

Pedepsiți prin recompense

Cum să evităm bulinele roșii, bonusurile, lauda și alte feluri de mită

Alfie Kohn

**traducere din engleză
de Ina Elena Irimia**

Cuprins

Prefață XIII

PARTEA ÎNTÂI

ARGUMENTAȚIE ÎMPOTRIVA RECOMPENSELOR

1. CUTIA LUI SKINNER:
MOȘTENIREA BEHAVIORISMULUI 5

Porumbei, șobolani și câini
Să vină întăririle
Dincolo de atractivitatea behaviorismului

2. ESTE BINE SĂ RECOMPENSĂM?
Facem loc doar pentru desert
Tratăm oamenii ca pe niște animale de casă 21

3. ESTE RECOMPENSA EFICIENTĂ? 37

Schimbă recompensele comportamentul?
Sunt performanțele îmbunătățite de recompense?

4. PROBLEMA RECOMPENSEI:
PATRU MOTIVE PENTRU CARE RECOMPENSELE
EȘUEAZĂ 51

- I. Recompensele pedepsesc
- II. Recompensele distrug relațiile
- III. Recompensele ignoră motivele
- IV. Recompensele descurajează asumarea de riscuri

5. MICȘORAREA DOBÂNZII:
AL CINCELEA MOTIV PENTRU CARE EȘUEAZĂ
RECOMPENSELE 69

Planul bătrânului
Scopul efectului
Motivul efectului
„Dar dacă pur și simplu am ... „
Minimizarea pericolului

6. PROBLEMA LAUDEI

97

„Ce treabă bună!“ versus O treabă bună
 Dependenți de laude
 Cuvinte de încurajare
 Teama de a nu răsfăța

PARTEA A DOUA

RECOMPENSELE ÎN PRACTICĂ

7. PLATA ÎN FUNCȚIE DE PERFORMANȚĂ: DE CE BEHAVIORISMUL NU DĂ REZULTATE CÂND E APLICAT LA LOCUL DE MUNCĂ

117

Stimulelele triumfă
 Stimulelele eșuează
 De ce eșuează recompensele
 Banii
 Cele cinci probleme ale recompenselor... la locul de muncă.

8. MOMELI PENTRU ÎNVĂȚARE: DE CE BEHAVIORISMUL NU FUNCȚIONEAZĂ ÎN SĂLILE DE CLASĂ

139

Motivația de a învăța
 Cum facem elevii să învețe
 Control mai sever: cazul educației speciale
 „Cum mă descurc?“

9. MITUIM PENTRU COMPORTAMENT ADECVAT: DE CE BEHAVIORISMUL NU AJUTĂ COPIII SĂ DEVINĂ OAMENI MAI BUNI

157

Prețul supunerii
 Pedepsirea copiilor
 Consecințele „Consecințelor“
 „Și dacă ești cuminte ... „

PARTEA A TREIA

DINCOLO DE RECOMPENSE

Introducere

173

10. DOAMNE, BINE CĂ E LUNI: SURSA MOTIVAȚIEI LA LOCUL DE MUNCĂ

175

Primul pas: înlăturați stimulentele
 Pasul doi: reevaluați evaluarea
 Pasul trei: creați condițiile pentru motivația autentică
 Colaborare
 Conținut
 Alegerea

11. DEPENDENȚI DE ÎNVĂȚARE: SURSA MOTIVAȚIEI ÎN SALA DE CLASĂ

191

Renunțați la recompense
 Avem nevoie de note?
 Elevul de nota zece - o poveste cu tâlc
 De la degradare la de-notare
 Procesul de învățare ca descoperire
 Din nou despre cei trei C
 Colaborarea: învățăm împreună
 Conținut: ce merită știut
 Dreptul de a alege: Autonomia în sala de clasă

12. COPII BUNI FĂRĂ CEVA BUN

217

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

POSTFAȚĂ

245

Anexa A: O discuție cu B. F. Skinner 261
 Anexa B: Ce este motivația intrinsecă? 271
 Anexa C: Behavioriștii răspund 277
 Note 285
 Referințe 375
 Indexul numelor 419

Cutia lui Skinner:

Moștenirea behaviorismului

Pentru o viziune antropomorfizată a șobolanului, psihologia americană a substituit o viziune de rozătoare asupra omului.

– Arthur Koestler, *Actul creației*

Uneori trebuie să admirăm suplețea și puterea persuasivă a unei idei influente, dar alteori trebuie să ne temem de influența ei asupra noastră. Ar trebui să ne facem griji atunci când ideea este atât de răspândită, încât nici n-o mai observăm. Dacă ajungem în punctul în care obiecțiile rămân fără răspuns, pentru că nu mai sunt ridicate, nu mai controlăm situația; nu noi posedăm ideea, ci ideea pe noi.

Această carte este despre o asemenea idee, care afirmă că modul optim prin care putem obține ceva este să oferim o recompensă oamenilor atunci când aceștia au comportamentul dorit de noi. Intelectualii au analizat fenomenul și au pus bazele curentului cunoscut sub numele de behaviorism. Ce mă interesează, totuși, este aplicarea acestei doctrine în viața de zi cu zi, versiunea care trăiește în conștiința noastră colectivă și afectează zilnic tot ceea ce facem.

Esența behaviorismului aplicat este „Fă așa și primești asta“. Eficiența acestei tehnici este rareori pusă la îndoială; singurul aspect pus sub semnul întrebării este ce anume vor primi oamenii și în ce împrejurări acel lucru le va fi promis și oferit. Luăm de bună ideea că acesta este felul în care trebuie să ne creștem copiii, să le predăm elevilor și să ne conducem angajații. Îi promitem gumă de mestecat unui copil de cinci ani dacă nu face gălăgie în supermarket. Fluturăm o notă de zece pe sub nasul unui adolescent ca să-l facem să învețe mai bine. Îi promitem o vacanță în Hawaii unui agent de vânzări, dacă vinde suficient din produsele companiei.

Îmi va lua doar câteva paragrafe ca să demonstrez că suntem adânc ancorati în acest mod de gândire și comportament. Dar țelul meu este cu mult mai ambițios. Vreau să demonstrez că această doctrină are ceva profund greșit – că principiile sale sunt înșelătoare, iar practicile pe care le generează sunt atât intrinsec criticabile, cât și contraproductive. În special acest ultim aspect, și anume că dintr-un punct de vedere pur pragmatic behaviorismul aplicat nu reușește să obțină consecințele așteptate, va fi pe larg discutat în paginile următoare.

Dacă fac o asemenea afirmație nu înseamnă că sugerez că e ceva în neregulă cu majoritatea lucrurilor oferite drept recompensă. Nu guma de mestecat în sine este problema, nici banii, nici dragostea și atenția. Recompensele în sine sunt în unele cazuri inofensive și în alte cazuri indispensabile. Ce mă preocupă este practica de a folosi aceste lucruri *drept* recompense. Să iei ceva de care oamenii au nevoie și să-l oferi condiționat, pentru a controla felul în care aceștia se comportă – aici e problema. Atenția noastră este centrată corespunzător, cu alte cuvinte, nu pe „asta“ (lucrul dorit), ci pe cerința ca o persoană să *facă așa ca să primească asta*.

Pornesc de la premisa că a-i răsplăti pe oameni ca să se conformeze nu este cea mai buna soluție, cum insistă mulți. Nu este o lege fundamentală a naturii umane. Este doar un mod de a gândi și de a vorbi, de a ne organiza experiența și de a interacționa cu ceilalți. Poate părea natural, dar de fapt reflectă o ideologie care poate fi pusă sub semnul întrebării. Consider că a venit vremea să facem asta. Prețul scump pe care-l plătim pentru loialitatea noastră lipsită de gândire critică față de sistemul recompenselor este ceea ce face această poveste nu doar contrariantă, ci și profund tulburătoare.

Porumbei, șobolani și câini

Recompensele erau folosite cu mult timp înainte să fie formulată o teorie care să le explice și să le sistematizeze punerea în practică. John B. Watson a sugerat că behaviorismul, al cărui părinte este considerat, a început cu o serie de prelegeri pe care le-a ținut la Universitatea din Columbia în 1912. Însă o teorie foarte asemănătoare cu „Fă așa și primești asta“ – așa-zisa Lege a Efectului, conform căreia un comportament care duce la o consecință pozitivă va fi repetat – a fost elaborată de psihologul Edward Thorndike, tocmai în 1898¹. Chiar mai mult,

- Cu un an înainte ca Watson să-și susțină prelegerile, Frederick W. Taylor și-a publicat faimoasa carte *Principiile managementului științific*, care descria cum sarcinile de lucru dintr-o fabrică ar trebui împărțite, și fiecare parte ar trebui repartizată unui muncitor, conform unui plan precis, cu recompense financiare oferite cu fărâita, pentru a încuraja o eficiență maximă a productivității².

- 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 precedă 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 șobolanii 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 unuia natural – să spunem, când apare friptura, sunăm din clopoțel, Rover ajunge să le asocieze pe cele două. Iată – s-a obținut condiționarea unui răspuns: câinele salivează când aude sunetul clopoțelului †.

Condiționarea operantă, prin contrast, este legată de felul în care o acțiune poate fi controlată de un stimul care mai degrabă o precedă. Când o răsplată – Skinner prefera termenul de „întărire“⁴ – urmează unui comportament, acel comportament este predispus repetării. O activitate îndelungată de cercetare a rafinat și a înfrumusețat 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 ne este familiar tuturor: „Fă așa și primești asta“ va duce la repetarea aceluia „așa“ 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 făcea 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“³.

† 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 laboratorul său saliva înainte să fie capabil să adulmece carnea.

duș și a sărit imediat înapoi este o dovadă vie a felului în care un stimul (zgomotul apei trase) poate ajunge să fie asociat cu un altul (apă 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 cărților 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, ești o ființă mai complexă decât un porumbel (în mare parte pentru că ai coarde vocale), dar teoria învățării, care explică felul în care o pasăre captivă într-un aparat de laborator numit „cutia lui Skinner“ ajunge să lovească repetat cu ciocul într-un disc, se grăbește să explice și modul în care tu și cu mine ajungem să înțelegem symbolismul 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*⁵, 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 iei în derâdere 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 ridicola] concluzie care se impune. Și în loc să se decida de cele afirmate și să se enerveze, Skinner aproba din cap și spunea cu entuziasm: Așa e, ai dreptate. De exemplu, a insistat că organismele (inclusiv oamenii, țineți 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 înconjurător“. „O persoană nu este un factor originar; este un loc, un punct în care mai mulți factori genetici și de mediu se întâlnesc și au un efect comun“⁶! 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-și 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 organismele pe care le studiezi? Răspunsul 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.“⁷

Desigur, pe parcursul a patru sute de pagini, cartea dă impresia că altcineva este naratorul – cineva căruia nu-i pasă 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 izvorât 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 retuș pentru a finisa trăsăturile ființei umane atât de prețuite de noi, cum ar fi creativitatea, dragostea, moralitatea și libertatea. La urma urmei, actul vorbirii este doar „comportament verbal“, iar gândirea este vorbirea în tăcere⁸. 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 lucrurilor care i s-au întâmplat, a introdus elemente noi, care au evoluat în ceva minunat. Așa că a continuat să le creeze, și a compus pentru că înclinația sa către scris a fost puternic întărită.

Iar dragostea? Țineți-vă 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. Și tot așa, înainte și înapoi, până când se poate ajunge la un punct în care ambii sunt foarte predispuși să facă lucruri frumoase unul pentru celălalt și să nu se rănească. Presupun că asta s-ar putea numi „a fi îndrăgostit“⁹.

Respect pentru oameni și cărți

Moralitatea, pentru Skinner și alți behavioriști, a fost redusă la întrebarea dacă societatea consideră o acțiune adecvată sau inadecvată, funcțională sau nefuncțională; niciodată ceva nu este în mod inerent rău sau bun.

A emite o judecată de valoare numind ceva bun sau rău înseamnă să-l clasificăm în funcție de comportamentul pe care-l încurajează.[...] Singurele lucruri bune sunt încurajările pozitive, iar singurele lucruri rele sunt cele negative. „Ar trebui să spui adevărul“ s-ar putea traduce prin: Dacă aprobarea semenilor tăi te încurajează, te vei simți motivat să spui adevărul!¹⁰

Filozofii fac distincția între acest sens amoral al noțiunii de *bine* (de exemplu, „E bine să duci gunoiul înainte să se umple punga“), și sensul moral – „E bine să spui adevărul“. Skinner a eliminat complet ultima variantă, contopind-o cu prima.

Concepția sa față de libertate, pe de altă parte, este mai cunoscută, din moment ce acesta este unul dintre cele două concepte pe care behaviorismul ne ajută să le împingem dincolo de limite, conform titlului celei mai bine vândute cărți a lui Skinner, publicată în 1971. Cu câțiva ani în urmă, Skinner mi-a acceptat invitația de a ține o prelegere la clasa la care predam. Nu m-am putut abține să nu-l iau nișel peste picior, referitor la concluziile remarcilor sale. Ținem să mulțumim circumstanțelor responsabile pentru prezența dumneavoastră aici, în această după-amiază, am spus eu. El n-a râs. Surzând politicos, mi-a răspuns: „Mă bucur că au avut loc“.

Skinner credea că „alesese“ să-mi viziteze clasa și că noi toți ne „aleseserăm“ acțiunile – după cum alege un bolovan dintr-o avalanșă locul în care urmează să aterizeze. Dar oricum, ideea de liber-arbitru nu prea are sens pentru un om care a repudiat conceptul de sine. Dacă noi, restul, insistăm cu impertinență să vorbim despre cum „intenționăm“ să facem ceva, aceasta este fie din cauză că ne simțim confortabil să ne gândim la noi înșine că deținem controlul, fie din cauză că suntem ignoranți, individual și colectiv, cu privire la forțele care determină de fapt comportamentul nostru. Libertatea este doar un alt cuvânt pentru ce ne-a rămas de învățat. Este felul în care ne referim la setul de fenomene, care se diminuează continuu, pentru care știința încă nu a specificat cauzele¹¹.

Iar acum deținem cheia pentru a înțelege esența behaviorismului: vine dintr-o totală încredere în știință – mai precis, o versiune îngust definită a științei, care nu s-a pus vreodată la curent cu fizica modernă – și de care se folosește pentru a ne spune tot ce trebuie să știm. Unii filozofi descriu acest curent de gândire drept „scientism“. Acesta afirmă că toată cunoașterea adevărată este cunoaștere

științifică. Ființele umane sunt analizate exact în același mod în care am analiza „un compus chimic sau felul în care crește o plantă“, a spus Watson. Dacă există părți din ființa noastră omenească pe care știința nu le poate explica, cu atât mai rău pentru acele părți. Orice nu este observabil, testabil și cuantificabil, fie nu merită analizat, fie nu există cu adevărat. Psihologii care vorbesc despre conștiință îl aseamnă pe Watson înțelepților din „vremurile străvechi ale superstițiilor și magiei“¹². Dimpotrivă, Skinner a fost și mai vehement în a exprima aceste idei.

Dacă psihologia încearcă să imite științele naturale, esența obiectului său (adică noi) este redusă la statutul esenței obiectului fizicii și chimiei (lucruri). Când încercăm să explicăm lucruri, apelăm la cauze. Dar când majoritatea dintre noi încercăm să explicăm comportamentul uman, vorbim despre motive; de obicei rolul este jucat de o decizie conștientă mai degrabă decât de un răspuns automat la un stimul extern. Dar pentru Skinner, și acțiunile noastre pot fi descrise în termeni cauzali. Libertatea este doar o iluzie. Amintiți-vă, nu există un „sine“ care să fie *liber*: nu suntem nimic altceva în afară de ceea ce facem. Această idee este cea care a dat numele doctrinei behaviorismului.

Nu doar behavioriștii academici consideră că doar comportamentul măsurabil este real. Acum câțiva ani, niște oameni de afaceri au acceptat oferta unui cercetător de a primi o cină gratis în schimbul comentariilor lor pe marginea noului lui chestionar psihologic. Unul dintre bărbați, la a treia țigară de dinainte de cină, a fost iritat de o întrebare care se referea la sentimentul de încredere de la locul de muncă. El a spus că nu înțelege ce înseamnă cuvântul „încredere“, în afara sensului propriu: „Am încredere că scrii ce-ți dictez acum.“ Ceva mai târziu, a mai avut o obiecție la o altă întrebare a chestionarului, și anume dacă „este acceptabil eșecul, în cazul în care s-a depus un efort considerabil“. Aceasta, a declarat el, era o contradicție a termenilor; singurul lucru care contează este rezultatul cuantificabil, iar dacă acesta este văzut drept eșec, atunci prin definiție efortul a fost insuficient. Și, de fapt, dacă nu poate fi cuantificat, nu este real.¹³

Acest punct de vedere reflectă o sensibilitate tipic americană. Deloc întâmplător, behaviorismul este contribuția majoră a acestei țări în câmpul psihologiei, la fel și faptul că singurul curent filozofic originar din Statele Unite este pragmatismul. Suntem o națiune care preferă să acționeze decât să stea pe gânduri, și preferăm practica în defavoarea teoriei; privim intelectualii cu suspiciune, venerăm tehnologia și suntem fixați pe găsirea unei idei de bază. Ne definim prin numere – salariul net și indicele de colesterol, procente (cât cântărește bebelușul tău?) și teste grilă standardizate (câte știe copilul tău?). Prin contrast, nu ne simțim în largul nostru cu noțiuni abstracte intangibile și nonștiințifice, cum ar fi sentimentul unei stări de bine sau motivația intrinsecă de a învăța.

O critică amănunțită a scientismului ne-ar îndepărta de subiect. Dar este important să înțelegem că practica se bazează pe teorie, indiferent dacă acea teorie a fost identificată în mod explicit sau nu. Conform unui sondaj, majoritatea copleșitoare a profesorilor sunt incapabili să numească sau să descrie o teorie pedagogică ce stă la baza metodelor pe care le folosesc la clasă¹⁴, dar ceea ce fac – ce facem oricare dintre noi – nu este mai puțin influențat de principiile teoretice, doar pentru că aceste principii sunt invizibile. În spatele practicii de a-i oferi un abțibild colorat în formă de dinozaur unui elev de clasa întâi ca să respecte ordinul de a nu face gălăgie, stă teoria care încorporează principii distincte despre natura cunoașterii, posibilitatea de a face alegeri și ce înseamnă să fii o ființă umană. Dacă odată expuse premisele behaviorismului, acestea ne tulbură, atunci poate că aceasta reprezintă o invitație de a pune la îndoială anumite practici care se sprijină pe acele premise.

Este oare nedrept să definim behaviorismul pe baza a ceea ce au avut de spus Watson și Skinner? Da și nu. Este adevărat că au fost mai radicali referitor la anumite subiecte decât cercetătorii și terapeuții de după ei, cum ar fi statutul unei vieți interioare. Sentimentele, atitudinile și intențiile erau inutile pentru ei, dacă trebuiau să explice oricare dintre acțiunile oamenilor, complet determinate de factori externi, aproape total irelevante pentru tipul de psihologie pe care îl susțineau ei.

În cazul multor mișcări intelectuale, pionierii acestora sunt retrograzi și lipsiți de moderație; generației următoare îi revine rolul de a adapta și împlini noțiunile utile din alte teorii. Până la un punct, behavioriștii au fost dinamici, în timp ce Skinner a stagnat. Cu mult timp înainte de moartea sa, se frământa prin casă din pricina a ceea ce era definit drept terapie comportamentală. (În ultima sa lucrare, terminată în noaptea de dinaintea morții sale, Skinner a reluat ideea că „în analiza științifică a comportamentului nu e loc de noțiunea de minte sau sine“.¹⁵)

Dar chiar dacă unii behavioriști mai reținuți și mai puțin pomeniți au netezit marginile tăioase ale psihologiei lui Skinner, ei duc mai departe o tradiție care este fundamental fidelă conceptelor pe care le-am descris, cel puțin în privința ideilor mai importante. Poate că i-a influențat descoperirea că învățăm și observând cum alți oameni sunt recompensați, sau că atitudinile, ca și comportamentele, pot fi încurajate, dar acestea nu sunt abateri decisive de la ideile lui Skinner cu privire la subiectul discuției noastre.

Mai important, noi putem să ne îndepărtăm în acest moment de Skinner și să ne raportăm la sistemele de plată în funcție de performanța de la locul de muncă din zilele noastre, sau la obiceiul de a lipi o steluță aurie pe un tabel de câte ori un copil se supune cerințelor părinților săi. Repet, această carte se vrea a fi o critică a acestui tip de practici, a behaviorismului popular, mai degrabă decât o critică adusă lui Skinner însuși. Așa că, dacă perspectiva unei utopii unitar controlate ca în Walden Two vă dă fiori, nu acesta este subiectul său.

Odată ce reflectăm serios la implicațiile frazei „Fă așa și primești asta“, acestea sunt în sine un motiv serios de îngrijorare.

Să vină întăririle

Unii sociologi exagerează popularitatea teoriei sau practicii pe care o critică atât de zelos, poate pentru a obține un efect mai dramatic. În cazul de față, riscul este minim, pentru că e greu de imaginat cum am putea exagera saturația behaviorismului popular. Indiferent de convingerile politice sau de clasa socială, indiferent dacă suntem un director din Top 500 Fortune sau un educator de grădiniță, ea ne-a fost inoculată tuturor; este la fel de tipic americană cum e să răsplătim pe cineva cu o felie de plăcintă cu mere.

Ca să motivăm elevii să învețe, le oferim abțibilduri, steluțe, diplome, premii, trofee, statut de membri în societăți de elită, și mai presus de toate, note. Dacă notele sunt suficient de bune, unii părinți le cumpără biciclete sau mașini sau le dau bani, oferindu-le astfel recompense pentru recompense. Pedagogii sunt uluitor de imaginativi când vine vorba de inventat ceva nou, o versiune îmbunătățită a aceleiași idei. De exemplu, la un liceu din Georgia, studenții primeau carduri de identitate aurii dacă aveau media generală A, argintii dacă aveau media B și albe, simple, dacă nu se ridicau la înălțimea așteptărilor – până când au apărut protestele față de ceea ce majoritatea considera a fi un sistem de castă¹⁶. Aceste obiecții n-au împiedicat mai multe școli din acest stat să folosească un program care nu numai că emitea carduri de identitate în culori diferite, în funcție de performanțe, dar apela și la comerțanții locali să ofere reduceri studenților în funcție de media generală.¹⁷

În urmă cu câțiva ani, un director executiv din cadrul lanțului de restaurante Pizza Hut a decis – să presupunem că doar din motive altruiste – că această companie ar trebui să sponsorizeze un program care să încurajeze copiii să citească mai mult. Strategia pentru atingerea acestui scop – mita. Pentru fiecare număr prestabilit de cărți pe care un copil le citește în programul „Book It!“, profesorul îi prezintă un certificat pe care-l poate schimba pe pizza gratis. Acest program și altele asemenea lui sunt încă operaționale în toată țara.

Dar de ce să ne oprim la recompensele comestibile? Deputatul Newt Gingrich a felicitat colegiul West Georgia pentru că le plătea copiilor de clasa a treia doi dolari pentru fiecare carte citită. „Dacă adulții sunt motivați de bani, de ce nu ar fi și copiii?“ s-a întrebat el, reușind în aparență să depășească presupusa aversiune a conservatorilor de a rezolva problemele apelând la bani.¹⁸ Oferirea de recompense nu este limitată la o anumită ideologie. Propunerile de salvare a sistemului de educație american, făcute de autoritățile publice și căpeteniile corporatiste (celor din urmă permițându-li-se, în mod unic, un rol privilegiat în această discuție), sunt fără excepție, behavioriste, indiferent de unde vin, de

la democrați liberali sau republicani conservatori. Politicienii pot despica firul în patru când vine vorba de câți bani să cheltuie sau dacă să permită fondurilor publice să susțină studenții în cadrul instituțiilor private de învățământ, dar practic nimeni nu pune la îndoială tehnica fundamentală a biciului și bomboanei când vine vorba de motivare: le promet educatorilor măriri de salariu dacă au succes sau îi amenință chiar cu pierderea jobului lor, dacă eșuează – în mod tipic, pe baza notelor studenților lor la testele grilă – și se presupune că va urma excelența în educație.

Pentru a face copiii „să se poarte frumos“ (adică să facă ce vrem noi), ne bazăm pe exact aceeași teorie a motivației – singura pe care o cunoaștem, scoțând din buzunar altă pungă cu bunătați. Acasă, oferim timp în plus petrecut la televizor, un desert special sau bani, când copiii se supun cerințelor noastre. La școală, profesorii promet pauze mai lungi sau petreceri speciale pentru clasele cu elevi ascultători. Într-o școală primară din Indiana, copiii care dau dovadă de o docilitate exemplară în sala de mese sunt răsplătiți cu o masă frumos aranjată¹⁹. Într-un liceu din Texas, „comportamentul excelent“ (definit drept „orice faptă pe care profesorul o desemnează drept corespunzătoare“) duce la câștigarea unui card „Good as Gold“, care îi oferă beneficiarului bilete la film, tricouri sau alte premii.²⁰

Aceste exemple pot fi multiplicat cu miile, și nu se limitează doar la copii. Oricând dorim să încurajăm sau să descurajăm anumite comportamente – să facem oamenii să slăbească sau să se lase de fumat, de exemplu – metoda aleasă este manipularea comportamentului. Astfel, când mai multe organizații de planificare familială au vrut să se implice serios în problema sarcinilor în rândul adolescentelor, așa cum era de așteptat, au făcut apel la recompense, în acest caz plătind tinerelor mame câte un dolar pentru fiecare zi în care au reușit să nu rămână iar însărcinate. „Dacă guvernul federal plătește fermierii să nu semene recolte, noi de ce n-am plăti adolescenții să nu aibă copii?“²¹ și-a motivat acțiunea psihologul care venise cu ideea.

Între timp, locurile de muncă americane sunt cutii Skinner enorme, cu locuri de parcare. De la muncitorii din fabrică, plătiți la bucată, până la directori executivi de top, împinși cu promisiuni de acces la pachetele de acțiuni ale companiei, de la privilegiile speciale acordate Angajatului Lunii până la agenții de vânzări care lucrează pentru comision, rețeta mereu are ca ingredient behaviorismul în concentrație maximă. În funcție de tipul și mărimea organizației incluse în chestionar și de felul în care este alcătuit chestionarul, estimările recente ale numărului de companii americane care folosesc o formă de recompensă sau plan de merit se extind de la 75 la 94 de procente, iar multe din aceste programe au fost adoptate de curând, în cursul ultimilor ani.²²

Existența unei adevărate armate de consultanți este bazată pe inventarea de noi formule pentru calculul bonusurilor sau de noi substituenți pentru bani care să fie vânturați pe sub nasul angajaților: vacanțe, banchete, locuri speciale de parcare, plăcuțe decorative drăgălașe – variațiile pe această unică temă de motivare sunt nelimitate. Dacă răsfoim cărțile de afaceri din zilele noastre, întâlnim peste tot

aceleași enunțuri: „Ceea ce e cuantificabil poate fi produs. Ceea ce este recompensat este produs din nou.“²³ Revistele și ziarele oferă mai multe afirmații din aceeași categorie. Un articol, intitulat „Dacă angajații demonstrează performanță la locul de muncă, atunci recompensați-i“ declară pur și simplu „Cu cât oferim cuiva mai mulți bani, cu atât va munci mai mult“²⁴.

Nici o cercetare asupra universalității behaviorismului aplicat nu ar fi completă fără a menționa o practică pe care o au în comun toate ariile (școală, muncă, familie) și care este folosită pentru atingerea tuturor obiectivelor imaginabile (îmbunătățirea procesului de învățare, creșterea productivității și schimbarea atitudinii și comportamentului oamenilor). Mă refer la laudă, pe care Skinner a denumit-o „cel mai de preț instrument în modificarea comportamentului“. Cărți și seminarii pe tema creșterii copiilor și a activității la clasă îndeamnă adulții să prindă momentul când copiii fac ceva bine și să-i laude pentru asta – un articol le reamintește mamelor că „indiferent câte laude oferiți, mereu e loc de mai mult“²⁵ – iar managerilor de corporație li se dau sfaturi similare. Chiar și oamenii care au îndoieli privind acumularea de recompense materiale nu ezită deloc față de folosirea fără discernământ a recompenselor verbale, care sunt, desigur, o altă formă de manifestare a aceluiași principiu. Aprobarea sau plăcerea sunt de multe ori nu doar exprimate, ci date cu țărâita în mod deliberat, condiționat, fiind parte dintr-o strategie elaborată de modelare a comportamentului celorlalți. (Voi avea mai multe de spus în capitolul 6 despre distincția dintre feedbackul util, pozitiv, și lauda ca instrument de manipulare.)

Dincolo de atractivitatea behaviorismului

Ca majoritatea lucrurilor pe care noi și cei din jurul nostru le facem constant, utilizarea recompenselor a ajuns să pară atât de naturală și de inevitabilă, încât dacă ne întrebăm: De ce facem asta? putem fi uimiți și tulburați. În general, este o idee bună să ne provocăm astfel pe noi înșine cu privire la tot ce am ajuns să luăm de-a gata; cu cât mai mare e obișnuința, cu atât mai valoroasă este această introspecție.

Behaviorismul aplicat n-a ajuns să ne sufoce viețile în mod întâmplător. Există motive evidente ale popularității sale, începând cu sistemele de gândire deja bine implementate, pe care le completează. Am menționat unul din acestea mai devreme: pragmatismul nostru, și mai precis tendința de a favoriza tehnicile practice pentru atingerea unui scop, și nu de a ne împotmoli în teorii și argumente. O națiune de pionieri și antreprenori ocupați nu are timp să stea să cugete la sursa problemei; mult mai compatibilă cu spiritul american este o declarație simplă, care pare să dea rezultate: „Fă așa și primești asta.“

Ideea de a promite ceva bun oamenilor pentru a se schimba ni se pare familiară, deoarece alte tradiții și credințe sunt bazate pe un mod similar de gândire.