

Transcripcions en espanyol i català.

La sorprendente ciencia de la motivación

Daniel Pink:

Necesito hacer una confesión. Hace poco más de 20 años, hice algo de lo que hoy me arrepiento, algo de lo que no estoy particularmente orgulloso, algo que, de muchas maneras, deseo que nadie sepa nunca, pero que aquí me siento en la obligación de revelar. A finales de los 80, en un momento de indiscreción juvenil, fui a la Facultad de Derecho.

En EE.UU., Derecho es un grado profesional. Te gradúas en la universidad. Luego continúas en la Facultad de Derecho. Y cuando llegué a la Facultad de Derecho no me fue muy bien. Por no decir algo peor, no me fue muy bien. De hecho, me gradué dentro del grupo de mi facultad que logró el 90 % más alto posible. Gracias. Nunca he ejercido Derecho en mi vida. Casi no me lo permitieron.

Pero hoy, contra mis propios principios, contra los consejos de mi propia esposa, quiero desempolvar algo de esas habilidades legales, lo que queda de esas habilidades legales. No quiero contarles una historia. Quiero presentar un caso. Quiero presentar un caso complicado, basado en evidencias, me atrevo a decir que un caso legal, para replantear cómo manejamos nuestros negocios.

Por lo tanto, señoras y señores del jurado, echen un vistazo a esto. Esto se llama el problema de la vela. Alguno de ustedes podría haberlo visto antes. Fue creado en 1945 por un psicólogo llamado Karl Duncker. Karl Duncker creó este experimento que se usa en una gran variedad de experimentos en la ciencia del comportamiento. Y así es cómo funciona. Supongan que yo soy el experimentador. Lo llevo a una sala. Le doy una vela, unas chinchetas y unas cerillas. Y le digo: "Su trabajo es fijar la vela a la pared de forma que la cera no gotee en la mesa". ¿Qué haría usted?

Mucha gente empieza a clavar la vela a la pared con las chinchetas. No funciona. He visto a alguien por aquí haciendo el movimiento. Algunas personas tienen la gran idea de encender la cerilla, derretir el lado de la vela, tratar de adherirla a la pared. Es una estupenda idea. No funciona. Y finalmente, después de 5 o 10 minutos, la mayoría de las personas llegan a la solución que pueden ver aquí. La clave es sobreponerse a lo que se llama fijación funcional. Miras esa caja y la ves solo como un receptáculo para las chinchetas. Pero puede tener también esta otra función, como plataforma para la vela. El problema de la vela.

Ahora quiero contarles un experimento usando el problema de la vela, realizado por un científico llamado Sam Glucksberg, que está ahora en la Universidad de Princeton, en los EE.UU. Demuestra el poder de los incentivos. Esto es lo que hizo. Reunió a sus participantes y les dijo: "Los voy a cronometrar. ¿Con qué rapidez pueden resolver este problema?". Le dijo a un grupo: "Les voy a cronometrar para establecer normas, promedios de cuánto tiempo tardan normalmente en resolver esta clase de problema".

Al segundo grupo le ofreció incentivos. Les dijo: "Si están dentro del 25 % de los más rápidos, obtienen cinco dólares. Si están entre los más rápidos de los que están participando hoy aquí, obtienen 20 dólares". Esto, hace varios años, ajustados por la inflación, era una buena suma de dinero para unos pocos minutos de trabajo. Es un buen motivador.

Pregunta: ¿con qué rapidez resolvió este grupo el problema? Respuesta: tardaron, de media, tres minutos y medio más. Tres minutos y medio más. No tiene sentido, ¿verdad? Quiero decir, soy estadounidense, creo en el mercado libre. Así no es como debe funcionar ¿verdad? Si quieres que la gente rinda mejor, los recompensas, ¿verdad? Bonos, comisiones, su propio *reality show*. Los incentivos. Así es como los negocios funcionan. Pero eso no sucedió en este caso. Usted tiene un incentivo designado a agudizar el pensamiento y acelerar la creatividad. Y hace justo lo contrario: entorpece el pensamiento y bloquea la creatividad.

Y lo interesante de este experimento es que no es una aberración. Ha sido reproducido repetidas veces y se ha repetido durante casi 40 años. Estos motivadores condicionantes –si hace esto, entonces consigue esto otro– funcionan en algunas circunstancias. Pero para un grupo de tareas no funcionan o, a menudo, perjudican. Este es uno de los más contundentes hallazgos de las ciencias sociales. Y también uno de los más ignorados.

He pasado el último par de años examinando la ciencia de la motivación humana. Particularmente, la dinámica de motivadores extrínsecos y motivadores intrínsecos. Y les digo: no está ni siquiera cerca. Si examinan la ciencia, hay una discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen. Y lo que es alarmante aquí es que el sistema operativo de nuestras empresas considera el grupo de presunciones y protocolos en relación a los negocios, cómo motivamos a la gente, cómo aplicamos nuestros recursos humanos, está construido enteramente alrededor de estos motivadores extrínsecos, alrededor de recompensas y castigos. Eso, la verdad, está bien para muchas clases de tareas del siglo XX. Pero para las tareas del siglo XXI, ese enfoque mecanicista de recompensa-castigo no funciona, a menudo no funciona, y muchas veces perjudica. Déjenme mostrarles lo que quiero decir.

Entonces, Glucksberg hizo otro experimento similar a este en el que presentaba el problema de una forma ligeramente diferente, como aquí. ¿De acuerdo? Fije la vela a la pared de tal forma que la cera no gotee sobre la mesa. Lo mismo. Ustedes: Cronometraremos las normas. Ustedes: Nosotros incentivaremos. ¿Qué pasó esta vez? Esta vez, el grupo incentivado le ganó de lejos al otro grupo. ¿Por qué? Porque cuando las chinchetas están fuera de la caja es más fácil ¿verdad?

Las recompensas condicionadas funcionan muy bien para ese tipo de tareas donde hay reglas sencillas y un claro objetivo que cumplir. Las recompensas, por su propia naturaleza, estrechan nuestro punto focal, concentran la mente. Es por eso que funcionan en muchos casos. Y, por lo tanto, para tareas como estas, un estrecho punto focal, donde solo se ve el objetivo, lo acerca directamente a él, funciona realmente bien. Respecto al verdadero problema de la vela, no quiere verlo así. La solución no está aquí. La solución está en la periferia. Quiere mirar alrededor. Esa recompensa estrecha nuestro punto focal y restringe nuestra posibilidad.

Déjenme decirles por qué esto es tan importante. En Europa occidental, en muchas partes de Asia, en Norteamérica, en Australia, los empleados de oficinas están haciendo menos esta clase de trabajo y más esta clase de trabajo. Esa rutina, basada en reglas, de trabajo analítico, ciertos tipos de contabilidad, ciertos tipos de análisis financiero, ciertos tipos de programación de ordenadores, ha llegado a ser muy fácil de subcontratar y muy fácil de automatizar. El software puede hacerlo más rápido. Los proveedores de bajo coste de todo el mundo pueden hacerlo más barato. Entonces, lo que realmente importa son las habilidades conceptuales, creativas e intuitivas.

Piensen en su propio trabajo. ¿Son los problemas a los que usted se enfrenta, o incluso los problemas de los que hemos estado hablando aquí? ¿Son esas clases de problemas? ¿Tienen un conjunto claro de reglas y una única solución? No. Las reglas son confusas. La solución, si es que existe, es sorprendente y no obvia. Todos en esta sala están lidiando con su propia versión del problema de la vela. En cuanto a los problemas de velas de cualquier índole, en cualquier campo, esas recompensas condicionadas, las cosas alrededor de las cuales hemos construido muchos de nuestros negocios, no funcionan.

Quiero decir que me vuelve loco. La cuestión es esta. Esto no es un sentimiento, ¿de acuerdo? Soy abogado. No creo en sentimientos. Esto no es una filosofía. Soy norteamericano. No creo en la Filosofía. Es un hecho. O, como decimos en mi tierra natal de Washington D.C., un hecho verdadero. Déjenme darles un ejemplo de lo que quiero decir. Déjenme ordenar las evidencias aquí. Porque no estoy contándoles una historia. Estoy presentando un caso.

Señoras y señores del jurado, una evidencia: Dan Ariely, uno de los grandes economistas de nuestro tiempo, junto con tres colegas hicieron un estudio de algunos estudiantes del MIT. Les dieron a estos estudiantes del MIT un grupo de juegos. Juegos que implicaban creatividad, destrezas motoras y concentración. Y les ofrecieron tres niveles de recompensa. Pequeña recompensa, mediana recompensa, gran recompensa. ¿De acuerdo? Si lo haces muy bien, obtienes la mayor recompensa, mínimo. ¿Qué pasó? Mientras la tarea implicó solamente destreza mecánica, las bonificaciones funcionaron como se esperaba: cuanto mayor es el pago, mejor rendimiento. ¿De acuerdo? Pero una de las tareas requería una mínima destreza mental y una recompensa mayor llevó a un rendimiento peor.

Entonces dijeron: "De acuerdo, veamos si hay algún prejuicio cultural aquí. Vamos a Madurai, India, y probemos esto". El nivel de vida es más bajo. Una recompensa que es modesta en Norteamérica es más significativa en Madurai. Lo mismo. Un grupo de juegos, tres niveles de recompensa. ¿Qué pasó? Las personas a las que les ofrecieron el nivel medio de recompensa no lo hicieron mejor que aquellas a las que les ofrecieron la recompensa más baja. Pero, esta vez, las personas con recompensas más altas lo hicieron peor que todas. En ocho de las nueve tareas que examinaron a través de tres experimentos, los incentivos más altos llevaron al peor rendimiento.

¿Lo que sucede es una conspiración de manipulación socialista? No. Son economistas del MIT, de Carnegie Mellon, de la Universidad de Chicago. ¿Y saben quién auspició esta investigación? El Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos. Eso es la experiencia americana.

Vamos al otro lado del océano, a la London School of Economics. LSE, London School of Economics. Alma mater de 11 Premios Nobel en Economía. Centro de formación de grandes pensadores de la economía como George Soros, Friedrich Hayek y Mick Jagger. El mes pasado, tan solo el mes pasado, los economistas de LSE analizaron 51 estudios de programas que pagaban bonos por rendimiento dentro de las compañías. Los economistas dijeron: "Consideramos que los incentivos económicos pueden resultar en un impacto negativo sobre el rendimiento general".

Hay una discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen. Y lo que me preocupa, mientras estamos junto a los escombros del colapso de la economía, es que muchas organizaciones están tomando sus decisiones, sus políticas acerca del talento y la gente, basadas en presunciones que están obsoletas, sin analizar, y enraizadas más en el folklore que en la ciencia. Y si realmente queremos salir de este desorden económico, si realmente queremos un alto rendimiento en esas tareas esenciales del siglo XXI, la solución es errónea. Atraer a las personas con una zanahoria más dulce o amenazarlas con un palo afilado. Necesitamos una perspectiva completamente nueva.

Y la buena noticia acerca de todo esto es que los científicos que han estudiado la motivación nos la han ofrecido. Es una perspectiva construida sobre todo en la motivación intrínseca, alrededor del deseo de hacer cosas porque importan, porque nos gustan, porque son interesantes, porque son parte de algo importante. Y, en mi opinión, ese nuevo sistema operativo de nuestros negocios gira en torno a tres elementos: autonomía, maestría y propósito. Autonomía, el impulso que dirige nuestras propias vidas. Maestría, el deseo de ser mejor en algo que importa. Propósito, la intención de hacer lo que hacemos al servicio de algo más grande que nosotros mismos. Estos son los ladrillos de un sistema operativo completamente nuevo para nuestros negocios.

Hoy quiero hablar solamente de la autonomía. El siglo XX trajo esta idea de gerencia. La gerencia no emanó de la naturaleza. La gerencia es como... No es un árbol. Es un televisor, ¿de acuerdo? Alguien la inventó. Y no significa que vaya a funcionar para siempre. La gerencia es excelente. Las nociones tradicionales de administración son excelentes si usted quiere conformidad. Pero, si usted quiere compromiso, la iniciativa funciona mejor.

Déjenme darles algunos ejemplos de algunas nociones fundamentales de iniciativa. Lo que significa... No ve mucho, pero ve los primeros movimientos de que algo realmente interesante está sucediendo. Pues lo que significa es pagar a la gente de forma adecuada y justa, por supuesto. Dejar a un lado el tema del dinero. Y luego dar a la gente mucha autonomía. Déjenme darles algunos ejemplos.

¿Cuántos de ustedes han oído hablar de la compañía Atlassian? Se ve que menos de la mitad. Atlassian es una compañía de software de Australia. Y hacen algo increíblemente innovador. Algunas veces al año les dicen a sus ingenieros: "Durante las próximas 24 horas van a trabajar en lo que quieran, con tal de que no sea parte de su trabajo regular. Trabajen en lo que quieran". Entonces los ingenieros usan ese tiempo y desarrollan un moderno código de parche, desarrollan una modificación elegante. Luego presentan todas las cosas que han desarrollado a sus compañeros y al resto de la compañía en una reunión distendida e informal al final del día. Y entonces, como son australianos, se toman una cerveza.

Ellos los llaman los días FedEx. ¿Por qué? Porque tienes que entregar algo al día siguiente. Es bonito. No es malo. Es una tremenda infracción a la marca, pero es muy inteligente. Ese único día de intensa autonomía ha producido un perfeccionamiento del software muy amplio que nunca podría haber existido.

Y ha resultado tan bien que Atlassian lo ha llevado al próximo nivel con "20 Por ciento de su Tiempo". Ha sido famosa su aplicación por parte de Google, donde los ingenieros pueden pasar el 20% de su tiempo trabajando en algo que quieran. Tienen autonomía sobre su tiempo, su tarea, su equipo, su técnica. ¿De acuerdo? Cantidades extremas de autonomía. Y en Google, como muchos de ustedes saben, cerca de la mitad de los nuevos productos en un año normal han nacido durante ese "20 por ciento de su Tiempo". Productos como Gmail, Orkut o Google News.

Déjenme darles un ejemplo más extremo aún. Algo llamado "Resultados en el Ámbito del Trabajo Exclusivamente". El ROWE. Creado por dos consultores norteamericanos, vigente en cerca de una docena de compañías en Norteamérica. En un ROWE la gente no tiene horario. Se presentan cuando quieren. No tienen que estar en la oficina en un cierto momento, o a cierta hora. Solo tienen que hacer su trabajo. ¿Cómo lo hacen? ¿Cuándo lo hacen? ¿Dónde lo hacen? Depende totalmente de ellos. Las reuniones en estas clases de entornos son opcionales.

¿Qué es lo que pasa? Casi en todas las categorías, la productividad sube, el compromiso de los trabajadores sube, la satisfacción del trabajador sube y la rotación baja. Autonomía, Maestría y Propósito. Estos son los ladrillos de una nueva forma de hacer las cosas. Ahora algunos de ustedes podrían mirar esto y decir: "Eso suena bonito, pero es una utopía". Y yo digo: "No. Tengo pruebas".

A mediados de los noventa, Microsoft empezó una enciclopedia llamada Encarta. Habían implantado todos los incentivos correctos. Pagaron a profesionales para escribir y editar miles de artículos. Directores bien pagados lo supervisaron todo para asegurarse de que saliera a tiempo y se ajustara al presupuesto. Unos años más tarde se empezó otra enciclopedia. Diferente modelo, ¿verdad? Hágalo por diversión. A nadie se le paga un céntimo, un euro o un yen. Hágalo porque a usted le gusta hacerlo.

Ahora, si hace 10 años usted hubiera acudido a un economista en cualquier parte y le hubiera dicho: "Mira, tengo estos dos modelos para crear una enciclopedia. Si compitieran en iguales condiciones, ¿cuál ganaría?". Hace 10 años no habría encontrado un solo economista serio en ninguna parte en el planeta Tierra que hubiese pronosticado el modelo Wikipedia.

Esta es la batalla titánica entre estas dos perspectivas. Esto es el Alí-Frazier de la motivación, ¿verdad? Esto es el Thrilla' en Manila, ¿correcto? Motivadores intrínsecos versus motivadores extrínsecos. Autonomía, Maestría y Propósito versus recompensa y castigo. Y ¿quién gana? Motivación intrínseca, autonomía, maestría y propósito, por noqueo. Déjenme concluir.

Hay una discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen. Y esto es lo que la ciencia dice. Uno: esas recompensas del siglo XX, esos motivadores que creemos que son parte natural de los negocios, funcionan, pero solo en una sorprendente y estrecha franja de circunstancias. Dos: esas recompensas

condicionadas a menudo destruyen la creatividad. Tres: el secreto del alto rendimiento no está en recompensas y castigos, sino en una fuerza intrínseca invisible. La fuerza de hacer las cosas por el propio interés. La fuerza para hacer cosas porque importan.

Y aquí está la mejor parte. Nosotros ya lo sabemos. La ciencia confirma lo que ya sabemos. Entonces, si reparamos esta discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen, si traemos nuestra motivación, nuestras nociones de motivación al siglo XXI, si dejamos atrás esta ideología peligrosa de recompensas y castigos, podemos fortalecer nuestros negocios, podemos resolver muchos de esos problemas de la vela y quizá podamos cambiar el mundo. Concluyo mi alegato.

La sorprenent ciència de la motivació

Daniel Pink:

Necessito fer una confessió aquí, en començar. Fa una mica més de 20 anys, vaig fer quelcom que avui me'n penedeixo, quelcom del que no estic particularment orgullós, quelcom que, de moltes maneres, desitjo que ningú no ho sàpiga mai, però que aquí em sento en l'obligació de revelar. A la fi dels vuitanta, en un moment d'indiscreció juvenil, vaig anar a la Facultat de Dret.

Als EUA, Dret és un grau professional. Et gradues a la universitat. Després continues a la Facultat de Dret. I quan hi vaig arribar a la Facultat de Dret, no m'hi va anar molt bé. Per no dir alguna cosa pitjor, no m'hi va anar molt bé. De fet, em vaig graduar dins del grup de la meva facultat que va aconseguir el 90 per cent més alt possible. Gràcies. Mai no he exercit la meva carrera en la meva vida. Gairebé no m'ho van permetre.

Avui, però, contra els meus propis principis, contra els consells de la meva pròpia esposa, vull desempolsar una mica d'aquestes habilitats legals, allò que en resta. No vull explicar-los una història. Vull presentar un cas. Vull presentar un cas complicat, basat en evidències, m'atreveixo a dir que un cas legal, per replantejar com manegem els nostres negocis.

Per tant, senyores i senyors del jurat, facin un cop d'ull a això. Això es diu el problema de l'espelma. Potser algú de vostès l'ha vist abans. Va ser creat el 1945 per un psicòleg anomenat Karl Duncker. En Karl Duncker va crear aquest experiment que es fa servir en una gran varietat d'experiments en la ciència del comportament. I així és com funciona. Suposin que jo sóc l'experimentador. El duc a una sala. Li dono una espelma, unes xinxetes i uns llumins. I li dic: "La seva tasca és fixar l'espelma a la paret de manera que la cera no degoti sobre la taula". Què faria vostè?

Molta gent comença a clavar l'espelma a la paret amb les xinxetes. No funciona. Algú, algunes persones, he vist algú aquí com fent el moviment. Algunes persones tenen la gran idea d'encendre el llumí, fondre el costat de l'espelma, tractar d'adherir-la a la paret. És una estupenda idea. No funciona. I finalment, després de 5 o 10 minuts, la majoria de les persones arriben a la solució, que poden veure aquí. La clau és sobreposar-se al que es diu fixació funcional. Mires aquesta caixa i la veus solament com un receptacle per a les xinxetes. Però pot tenir també aquesta altra funció, com a plataforma per a l'espelma. El problema de l'espelma.

Ara vull explicar-los un experiment que fa servir el problema de l'espelma, fet per un científic anomenat Sam Glucksberg, qui és ara a la Universitat de Princeton, als EUA. Demuestra el poder dels incentius. Això és el que va fer. Va reunir als seus participants. I va dir: "Ara els cronometraré. Amb quina rapidesa poden resoldre aquest problema?".

Va dir a un grup: "Els cronometraré per establir normes, mitjanes de quant temps triguen normalment a resoldre aquesta classe de problema".

Va oferir incentius al segon grup. Els va dir: "Si estan dins del 25 per cent dels més ràpids obtenen cinc dòlars. Si estan entre els més ràpids dels que estan participant avui aquí obtenen 20 dòlars". Això, fa uns anys, ajustats per la inflació, era una bona suma de diners per uns pocs minuts de feina. És un bon motivador.

Pregunta: amb quina rapidesa va resoldre aquest grup el problema? Resposta: van trigar, de mitjana, tres minuts i mig més. Tres minuts i mig més. No té sentit, oi que no? Vull dir, sóc nord-americà, crec en el mercat lliure. Així no és com ha de funcionar, oi que no? Si vols que la gent rendeixi millor, oi que els recompenses? Bons, comissions, el seu propi programa de telerealtà. Els incentives. Així és com els negocis funcionen. Però això no va succeir en aquest cas. Vostè té un incentiu designat a aguditzar el pensament i accelerar la creativitat. I fa just el contrari: entorpeix el pensament i bloqueja la creativitat.

I el que és interessant d'aquest experiment és que no és una aberració. Ha estat reproduït repetides vegades i repetit de nou durant gairebé 40 anys. Aquests motivadors condicionants –si fa això, llavors aconseguix allò– funcionen en algunes circumstàncies. Per a un grup de tasques, però, no funcionen o, sovint, perjudiquen. Aquest és una de les troballes més contundents de les ciències socials. I també una de les més ignorades.

He passat l'últim parell d'anys examinant la ciència de la motivació humana. Particularment, la dinàmica de motivadors extrínsecs i motivadors intrínsecs. I els ho dic: no està ni tan sols a prop. Si examinen la ciència, hi ha una discordança entre el que la ciència diu i el que les empreses fan. I el que és alarmant aquí és que el sistema operatiu de les nostres empreses considera el grup de presumpcions i protocols sota els negocis, com motivem la gent, com apliquem els nostres recursos humans, està construït enterament al voltant d'aquests motivadors extrínsecs, al voltant de recompenses i càstigs. Això, la veritat, està bé per a moltes classes de tasques del segle XX. Però per a les tasques del segle XXI, aquest enfocament mecanicista de recompensa-i-càstig no funciona, sovint no funciona, i moltes vegades perjudica. Deixin-me mostrar-los el que vull dir.

Llavors, en Glucksberg va fer un altre experiment similar a aquest en el qual presentava el problema d'una forma lleugerament diferent, com aquí. D'acord? Fixi l'espelma a la paret de manera que la cera no degoti sobre la taula. El mateix. Vostès: Cronometrem les normes. Vostès: Nosaltres incentivarem. Què va passar aquesta vegada? Aquesta vegada, el grup incentivat va guanyar de bon tros a l'altre grup. Per què? Perquè quan les xinxetes són fora de la caixa és més fàcil, oi que sí?

Les recompenses condicionades funcionen molt bé per aquest tipus de tasques on hi ha regles senzilles i un clar objectiu que complir. Les recompenses, per la seva pròpia

naturalesa, estrenyen el nostre punt focal, concentren la ment. És per això que funcionen en molts casos. I, per tant, per tasques com aquestes, un estret punt focal, on solament es veu l'objectiu just aquí, ho acostava directament a ell, funciona realment bé. Respecte al veritable problema de l'espelma, vostè no vol veure-ho així. La solució no és aquí. La solució és a la perifèria. Vol mirar al voltant. Aquesta recompensa estreny el nostre punt focal i restringeix la nostra possibilitat.

Deixin-me dir-los perquè això és tan important. A Europa occidental, a moltes parts d'Àsia, a Amèrica del Nord, a Austràlia, els empleats d'oficines estan fent menys aquest tipus de treball i més aquest tipus de treball. Aquesta rutina, basada en regles, de treball analític, certs tipus de comptabilitat, certs tipus d'anàlisi financera, certs tipus de programació d'ordinadors, ha esdevingut molt fàcil de subcontractar i molt fàcil d'automatitzar. El programari pot fer-ho més ràpid. Els proveïdors de baix cost arreu del món poden fer-ho més barat. Llavors, allò que realment importa són les habilitats conceptuals, creatives i intuïtives.

Pensin en el seu propi treball. Són els problemes als quals vostè s'enfronta, o fins i tot els problemes dels quals hem estat parlant aquí? Són aquests tipus de problemes? Tenen un conjunt clar de regles i una única solució? No. Les regles són confuses. La solució, si és que existeix, és sorprenent i no òbvia. Tothom a aquesta sala està bregant amb la seva pròpia versió del problema de l'espelma. Quant als problemes d'espelmes de qualsevol mena, en qualsevol camp, aquestes recompenses condicionades, les coses al voltant de les quals hem construït molts dels nostres negocis, no funcionen.

Vull dir que em torna boig. I això no és... La qüestió és aquesta. Això no és un sentiment, d'acord? Sóc advocat. No hi crec, en sentiments. Això no és una filosofia. Sóc nord-americà. No hi crec, en la Filosofia. És un fet. O, com diem a la meua terra natal de Washington D. C., un fet veritable. Deixin que els posi un exemple del que vull dir. Deixin que n'ordeni les evidències. Perquè no estic explicant-los una història. Estic presentant un cas.

Senyores i senyors del jurat, una evidència: Dan Ariely, un dels grans economistes del nostre temps. Ell i tres col·legues van fer un estudi d'alguns estudiants del MIT. Els hi van donar un grup de jocs. Jocs que implicaven creativitat, destreses motores i concentració. I els van oferir, per execució, tres nivells de recompensa. Petita recompensa, mitjana recompensa, gran recompensa. D'acord? Si ho fas molt bé obtens la major recompensa, mínim. Què va passar? Mentre la tasca només va implicar destresa mecànica, els bons van funcionar com s'esperava: com més gran és el pagament, millor és l'execució. D'acord? Una de les tasques, però, requeria una mínima destresa mental i una recompensa major va dur a una execució pitjor.

Llavors van dir: "D'acord, vegem si hi ha cap prejudici cultural. Anem a Madurai, a l'Índia, i provem-ho". El nivell de vida és més baix. Una recompensa que és modesta a Amèrica del Nord és més significativa a Madurai. El mateix. Un grup de jocs, tres

nivells de recompensa. Què va passar? Les persones a les quals van oferir el nivell mitjà de recompensa no ho van fer millor que aquelles a les quals van oferir la recompensa més baixa. Aquesta vegada, però, les persones amb més altes recompenses ho van fer pitjor que totes. En vuit de les nou tasques que van examinar a través de tres experiments, els més alts incentius van dur a la pitjor execució.

És això que està succeint aquí cap mena de manipulada conspiració socialista? No. Són economistes del MIT, de Carnegie Mellon, de la Universitat de Chicago. I saben qui va patrocinar aquesta recerca? El Banc de la Reserva Federal dels Estats Units. Això és l'experiència americana.

Anem cap a l'altre costat de l'oceà, a la London School of Economics. LSE, London School of Economics. Alma mater d'11 Premis Nobel en Economia. Centre de formació de grans pensadors de l'economia com George Soros i Friedrich Hayek i Mick Jagger. El mes passat, només el mes passat, els economistes de LSE van analitzar 51 estudis de programes que pagaven bons per execució dins de les companyies. Els economistes van dir: "Considerem que els incentius econòmics poden tenir un impacte negatiu sobre l'acompliment general".

Hi ha una discordança entre el que la ciència diu i el que les empreses fan. I el que em preocupa, mentre estem al costat dels enderrocs del col·lapse de l'economia, és que moltes organitzacions estan prenent les seves decisions, les seves polítiques sobre el talent i la gent, basades en presumpcions que estan obsoletes, sense analitzar, i arrelades més en el folklore que en la ciència. I si realment volem sortir d'aquest desordre econòmic, si realment volem alta execució en aquestes tasques essencials del segle XXI, la solució no és més de les coses equivocades. Atreure a les persones amb una pastanaga més dolça o amenaçar-les amb un pal afilat. Necessitem una perspectiva completament nova.

I la bona notícia sobre tot això és que els científics que han estudiat la motivació ens l'han ofert. És una perspectiva construïda sobretot en la motivació intrínseca, al voltant del desig de fer coses perquè importen, perquè ens agraden, perquè són interessants, perquè són part d'alguna cosa important. I, al meu entendre, aquest nou sistema operatiu dels nostres negocis gira al voltant de tres elements: autonomia, mestria i propòsit. Autonomia, l'impuls que dirigeix les nostres pròpies vides. Mestria, el desig de ser millor i millor en quelcom d'important. Propòsit, la intenció de fer el que fem al servei de quelcom més gran que nosaltres mateixos. Aquests són els maons d'un sistema operatiu completament nou per als nostres negocis.

Avui vull parlar només de l'autonomia. El segle XX va dur aquesta idea de gerència. La gerència no va emanar de la naturalesa. La gerència és com... No és un arbre. És un televisor, d'acord? Algú la va inventar. I no significa que funcionarà eternament. La gerència és excel·lent. Les nocions tradicionals d'administració són excel·lents si vostè vol conformitat. Si vostè vol compromís, però, la iniciativa funciona millor.

Deixin que els hi doni alguns exemples d'algunes nocions fonamentals d'iniciativa. El que significa... No veu molt, però veu els primers moviments que alguna cosa realment interessant està succeint. Doncs el que significa és pagar a la gent de forma adequada i justa, per descomptat. Deixar a un costat el tema dels diners. I després donar a la gent molta autonomia. Els hi dono alguns exemples.

Quants de vostès han sentit parlar de la companyia Atlassian? Es veu que menys de la meitat. Atlassian és una companyia de programari d'Austràlia. I fan una cosa increïblement innovadora. Unes quantes vegades a l'any diuen als seus enginyers: "Durant les properes 24 hores treballaran en allò que vulguin, amb tal que no sigui part del seu treball regular. Treballin en allò que vulguin". Llavors els enginyers fan servir aquest temps i desenvolupen un modern codi de pedaç, desenvolupen una modificació elegant. Després presenten totes les coses que han desenvolupat als seus companys i a la resta de la companyia en una reunió distesa i informal a la fi del dia. I llavors, com que són australians, es prenen una cervesa.

Els anomenen aquests dies els dies FedEx. Per què? Perquè has de lliurar una cosa l'endemà. És bonic. No és dolent. És una tremenda infracció a la marca, però és molt intel·ligent. Aquest únic dia d'intensa autonomia ha produït un perfeccionament del programari molt ampli que mai no hauria existit.

Ha anat tan bé que Atlassian ho ha pujat de nivell amb "20 per cent del seu Temps". Ha estat famosa la seva aplicació per part de Google, on els enginyers poden passar el 20% del seu temps treballant en allò que vulguin. Tenen autonomia sobre el seu temps, la seva tasca, el seu equip, la seva tècnica. D'acord? Quantitats extremes d'autonomia, i a Google, com molts de vostès saben, prop de la meitat dels nous productes en un any normal han nascut durant aquest "20 per cent del seu Temps". Productes com Gmail, Orkut o Google News.

Els hi dono un exemple encara més extrem. Quelcom anomenat "Resultats en l'Àmbit del Treball Exclusivament". El ROWE. Creat per dos consultors nord-americans, vigent en prop d'una dotzena de companyies a Amèrica del Nord. En un ROWE la gent no té horari. Es presenten quan volen. No han de ser a l'oficina en un moment determinat, o a una hora determinada. Només han de fer el seu treball. Com ho fan? Quan ho fan? On ho fan? Depèn totalment d'ells. Les reunions a aquests tipus d'entorns són opcionals.

Què és el que passa? Gairebé en totes les categories, la productivitat puja, el compromís dels treballadors puja, la satisfacció del treballador puja i la rotació baixa. Autonomia, Estratgia i Propòsit. Aquests són els maons d'una nova forma de fer les coses. Ara alguns de vostès podrien mirar això i dir: "Això sona bonic, però és una utopia". I jo dic: "No. En tinc proves".

A mitjan els anys noranta, Microsoft va començar una enciclopèdia anomenada Encarta. Havien implantat tots els incentius correctes. Van pagar a professionals per

escriure i editar milers d'articles. Directors ben pagats ho van supervisar tot plegat per assegurar-se que sortís a temps i s'ajustés al pressupost. Uns anys més tard es va començar una altra enciclopèdia. Diferent model, oi? Faci-ho per diversió. A ningú se li paga un cèntim, un euro o un ien. Faci-ho perquè a vostè li agrada fer-ho.

Ara, si fa 10 anys vostè hagués acudit a un economista a qualsevol lloc i li hagués dit: "Mira, tinc aquests dos models per crear una enciclopèdia. Si competissin en les mateixes condicions, quin guanyaria?". Fa 10 anys no hauria trobat un sol economista seriós enlloc al planeta Terra que hagués pronosticat el model Viquipèdia.

Aquesta és la batalla titànica entre aquestes dues perspectives. Això és l'Alí-Frazier de la motivació, veritat? Això és el Thrilla' a Manila, correcte? Motivadors intrínsecs versus motivadors extrínsecs. Autonomia, Mestratge i Propòsit versus recompensa i càstig. I qui guanya? Motivació intrínseca, autonomia, mestratge i propòsit, per fora de combat. Permetin que conclogui.

Hi ha una discordança entre el que la ciència diu i el que les empreses fan. I això és el que la ciència diu. Un: aquestes recompenses del segle XX, aquests motivadors que creiem que són part natural dels negocis, funcionen, però només en una sorprenent i estreta franja de circumstàncies. Dos: aquestes recompenses condicionades sovint destrueixen la creativitat. Tres: el secret de l'alta execució no està en recompenses i càstigs, sinó en una força intrínseca invisible. La força de fer les coses per l'interès propi. La força per fer coses perquè importen.

I aquesta és la millor part. Nosaltres ja ho sabem. La ciència confirma el que ja sabem. Llavors, si reparem aquesta discordança entre el que la ciència diu i el que les empreses fan, si portem la nostra motivació, les nostres nocions de motivació al segle XXI, si deixem enrere aquesta ideologia fluixa i perillosa de recompenses i càstigs, podem enfortir els nostres negocis, podem resoldre molts d'aquests problemes de l'espelma, i potser podrem canviar el món. Concloc el meu al·legat.