

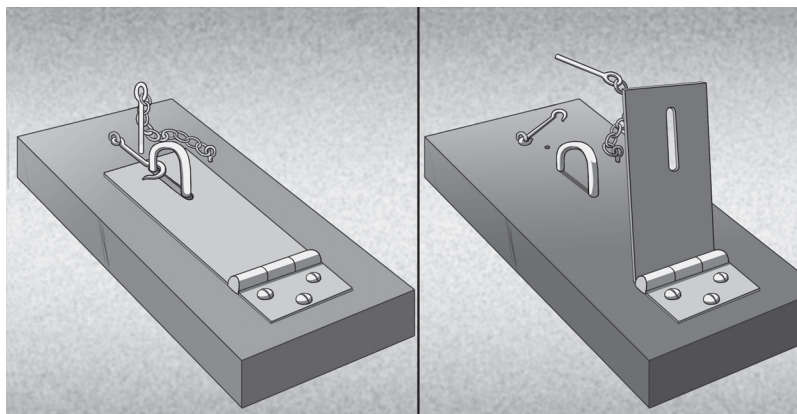
## Ú V O D

# Záhadný hlavolam Harryho Harlowa a Edwarda Deciho

**U**PROSTRED MINULÉHO STOROČIA robili dvaja mladí vedci experimenty, ktoré mali zmeniť svet – ale nezmenili.

Harry F. Harlow bol profesorom psychológie na Wisconsinkej univerzite, ktorý v štyridsiatych rokoch dvadsiateho storočia zriadil jedno z prvých svetových laboratórií zameraných na štúdium správania primátov. Jedného dňa v roku 1949 zhromaždil Harlow spolu s dvomi kolegami osem opíc druhu makak rézus, aby pomocou nich vykonal dvojťždňový experiment o učení sa. Výskumníci vymysleli jednoduchý mechanický hlavolam, ako je ten na obrázku ďalej. Jeho vyriešenie vyžadovalo tri kroky: vytiahnuť vertikálny kolík, povoliť háčik a zdvihnúť sklápací kryt. Pre nás úplne jednoduchá úloha, pre šesťkilové laboratórne opice je to však oveľa náročnejšie.

Výskumníci tento hlavolam umiestnili do kletky s opicami, aby mohli pozorovať, ako budú tieto tvory reagovať – a aby ich pripravili na testy šikovnosti pri riešení problémov, ktoré nasledovali o dva týždne neskôr. No takmer



*Harlowov hlavolam v počiatočnej pozícii (vľavo) a rozlúštenej pozícii (vpravo).*

okamžite sa stalo niečo zvláštne. Opice sa začali samy od seba – bez akéhokoľvek vonkajšieho naliehania bádateľov – s týmto hlavolamom hrať, a to sústredene, odhodlane a tiež sa zdalo, že aj s radosťou. Takmer okamžite začali prichádzať na to, ako tento vynález funguje. Keď Harlow na trinásty a štrnásť deň experimentu opice testoval, boli už značne obratné. Hlavolam riešili často a rýchlo; pri dvoch tretinách pokusov túto šifru rozlúštili za menej než šesťdesiat sekúnd.

Toto bolo teda trochu zvláštne. Nikto opice nenaučil, ako vytiahnuť kolík, povoliť háčik a zdvihnúť kryt. Nikto ich neodmeňoval jedlom, emóciami ani tichou pochvalou, keď uspeli. A bolo to v úplnom rozpore so všeobecne prijatým názorom o tom, ako sa primáty – vrátane tých s väčším mozgom, ktoré sú menej chlpaté a známe pod pomenovaním ľudskej bytosti – správajú.

Vedci vtedy poznali dve hlavné hnacie sily, ktoré ovplyvňovali naše správanie. Prvá z nich bol biologický pud. Ľudia a iné zvieratá jedli, aby zasýtili hlad, pili, aby uhasili smäd, a pári sa, aby naplnili svoje telesné potreby. Lenže tu sa to nedialo. „Riešenie nevedlo k jedlu, vode alebo sexuálnemu ukojeniu,“ zosummarizoval Harlow.<sup>1</sup>

Ani druhou známou hnacou silou sa však nepodarilo objasniť zvláštne správanie opíc. Ak biologické pudy prichádzajú zvnútra, táto hnacia sila prichádza zvonka – a je to odmena a trest od okolia za určité správanie. Táto sila sa jednoznačne týkala ľudí, ktorí presne reagovali na takéto vonkajšie sily. *Ak nám slúbite, že nám zvýšite plat, budeme viac pracovať. Ak budeme mať nádej, že dostaneme z testu áčko, budeme dlhšie študovať. Ak nám budete hroziť zrážkami zo mzdy, keď príde neskoro alebo nesprávne vyplníme nejaký*

*formulár, prideme načas a vyplníme každé políčko.* Avšak toto taktiež neobjasňovalo správanie opíc. Ako napísal Harlow – a takmer ho môžete vidieť, ako si nad tým láme hlavu, „zo správania odporozorovaného v tomto testovaní sa vynára zaujímavá otázka týkajúca sa motivačnej teórie, pretože tu subjekty dosiahli značné znalosti a požadovaný výkon bez použitia špeciálnych alebo vonkajších stimulov.“

Čo iné by mohlo byť touto motiváciou?

Na zodpovedanie tejto otázky ponúkol Harlow novú teóriu, ktorá predstavuje *tretí* druh hnacej sily. Ako hovorí, „splnenie tejto úlohy poskytuje vnútornú odmenu“. Opice rozlúštili tento hlavolam len preto, lebo ich tešilo, že ho vyriešia. Radovali sa z toho a táto radosť zo splnenia úlohy im bola odmenou.

Ak bola takáto predstava radikálna, tak to, čo nasleduje ďalej, len prehlbuje zmätok a polemiku. Možno bola táto novoobjavená hnacia sila, ktorú Harlow napokon nazval „vnútorná motivácia“, skutočná. Určite však bola podriadená dvom predchádzajúcim hnacím silám. Keby boli opice za vyriešenie hlavolamu odmeňované hrozičkami, niet pochybností o tom, že by sa im darilo ešte lepšie. Keď však Harlow testoval tento prístup, opice v skutočnosti robili *viac* chýb a *menejkrát* sa im podarilo hlavolam vyriešiť. „Pridanie jedla do experimentu narúšalo výkon, čo je fenomén, ktorý v literatúre ešte nebol opísaný,“ uviedol Harlow.

Toto bolo *skutočne* zvláštne. Ako by povedali vedci, bolo to podobné, ako spustiť oceľovú guľôčku po naklonenej ploche, aby človek odmeral jej rýchlosť – no guľôčka by namiesto toho ostala vznášať sa vo vzduchu. Napovedalo by to, že naše pochopenie vplyvu gravitačných síl na naše správanie bolo nedostatočné – a to, o čom sme si mysleli, že sú nemenné zákony, má množstvo medzier. Harlow vyzdvihuje „silu a vytrvalosť“ motivácie opíc, aby dokončili hlavolam.

Poznamenáva:

Zdalo by sa, že táto hnacia sila môže byť rovnako základná a silná ako [ostatné] hnacie sily. Okrem toho, existuje určitý dôvod, prečo by sme mali veriť, že môže byť veľmi účinná pri uľahčovaní učenia sa.<sup>2</sup>

V tom čase sa však vedecké myslenie pevne držalo dvoch doposiaľ známych hnacích síl a Harlow preto bil na poplach. Nabádal vedcov, aby „skoncovali s veľkou časťou teoretického odpadu“ a ponúkli novšie a precíznejšie opisy

ľudského správania.<sup>3</sup> Varoval, že naše vysvetlenia, prečo robíme to, čo robíme, sú neúplné. Povedal, že na skutočné porozumenie predpokladov ľudského správania potrebujeme objasniť aj túto tretiu hnaciu silu.

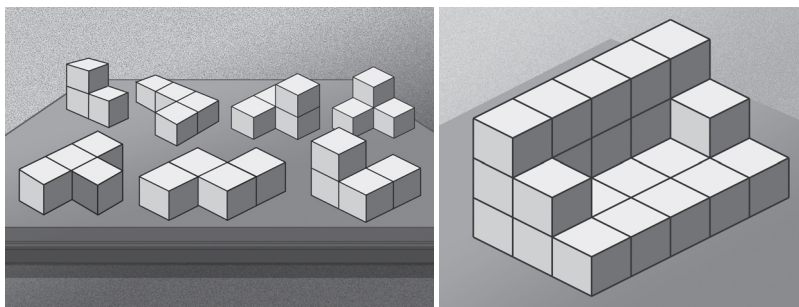
Potom však z veľkej časti od tejto myšlienky upustil.

Namiesto boja o nastolenie a ponúkание komplexného pohľadu na motiváciu Harlow túto spornú oblasť zanechal a neskôr sa preslávil štúdiami o láske a náklonnosti.<sup>4</sup> Jeho poňatie tejto tretej hnacej sily sa príležitostne vyskytovalo v psychologickú literatúre, ale ostávalo na okraji – na okraji behavioristickej\* vedy, ale aj na okraji pochopenia nás samých. O dve desaťročia neskôr sa tejto „nite“, ktorú Harlow provokatívne zanechal na laboratórnom stole vo Wisconsin, chytil ďalší vedec.

V lete 1969 bol Edward Deci študentom postgraduálneho štúdia psychológie na Carnegie Mellon University a hľadal tému pre svoju dizertačnú prácu. Deci, ktorý už získal titul MBA na Whartonskej škole Pensylvánskej univerzity, bol fascinovaný motiváciou, no obával sa, že učenci aj podnikatelia ju pochopili nesprávne. Nadviazal teda na Harlowa a začal túto tému študovať pomocou hlavolamu.

Deci sa rozhodol pre hlavolam Soma, ktorý sa skladal z kociek a v tom čase bol obľúbenou hrou výrobcu hračiek Parker Brothers – a vďaka YouTube si táto hra zachováva niečo ako kultové nasledovanie aj v súčasnosti.

Tento hlavolam pozostáva zo siedmich plastových častí – štyri dvojcentimetrové kocky a tri dvojcentimetrové kocky. Hráči môžu zostaviť týchto



*Sedem častí hlavolamu Soma – nezložených (vľavo) a zložených do jedného z niekoľkých miliónov možných usporiadaní.*

\* Behaviorizmus – smer americkej psychológie 20. storočia, ktorý neskúma vedomie, ale psychiku vníma ako súhrn rozličných foriem reakcií na podnety z vonkajšieho prostredia.

sedem častí do niekoľkých miliónov možných kombinácií – od abstraktných tvarov až po rozpoznateľné predmety.

Pre účely tohto experimentu Deci rozdelil účastníkov – univerzitných študentov a študentky – do dvoch skupín: experimentálnej skupiny (ktorú v knihe nazývam „skupina A“) a kontrolnej skupiny (ktorú v knihe nazývam „skupina B“). Každý člen každej skupiny sa zúčastnil na troch hodinových sedeniach, ktoré sa konali v troch po sebe nasledujúcich dňoch.

Jednotlivé sedenia fungovali nasledovne: každý účastník vstúpil do miestnosti a sadol si za stôl, na ktorom bolo sedem kúskov hlavolamu Soma, nákresy troch usporiadaní dielikov a výtlačky periodík *Time*, *The New Yorker* a *Playboy* (bol predsa rok 1969). Deci si sadol na opačný koniec stola, aby vysvetlil inštrukcie a stopoval výkon účastníkov na stopkách.

Na prvom sedení mali členovia obidvoch skupín zostaviť kúsok hlavolamu tak, aby zodpovedali nákresom, ktoré mali pred sebou. Na druhom sedení robili to isté s odlišnými nákresmi, len tentoraz povedal Deci členom skupiny A, že im za *každé* správne usporiadanie zaplatí dolár (dnes by to bolo asi šesť dolárov). Aj skupina B dostala nové nákresy, ale za riešenia nedostala zaplatené. Nakoniec na treťom stretnutí dostali obidve skupiny ďalšie nové nákresy, ktoré mali zložiť – no nedostali žiadnu finančnú odmenu, podobne ako na prvom stretnutí.

Ako sa zaobchádzalo s dvomi skupinami

	<i>Prvý deň</i>	<i>Druhý deň</i>	<i>Tretí deň</i>
<i>Skupina A</i>	<i>bez odmeny</i>	<i>odmena</i>	<i>bez odmeny</i>
<i>Skupina B</i>	<i>bez odmeny</i>	<i>bez odmeny</i>	<i>bez odmeny</i>

Zvrat nastal uprostred každého sedenia. Po tom, ako účastník zložil dva z troch nákresov, Deci pokračovanie na chvíľu zastavil. Povedal, že im ide pripraviť štvrtý nákres – ale na to, aby vybral ten správny, potrebuje zadať časy skladania prvých dvoch do počítača. A keďže experiment prebiehal koncom šesťdesiatych rokov, keď počítače zaberali celé miestnosti a osobné počítače mali prísť až o dekádu neskôr, musel Deci na chvíľu opustiť miestnosť.

Keď odchádzal, povedal účastníkom: „Budem preč len niekoľko minút, môžete zatiaľ robiť, čo chcete.“ Deci však nešiel zadávať čísla do výpočtového zariadenia. Namiesto toho prešiel do vedľajšej miestnosti, ktorá bola s miestnosťou, kde sa experiment vykonával, prepojená oknom priehľadným len z jednej strany. Potom presne osem minút pozoroval ľudí, ktorých v miestnosti nechal samých. Pokračovali v hraní sa s hlavolamom a snažili sa azda zložiť aj

tretí nákras? Alebo robili niečo iné – listovali si v časopisoch, pozerali si vnútorný otvárací plagát, hľadali do prázdna alebo si hádam chvíľku zdriemli?

Nikoho neprekvapí, že na prvom stretnutí nebol medzi členmi skupín A a B veľký rozdiel v tom, čo robili počas týchto tajne pozorovaných ôsmich voľných minút. V oboch skupinách pokračovali účastníci so skladaním hlavolamu, v priemere tri a pol až štyri minúty, čo naznačovalo, že to pre nich bolo určitým spôsobom zaujímavé.

Počas druhého dňa, keď členovia skupiny A dostali zaplatené za každé úspešné riešenie a členovia skupiny B nie, sa členovia druhej skupiny správali podobne ako počas tejto pauzy prvý deň. No skupina, ktorá dostala zaplatené, ostala aj počas tejto chvíle voľna veľmi zaujatá hlavolamom Soma. V priemere strávili ľudia zo skupiny A viac než 5 minút hraním sa s hlavolamom, pričom sa azda domnievali, že si tým vytvoria náskok v tretej úlohe alebo že sa im po Deciho návrate podarí zarobiť si nejaké peniaze navyše. Toto intuitívne dáva zmysel, však? Zhoduje sa to s tým, čo si myslíme o motivácii: odmeňte ma a budem pracovať tvrdsie.

Čo sa však stalo na tretí deň, potvrdilo Deciho podozrenie o zvláštnom fungovaní motivácie – a pozvoľna vyústilo do otázok o predpokladoch vedenia v modernom živote. Tentoraz totiž Deci povedal členom skupiny A, že mal dostatok peňazí len na to, aby im zaplatil v jeden deň, a teda toto tretie sedenie bude opäť nezaplatené. Potom sa veci odvíjali rovnako ako predtým – dva hlavolamy a nasledovalo prerušenie zo strany Deciho.

Počas nasledujúcich ôsmich minút, keď mohli účastníci robiť, čo chceli, sa členovia skupiny B hrali s hlavolamom o trochu dlhšie ako počas predchádzajúceho sedenia. Možno ich to viac zaujalo, možno to bola len štatistická odchýlka. Avšak členovia skupiny A, ktorí predtým dostali zaplatené, sa správali odlišne. Hraním sa s hlavolamom teraz strávili výrazne *menej* času – nielenže takmer o dve minúty menej ako počas plateného sedenia, ale tiež takmer o minútu menej ako počas prvého stretnutia, keď sa s týmto hlavolamom prvýkrát stretli a evidentne ich bavil.

V nadväznosti na to, čo Harlow objavil už pred dvomi desaťročiami, Deci odhalil, že ľudská motivácia zrejme pracuje podľa pravidiel, ktoré sú v úplnom rozpore s tým, čomu verí väčšina vedcov aj obyčajných ľudí. Od kancelárií až po športoviská sme vedeli, čo na ľudí funguje. Odmeny – a predovšetkým tvrdé a chladné peniaze – zosilňujú záujem a zlepšujú výkony. Čo však Deci objavil – a následne potvrdil ešte v dvoch ďalších štúdiách, ktoré vykonal krátko po prvom experimente, bol takmer presný opak. „Keď sú ako vonkajšia odmena použité peniaze, jedinec stratí o aktivitu vnútorný záujem,“ napísal.<sup>5</sup>

Odmeny môžu predznamenať krátkodobý prínos – podobne ako dávka kofeínu vás udrží bdelych niekoľko hodín navyše. Efekt sa však postupne vytratí – a čo je horšie, môže to u človeka znížiť dlhodobú motiváciu pokračovať na projekte.

Deci vyhlásil, že ľudské bytosti majú „vrodenný sklon vyhľadávať novinky a výzvy, aby zväčšovali a uplatňovali svoje schopnosti, aby poznávali nové a aby sa učili“. Táto tretia hnacia sila však bola oveľa krehkejšia ako prvé dve a potrebovala správne prostredie na to, aby prežila. „Každý, kto má záujem rozvíjať a posilňovať túto vnútornú motiváciu u detí, zamestnancov, študentov a podobne, by sa nemal zameriavať na systém vonkajšej kontroly, ako napríklad na peňažnú odmenu,“ napísal v nadväzujúcej správe.<sup>6</sup>

Týmto experimentom sa začalo niečo, čo sa nakoniec pre Deciho stalo celoživotnou snahou o prehodnotenie toho, prečo robíme to, čo robíme. Táto snaha ho občas dostala do sporu s ďalšími psychológmi, takže ho nakoniec vyhodili z obchodnej školy, lebo Deci svojimi závermi spochybňoval prevádzkovú prax všetkých možných organizácií.

„Bolo to kontroverzné,“ povedal mi Deci v jedno jarné ráno štyridsať rokov po experimente s hlavolamom Soma. „Nikto neočakával, že odmena by mala negatívny účinok.“

**TÁTO KNIHA JE O MOTIVÁCIÍ.** Ukážem vám, že veľká časť z toho, čo si myslíme o tejto oblasti, neplatí, a že pochopenie, ktoré začali objavovať Harlow a Deci pred niekoľkými desaťročiami, sa k pravde blíži oveľa viac. Problémom je, že väčšina firiem sa v pochopení toho, čo nás motivuje, nedostala na dostatočnú úroveň. Príliš veľa organizácií – nielen firiem, ale aj vlád a neziskových organizácií – stále pracuje s domnienkami o potenciáli ľudí a o výkone jednotlivcov, ktoré sú zastarané, neoverené a zakorenené viac v poverách ako vo vede. Pokračujú vo vykonávaní praktík, akými sú krátkodobé motivačné plány a schémy platenia za výkon, a to aj napriek jasným dôkazom, že takéto opatrenia väčšinou nefungujú a často dokonca škodia. Čo je horšie, takéto praktiky sa dostali už aj do našich škôl, kde našu budúcu pracovnú silu zahŕňame iPodmi, peniazmi a kupónmi na pizzu, aby sme ich „podnietili“ na učenie. Niekde sa stala chyba.

Dobrou správou však je, že riešenie máme na dosah ruky – v práci skupiny behavioristických vedcov, ktorí pokračovali v priekopníckych snahách Harlowa a Deciho a ktorých tichá práca z celého posledného polstoročia nám ponúka dynamickejší pohľad na ľudskú motiváciu. Príliš dlho panoval nesúlad

medzi tým, čo vie veda a čo sa deje v podnikaní. Cieľom tejto knihy je tento rozkol napraviť.

Kniha *Čo nás poháňa* má tri časti. V prvej časti sa zameriame na nedostatky v našom systéme odmien a trestov a ponúkneme nový spôsob, ako premýšľať o motivácii. Prvá kapitola preskúma, ako sa bežný pohľad na motiváciu stáva nezlučiteľným s mnohými aspektmi súčasného podnikania a života. Druhá kapitola prezradí sedem dôvodov, prečo systém motivácie pomocou cukru a biča často vedie k presnému opaku toho, čo sa snaží dosiahnuť. (Nasleduje krátky dodatok, *kapitola 2a*, ktorý poukazuje na špeciálne okolnosti, keď môžu byť cukor a bič efektívne.) Tretia kapitola predkladá to, čo volám správanie Typu I – spôsob myslenia a pristupovanie k podnikaniu založené na skutočnej vede o ľudskej motivácii, ktoré je poháňané našou treťou hnacou silou – našou vnútornou potrebou riadiť naše životy, učiť sa, tvoriť nové veci a zlepšovať nás samých aj tento svet.

V druhej časti sa pozrieme na tri zložky správania Typu I a ukážeme si, ako ho jedinci a organizácie používajú, aby zlepšili svoj výkon a zvýšili spokojnosť. Štvrtá kapitola sa bude zaoberať autonómiou, našou túžbou riadiť vlastné životy. Piata kapitola sa zameria na majstrovstvo, na našu túžbu byť v tom, čo robíme, čoraz lepšími. Šiesta kapitola sa zaoberá zmyslom, našou túžbou byť súčasťou niečoho väčšieho, ako sme my sami.

Tretia časť „Súbor nástrojov pre Typ I“ je komplexným súborom zdrojov, ktoré vám pomôžu vytvoriť prostredie, v ktorom môže správanie Typu I prekvitať. Tu nájdete všetko od tuctov cvičení na podnietenie motivácie vo vás a v iných cez diskusné otázky pre váš klub čitateľov až po mimoriadne stručné zhrnutie knižky *Čo nás poháňa*, ktoré vám pomôže zorientovať sa v akejkoľvek situácii. A keďže je táto knižka z veľkej časti o podnikaní, v tejto časti vám ponúknem niekoľko návodov, ako využiť tieto myšlienky vo vzdelávaní a v našich životoch mimo práce.

Ale ešte predtým, ako sa k tomuto všetkému dostaneme, začnime s myšlienkovým pokusom, pre ktorý sa musíme vrátiť v čase – do obdobia, keď bol John Major britským premiérom, Barack Obama bol len vychudnutým mladým profesorom práva, internetové pripojenie fungovalo cez telefónnu linku a blackberry bolo stále iba ovocie.