrinseci; acum o făcuseră să-și aprecieze colegii în funcție de cât de mult îi vor afecta șansele de a lua nota zece.

Morala acestei povești este, cred eu, ca daca ne dorim sa avem copii care sa se poarte empatic - sau, daca tot veni vorba, sa devina parte dintr-o comunitate, sa invete sa-și asijme responsabilitatea și sa faca alegeri suntem obligati sa impunem o structure care sa faciliteze orientarea in directia asta și care sa indeparteze barierele. Recompensele și pedepsele impiedica in mod activ ceea ce incercam noi sa facem acasa și la școala. Ele infrang eforturile noastre sustinute de a promova valorile pozitive și submineaza strategiile descrise in acest capital (și in cele doua capitole precedente).

Cele mai impresionante argumente pentru a abandona controlul extrinsec sunt aduse zilnic de parinpi și de cadrele didactice care au facut asta deja. Ei (și copiii lor) sunt o dovada vie ca nu e doar realist sa incetam sa ne mituim copiii ca sa se poarte frumos, dar e infinit mai bine. De exemplu, cadrele didactice care au inceput sa creeze o comunitate empatica in clasa lor, un loc unde copiii lucreaza impreuna pentru a lua decizii, spun uneori ca ar prefera sa-și dea demisia decat sa se mai intoarca la un program prin care sa schimbe comportamentul elevilor si sa impuna reguli.

Imi dau seama ca oamenii care folosesc recompensele la ordinea zilei pot considera dovezile din aceasta carte profund tulburatoare. De fapt, chiar sper ca va fi așa. „Asta inseamna cfi sunt un profesor (sau parinte) rau'i” e o intrebare care va aparea in mod firesc in mintea celor care s-au bazat doar pe practici sau teorii behavioriste. Raspunsul meu este ca oricine este dispus sa-si puna la indoiala conceptiile demonstreaza tocmai curajul și flexibilitatea de care au nevoie copiii. (Este tentant sa raspunzi, in schimb: „Nu-mi pasa ce spun studiile tale - recompensele functioneaza și gata“.) Capacitatea de a pune la indoiala un mod incetatenit de a gandi și de a acfiona, de a te razgandi cu privire la o abordare care e asa de des intalnita incat pare o a doua natura umana, este in topul listei de calitati care fac un parinte sau un cadru didactic bun. Și dogma skinneriana este in topul listei de idei care trebuie reexaminat cu atentie. Vestea proasta este ca am platit un pre) enorm pentru faptul ca am acceptat-o atata timp. Vestea buna e ca putem deveni mai buni de atat.

Postfata

>

Cartea aceasta,' publicata initial in 1993, a fost probabil prima carte din care an fost publicate fragmente atat in *Parents magazine*, cat si in *Harvard Business Review* ACQS,X fapt pare sa-i confirme cea mai putin controversata afirmatie, conform careia recompensele sunt raspandite printre oamenii de toate varstele din societatea noastra.

Fireste, afirmatia mai controversata este ca lucrurile nu stau așa. De cand a fost publicata cartea, am incercat sa gasesc modalitati mai bune de a-mi sintetiza argumentele si de a explica datele prezentate. De exemplu, mi s-a cerut deseori sa explic cum de sunt atat de populare recompensele, daca cercetarile demonstreaza clar ca efectele sunt negative. Exista cateva raspunsuri posibile,[^] insa unul in special este o greseala grosolana in perceperea conceptului de motivatie. Desi abia daca am mentionat aceasta idee in carte"*, intre timp a ajuns sa mi se para edificatoare pentru clarificarea intregii probleme. Greseala poate fi rezumata astfel: fara sa ne gandim prea mult, presupunem cu totii ca exista un lucru numit „motivatie“ - o entitate singulara, din care cineva poate detine fie mult, fie putin. Nivelul cuiva de motivatie poate creste sau descreste. Recompensam oamenii pentru ca asa credem ca devin mai motivati.

Strategia ar putea avea sens daca si conceptul care sta la baza motivatiei ar fi corect. Din pacate, nu este. Din cuvintele „intrinsic“ si „extrinsic“ tragem concluzia ca acestea reprezinta tipuri diferite de motivatie, iar *tipul conteaza mai mult decat cantitatea*. Chiar si cantitatile mari, dar de tipul gresit (extrinsic, mai precis) nu contribuie in atingerea scopurilor care conteaza. Prin urmare, le spun profesorilor ca nu ar trebui sa fie preocupati de cat de motivati le sunt elevii, asa cum nici managerii nu ar trebui sa fie preocupati de cat de motivati le sunt angajatii. Nu conteaza cel mai mult cat de motivat este cineva, ci *cum* anume este motivat.

Pe scurt, conceptia gresita conform careia toata motivatia este de un singur fel explica de ce sunt recompensele atat de populare, in ciuda raului produs. Dar aceasta eroare ne ajuta si sa intelegem toate dovezile din cercetare descrise in capitolul 5: odata ce admitem importanta unei distinctii intre motivatia intrinseca si cea extrinseca, ne dam seama ca mai mult din ultima poate insemna mai putin din prima.

O replica sugestiva, desi poate nestiintifica, la toate cercetarile pe aceasta tema a avut loc in emisiunea *Oprah*, acum cativa ani. Fusesem invitat in piatou in ianuarie 1996, sa discut despre generozitate - de ce ii ajutam pe cei nevoiasi.

cum sa crestem un copil altruist si asa mai departe. (Un producator citise o carte de-a mea despre altruism, o carte din care, la ani dupa publicare, abia se vandusera cateva zed)) In timpul celor sapte minute ale mele de pontificare televizata, am mentionat ca, daca dintr-un motiv anunie ne-am dori sa crestem copii carora sa nu le pese de nimeni in afara de ei, am putea reusi asta laudandu-i sau recompensandu-i ori de cate ori i-am surprinde intr-un acces de generozitate (vezi paginile 102, 173-74). Acest paradox a surprins-o si a intrigat-o pe doamna Winfrey intr-atat, incat acelasi producator m-a sunat in octombrie, cerandu-mi sa revin in emisiune pentru a discuta mai mult despre efectele recompenselor.

Doar ca de data asta avea un plan mai elaborat. Planul era sa puna in scena si sa filmeze un experiment similar unora descrise in carte. Apoi urmau sa difuzeze clipul, iar mie sa mi se ceara sa explic ce s-a intamplat. I-am spus producatorului: „Ce idee grozava!“ Iar in sinea mea, rrii-am spus: „Asta n-o sa iasa bine“. (Ce sti oamenii de televiziune despre efectuarea unui experiment cu o asemenea rigoare metodologica?) Dar din fericire echipa de televiziune isi facuse temele si a reusit sa preia o tehnica pe care o initiase cU douazeci si cinci de ani in urma Ed Deci, la Universitatea din Rochester (vezi paginile 69-70).

Douazeci de copii au fost iivitati intr-o cladire de birouri si au fost intampinati de catre o persoana care pretindea ca lucreaza la o fabrica de jucarii. Fiecarui copii i s-a cerut sa ajute la evaluarea unor puzzle-uri noi. Unei jumatai dintre copii li s-a promis o recompense de cinci dolari pentru fiecare puzzle testat. Dupa ce au terminal cu joaca si testatul, fiecare copii a fost lasat singur in camera pentru cateva minute, si filmat cu camera ascunsa. Fiecare dintre cei zece copii care participasera la testare fara sa li se promita ca vor fi platiti s-au jucat din nou cu unul dintre puzzle-uri, dupa ce s-a incheiat intervalul oficial de timp pentru testare. Dar noua din cei zece copii care fiisesera recompensati nu s-au mai atins de vreunul.

Am rasuflat usurat. Dar nu pot spune ca am fost surprins, ca oricine, de altfel, care a citit capitolul 5. Multe studii, care n-au ajuns vreodata sa fie prezentate la televizor, au aratat practic acelasi lucru: imediat ce li se ofera o recompensa pentru a face ceva, oamenii tind sa-si piarda interesul fata de acea activitate. Fie ca v-ati dat seama singuri, fie ca ati citit despre asta in *Journal of Personality and Sodal Psychology*, fie ca ati vazut in emisiunea lui Oprah, tot va pune pe ganduri referitor la toata acea motivatie intrinseca, inlaturata chiar in aceste momente.

Fireste, efectele daunatoare ale recompenselor nu se limiteaza la copii care fac puzzle-uri. Intre 1993 si 1999, articolele din ziare si reviste au continuat sa puna intrebari despre behaviorismul aplicat. S-a sugerat ca daca rareori este eficient sa oferim recompense pentru informatiile care ar putea duce la prinderea unor infractori,^ ca premiile pentru reusite stiintifice (cum ar fi Nobel) de fapt sunt un impediment in calea stiintei' si ca recompensele care vizeaza sa promoveze un

stil de viata mai sanatos (exercitii fizice, scaderea tensiunii arteriale, renuntarea la fumat si asa mai departe) rareori au efect, mai ales pe termen lung. ^ Mai mult, cercetatorii s-au indoit si de efectul laudelor. ^

Ceea ce am invatat de-a lungul acestor sase ani este ca, indiferent cate dovezi as avea care sa sustina ca recompensele sunt contraproductive, unii oameni pur si simplu nu sunt pregatiti sa accepte aceasta posibilitate. De exemplu, adaptarea capitolului 7, care a aparut in *Harvard Business Review* a stamit zeci de raspunsuri din partea cititorilor; iar tonul lor era de la foarte critic pana la de-a dreptul grosolan. Cand recitesc aceste scrisori mai atent, observ ca raspunsurile cele mai ostile au vend de la firmele de consultants care vindeau programe de stimulare motivationala corporatiilor. Mi-am dat seama ca, daca as fi scris o critica acida chiar la adresa acelor scheme de recompensare si daca as fi oferit propria mea varianta in loc, poate reactia ar fi fost mult mai blanda. Dar ceea ce cotinu s s infirire multi oameni de afaceri este argumentul c s natura recompenselor in sine este problematica.

Chiar si in afara lumii de afaceri, oamenii care sunt cei mai amenintati de argumentele din acest s carte anunta uneori triumfatori c s, din moment ce trSiesc din scris si tinut prelegeri, sunt extrinsec motivat si prin urmare un ipocrit. Dac s as fi primit un b s n ut de fiecare dat s cand am auzit acest s acuzatie, ei bine, fireste ca nu as fi mai motivat, dar as avea o gr s mada de b s n uti. Uimitor, dar oamenii pe care nu i-am intalnit niciodat s nu ezit s s-mi atribuie o anumit s orientare motivational s sau un anumit set de valori.® Aceasta acuzatie reflecta cel putin confuzia dintre a face bani si a fi condus de ei, similar s cu diferenta dintre a pl s ti angajatii si folosi plata drept recompens s (vezi paginile 182-83).

Am intalnit des si r s s p un s u l ca orice critic s a recompenselor intr-un anumit context (de exemplu, notele la scoal s) este gresit s, deoarece „intreaga noastra societate se bazeaz s pe recompense si pedepse“. Sincer sa fiu. sunt uimit de acest s teorie. Sunt de acord ca nu va fi usor sa eradic s m o idee atat de raspandita. Dar cum s s fie acest lucru un argument in favoarea sa? Daca a \ em un motiv intemeiat sa ne opunem, atunci faptul c s acest s idee este atat de inradacinata doar ar accentua cat de necesara este schimbarea.

Nimeni n-a primit aceasta carte cu mai multa furie decat adeptii devotati ai psihologiei lui Skinner, teoreticienii si consultantii care se ghideaz s chiar dupa acele concepte pe care le-am pus la indoiala - mai bine zis, pe care toate cercet s rile pe care le-am descris le-au pus la indoiala. Pe unul dintre forumurile lor de discutii pe internet a ap s r ut acum cativa ani o cerere inversunat s de ajutor, cu putin timp inaintea unei prelegeri pe care eram programat sa o sustin in Salt Lake City. Titlul era „Ajutor! Vine Alfie Kohn in Utah!“ Cel care scria aceste randuri ceruse (si primise) sugestii despre cum sa m s atace" si sa minimalizeze impactul datelor pe care aveam s s le prezint, care puteau face oamenii sa pun s la indoial s Singura Cale Adevsrata de a aborda analiza comportamentala si contingentele stimulative.

Fireste, behavioristii au fost mcantati cand unul dintre ei a anuntat ca studiile demonstreaza ca, de fapt, recompensele nu reduc interesul asupra activitatii. Judy Cameron, de la Universitatea din Alberta, a analizat aproape o suta de studii pentru teza sa de doctorat si, folosind o tehnica statistic[^] numita meta-analiza, a combinat rezultatele intr-o baza mare de date. Concluzia ei a fost ca majoritatea recompenselor nu erau nocive*[^] si (alaturi de profesorul sau indrumator, W. David Pierce), si-a publicat lucrarea in 1994.[^] Doi ani mai tarziu, s-a alaturat lui Robert Eisenberger, care considera ca recompensele sporesc creativitatea,"* pentru a-si rezuma rezultatul cercetarilor in [^]*Journal of American Psychologist*.[^]

Dupa cum nu ati fi surprinsi sa aflati ca behavioristii gasesc mereu o cale sa rastalmaceasca datele pentru a justifica folosirea recompenselor, probabil nu veti fi surprinsi nici sa aflati ca un critic al behaviorismului (eu, de exemplu) ar cerceta mai in amanunt asemenea teorii. Cred ca este important sa zabovim asupra acestor articole, din moment ce au fost destul de des pomenite printre cercetatori si au fost promovate cu entuziasm, chiar cu exaltare de catre adeptii stimulentei si programelor de manipulare comportamentala.

Adevarul este ca teoria lui Cameron, conform careia recompensele sunt benigne, depinde de niste concluzii extrase selectiv din cercetarile relevante, de omiterea altor studii si ignorarea unor diferente importante. De exemplu, propria sa lucrare confirma ca, daca oamenii se asteapta sa primeasca o recompensa materiala, tind sa petreaca mai putin timp asupra activitatii date decat cei carora nu li s-a promis nimic. Insa autoarea se grabeste sa minimalizeze acest fapt si prefera sa accentueze faptul ca recompensele, in anumite conditii, nu par sa fie nocive - cum ar fi cand oamenii nu se asteptau sa fie recompensati (ceea ce n-ar fi chiar o mare surpriza)."

Cameron considera ca efectele negative se limiteaza la recompensele materiale, pe cand recompensele verbale sunt de ajutor, in general. Dar ea ajunge astfel la aceasta concluzie: aduna gramada studii care definesc lauda in moduri foarte diferite," nu include studiile care au demonstrat efectul negativ al laudei* si distorsioneaza rezultatele unor alte studii, pe care nici nu le include. De exemplu, Cameron face referire la experimentul lui Ruth Butler, cand sustine ca „recompensa verbala extrinseca“ duce la rezultate foarte bune. Dar oricine face efortul sa caute acel studiu va vedea ca, de fapt, „comentariile“ si „lauda“ sunt notiuni diferite, rezultatele impresionante fiind o consecinta a primelor, insa laudele „nici macar nu au mentinut interesul initial al subiectilor fata de activitate“.[^]

Mai sunt multe de spus despre erorile acestei lucrari,[^] dar cel mai concis raspuns a fost o noua analiza, construita pentru a corecta chiar greselile disertatiei lui Cameron.[^] Mi-as dori sa fi fost publicata la timp pentru a o putea include in prima editie a acestei carti, deoarece este de departe analiza cea mai completa si precisa din punct de vedere statistic a datelor despre efectul recompenselor asupra

motivatiei intrinsece. Ed Deci, Richard Koestner si Richard Ryan au stabilit ateni criteriile de selectie pentru studiile incluse[^], au analizat 128 de experimente si au descoperit ca recompensele materiale aveau un puternic impact negativ\ asupra motivatiei intrinsece - un efect care „s-a manifestat la subiecti cu varste pomind de la cea prescolara pana la elevii de liceu, cu arii de interes incepand de la jocuri de cuvinte si terminand cu alcatuirea de puzzle-uri[^] si recompense diverse, de la bani la dulciuri[^]”.

Contrar celor afirmate de catre behavioristi, aceasta analiza a aratat ca „de departe, cel mai nociv tip de recompensa“ este acela oferit „drept consecinta directa a performantei”. Conform studiului, cea mai sigura cale de a scadea interesul oamenilor fata de o activitate este sa primeasca ceva doar daca o alta persoana decide ca s-au descurcat bine. Un alt aspect interesant al acestei lucrari este ca, desi recompensele verbale par sa intareasca motivatia intrinseca in experimentele ai caror subiecti sunt elevi de liceu, acestea nu au un efect pozitiv asupra copiilor mici pe care-i laudam cel mai des, in viata de zi cu zi.

Celelalte studii, articole si evenimente din ultimii sase ani, ulterioare publicarii acestei carti, sunt relevante mai ales pentru mediul de afaceri, educatie si cresterea copiilor. In continuare, voi examina fiecare dintre aceste subiecte de interes.

Mediul de afaceri

in mediul de afaceri american raman valabile doua aspecte, referitor la recompense: inca sunt des folosite si tot nu sunt eficiente. Sa privim rezultatele unui chestionar prezentat in *New York Times* si condus la finele anului 1998 de catre o firma de consultanta:

Planurile de acordare de bonusuri isi extind aplicarea si la angajatii de pe treptele inferioare ierarhic ale organizatiilor. Ceea ce nu inseamna ca functioneaza. Un sondaj efectuat pe 159 de companii, dintre care mai mult de o treime sunt in topul Fortune 500, a aratat ca 72% dintre ele au acum sisteme de plata variabile. crescand de la 47% in 1990. fnsa doar 22% dintre companiile incluse in acest sondaj au afirmat ca aceste planuri le-au ajutat sa-si atinga obiectivele; 28% au declarat ca niciunul dintre obiective n-a fost atins prin modificarea sistemului de compensatie.--

(Probabil aceste cifre ale sondajului supraestimeaza succesul acestor programe, din moment ce, de obicei, „managerii care sunt direct interesati de succesul respectivului plan sunt cei care-l evalueaza[^]”. Chiar mai mult, orice beneficii reale exista, se manifesta mai degraba pe termen scurt si \ izeaza mai degraba cantitatea, si nu calitatea muncii.)

Diverse alte dovezi ale esecului schemelor de compensatie au inceput sa se adune, de-a lungul ultimilor ani, daca e sa citim publicatiile economice:

- In august 1993, coperta publicatiei *Training* (in nici un caz antibehaviorista) iiustra un morcov mucegait*, expus pe o perna decorativa. Titlul editorialului era „De ce nimanui nu-i place schema voastra de recompensare“.
- O jumatate de an mai tarziu, revista *Sales and Marketing Management* a publicat un articol intitulat „Pledoaria impotriva comisioanelor“, abordand poate cea mai des raspandita forma de recompense de la locul de munca.
- La cateva luni dupa aceea, revista *Inc.* a publicat un editorial scris cu mult patos, „Plata in functie de merit nu este benefica pentru compania dumneavoastra“, semnat de directorul unei companii industriale din Louisville. El a descris cum un plan de acordare de bonusuri a adus in primele luni cateva rezultate pozitive, iar apoi „productivitatea a inceput sa scada“. Curand, in companie a aparut „o discordie fara precedent“, iar angajatii „erau atat de preocupati sa se certe in legatura cu cine si pentru ce e platit, incat n-au mai reusit sa ia decizii in favoarea clientilor si a companiei“.
- In aceeasi luna, un jurnalist de la *American Lawyer* si-a declarat ingrijorarea fata de sistemele de bonificare folosite in firmele de avocatura, scriind ca acestea reprezinta „o scuza de a renuta la responsabilitatea de a fi un mentor, de a sfatui si ajuta - o scuza de a nu fi manager“. Plata in functie de performanta, a afirmat el, se bazeaza pe presupunerea ca „problemele sunt responsabilitatea individului, si nu a intregii firme“.
- in 1995, publicatia CFO[^] a contribuit si ea cu articolul „Mitul platii in functie de merit“. Articolul incepea descriind cum DuPont anulasa un program de acordare de bonusuri, „partial din cauza scaderii drastice a moralului in randul angajatilor“. Un consultant din Texas a remarcat ca, dupa parerea lui, „foarte putini“ oameni angajati in companiile care folosesc asemenea sisteme de recompensare „spun ca au un loc bun de munca“.[^]®

N-am incercat sa tree in revista majoritatea articolelor din presa economica a ultimilor ani; multe alte articole au descris probleme similare. Dar managerii nici macar n-ar trebui sa citeasca marturiile altora ca sa-si dea seama ca aceste planuri de recompensare nu rezista mult pana sa fie inlocuite. intrebarea este: de cate ori vor trebui inlocuite asemenea programe, pana sa intelegem ca problema nu poate fi rezolvata cu o varianta noua a aceleiasi solutii? Cand vom realiza oare ca problema este chiar transformarea platii in recompensa?

Raspunsul depinde partial de motivele din spatele deciziilor manageriale. Uneori, prin conditionarea platii in functie de performanta n-a fost vizata „motivarea“

* E vorba de expresia "*carrot-and-stick*", tradusa aproximativ „bomboana si nuiaua" pe parcursul cartii. (N. trad.)

angajatilor sau cresterea calitatii muncii. Se dorea doar reducerea costurilor salariale. Chiar si asa, si lasand deoparte alte probleme pe care le genereaza, recompensele sunt dificil de justificat. In 1995, un consultant mi-a trimis un raport despre „costurile sistemului de bonusuri” de la o companie de telefonie mobila. Calculase ca agentii de vanzari si managerii isi petreceau 20% din timpul de lucru cu activitati legate de sistemul de acordat *comisioane, iar acest timp pierdut costa compania milioane de dolari pe an*. Calculele sale nici macar nu includeau anumite costuri ascunse: stresul, cifra de afaceri, frauda si actiunile agentilor de vanzari care ajunsesera sa „pacaleasca sistemul” - gasisera o cale sa-si creasca la maximum comisioanele. in ciuda daunelor pe termen lung produse companiei.

Marshall Industries, un mare distribuitor de componente electronice din sudul Califomiei, a aflat deja ca sistemele de recompensare sunt nocive si au costuri mari. Desi prinsi de ceva vreme in capeana behaviorismului, directorii au inteles in cele din urma ca intrebarea nu era „Cum sa ne recompensam angajatii?“, ci „Cum sa nu ne mai recompensam angajatii si sa-i tratam in schimb cu respect”. Comisioanele de vanzari in sine si alte recompense erau cele care nu permiteau acestei companii sa avanseze. Doar cand au realizat acest fapt, lucrurile au inceput sa se schimbe. Dupa un an intreg de framantari, directorul executiv Rob Rodin si colegii sai au renuntat, in primul rand, la toate concursurile si celelalte practici competitive. Apoi, au eliminat bonusurile managementului. in final, au facut cel mai curajos pas - au inlocuit comisioanele din vanzari si toate celelalte variabile ale platii in functie de performanta cu un salariu fix.^{^®} Ca rezultat, fluctuatia salariatilor a scazut cu un uluitor procent de 80%, moralul a crescut, oamenii de vanzari au inceput sa-si coordoneze mai eficient eforturile, iar vanzarile si profitul au crescut spectaculos. in 1992, cand Marshall demarase procesul de renuntare la recompense, cifra lor anuala de vanzari era de 575 de milioane de dolari. Sapte ani mai tarziu, cand am verificat din nou, se triplase. Rodin a declarat, cu sinceritate. ca daca ar fi mentinut comisioanele si alte recompense „nu cred ca am mai fi fost astazi pe piata“.^{^°}

Marshall Industries, ca si alte companii care sunt in proces de renuntare la recompense, a fost puternic influentata de cercetarile lui W. Edwards Deming. care, din pacate, s-a stins din viata la scurta vreme dupa publicarea acestei carti. Din ce-am observat eu, cu cat un om de afaceri cunoaste mai bine opera lui Deming, cu atat mai receptiv va fi la dovezile pe care i le ofer. Si invers, cei care nu stiu nimic despre curentul de gandire orientat spre calitate, pot fi neduminti cand vine vorba de conceptul de plata conditionata de performanta. Din pacate. interesul fata de ideile lui Deming a scazut intru catva de la moartea acestuia. inasa tot mai intalnesc manageri si consultanti care i-au inteles mesajul despre ne\ oia de a imbunatati „sistemul“ unui loc de munca, si care-mi spun ca niciodata nu s-ar intoarce lapracticile de manipulare si invinovatire a celor capti\d in acel sistem. In

aceeasi ordine de idei, va recomand cartea *The Leader s Handbook (1998)*, scrisa de Peter Scholtes, care contine una dintre cele mai incisive critici ale evaluarilor de performanta pe care am avut placerea sa le citesc vreodata⁵

Cei domici de date concrete despre recompense nu vor ti, probabil, mulUimiti. Din cate stiu eu, ceea ce am scris la pagina 126 ramane adevarat si sase ani mai tarziu: nici macar un singur studiu nu a demonstrat vreodata ca recompensele pot duce la imbunatatirea *pe termen lung* a *calitdtii* muncii. De fapt, opusul pare a fi adevarat, conform simularilor experimentale. De exemplu, psihologii au descoperit ca supervizorii tind sa ofere mai putin feedback informational subaltemilor si sunt „mai stricti atunci cand printre cerintele postului lor se numara si distribuirea de recompense”⁶

Intr-un alt studiu direct legat de cele ciiscutate la pagina 141, supervizorilor li s-a spus fie ca unui anumit angajat ii face placere sa lucreze, fie ca isi face treaba doar pentru bani. Chiar daca mesajele acestea fusesera generate aleatoriu si nu aveau legatura cu realitatea, supervizorii care credeau ca dirijeaza o persoana motivata extrinsec au manifestat o tendinta accentuata de a o controla. Drept rezultat, angajatul respectiv *chiar si-a pierdut din interesul fata de muncd*, confirmand asteptarile conform carora „n-avem incotro si trebuie sa tinem angajatii in frau“. Si invers, cand au crezut ca un angajat nu era doar interesat de recompense, supervizorii au creat acel mediu propice satisfactiei la locul de munca?⁷

Intre timp, un cercetator britanic a schitat o strategie indrazneata: a studiat persoanele care reprezinta receptorii programelor de recompensare. In loc sa intrebe managerii despre efectele recompensei asupra angajatilor, i-a intrebat pe cei recompensati?⁸ Peste 1200 de angajati de la diferite companii care foloseau planuri de recompensare au fost inclusi in sondaj, si acestea au fost rezultatele: „Impactul general al platii in functie de performanta asupra motivatiei angajatilor este negativ in toate companiile si indiferent de nivelul de reusita profesionala al angajatilor. Acest fapt sustine opinia din ce in ce mai raspandita, conform careia plata in functie de performanta demotiveazE, in cele mai multe cazuri, angajatii cu performante medii si nu reuseste sa creasca motivatia celor din primii 5%, care oricum ar fi lucrat bine“.⁹ La scurt timp dupa publicarea acestui studiu, un raport intern a dezvaluit ca „un sistem de conditionare a platii in functie de performanta, aplicat pentru 68 de mii de angajati de la Inland Revenue, este considerat demotivant de catre angajati”.¹⁰

Publicarea acestor rapoarte, a studiilor si articolelor pe care le-am descris nu garanteaza, fireste, ca se va renunta prea curand la planurile de recompensare. Cartile pe aceasta tema inca se mai publica, frizand autoparodia, cu titluri cum ar fi *1001 de feluri de a vd recompensa angaj'atii*. (Probabil editura a respins titlurile alternative cum ar fi *7 001 de feluri de a continua sa vd tratati angajatii ca pe animale*.) Analistii economici inca sunt recunosculatori cand companii cum ar fi

IBM, care tocmai a dat afara 135 de mii de angajati, a decis sa nu le mareasca salariile celor ramasi, ci sa introduca salariul de merit. Un consultant exclama; „Dupa ce au stat atat timp cu biciul pe ei, e frumos ca le mai dan si ceva bun din cand in cand!“^{^^} -pomind de la ideea ca alta cale nu exista, in afara de manipularea cu „nuiaua“ sau manipularea cu „bomboana“. Iar orice dovada a esecului unor asemenea planuri (cum ar fi sondajul mentionat la inceput) este inca primita cu o lista lunga de sugestii despre cum am putea crea „un plan de recompensare care sa aiba succes“: sa ne asiguram ca scopurile sunt dare, ca strategiile sunt directe, ca angajatilor li se da un tabel de sarcini, sa le poata urmari etc. etc.^{^*} Vocea stranie a lui Deming inca-mi rasuna in minte: „Chiar nu vor intelege niciodata?“

Rezultatele unui alt sondaj au fost publicate anul trecut si sunt similare celor descrise in paginile 130-131, demonstrand ca banii conteaza mai putin pentru oameni decat calitatea mediului de munca. Cand li s-a cerut sa enumere cele mai importante motive pentru care aleg un loc de munca, respondentii au clasat salariul pe locul saisprezece din douazeci - cu mult in urma „comunicarii sincere“, a unei „munci antrenante“ sau a „controlului asupra activitatii profesionale“.^{^^} Si totusi, managerii inca mai cred nu doar ca banii conteaza cel mai mult, dar si ca vor „motiva“ oamenii.

Cea din urma idee este cu precadere populara in randurile consultantilor care construiesc planurile de compensatie baniasca. Ei considera ca pot determina oamenii sa mrmceasca mai bine daca reusesc sa lege salariul de aspectele corecte, intr-un mod corect. Totusi, in realitate, acesti specialisti sunt ca inginerii care se ocupa de aerul conditionat al unei cladiri. Daca nu-si fac treaba cum trebuie, daca aerul e prea rece sau prea cald sau prea uscat, oamenii nu pot lucra suficient de bine. Dar indiferent cat de bine regleaza aerul, tot ce pot spera este ca oamenii sa uite de climat in sine si sa incerce sa-si imbunatateasca munca si. de ce nu. sa faca in asa fel incat aceasta munca sa fie placuta pentru ei. Nimeni nu angajeaza un instalator ca sa motiveze angajatii; si e la fel de ridicol sa ne asteptam de la asemenea rezultate si din partea unui specialist in salarizare.

Din nou, oamenii care au cele mai multe sanse sa inteleaga nu sunt cei care impun planurile de recompensare, ci aceia carora li se impun respectivele planuri. Am tinut odata un discurs la o companie petroliera, pe care n-am s-o numesc. (Ar putea fi orice companie petroliera care are doi de .T in denumire.) Avand in vedere cate evaluari, clasamente si recompense foloseau - si intentia mea de a denunta aceste practici - mi-a trecut prin minte sa-mi angajez o garda de corp, ca sa fiu sigur ca ies teafar din sala de conferinte. Spre surprinderea mea, audienta compusa din membri ai managementului la nivel mediu mi-a intampinat discursul cu entuziasm și chiar cu usurare; toata lumea din sala ma aproba. Au inteles imediat ca recompensele - „Fa asa ca sa primești asta“ - sunt instrumente de control.”*® Sunt modalitati eficiente prin care cei din varful ierarhiei ii controleaza pe cei de

pe treptele inferioare. Nu stiu daca directorii executivi din fruntea companiei au constientizat sau nu acest lucru, dar sunt, cel putin din experienta mea, mai putin receptivi la argumentele si dovezile care pun la indoiala mecanismul psihologic din spatele manipularii comportamentale. Rezistenta creste pe masura ce maintain pe scara ierarhica.

Dupa inca o prelegere, am primit un formular de evaluare* pe care cineva scrisese: „Excelenta prezentare. Dar m-ai lasat fara bici. Cum imi mai man eu calul in cursa acum?“ La asa ceva m-am referit cand sugeram stabilirea unor scopuri pe termen lung, inainte sa cerem „o alternativa“ la recompense. Fireste, nu fiecare director s-ar fi exprimat in asemenea termeni. Dar daca progresul este privit in termeni cantitativi, si nu calitativi, iar angajatii sunt priviti ca niste vite de povara, atunci bonusurile, salariile de merit, comisiunile din vanzari si alte sisteme de acest fel ne vor insoti mult timp de-acum incolo. Pe de alta parte, daca suntem dispusi sa ne reconsideram premisele, si recompensele ar putea lua calea bicicului.

Scoala

In ultima vreme, cand imi suna telefonul, ma pregatesc sa aud inca un parinte amarat, cineva care cauta compasiune sau un sfat, deoarece copilul sau este victima vreunui sistem elaborat de recompensare de la scoala. De exemplu, un tata mi-a povestit cum invatatorul fiului sau, elev in clasa intai, pune zilnic note comportamentului copiilor, de la unu la patru: nota 1, cea mai mica posibil, se acorda foarte rar; o nota de doi este practic o pedeapsa pentru orice actiune dezaprobată de invatator; iar una de trei semnifica o buna purtare, in general. „Dar patru?“ a intrebat tatal. „Pai, pentru patru ar trebui sa fii o statuie“, a raspuns baiatul, parand impresionat doar de mentionarea acestei note.

Pana si un copil mic intelege ca sistemele de modificare comportamentala nu sunt create pentru a incuraja curiozitatea sau creativitatea sau compasiunea; ci pentru a forma supunerea oarba, din moment ce concluzia logica este un elev care sta ca un obiect neinsuflit. Chiar mai mult, aceasta tactica se dovedeste a fi foarte raspandita: un sondaj recent care a inclus aproape 500 de invatatori de pe tot cuprinsul acestei tari a descoperit ca trei din patru acordau puncte sau premii pentru „buna“ purtare.¹ Am strans dovezi din publicatiile existente care confirma acest lucru: un articol cu un ton foarte exaltat dintr-o publicatie pedagogica sugereaza folosirea „stimulilor de motivare lunari, cand va surprindeti elevii ca fac ceva bine“; mai am un articol amplu care enumera o suta de moduri de a lauda copiii;

* Este incomparabila experienta de a pleda impotriva practicilor distructive, in-jositoare, de a reduce angajati la niste simple cifre („Felicitari! Esti un patru!“), iar participantii la conferinta sa primeasca formulare de evaluare, unde trebuie sa-mi dea note chiar dupa acelasi sistem pe care l-am criticat.

un morman de taieturi din ziare, si fiecare dintre ele descrie un non program de recompensare instituit in scolile locale si asa mai departe. Am primit multe din aceste fragmente de la corespondent! grijulii, care mereu pandesc ocazia sa-mi ridice tensiunea.

Chiar si atunci cand recompensele nu sunt folosite pentru a manipula comportamentul oamenilor, raman populare pentru obtinerea obedientei in scoala. Notele sunt cel mai evident exemplu. Putem adauga cercetarilor descrise anterior o alta serie de studii, initiate de catre Eric Anderman si colegii acestuia. Ei au descoperit ca atunci cand profesorii pun accent pe cat de importante sunt notele bune, elevii ajung sa vada lectura drept „mai putin importanta” si sunt mai predispusi sa copieze.” Mai mult, elevii de liceu care tind sa se gandeasca in primul rand la ce au de invatat pentru o nota acumuleaza mai putine cunostinte decat colegii lor, chiar si cand iau si alte variabile in considerare - o noua dovada a faptului ca nu invata la fel de bine atunci cand se gandesc la note.

De parca notele nu faceau deja destul rau, zeci de mii de scoli folosesc acum stimulente pentru lectura, sponsorizate de diverse companii. Cel putin la fel de deranjant ea programul „Book It!”, de la Pizza Hut. este acela denumit Accelerated Reader. In cadrul acestui program, o scoala cumpara {de la o companie cu profit enorm. Advantage Learning Systems, Inc.) un program esalonat, in care elevii trebuie sa aleaga dintr-o lista de titluri, iar apoi sa completeze un test pe calculator, cu intrebari despre fiecare carte, ca sa castige puncte si premii. Multi pedagogi care cheltuie din putinele lor fonduri pentru inscrierea in programul acesta pur si simplu isi doresc - si e de inteles - ca elevii sa citeasca. Dar mai mult decat simplul fapt ca acestia *citesc* conteaza motivul pentru care citesc si cum anume. In astfel de programe, motivul este recompensa, iar acest lucru cu amarul cost al interesului fata de lectura in sine, dupa cum ne confirma. din pacate. studiile. Cum anume citesc, cel putin cu ajutorul lui Accelerated Reader, este superficial: citesc pe sarite, cautand acele pasaje care le vor fi necesare la test, o maniera de a citi complet diferita de aceea pe care ne-am fi dorit-o de la un copil pasionat de lectura.” In 1997, Jeff McQuillan de la California State University a publicat un studiu in care analiza toate cercetarile intreprinse asupra efectelor pe care le au stimulentele oferite elevilor pentru a citi. A descoperit ca putinele cercetari care aratau efectele pozitive fusesera facute pe esantioane de elevi selectionate voluntar. Asadar e dificil sa intelegem ce a dus de fapt la rezultatele respective. In general, studiile n-au reusit sa compare acesti elevi cu altii care n-au fost inclusi in astfel de programe, si cu atat mai putin cu elevii inclusi in programe ee nu vizau recompense. (De exemplu, o alta cercetare a aratat ca timpul alocat pentru lectura voluntara, nerecompensata s-a dovedit foarte util in imbunatatirea abilitatilor de lectura si a dus la cresterea interesului fata de aceasta.) McQuillan a conchis ca niciuna dintre cercetarile existente “n-a aratat un efect pozitiv clar asupra abilitatii

de a citi, asupra vocabularului sau asupra obiceiurilor de lectura care sa poata fi atribuit exclusiv folosirii de recompense sau stimulente, iar mtr-un caz, practica oferirii de recompense s-a dovedit paguboasa”. Recomanda ca scolile sa cheltuie bani pe carti mai degraba decat pe programe standard care ofera motive extrinseci pentru a citi?’

Aceste programe menite sa stimuleze lectura si notele sunt aplicate pretutindeni in aceasta tara, dar mi-a devenit clar in ultimii ani ca segmentul predominant al elevilor manipulasi prin recompense si pedepse este al copiilor de culoare, in special cei care provin din familii sarace. Manipularea comportamentala este la ordinea zilei in scolile care au majoritatea elevilor afro-americiani sau hispanici. Avand in vedere efectul daunator al acestor tactici asupra dezvoltarii lor intelectuale, sociale si morale, consider ca acestor copii li se predau cunostintele in cel mai ineficient mod cu putinta. Dar pot fi si controlati, ca parte a unor politici sociale. Anterior,** am mentionat programul Leamfare din Winsconsin, care retrage beneficiile materiale incluse in asistenta sociala pentru familiile ai caror copii chiulesc. Acest program a fost preluat de mai mult de douazeci si patru de alte state. Conform studiilor, se pare ca programul „nu ajuta cu mult ratele de frecventare a scolii“ si „nu a avut niciun impact semnificativ asupra procentului de absolventi“.**

Fireste, unii behavioristi ar conchide simplist ca pedeapsa trebuie inlocuita cu recompensa. Asa ca in 1995, doi cercetatori au decis sa demonstreze ca aceasta tactica functioneaza. Au demarat un experiment pe durata a doi ani, in care „adolescentelor care riscau sa ramana repetente“ li s-au oferit stimulente financiare pentru a invata mai bine. Drept rezultat, contrar previziunilor experimentatorilor, aceste eleve au ajuns sa aiba note chiar mai mici, dar si mai multe absente scolare decat cele care primisera servicii sociale si educationale, dar fara recompense. Mai remarcabil este faptul ca s-au descurcat mai slab chiar decat grupul de control - adica fetele care pur si simplu au fost lasate in pace.^“ Dupa cum am observat si in alte studii,** oferirea de recompense s-a dovedit nu doar ineficienta, dar si contraproductiva.

Daca oferim bani pentru note bune, de fapt recompensam o recompensa. N-ar trebui sa fim surprinsi daca efectele nocive ale notelor sunt prin urmare integrate in cele ale recompense! financiare. Iar acum, cercetarile ne demonstreaza acest lucru. Un grup de sociologi din Vermont au luat interviuri unor copii de clasa a cincea si parintilor lor, si au studiat cu atentie parintii care fie isi pedepseau copiii pentru notele rele, fie ii recompensau pentru cele bune. S-a dovedit ca ambele obiceiuri erau asociate cu „motivatie, placere si persistenta scazuta in activitatea scolara“. De fapt, recompensa parea sa fie chiar mai rea decat pedeapsa.^

Sa fiu sincer, acest lucru nu demonstreaza ca recompensele si pedepsele au fost *cauza* problemei; poate au fost utilizate mai mult la elevii care deja intampinau dificultati la scoala, din alte motive. Dar macar este clar ca nici recompensele, nici

pedepsele n-au ajutat. Doua alte surse au oferit dovezi mai puternice ale relatiei de cauzalitate. Prima a fost un studiu din 1980, nepublicat, efectuat pe aproape opt mil de elevi, ce a aratat nu doar ca notele mici erau asociate parintilor care foloseau recompensele si pedepsele, dar si ca elevii care fusesera recompensati pentm note bune au luat *ulterior* note mai mici⁷

A dom conformare vine din partea nni studiu publicat in 1994, in California. Adele Gotfried si colegii sai observasera aproximativ o suta de mame inca de cand copiii lor aveau abia un an. Opt ani mai tarziu, le-au inclus in studiu doar pe cele care-si indemnaseră copiii sa invete bine, in special cele care isi recompensasera copiii pentm note bune sau ii pedepsisera retragand anumite privilegii pentm notele mici. Copiii acestor mame au devenit mai putin interesati de invatatura si, prin urmare, au avut mai pupne sanse sa se descurce bine la scoala. In mod paradoxal, cu cat reusita lor scolara era o preocupare mai stringenta a parintilor, cu atat aveau rezultate mai slabe la invatatura.

Acest ultim aspect ne sugereaza ca poate problema nu sunt recompensele si pedepsele in sine, cat o grija excesiva fata de performanta jcolara a copilului. Utilizarea notelor, bulinelor si a altor stimulente implied o preocupare mult prea puternica fata de *cat de bine* invata elevii. Ceea ce nu e deloc acelasi lucru cu a-i ajuta sa se implice complet in *ceea ce* fac. Cei care folosesc mita și amenintările cred ca asa va creste performanta elevilor (sau „vor avea standarde mai ridicate“, daca vreti), insa acest lucm s-ar putea sa dauneze *procesului de invdtare*.

Am mentionat aceste aspecte fascinante in paginile 155-58. dar in ultima vreme am inceput sa le cercetez mai atent, observand consecintele lor in domeniul reformei scolare. Am inceput sa caut si alternative la sistemul de notare si sa analizez factorii care promoveaza (dar si submineza) motivatia intrinseca a copiilor pentru invatatura. Acest fapt, la randul sau, m-a facut sa inteleg, in mare, limitele educatiei traditionale. De exemplu, iata un studiu care a fost publicat concomiient cu editia originala a acestei carti. Cercetatorii au confirmat ca, atunci cand programa scolara este atractiva, elevii care nu sunt deloc notati au rezultate la fel de bune la teste precum cei care primesc note.⁸ De aici deducem ca lipsa de interes a elevilor fata de teme, deseori interpretata drept un argument pentm „necesitatea“ notelor, reflecta, poate, problemele continutului materiel scolare.

Deci care e de fapt problema cu metodele con\ entionale de predare, si ce am putea face in schimb? Aceasta este alta poveste; poate chiar o alta carte.⁹

Creșterea copiilor

Multi s-au intrebat cu voce tare daca am sa-mi sustin ideile si cand voi deveni parinte. Unii doar s-au intrebat daca imi voi schimba opiniile; altii au suras malitios, bombanind „Da, sigur. Sa vedem ce mai zici cand vei avea *tu* un copil“

- presupunand ca odata ce voi deveni parinte, voi uita brusc de toate dovezile despre impactul distructiv al recompenselor si voi marturisi in schimb ca trebuie sa fac exact ca respectivul carcotas.

Prin urmare, imi face o deosebita placere sa va anunt ca, intr-o zi racoroasa si luminoasa de la inceputul lui octombrie 1995,” s-a nascut fiica mea, Abigail Mira Kohn. Nu, n-a venit pe lume pentru a fi subiectul vreunui experiment de puericultura, si nici sa confere credibilitate argumentelor mele. Dar daca tot e aici, acum ca sotia mea și cu mine am petrecut cativa ani luptand cu provocarile orei de culcare si spalatului pe dinti, crizelor de nervi si incapatanarii tipice prescolarilor si asa mai departe, ma simt pregatit sa dau raportul.

Prima mea observatie despre cum e sa fii parinte este ca acest statut implica *mult* mai multe rufe de spalat decat credeam. A doua observatie este ca publicatiile despre dezvoltarea copiilor par menite sa promoveze nesiguranta. („Pana la varsta de sapte luni, bebelusul dumneavoastra ar trebui sa fie capabil sa topaie intr-un picior prin casa si sa interpreteze melodii simple la clarinet/*) A treia observatie este ca, si nu pot explica de ce, precum multi alti parinti, am simtit nevoia sa-mi invat fiica ce sunete scot vaca sau oaia. Pur si simplu aici, unde locuim, informatia asta e inutila. Poate ca intr-o zi fata mea va avea nevoie sa strige dupa un taxi, totusi cred ca va trece mult, mult timp pana sa aiba ocazia sa recunoasca sunetele vreunei cirezi.

Dar sa revenim la subiect: am stiut mereu ca recompensele si amenintarile ar putea obtine o supunere temporara, dar acum imi dau seama pe deplin cat de tentant ar fi acest lucru, cat de usor este sa trecem peste dezavantajele acestor tehnici, cat de tentant este sa ne impunem ca adulti ca sa determinam un copil sa faca ce vrem noi. Stiu cum e sa nu dormi suficient din cauza unui bebelus care se tot trezeste, in asa hal incat esti pe cale sa urmezi metoda lui Ferber.” Stiu cum e sa-ti pierzi rabdarea cu un copil, care (spre deosebire de tine) are tot timpul din lume la dispozitie. Si inteleg ca nu exista doar alb si negru, ci nesfarsite tonuri de gri, cand vine vorba de cresterea copiilor - ca si de multe alte lucruri. Chiar daca anumite interventii sunt clar rele, iar altele in mod evident bune, majoritatea nu sunt atat de usor de clasificat. Chiar si respectand aspectele pe care le-am subliniat aici, trebuie sa marturisesc ca „Putem sa citim inca o poveste dupa ce faci baie“ suna foarte asemanator cu „Daca faci acum baie, te rasplatesc cu o poveste**.”

Lasand la o parte toate aceste concesii, pot spune cu sinceritate ca n-as retrace niciuna dintre afirmatiile din acest^ carte. Tot cred ca ar trebui sa nu ne bazam pe strategiile conventionale de control in cresterea copiilor. Chiar daca suntem inevitabil, ca parinti, pusi la incercare, eu ma simt frustrat mai degraba de adulti. Unii oameni, cand au auzit ca fiica mea are doi ani, au dat din cap intelegator si mi-au spus: „Ah, probabil zice intruna *nu* in etapa asta?“ Iar eu le raspundeam „Nu, *noi* ii zicem nu tot timpul**”, adica probabil asa se vad lucrurile din punctul ei de

vedere. Daca am invatat ceva din a fi parinte (in afara de a renunta la aroganta), este ca trebuie sa-mi reamintesc mereu cum se vad lucrurile din perspectiva copilului. Iar acesta este si cel mai bun mod sa evitam recompensele si fortarea copiilor, care tind sa fie folosite cand privim copilul ca pe un obiect, si nu ca pe un subiect.

Mai sunt si cei care critica indeosebi parintii care lasa copilul „sa-i controleze“ - ceea ce deseori inseamna ca doar incearca sa ofere copilului control asupra propriei sale vietii. Dimpotriva, parintii sunt admirati daca-si fac copiii sa li se supuna. Traim intr-o societate in care cel mai de pret compliment pe care l-ar putea primi un parinte este ca are un copil „cuminte“ (adica docil). Cand necunoscutii dintr-un restaurant ne spun ce „buna“ e fetita noastra, nu se refera la faptul ca e admirabila din vreun punct de vedere etic, ci doar ca nu i-a deranjat cu nimic.“ Fireste ca oamenii declara sec ca e imposibil sa te descurci fara recompense si amenintari: aceste tactici sunt necesare intr-adevar, daca scopul nostru este sa avem copii care-si vor petrece viata facand ce le spunem noi.

A existat vreun moment in care sotia mea și cu mine ne-am dorit ca Abigail sa faca ce-i spunem? Binein(eles. Au fost si momente in care ne venea s-o vindem la iarmaroc. Provocarea noastra, desi stim ca nu vom putea s-o implinim mereu, este sa nu urmarim acel comportament pe care behaviorismul il poate cumpara, pe moment. Cu cat ne gandim mai mult la scopul nostru pe termen lung, de a creste un copil altruist, cu simt moral, cu incredere in sine, fericit, responsabil, rational, cu atat suntem mai putin predispusi sa-i spunem „Fa asta si primesti ceva bun“, sau „Treci la colt“ sau „Pentru ca asa zic eu!“

Un rezultat neasteptat al faptului ca suntem parinti este ca sotia mea si cu mine ascultam din ce in ce mai incomod suvoitul constant de „Bravo!“ de la alti parinti. Acest cuvânt, alaturi de variatiile sale, pare un fel de tic verbal, un fel de sindrom Tourette parintesc, in care oamenii nu se pot abtine sa nu emita pareri despre absolut tot ceea ce face un copil. (Dupa cum am precizat anterior, faptul ca uneori parerea lor nu este pozitiva nu schimba ceea ce se intampla.) Uneori, motivele sunt mai dubioase, cum ar fi cand un parinte incearca sa modifice comportamentul unui copil pentru foloasele proprii. Alte motive sunt de necombatut, cum ar fi mandria sau bucuria unui parinte cand isi vede copilul ca reuseste ce\ a. Dar odata ce va ganditi la consecintele acestor exclamatii, ele incep sa sune la fel de suparator ca o tabla zgariata cu unghia. Aproape ca va doriti sa vedeti un copil care-si trateaza parintii cu aceeasi moneda, sa se intoarea si sa le spuna pe acelasi ton „Bravo, ce bine m-ai laudat!“

In caz ca va intrebati, nu-i nevoie sa ajungem la discutii de genul celor terapeutice. Daca tipa copilul, nu ne apucam sa dam din cap si sa spunem „Hmmm. Percep ceva manie venind din partea ta. Vrei sa exploram acest lucru?“ De asemenea, nici eu, nici sotia mea nu ne abtinem sa aprobam copilul; ci doar incercam sa nu conditionam aceasta aprobare. O imbratisam mereu pe Abigail; ne asiguram ca

stie ca este iubita si ca-i vedem reusitele, dar incercam sa nu-i furam placerea spunandu-i cum ar trebui sa se simta. Incercam sa nu impiedicam procesul prin care isi poate forma propriile evaluari privind actiunile ei. Cand reuseste sa faca ceva nou, ii spunem simplu „Ai reusit“, sau, acum ca e mai mare, o mtrebam *cum* a reusit. O ajutam si-i oferim feedback cand cere. Incercam sa nu ne arogam dreptul de a decide daca a fost bine sau rau cum i-a iesit „sarcina“®^ in care s-a implicat. Si, din ce-am vazut pana acum, functioneaza. Abigail pare sa se simta apreciata, dar in acelasi timp este cu adevarat mandra de sine, nu dependents de laude.

Pe scurt, experienta mea de parinte tinde sa-mi confirme concluziile la care ajunseseam deja teoretic, prin cercetare, observatii, dialog, reflectie si experienta pedagogics. (Daca n-ar fi fost asa, aceasta postfata si restul cartii ar fi fost mult mai scurte.) Am mai spus ca, desi consuma mai mult timp si este mai dificila, colaborarea cu oamenii ajunge sa aiba mult mai mult succes decat manipularea acestora. Iar acum va confirm ca am testat aceasta concluzie in propria mea casa.

Va multumi acest lucru pe toti cei care insistau ca doar lipsa mea de experienta ca parinte sta la baza criticarii recompenselor si pedepselor? Nu. „Vor gasi ei altceva de cartit impotriva lucrurilor care li se par amenintatoare“, m-a avertizat un prieten, un psiholog care imi impartaseste parerile despre manipularea comportamentala. „Iti vor spune - ah, dar tu ai *o feiitd*. Bineinteles ca nu trebuie sa folosesti recompense. Sau - sigur, cu un singur copil ti-e usor. Si daca mai ai un copil si ajungi la aceeasi concluzie, iti vor spune - da, bine, dar tu nu ai ce copii am *eu*“ Ce voia prietenul meu sa spuna este ca oamenii care nu sunt pregatiti nu pot fi convinsi nici de ce spun datele cercetarilor, nici de ce le spune un tata. Am primit niste scrisori minunate de la cititori: marturii despre cum au renuntat la recompense, cum chiar functioneaza, cum n-ar reveni niciodata la trucurile lor vechi, cum le vorbesc și altora despre asta si asa mai departe. Am sa-i cred pe cuvânt cand imi spun ca aceasta carte a jucat un rol decisiv in decizia lor. Dar nu cu falsa modestie va declar ca le-au fost necesare propriile experiente de viata, si au trebuit sa isi traiasca aceste experiente cu dorinta de a invata ceva din ele. Altfel, ar fi reactionat cu aceeasi indiferen(a sau indignare ca multi altii care au citit exact aceeasi carte.

Cand sustin seminarii sau prelegeri, le spun oamenilor ca nu trebuie sa ia de buna fiecare vorba a mea pentru a intelege cat de important este sa faca o schimbare. Nu vorbim aici despre o oferta integrals. Nu esti gata sa renunti la recompense (la scoala, la munca, oriunde), dar esti dispus sa te gandesti daca are rost sau nu sa pedepsesti? Bine, fa acest pas. Ai admis ca recompensele materiale pot fi distinctive, dar nu te poti opri sa recompensezi verbal? Bine, fa macar atat. Avanseaza cat poti de mult si renunta cand consideri ca este cazul. Poate mai tarziu vei ajunge un pic mai aproape de ideea de colaborare decat de cea de manipulare, si astfel ne putem continua impreuna calatoria.