



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ "ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ"

Πανεπιστημιακό Έτος: 2020 - 2021

Θέμα: Η θεωρία των νυγμών/παρωθήσεων και ο σχεδιασμός βέλτιστων κανόνων για το εργασιακό περιβάλλον

Λιτσεσελίδης Χαράλαμπος

A.M. ΜΔΟ2020

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Καραμπατζός Αντώνιος

Ημερομηνία Παράδοσης: 24/05/2022

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο **«Η θεωρία των νυγμών/παρωθήσεων και ο σχεδιασμός βέλτιστων κανόνων για το εργασιακό περιβάλλον»** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο ΛΙΤΣΕΣΣΕΛΙΔΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

Ημερομηνία 24/05/2022

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Καραμπατζό Αντώνιο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, την επιμονή του, το αμείωτο ενδιαφέρον του, τη συμπαράστασή του, τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος.

Για εμένα, η Συμπεριφορική Ανάλυση ήταν ένας νέος τομέας γνώσης, που μου προσφέρθηκε απλόχερα για να καλύψει το οποιοδήποτε συναλλακτικό κόστος που προέκυψε κατά την εκπόνηση του Μεταπτυχιακού. Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή, κύριο Χατζή Αριστεΐδη, που με παρότρυνε να παρακολουθήσω το εν λόγω πρόγραμμα σπουδών. Χωρίς τη συμβολή του, δε θα είχα την τιμή να διδαχθώ από τον εξαιρετο επιστήμονα κύριο Καραμπατζό, τον οποίο δε μπορώ παρά να ξανά-ευχαριστήσω με όλη τη ζέση της καρδιάς μου. Το ύψος της συγκινητικής και ουσιαστικής δωρεάς του κατά τη διάρκεια του προγράμματος, που μου άνοιξε νέους ορίζοντες, θα μου θυμίζει πάντα ότι υπάρχουν πραγματικοί και συνειδητοί φίλοι της γνώσης.

Επίσης, ευχαριστώ την καθηγήτρια, κυρία Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία και τον καθηγητή, κύριο Χατζηεμμανουήλ Χρήστο, για τις εποικοδομητικές τους υποδείξεις και την πολύτιμη συμβολή τους στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, ως μέλη της τριμελούς επιτροπής.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και τη σύζυγό μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

1	Περίληψη (Abstract)	6
2	Εισαγωγή.....	6
2.1	Γενικά.....	6
2.2	Σκοπός και στόχοι.....	10
3	Θεωρία Νυγμών	11
3.1	Περιγραφή της Θεωρίας.....	11
3.2	Η Θεωρία Νυγμών από τους Thaler & Sunstein.....	17
3.2.1	Ο πειρασμός.....	17
3.2.2	Η ασυνείδητη επιλογή.....	20
3.2.3	Στρατηγικές Αυτοελέγχου.....	22
3.2.4	Διανοητική λογιστική.....	27
3.2.5	Κάνοντας ό,τι κάνουν οι άλλοι	31
3.2.6	Πολιτισμική αλλαγή, Πολιτική αλλαγή και Μη Προβλεψιμότητα.....	37
4	Χρειάζεται ο άνθρωπος την παρακίνηση;.....	40
4.1.1	Επιλογές γεμάτες κινδύνους.....	41
4.1.2	Αγορές: Μια μικτή ετυμηγορία.....	45
5	Η Αρχιτεκτονική Επιλογών.....	49
5.1.1	Προεπιλογές: Συμπληρώνοντας το μονοπάτι της ελάχιστης αντίστασης	51
5.1.2	Αναμένοντας το σφάλμα.....	55
5.1.3	Κίνητρα.....	58
6	Το παράδειγμα του Ελέφαντα και του Αναβάτη.....	61
6.1.1	Ο συναισθηματικός Ελέφαντας και ο λογικός Αναβάτης.....	62
6.1.2	Εφαρμογή της μεταφοράς του Ελέφαντα και του Αναβάτη	62
7	Εταιρικοί Μηχανισμοί Ευαισθητοποίησης	68
7.1	Εταιρική Κουλτούρα.....	68
7.2	Εταιρικό Όραμα και Δήλωση Αποστολής	72
7.3	Ηγεσία και παρωθήσεις.....	77
7.4	Στοχοθεσία και αναγνώριση	86
7.5	Εξέλιξη και αυτό-βελτίωση.....	93
7.6	Ο ρόλος της αυτονομίας και ευελιξίας στο εργασιακό περιβάλλον.....	98
7.7	Συναδελφικές σχέσεις	105
7.8	Οι αμοιβές και άλλες οικειοθελείς παροχές ως κίνητρο παραγωγικότητας.....	109

7.9	Κοινωνική και Περιβαλλοντική ευθύνη.....	113
7.10	Εταιρικές εκδηλώσεις	119
8	Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	122
9	Αντί επιλόγου.....	124
10	Βιβλιογραφία.....	126

1 Περίληψη (Abstract)

Τα τελευταία χρόνια έχουν δείξει ότι οι παραδοσιακές ρυθμιστικές τεχνικές από μόνες τους δεν είναι αποτελεσματικές για την επίτευξη αλλαγής συμπεριφοράς σε σημαντικούς τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο έχουν προοδευτικά συμπεριλάβει στη χάραξη πολιτικών και άλλων κριτηρίων σχετικά με τη συμπεριφορά, με στόχο τη βελτίωση της αποδοχής και του αντίκτυπου των μέτρων που προσανατολίζονται στη βιωσιμότητα. Αυτό οδήγησε στην άφιξη εναλλακτικών ρυθμιστικών εργαλείων, όπως οι παρώθησεις. Οι παρώθηση μπορούν να διευκολύνουν και να βελτιώσουν τη διακυβέρνηση. Αυτό τον αντίκτυπο θα προσπαθήσει να περιγράψει η παρούσα διπλωματική. Η εργασία διερευνά τη δυνατότητα επιτυχούς εφαρμογής της παρώθησης στην εταιρική διακυβέρνηση. Η παρώθηση μπορεί να περιγραφεί ως ένας τρόπος αλλαγής της συμπεριφοράς των ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε να προβλέπει το αποτέλεσμα χωρίς να απαγορεύονται οι επιλογές ή να αλλάζουν τα οικονομικά κίνητρα. Η έννοια της παρώθησης είναι γνωστό ότι είναι ευεργετική και ηθική. Ωστόσο, για να εφαρμοστεί η ώθηση στη διακυβέρνηση πρέπει να ληφθούν υπόψη άλλες έννοιες. Στο πλαίσιο της σχέσης εμπιστοσύνης και ελέγχου μεταξύ εργαζομένων και ηγετών, η παρώθηση βοηθά στην επίτευξη της πιο αποτελεσματικής σχέσης. Ωστόσο, η εφαρμογή παρώθησεων απαιτεί πολιτισμική και θεσμική αλλαγή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με αλλαγές στην εκπαίδευση, τη λήψη αποφάσεων και τις πολιτικές. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι μια παρώθηση μπορεί να εφαρμοστεί, πρέπει να είναι υπεύθυνη, διαφανής, συνδεδετική και νόμιμη. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει μια επιλογή για ανατροφοδότηση και πρέπει να επαναλαμβάνεται πολλές φορές. Το συμπέρασμα είναι ότι, λαμβάνοντας υπόψη τις άλλες έννοιες, η παρώθηση μπορεί να εφαρμοστεί στην εταιρική διακυβέρνηση με τρόπο που να είναι επωφελής τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους ιδιοκτήτες.

2 Εισαγωγή

2.1 Γενικά

Η πρώτη διατύπωση του όρου “Νυγμός” και των σχετικών αρχών αναπτύχθηκε στη θεωρία Cybernetics από τον James Wilk πριν από το 1995 και περιγράφηκε από τον ακαδημαϊκό του Πανεπιστημίου Brunel, D. J. Stewart ως “η τέχνη της ώθησης” (μερικές φορές αναφέρεται ως μικροπαρώθηση)¹.

¹ J. Wilk, 1999, "Mind, nature and the emerging science of change: An introduction to metamorphology.", in G. Cornelis; S. Smets; J. Van Bendegem (eds.), EINSTEIN MEETS MAGRITTE: An Interdisciplinary Reflection on

Αντλήθηκε επίσης από μεθοδολογικές επιρροές από την κλινική ψυχοθεραπεία που εντοπίστηκε από τον Gregory Bateson, συμπεριλαμβανομένων των συνεισφορών των Milton Erickson, Watzlawick, Weakland and Fisch και Bill O'Hanlon². Σε αυτήν την παραλλαγή, ο νυγμός είναι ένας μικροστοχευμένος σχεδιασμός που απευθύνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, ανεξάρτητα από την κλίμακα της προβλεπόμενης παρέμβασης.

Το 2008, το βιβλίο του Richard Thaler και του Cass Sunstein “Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness” έφερε τη θεωρία Νυγμών σε αλματώδη εξέλιξη³. Οι συγγραφείς αναφέρονται στην επιρροή της συμπεριφοράς χωρίς εξαναγκασμό ως ελευθεριακό πατερναλισμό και στους επηρεαστές (influencers) ως αρχιτέκτονες επιλογής⁴. Ο πατερναλισμός περιλαμβάνει μια σύγκρουση δύο σημαντικών αξιών, την αξία που δίνουμε στην ελευθερία των ατόμων να κάνουν τις δικές τους επιλογές για το πώς θα ζήσουν τη ζωή τους και την αξία που αποδίδουμε στην προώθηση και την προστασία της ευημερίας των άλλων⁵.

Οι Thaler και Sunstein καθόρισαν την ιδέα τους ως εξής⁶:

Μια ώθηση, όπως θα χρησιμοποιήσουμε τον όρο, είναι κάθε πτυχή της αρχιτεκτονικής επιλογών που αλλάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων με προβλέψιμο τρόπο χωρίς να απαγορεύει οποιοσδήποτε επιλογές ή να αλλάζει σημαντικά τα οικονομικά τους κίνητρα. Για να θεωρηθεί ως απλή ώθηση, η παρέμβαση πρέπει να είναι εύκολη και φθηνή για αποφυγή. Οι νυγμοί δεν είναι εντολές. Το να βάζεις φρούτα στο ύψος των ματιών μετράει ως ώθηση. Η απαγόρευση του πρόχειρου φαγητού, δεν είναι. Σε αυτή τη μορφή, αντλώντας από τα οικονομικά της συμπεριφοράς, η ώθηση εφαρμόζεται γενικότερα για να επηρεάσει τη συμπεριφορά. Ένα από τα πιο συχνά παρατιθέμενα παραδείγματα ώθησης είναι η χάραξη της εικόνας μιας μύγας στα ανδρικά ουρητήρια στο αεροδρόμιο Schiphol του Άμστερνταμ, το οποίο αποσκοπεί στη “βελτίωση του στόχου”⁷.

Science, Nature, Art, Human Action and Society: Metadebates on science, 6, Springer Netherlands, σελ. 71–87

² B. O'Hanlon & J. Wilk, 1987, Shifting Contexts: The generation of effective psychotherapy, New York: Guilford Press

³ <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/>

M. Kusters & J. Van der Heijden, 2015, From mechanism to virtue: evaluating nudge theory

⁴ A. Sparrow, 2008, Speak 'Nudge': The 10 key phrases from David Cameron's favorite book, The Guardian London

M. Carrasco-Villanueva, 2017, Richard Thaler y el auge de la Economía Conductual, Lucidez

⁵ <https://www.scu.edu/mcae/publications/iie/v4n2/owngood.html#:~:text=Paternalism%20involves%20a%20conflict%20of,the%20well%20being%20of%20others>

⁶ R. Thaler & C. Sunstein, 2008, Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, Penguin Books

⁷ BBC, 2017, Have you been nudged? <https://www.bbc.com/news/business-41549533>

Ένας πιο σύντομος ορισμός αναφέρει ότι «*Η θεωρία ώθησης επιτρέπει την ανάλυση, τη βελτίωση και το σχεδιασμό ή τον επανασχεδιασμό επιρροών στη σκέψη και τη λήψη αποφάσεων των ανθρώπων, σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν πραγματικά αποφάσεις (ενστικτωδώς), παρά με το πώς οι ηγέτες και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής τείνουν να πιστεύουν ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις (λογικά και υπάκουα, όπως τα ρομπότ), επεκτείνοντας την κατάλληλη χρήση αυτών των «συστημάτων σκέψης»⁸ σε δεδομένες καταστάσεις»⁹. Εδώ βέβαια αξίζει να σημειώσουμε πως ο σχεδιασμός αυτός ενός περιβάλλοντος αυτό-ενεργοποίησης ή διευκόλυνσης συνεχίζει να εμπεριέχει θέσπιση κανόνων, απλώς κατά κανόνα θα αλλάζει η αρχιτεκτονική επιλογής. Και πάλι όμως αυτό θα γίνεται κατ' αρχήν μέσω ρυθμιστικών παρεμβάσεων.*

Οι τεχνικές ώθησης στοχεύουν στην αξιοποίηση της κριτικής ευρετικής των ανθρώπων. Με άλλα λόγια, μια ώθηση μεταβάλλει το περιβάλλον έτσι ώστε όταν χρησιμοποιείται ευρετική λήψη αποφάσεων, η προκύπτουσα επιλογή θα είναι το πιο θετικό ή επιθυμητό αποτέλεσμα¹⁰. Ένα παράδειγμα τέτοιας ώθησης είναι η αλλαγή της τοποθέτησης πρόχειρου φαγητού σε ένα κατάστημα, έτσι ώστε τα φρούτα και άλλες υγιεινές επιλογές να βρίσκονται δίπλα στο ταμείο, ενώ το πρόχειρο φαγητό μεταφέρεται σε άλλο μέρος του καταστήματος¹¹.

Το 2008, οι Ηνωμένες Πολιτείες διόρισαν τον Sunstein, ο οποίος βοήθησε στην ανάπτυξη της θεωρίας, ως διαχειριστή του Γραφείου Πληροφοριών και Ρυθμιστικών Υποθέσεων¹². Οι αξιοσημείωτες εφαρμογές της θεωρίας ώθησης περιλαμβάνουν, όπως αναφέρουμε παραπάνω, τη συγκρότηση της Βρετανικής Ομάδας Συμπεριφορικών Ενημερώσεων το 2010. Επιπλέον, η Penn Medicine Nudge Unit είναι η πρώτη ομάδα σχεδιασμού συμπεριφοράς στον κόσμο που είναι ενσωματωμένη σε ένα σύστημα υγείας. Τόσο ο πρωθυπουργός David Κάμερον όσο και ο Πρόεδρος Μπαράκ Ομπάμα προσπάθησαν να χρησιμοποιήσουν τη θεωρία ώθησης για να προωθήσουν τους στόχους της εσωτερικής

⁸ <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/#nudge-automatic-reflective>

⁹ A. Chapman, 2016, The Ethics of Nudge: From Liberty to Autonomy

¹⁰ V. Campbell-Arvai, J. Arvai & L. Kalof, 2014, Motivating sustainable food choices: the role of nudges, value orientation, and information provision, Environment and Behavior 46 (4), σελ. 453–475

¹¹ F. Kroese, D. Marchiori & D. de Ridder, 2016, Nudging healthy food choices: a field experiment at the train station

¹² A. Sparrow, 2008, Speak 'Nudge': The 10 key phrases from David Cameron's favorite book

C. Lewis, 2009, Why Barack Obama and David Cameron are keen to 'nudge' you

J. Forsyth, 2009, Nudge, nudge: meet the Cameroons' new guru

πολιτικής κατά τη διάρκεια της θητείας τους¹³. Στην Αυστραλία, η κυβέρνηση της Νέας Νότιας Ουαλίας δημιούργησε μια κοινότητα πρακτικής Behavioral Insights¹⁴. Η θεωρία ώθησης έχει επίσης εφαρμοστεί στη διαχείριση επιχειρήσεων και την εταιρική κουλτούρα, όπως σε σχέση με την υγεία, την ασφάλεια και το περιβάλλον (HSE) και τους ανθρώπινους πόρους. Όσον αφορά την εφαρμογή του στο HSE, ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του νυγμού είναι η επίτευξη μιας «κουλτούρας μηδενικών ατυχημάτων»¹⁵. Οι κορυφαίες εταιρείες της Silicon Valley είναι πρόδρομοι στην εφαρμογή της θεωρίας ώθησης σε ένα εταιρικό περιβάλλον. Αυτές οι εταιρείες χρησιμοποιούν ωθήσεις σε διάφορες μορφές για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την ευτυχία των εργαζομένων. Πρόσφατα, άλλες εταιρείες κερδίζουν ενδιαφέρον να χρησιμοποιήσουν αυτό που ονομάζεται «διαχείριση ώθησης» για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους¹⁶. Συμπεριφορικές γνώσεις και ωθήσεις χρησιμοποιούνται επί του παρόντος σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο¹⁷.

Πριν από την άνοδο της συμπεριφορικής ανάλυσης της Οικονομίας, η πολιτική και τα νομικά μέσα επικεντρώνονταν αποκλειστικά στη διαβουλευτική επιλογή. Θεωρήθηκε ότι το απόλυτο κίνητρο των ανθρώπων ήταν τα χρήματα - επομένως, για να κατευθύνουν τους ανθρώπους να συμμορφωθούν με τους κανόνες, τους δόθηκαν οικονομικά κίνητρα. Ομοίως, για να αποθαρρύνουν τους ανθρώπους από ορισμένες συμπεριφορές, υποβλήθηκαν σε οικονομικά αντικίνητρα. Η συμπεριφορική επανάσταση στο δίκαιο και τα οικονομικά έδειξε ότι οι μηχανισμοί που βασίζονται στην τιμή έχουν εγγενείς περιορισμούς όσον αφορά την επίτευξη αλλαγής συμπεριφοράς και καθιέρωσε την αντίληψη ότι τα χρήματα μερικές φορές έχουν αρνητική επίδραση στη συμπεριφορά και ότι οι αποτυχίες της αγοράς μπορεί να προκληθούν από προκαταλήψεις της ατομικής λήψης αποφάσεων¹⁸. Αυτά τα δεδομένα οδήγησαν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να αρχίσουν να εξετάζουν μη χρηματικά κίνητρα, τα οποία έδειξαν ότι οι άνθρωποι επιδεικνύουν τάση για αδράνεια και αναβλητικότητα, είναι πολύ ευαίσθητοι στον τρόπο με τον οποίο πλαισιώνονται οι πληροφορίες και στη ζημιά στη φήμη που προέρχεται από τη μη τήρηση κοινωνικών κανόνων και δεν χειρίζονται σωστά τις πιθανότητες¹⁹.

¹³ <https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/first-obama-now-meron-embraces-nudge-theory-2050127.html>

¹⁴ <http://bi.dpc.nsw.gov.au/>

¹⁵ T. Marsh, 2012, Cast No Shadow

¹⁶ P. Ebert, & W. Freibichler, 2017, Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity

¹⁷ M. Carrasco-Villanueva, 2016, Environmental Public Policies in China: An Opportunity for Behavioral Economics

¹⁸ B. Frey, 1998, Not Just for the Money, Cheltenham: Edward Elgar

¹⁹ A. Alemanno & A.L. Sibony, 2015, Epilogue: The Legitimacy and Practicability of EU Behavioural Policy-Making, In Nudge and the Law: A European Perspective, Oxford: Hart, σελ. 325–47

Η επιστήμη της συμπεριφοράς χρησιμοποιείται επί του παρόντος ή θεωρείται για χρήση ως εργαλείο πολιτικής στον ΟΗΕ και στις περισσότερες από τις 35 χώρες μέλη του ΟΟΣΑ²⁰. Από το 2010, οι κυβερνήσεις της Ολλανδίας, της Γαλλίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Δανίας, της Φινλανδίας, των Ηνωμένων Πολιτειών, της Αυστραλίας, της Νέας Ζηλανδίας, του Καναδά, της Ιαπωνίας, της Ινδονησίας, της Ινδίας, του Κατάρ, της Σαουδικής Αραβίας και της Σιγκαπούρης έχουν δημιουργήσει εθνικές οντότητες συμπεριφορικών πληροφοριών. Το 2015, η Παγκόσμια Τράπεζα εγκαινίασε το GINI, την Global Insights Initiative, μια ομάδα που ενσωματώνει συμπεριφορικές και κοινωνικές γνώσεις στον Όμιλο της Παγκόσμιας Τράπεζας, και το 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας δημιούργησε μια Μονάδα Συμπεριφοράς Insights²¹.

Αυτές οι πρόσφατες εξελίξεις δείχνουν τη σημασία των γνώσεων από τις επιστήμες συμπεριφοράς για να βοηθήσουν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των οδηγιών τους.

2.2 Σκοπός και στόχοι

Αυτή η διπλωματική έχει δύο στόχους, αντικατοπτρίζοντας την αρχική της συμβολή στη γνώση και την οργανωτική της δομή. Το πρώτο μέρος θα προσδιορίσει την παραδοσιακή θεωρία παρωθήσεων και τα σημαντικά στοιχεία αυτής που θα αποτελέσουν τη βάση για το δεύτερο μέρος. Στη συνέχεια, στο δεύτερο μέρος θα περιγράψουμε τις παρωθήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα εταιρικό περιβάλλον. Ο πρωταρχικός στόχος και των δύο μερών είναι να παρέχουν πλαίσια για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευεργετικών αποτελεσμάτων των παρωθήσεων. Θα χρησιμοποιήσουμε παραδείγματα από διάφορες αγορές και τα παραδείγματα που περιέχονται εδώ είναι μόνο για λόγους επεξήγησης - ο κόσμος των παρωθήσεων είναι πολύ μεγαλύτερος και ποικίλος από ό,τι φαίνεται από αυτή την εργασία.

Το πρώτο βήμα στην ανάλυσή μας είναι να διευκρινίσουμε το πλαίσιο της θεωρίας που θα μας χρησιμεύσει ως οδηγός. Για το σκοπό αυτό, αυτή η ενότητα θα περιγράψει τη θεωρία όπως αρχικά την αντιλήφθηκαν οι πατέρες της θεωρίας νυγμών και παρωθήσεων, Thaler και Sunstein. Στο Κεφάλαιο

²⁰ R. Hertwig & T. Grüne-Yanoff, 2017, Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions, Perspectives on Psychological Science, σελ. 973-986

²¹ R. Thaler & C. Sunstein, 2021, Nudge: The Final Edition, London: Allen Lane, Penguin Press

4 θα αναρωτηθούμε ποιες είναι οι περιπτώσεις που ο άνθρωπος χρειάζεται παρακίνηση. Στη συνέχεια, το Κεφάλαιο 5 θα εξετάσει την απαιτητική δουλειά που πρέπει να γίνει από τον αρχιτέκτονα επιλογών ώστε να διασφαλίσει την παράθεση και να αποφύγει την παγίδα του πατερναλισμού.

Στο δεύτερο μέρος και στο Κεφάλαιο 6 θα περιγράψουμε μία καινοτόμο θεωρία που είναι πλέον στο επίκεντρο επιτυχημένων οργανισμών. Η θεωρία του Ελέφαντα και του Αναβάτη αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στην κατανόηση των απαιτήσεων για έναν επιτυχημένο εταιρικό μετασχηματισμό. Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 θα επικεντρωθούμε στις τακτικές που διαφεύγουν οι αρχιτέκτονες επιλογών ώστε να διασφαλίσουν την εταιρική διακυβέρνηση με στόχο τον Άνθρωπο, τον Πλανήτη και το Κέρδος. Θα περιγράψουμε τις πιο σημαντικές μεθόδους που σχεδιάζουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα κάνουν τις καλύτερες επιλογές για αυτούς και κατ' επέκταση για την εταιρεία.

3 Θεωρία Νυγμών

3.1 Περιγραφή της Θεωρίας

Ο νυγμός ή παράθεση είναι μια έννοια στη συμπεριφορική οικονομία, την πολιτική θεωρία και τις επιστήμες συμπεριφοράς²² που προτείνει θετική ενίσχυση και έμμεσες προτάσεις ως τρόπους για να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων ομάδων ή ατόμων. Ο νυγμός λοιπόν έρχεται σε αντίθεση με πολλούς άλλους τρόπους επίτευξης συμμόρφωσης, όπως εκπαίδευση, νομοθεσία ή επιβολή.

Η θεωρία Νυγμών πιστώνεται κυρίως στους Αμερικανούς ακαδημαϊκούς Richard H. Thaler και Cass R. Sunstein. Έχτισαν μεγάλο μέρος της θεωρίας τους επάνω στο «ευρετικό» έργο των Ισραηλινών-Αμερικανών ψυχολόγων Daniel Kahneman και Amos Tversky, το οποίο εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1970 σε ψυχολογικά περιοδικά. Το όνομα και η έννοια του «Νυγμού» ή της «θεωρίας Νυγμών» διαδόθηκε στο βιβλίο τους το 2008, «Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness», το οποίο έγινε ένα σημαντικό διεθνές ορόσημο. Το βιβλίο του Kahneman του 2012, επίσης best-seller, «Thinking, Fast and Slow» περιέχει μεγάλο μέρος της θεμελιώδους θεωρίας Kahneman-Tversky που υποστηρίζει την ιδέα του «Νυγμού» του Thaler-Sunstein. Ο Amos Tversky παραμελείται κάπως στις παραπομπές για τη θεωρία Νυγμών επειδή πέθανε το 1996.

²² C. Simon & M. Tagliabue, 2018, Feeding the behavioral revolution: Contributions of behavior analysis to nudging and vice versa, Journal of Behavioral Economics for Policy, σελ. 91-97

Η θεωρία Νυγμών επιδιώκει να βελτιώσει την κατανόηση και τη διαχείριση των «ευρετικών» επιδράσεων στην ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία είναι κεντρική για τους ανθρώπους που βιώνουν κάποια αλλαγή. Κεντρικό στοιχείο της συμπεριφοράς, είναι η λήψη αποφάσεων, από τις διαθέσιμες επιλογές. Η θεωρία Νυγμών ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό των επιλογών, που επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνουμε. Η θεωρία προτείνει ότι ο σχεδιασμός των επιλογών θα πρέπει να βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι πραγματικά σκέφτονται και αποφασίζουν (ενστικτωδώς και μάλλον παράλογα), παρά στο πώς οι ηγέτες και οι αρχές παραδοσιακά (και συνήθως λανθασμένα) πιστεύουν ότι οι άνθρωποι σκέφτονται και αποφασίζουν (με τη λογική και μετά από σκέψη). Από αυτή την άποψη, μεταξύ άλλων, η θεωρία Νυγμών είναι μια ριζικά διαφορετική και πιο περίπλοκη προσέγγιση για την επίτευξη αλλαγής στους ανθρώπους από τις παραδοσιακές μεθόδους άμεσης διδασκαλίας, επιβολής, τιμωρίας κ.λπ.

Η χρήση της θεωρίας Νυγμών βασίζεται σε έμμεση ενθάρρυνση και ενεργοποίηση. Αποφεύγει την άμεση εντολή ή την επιβολή. Ακολουθούν μερικά απλά παραδείγματα για να κατανοήσουμε τη διαφορά μεταξύ των παραδοσιακών επιβαλλόμενων αλλαγών και των τεχνικών παρώθησης.

Επιβολή	Παρώθηση
Οδηγώντας ένα μικρό παιδί να τακτοποιήσει το δωμάτιό του	Παίζοντας ένα παιχνίδι καθαρίσματος του δωματίου με το παιδί
Διόρθωση πινακίδων που λένε «χωρίς σκουπίδια» και προειδοποίηση για πρόστιμα	Βελτίωση της διαθεσιμότητας και της ορατότητας των κάδων απορριμμάτων
Συμμετοχή σε γυμναστήριο	Χρησιμοποιώντας τις σκάλες
Μετρώντας τις θερμίδες	Μικρότερες μερίδες
Εβδομαδιαίο προϋπολογισμό για την αγορά τροφίμων	Χρησιμοποιώντας καλάθι αντί για καροτσάκι

Η θεωρία Νυγμών δέχεται ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες στάσεις, γνώσεις, δυνατότητες κ.λπ. και επιτρέπει αυτούς τους παράγοντες (ενώ οι αυτοκρατικές μέθοδοι τους αγνοούν). Η θεωρία Νυγμών βασίζεται στην κατανόηση και τη δυνατότητα για την πραγματικότητα ορισμένων καταστάσεων και ανθρώπινων τάσεων (σε αντίθεση με την παραδοσιακή βίαιη διδασκαλία, η οποία συχνά αγνοεί ή αφαιρεί την πραγματικότητα που ορίζει τις καταστάσεις και ανθρώπους).

Βασικά (και σωστά, σύμφωνα με την προέλευσή του) η θεωρία Νυγμών λειτουργεί σχεδιάζοντας επιλογές για άτομα, ώστε να ενθαρρύνουν θετικές χρήσιμες αποφάσεις για τους ίδιους τους ανθρώπους που επιλέγουν και ιδανικά για τα ευρύτερα συμφέροντα της κοινωνίας και του περιβάλλοντος κ.λπ. Επιπλέον, η θεωρία Νυγμών προσφέρει μια θαυμάσια μεθοδολογία για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αναμόρφωση των υπάρχουσών επιλογών και επιρροών που οι άνθρωποι λαμβάνουν από κυβερνήσεις, εταιρείες και άλλες αρχές. Δεδομένου ότι πολλές από αυτές τις επιλογές και επιρροές είναι εξαιρετικά μη χρήσιμες για τους ανθρώπους, αυτός είναι ένας σημαντικός τομέας ευκαιριών για την ανάπτυξη και τη χρήση της θεωρίας Νυγμών, ακόμα κι αν δεν είχε σχεδιαστεί από τους δημιουργούς της. Η θεωρία Νυγμών σχετίζεται περισσότερο με την ηγεσία²³, τα κίνητρα²⁴, τη διαχείριση αλλαγών²⁵ και πολλές πτυχές της προσωπικής / αυτό-ανάπτυξης²⁶.

Η θεωρία Νυγμών αντλεί επίσης και συνδέεται με πολλά άλλα μοντέλα κινήτρων και διαχείρισης, για παράδειγμα:

- τις κλασικές θεωρίες παρακίνησης των Maslow²⁷, McGregor²⁸, Herzberg²⁹
- φιλοσοφική σκέψη, όπως η ψυχολογική σύμβαση³⁰, η ηθική επιχείρηση και διαχείριση³¹

Η θεωρία Νυγμών επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει την αντίσταση και την αντιπαράθεση, οι οποίες συνήθως προκύπτουν από πιο ισχυρές μεθόδους καθοδήγησης και αυταρχικών αλλαγών ανθρώπων / συμπεριφοράς.

Ας σημειώσουμε τις παρακάτω διαφορές:

Επιβολή	Παρώθηση
Οι μέθοδοι εξαναγκασμού είναι δραστικές, άμεσες και απαιτούν συνειδητή αποφασιστική προσπάθεια (από το άτομο / τους ανθρώπους που αλλάζουν).	Οι μέθοδοι παρώθησης είναι πιο εύκολες για τους ανθρώπους να φανταστούν αυτό που πρέπει να κάνουν και λιγότερο

²³ <https://www.businessballs.com/leadership-styles/leadership-tips/>

²⁴ <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/>

²⁵ <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model/>

²⁶ <https://www.businessballs.com/self-management/personal-development/>

²⁷ <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

²⁸ <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/>

²⁹ <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/frederick-herzberg-motivation-theory/>

³⁰ <https://www.businessballs.com/building-relationships/the-psychological-contract/>

³¹ <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp>

	απειλητικές και ενοχλητικές για την πραγματικότητα.
Οι μέθοδοι εξαναγκασμού είναι αντιφατικές και ενδέχεται να προκαλέσουν αντίσταση.	Οι μέθοδοι παρώθησης είναι έμμεσες, τακτικές και λιγότερο αντιφατικές - μπορεί να είναι συνεργατικές και ευχάριστες.

Σημαντικό, αλλά και εύκολα παραβλέψιμο, είναι και το γεγονός ότι η θεωρία Νυγμών μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό, την εξήγηση και την τροποποίηση των υπάρχοντων ευρετικών επιδράσεων³² σε άτομα και κοινωνικές ομάδες - ειδικά όταν αυτά τα αποτελέσματα δεν βοηθούν ή βλάπτουν τους ανθρώπους / την κοινωνία. Η θεωρία Νυγμών εμφανίστηκε αρχικά στις αρχές της δεκαετίας του 2000 στις ΗΠΑ ως μια ριζοσπαστική προσέγγιση για την επιρροή της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων με τα χρηματοπιστωτικά συστήματα, ιδίως των συντάξεων, των αποταμιεύσεων και της υγειονομικής περίθαλψης - έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα της μετέπειτα ζωής (όχι για να εμπλουτιστούν οι χρηματοοικονομικές εταιρείες). Αυτό το τελευταίο σημείο είναι σημαντικό - ο νυγμός αναπτύχθηκε αρχικά ως ηθική έννοια, από ακαδημαϊκούς, για τη βελτίωση της κοινωνίας, όχι ως μηχανισμός εμπορικής εκμετάλλευσης ή χειραγώγησης της κυβέρνησης.

Από αυτές τις αρχές, η ιδέα του νυγμού προσφέρει τώρα πολύ μεγαλύτερες επιπτώσεις και εφαρμογές. Οι αρχές και οι τεχνικές νυγμών είναι πλέον ολοένα και πιο σημαντικές στις επικοινωνίες, το μάρκετινγκ και την κινητοποίηση των ομάδων: στις επιχειρήσεις, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την οργανωτική ηγεσία, την πολιτική, τα οικονομικά, την εκπαίδευση, την ευημερία. Πραγματικά σε οποιαδήποτε κατάσταση όπου κάποιος ή μία ομάδα επιδιώκει να επηρεάσει ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων, για παράδειγμα μια ομάδα πελατών ή μια ολόκληρη κοινωνία - ή απλά τον εαυτό μας, ως βοήθεια για τη βελτίωση της προσωπικής υγείας, του πλούτου και της ευημερίας. Η θεωρία Νυγμών, για παράδειγμα, μπορεί να βοηθήσει στην ανατροφή των παιδιών, ή στο άλλο άκρο θα μπορούσε να βοηθήσει μια παγκόσμια κυβέρνηση να «διαχειριστεί», δηλαδή να χειραγωγήσει σε κάποιον βαθμό, έναν παγκόσμιο πληθυσμό. Ο νυγμός έχει επηρεάσει δραματικά τη σκέψη και τις μεθόδους για την παρακίνηση και αλλαγή ανθρώπων.

³² S. Hayibor & D.M. Wasieleski, 2008, Effects of the Use of the Availability Heuristic on Ethical Decision-Making in Organizations, Journal of Business Ethics, Vol. 84 No. 1, σελ. 151-165

Η θεωρία Νυγμών υποστηρίζει την αλλαγή σε ομάδες μέσω έμμεσων μεθόδων, παρά μέσω άμεσης εφαρμογής ή εντολής. Κεντρικό στοιχείο της έννοιας του νυγμού είναι ότι οι άνθρωποι μπορούν να βοηθηθούν ώστε:

- να σκεφτούν κατάλληλα και
- να λάβουν καλύτερες αποφάσεις

προσφέροντας επιλογές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτρέπουν αυτά τα αποτελέσματα.

Εδώ είναι ένας απλός πίνακας που δείχνει διαφορετικούς χαρακτηρισμούς, και διαφορές μεταξύ, των παραδοσιακά κατευθυνόμενων αλλαγών και των παρεμβάσεων με προσανατολισμό το νυγμό, όσον αφορά λέξεις κλειδιά και τακτικές έννοιες.

Ο Νυγμός με μια ματιά	
παραδοσιακά κατευθυνόμενη ή αναγκαστική παρέμβαση	σύγχρονη παρέμβαση μέσω ώθησης
άμεση, προφανής	έμμεση, λεπτή
νομοθεσία, νόμοι, κανόνες	ενεργοποίηση, διευκόλυνση
επικριτική	όχι επικριτική
επιβολή, αστυνόμευση	βοήθεια
περιστροφή, κλίση, έμφαση	μετάφραση, ερμηνεία
πώληση, διαπραγμάτευση, ώθηση, έλξη	προσφορά, αναμονή, παροχή χώρου
με προθεσμίες	ανοιχτού τέλους
προκατάληψη	ουδετερότητα
ελεγχόμενες πληροφορίες	διευκόλυνση κατανόησης
οδηγίες, κατεύθυνση	εκπαίδευση, ενημέρωση
πειθώ (με κολακεία), ήπια παρότρυνση ειδικά μπροστά στην απροθυμία	παράδειγμα, αποδεικτικά στοιχεία
ενθάρρυνση	αναφορά στην ομότιμη δραστηριότητα
δικαίωση, υποστήριξη με επιχειρήματα	αναφορά σε κοινωνικούς κανόνες
κυρώσεις μη συμμόρφωσης	αυτοανακάλυψη, ευρετικότητα
επιβαλλόμενες επιλογές	ελεύθερη επιλογή
διχοτομικές επιλογές ³³	απεριόριστες επιλογές

³³ B. Sund, 2010, Does the within-difference between dichotomous choice and open-ended questions measure certainty?

επιβαλλόμενη δράση	επιλογή μηδενικής δράσης
πίεση	καμία πίεση
πατερναλιστικός, γονέας-παιδί	ενήλικος, ίσος
μιλώ συγκαταβατικά	συζητώ με
επιλεκτική αλήθεια	διαφάνεια, τίποτα δεν μένει κρυφό

Για την προέλευση της θεωρίας Νυγμών μπορούμε να ανατρέξουμε σε μια ευρεία ποικιλία ψυχολογικών μοντέλων και φιλοσοφικών εννοιών, ειδικά εκείνων των θεωριών σχετικά με τη σκέψη και τη λήψη αποφάσεων των Kahneman, Tversky και άλλων.

Από φιλοσοφική άποψη, ο Abraham Maslow κατανόησε και διατύπωσε το ήθος και τις αρχές της θεωρίας Νυγμών στη δεκαετία του 1950 και του 60, μισό αιώνα πριν από την ονομασία της. Το διάσημο μοντέλο Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow³⁴ αντιπροσωπεύει τις πιο θεμελιώδεις «ευρετικές» τάσεις της ανθρώπινης σκέψης και λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο αλλαγής ζωής του Erik Erikson³⁵ έχει παρόμοια σημασία, αν και ούτε ο Maslow ούτε ο Erikson χρησιμοποίησαν τον όρο «ευρετικό» στην περιγραφή των εννοιών τους.

Η θεωρία Νυγμών σχετίζεται επίσης έντονα με ή / και αντλεί από άλλες θετικές θεωρίες που συνεπάγονται τη βελτίωση των καταστάσεων των ανθρώπων, όπως:

- Θεωρία XY του McGregor³⁶,
- Διευκόλυνση λήψης αποφάσεων³⁷,
- «Καθαρή γλώσσα» - Μέθοδος ερωτήσεων του David Grove³⁸,
- NLP (νευρο-γλωσσικός προγραμματισμός)³⁹,
- Ανάλυση συναλλαγών⁴⁰,
- Ψυχολογική σύμβαση⁴¹,
- και Επιστήμη Επικοινωνιών και Ελέγχου εντός Συστημάτων “Cybernetics”⁴².

³⁴ <https://www.businessballs.com/maslowhierarchyofneeds5.pdf>

³⁵ <https://www.simplypsychology.org/Erik-Erikson.html>

³⁶ <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/>

³⁷ <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1244/2692>

³⁸ <https://www.businessballs.com/communication-skills/clean-language-david-grove-questioning-method/>

³⁹ <https://www.businessballs.com/building-relationships/neuro-linguistic-programming/>

⁴⁰ <https://www.simplypsychology.org/transactional-analysis-eric-berne.html>

⁴¹ <https://www.businessballs.com/building-relationships/the-psychological-contract/>

⁴² <https://www.businessballs.com/amusement-stress-relief/cybernetics/>

Ίσως η πιο συναρπαστική πρόωμη απόδειξη ότι η θεωρία Νυγμών έχει γίνει μια πολύ σημαντική ιδέα για τη διαχείριση της αλλαγής των ανθρώπων και των κοινωνιών, είναι ότι οι κυβερνήσεις - ιδίως οι ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο - ανέπτυξαν πολύ γρήγορα εξειδικευμένα «τμήματα Παρωθήσεων»⁴³ για να χρησιμοποιήσουν μεθόδους Νυγμών ώστε να βοηθήσουν στη αλλαγή κοινωνικών συμπεριφορών σε πολύ μεγάλη κλίμακα. Η αποτελεσματικότητα των μεθόδων είναι τέτοια που η κυβερνητική ομάδα του Ηνωμένου Βασιλείου, “Nudge Unit” (επίσημα αποκαλούμενη «Συμπεριφορική ομάδα πληροφοριών») ιδιωτικοποιήθηκε το 2013, με την επίσημη ανακοίνωση: “Από τη δημιουργία της ομάδας” Behavioral Insights Team “το 2010, υπήρξε σημαντικό ενδιαφέρον των μέσων μαζικής ενημέρωσης για το έργο της ομάδας. Συχνά αναφερόμενοι στην ομάδα ως “Nudge Unit”, μεγάλο μέρος του ενδιαφέροντος των μέσων ενημέρωσης έχει επικεντρωθεί στην επιρροή που είχε αυτή η ομάδα στο Whitehall αλλά και στο εξωτερικό. Επίσης ενδιαφέρον υπάρχει για τις μεθόδους και τις ιδέες που η ομάδα έχει εφαρμόσει στη δημόσια πολιτική...”⁴⁴. Μένει να δούμε αν αυτή η συγκεκριμένη «Συμπεριφορική ομάδα πληροφοριών» θα είναι σε θέση να υποστηρίξει τη φιλοσοφία που υποστηρίζουν οι δημιουργοί της θεωρίας Νυγμών, Thaler, Sunstein, Kahneman και Tversky. Πιθανώς όχι, καθώς η ιδιωτικοποιημένη εταιρεία πωλεί τις υπηρεσίες της στον επαγγελματικό εταιρικό κόσμο αλλά και σε άλλες κυβερνήσεις, οπότε αναπόφευκτα θα επιδιώξει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη για τους επενδυτές της.

Σε αυτό σημείο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οποιοσδήποτε μπορεί να χρησιμοποιήσει τη θεωρία Νυγμών⁴⁵. Είναι απλό και εύκολο αν διαβάσουμε βασική βιβλιογραφία, να καταλάβουμε πώς λειτουργεί πραγματικά.

3.2 Η Θεωρία Νυγμών από τους Thaler & Sunstein

3.2.1.1 Ο πειρασμός

Πριν από πολλά χρόνια, ο Thaler παρέμενε δειπνο σε μερικούς καλεσμένους (άλλους τότε νέους οικονομολόγους) και έβγαζε ένα μεγάλο μπολ με κάσιους για να τσιμπήσει με το πρώτο μπουκάλι κρασί. Μέσα σε λίγα λεπτά έγινε σαφές ότι το μπολ με ξηρούς καρπούς επρόκειτο να καταναλωθεί

⁴³ <https://bvanudgeunit.com/>

⁴⁴ <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/behavioural-insights-team-in-the-uk>

⁴⁵ <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/#nudge-is-for-every-one>

ολόκληρο και ότι οι καλεσμένοι μπορεί να μην είχαν επαρκή όρεξη για να απολαύσουν όλο το φαγητό που επρόκειτο να ακολουθήσει. Πηδώντας στη δράση, ο Thaler άρπαξε το μπολ με ξηρούς καρπούς και (ενώ έβγαζε κρυφά μερικούς ξηρούς καρπούς για τον εαυτό του) έβγαλε το μπολ στην κουζίνα, όπου έμεινε αόρατο⁴⁶.

Όταν επέστρεψε, οι καλεσμένοι τον ευχαρίστησαν που αφαίρεσε τους ξηρούς καρπούς. Η συζήτηση στράφηκε αμέσως στο θεωρητικό ερώτημα για το πώς θα μπορούσαν ενδεχομένως να είναι χαρούμενοι για το γεγονός ότι δεν υπήρχε πια ένα μπολ με ξηρούς καρπούς μπροστά τους. Στα οικονομικά (και στη συνηθισμένη ζωή), μια βασική αρχή είναι ότι δεν μπορείς ποτέ να σε χειροτερέψει έχοντας περισσότερες επιλογές, γιατί μπορείς πάντα να τις απορρίψεις. Προτού ο Thaler αφαιρέσει τους ξηρούς καρπούς, η ομάδα είχε την επιλογή αν θα φάει τους ξηρούς καρπούς ή όχι – πλέον δεν την είχαν. Στη χώρα των Οικονομικών, είναι παράνομο να είσαι χαρούμενος για αυτό!

Για να κατανοήσουμε αυτό το παράδειγμα, πρέπει να σκεφτούμε πώς φαινόταν να εξελίσσονται οι προτιμήσεις της ομάδας με την πάροδο του χρόνου. Στις 7:15, λίγο πριν ο Thaler αφαιρέσει τους ξηρούς καρπούς, οι καλεσμένοι στο δείπνο είχαν τρεις επιλογές: να φάνε λίγους ξηρούς καρπούς, να φάνε όλους τους ξηρούς καρπούς και μην φάνε καθόλου. Η πρώτη τους επιλογή θα ήταν να φάνε λίγους περισσότερους ξηρούς καρπούς και στη συνέχεια να μην φάνε άλλους ξηρούς καρπούς. Η χειρότερη επιλογή ήταν να αδειάσουν το μπολ, αφού αυτό θα κατέστρεφε το δείπνο. Αλλά στις 7:30, αν οι ξηροί καρποί είχαν παραμείνει στο τραπέζι, η ομάδα θα είχε τελειώσει το μπολ, φτάνοντας έτσι στην λιγότερο αγαπημένη τους επιλογή. Γιατί η ομάδα θα άλλαζε γνώμη μέσα σε μόλις δεκαπέντε λεπτά; Ή θέλουμε πραγματικά να πούμε ότι η ομάδα άλλαξε γνώμη;

Στη γλώσσα των οικονομικών, η ομάδα λέγεται ότι εμφανίζει συμπεριφορά που είναι δυναμικά ασυνεπής. Αρχικά οι άνθρωποι προτιμούν το Α από το Β, αλλά αργότερα επιλέγουν το Β από το Α. Μπορούμε να δούμε δυναμική ασυνέπεια σε πολλά σημεία. Το πρωί του Σαββάτου οι άνθρωποι μπορεί να λένε ότι προτιμούν την άσκηση από την τηλεόραση, αλλά μόλις έρθει το απόγευμα, βρίσκονται στον καναπέ του σπιτιού και παρακολουθούν τον αγώνα ποδοσφαίρου. Πώς μπορεί να γίνει κατανοητή μια τέτοια συμπεριφορά; Πρέπει να εισαχθούν δύο παράγοντες για να γίνει κατανοητό το φαινόμενο των κάσιους: ο πειρασμός και η απεισκευσία. Τα ανθρώπινα όντα έχουν επίγνωση της

⁴⁶ <https://www.chicagobooth.edu/magazine/richard-thaler-misbehaving-behavioral-economics#:~:text=As%20Thaler%20explains%20in%20his,snacks%2C%20whisked%20the%20bowl%20away.>

έννοιας του πειρασμού τουλάχιστον από την εποχή του Αδάμ και της Εύας, αλλά για σκοπούς κατανόησης της αξίας των ωθήσεων, αυτή η έννοια χρειάζεται επεξεργασία. Τι σημαίνει κάτι να είναι «δελεαστικό»;

Όπως και με το ρητό σχετικά με την πορνογραφία του Δικαστή Ανώτατου Δικαστηρίου Potter Stewart «Το ξέρω όταν το βλέπω»⁴⁷, ο πειρασμός είναι πιο εύκολο να αναγνωριστεί παρά να οριστεί. Ο προτιμώμενος ορισμός μας απαιτεί να αναγνωρίσουμε ότι η κατάσταση διέγερσης των ανθρώπων ποικίλλει με την πάροδο του χρόνου. Για να απλοποιήσουμε τα πράγματα θα εξετάσουμε τα δύο τελικά σημεία: ζεστό και κρύο. Όταν η Sally είναι πολύ πεινασμένη και τα ορεκτικά αρώματα αναδύονται από την κουζίνα, μπορούμε να πούμε ότι είναι σε ζεστή κατάσταση. Όταν η Sally σκέφτεται αφηρημένα την Τρίτη για τον σωστό αριθμό κάσιους που πρέπει να καταναλώσει πριν δείπνο το Σάββατο, είναι σε κρύα κατάσταση. Θα ονομάσουμε κάτι "δελεαστικό" αν το καταναλώνουμε περισσότερο όταν είναι ζεστό παρά κρύο. Τίποτα από αυτά δεν σημαίνει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κρύα κατάσταση είναι πάντα καλύτερες. Για παράδειγμα, μερικές φορές πρέπει να είμαστε σε ζεστή κατάσταση για να ξεπεράσουμε τους φόβους μας για να δοκιμάσουμε νέα πράγματα. Μερικές φορές το επιδόρπιο είναι πραγματικά νόστιμο, και κάνουμε το καλύτερο για να το δοκιμάσουμε. Μερικές φορές είναι καλύτερο να ερωτευτούμε. Αλλά είναι σαφές ότι όταν είμαστε σε ζεστή κατάσταση, μπορούμε συχνά να μπούμε σε πολλά προβλήματα.

Οι περισσότεροι άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι υπάρχει πειρασμός και λαμβάνουν μέτρα για να τον ξεπεράσουν⁴⁸. Το κλασικό παράδειγμα είναι αυτό του Οδυσσέα, ο οποίος αντιμετώπισε τον κίνδυνο των Σειρήνων και των ακαταμάχητων τραγουδιών τους. Ενώ βρισκόταν σε ψυχρή κατάσταση, ο Οδυσσέας έδωσε εντολή στο πλήρωμά του να γεμίσει τα αυτιά του με κερί για να μην μπουκ στον πειρασμό από τη μουσική. Ζήτησε επίσης από το πλήρωμα να τον δέσει στο κατάρτι για να μπορέσει να ακούσει μόνος του, αλλά να μην υποκύψει στον πειρασμό και οδηγήσει το πλοίο πιο κοντά όταν η μουσική τον έβαζε σε ζεστή κατάσταση. Ο Οδυσσέας έλυσε με επιτυχία το πρόβλημά του. Για τους περισσότερους από εμάς, ωστόσο, προκύπτουν ζητήματα αυτοελέγχου επειδή υποτιμούμε την επίδραση της διέγερσης. Αυτό είναι κάτι που ο συμπεριφορικός οικονομολόγος George Loewenstein (1996) αποκαλεί «κενό ενσυναίσθησης ζεστού-κρύου». Όταν βρισκόμαστε σε κρύα κατάσταση, δεν εκτιμούμε πόσο θα αλλοιωθούν οι επιθυμίες μας και η συμπεριφορά μας όταν είμαστε «υπό την

⁴⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/I_know_it_when_I_see_it

⁴⁸ R.H. Thaler, 2017, From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics, Prize Lecture, σελ. 488-513

επιρροή» της διέγερσης. Ως αποτέλεσμα, η συμπεριφορά μας αντανακλά μια ορισμένη αφέλεια σχετικά με τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει το πλαίσιο στην επιλογή. Ο Τομ κάνει δίαιτα και συμφωνεί να πάει για ένα επαγγελματικό δείπνο, νομίζοντας ότι θα μπορέσει να περιοριστεί σε ένα ποτήρι κρασί και κανένα επιδόρπιο. Αλλά ο οικοδεσπότης παραγγέλνει ένα δεύτερο μπουκάλι κρασί και ο σερβιτόρος το φέρνει με το καρτσάκι του γλυκού, και όλα τα στοιχήματα σβήνουν. Η Μέριλιν πιστεύει ότι μπορεί να πάει σε ένα πολυκατάστημα όταν έχουν μεγάλες εκπτώσεις και απλώς να δει αν έχουν κάτι σε προσφορά που πραγματικά χρειάζεται. Καταλήγει με παπούτσια που την πονάνε (αλλά είχαν 70% έκπτωση). Ο Ρόμπερτ πιστεύει ότι θα ασχοληθεί μόνο με το ασφαλές σεξ, αλλά μετά πρέπει να πάρει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις ενώ είναι διεγερμένος. Παρόμοια προβλήματα επηρεάζουν όσους έχουν προβλήματα με το κάπνισμα, το αλκοόλ, την αποτυχία άσκησης, τον υπερβολικό δανεισμό και την ανεπαρκή αποταμίευση.

Τα προβλήματα αυτοελέγχου μπορούν να διαλευκανθούν σκεπτόμενοι ότι ένα άτομο περιέχει δύο ημιαυτόνομους εαυτούς, έναν διορατικό «Σχεδιαστή» και έναν μυωπικό «Εργάτη»⁴⁹. Μπορείτε να σκεφτείτε το Σχεδιαστή όπως το Ανακλαστικό μας Σύστημα, ή ο Κύριος Σποκ που κρύβεται μέσα σας και τον Εργάτη ως επηρεασμένος σε μεγάλο βαθμό από το Αυτόματο Σύστημα ή τον Όμηρο Σίμπσον του καθενός μας. Ο Σχεδιαστής προσπαθεί να προωθήσει τη μακροπρόθεσμη ευημερία σας, αλλά πρέπει να αντιμετωπίσει τα συναισθήματα, την κακία και την ισχυρή θέληση του Εργάτη, ο οποίος είναι εκτεθειμένος στους πειρασμούς που συνοδεύουν τη διέγερση. Έρευνες στη νευροοικονομική έχουν βρει στοιχεία που συνάδουν με αυτήν την αντίληψη δύο συστημάτων του αυτοελέγχου. Ορισμένα μέρη του εγκεφάλου μπαίνουν στον πειρασμό και άλλα μέρη είναι έτοιμα να μας επιτρέψουν να αντισταθούμε, αξιολογώντας πώς πρέπει να αντιδράσουμε στον πειρασμό»⁵⁰. Μερικές φορές τα δύο μέρη του εγκεφάλου μπορεί να βρίσκονται σε σοβαρή σύγκρουση - ένα είδος μάχης που το ένα ή το άλλο είναι βέβαιο ότι θα χάσει.

3.2.2 Η ασυνείδητη επιλογή

Το πρόβλημα με τα κάσιους δεν είναι μόνο ένα πρόβλημα πειρασμού. Περιλαμβάνει επίσης τον τύπο της ανόητης συμπεριφοράς που συζητήσαμε στο πλαίσιο της αδράνειας. Σε πολλές περιπτώσεις, οι άνθρωποι θέτουν τον εαυτό τους σε μια λειτουργία "αυτόματου πιλότου", στην οποία δεν προσέχουν

⁴⁹ K. Bentkowska, 2019, Planner-Doer – Self-control and Regular Study, σελ. 36-42

⁵⁰ C.F. Camerer, 2007, Neuroeconomics: Using Neuroscience to Make Economic Predictions, Economic Journal 117, σελ. C26–C42

S.M. McClure, 2004, Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards, σελ. 503-7

ενεργά την εργασία που εκτελούν (το αυτόματο σύστημα είναι πολύ άνετο με αυτόν τον τρόπο). Το πρωί του Σαββάτου, όταν ξεκινήσαμε να κάνουμε μια αποστολή, μπορούμε εύκολα να βρεθούμε να οδηγούμε τη συνηθισμένη μας διαδρομή προς τη δουλειά - μέχρι να συνειδητοποιήσουμε ότι κατευθυνόμαστε προς την αντίθετη κατεύθυνση από τον προορισμό μας, π.χ. το οπωροπωλείο. Την Κυριακή το πρωί, ακολουθούμε τη συνηθισμένη μας ρουτίνα με τον καφέ και την εφημερίδα - μέχρι να καταλάβουμε ότι είχαμε κανονίσει να συναντήσουμε έναν φίλο για brunch μια ώρα νωρίτερα. Το φαγητό αποδεικνύεται ότι είναι μια από τις πιο αλόγιστες δραστηριότητες που κάνουμε. Πολλοί από εμάς τρώμε απλώς ό,τι βάλουμε μπροστά μας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ακόμη και ογκώδη μπολ με κάσιους είναι πιθανό να καταναλωθούν πλήρως, ανεξάρτητα από την ποιότητα του φαγητού που πρόκειται να φτάσει σύντομα.

Το ίδιο ισχύει και για τα μαγαζιάτικα ποπ κορν. Πριν από μερικά χρόνια, ο Brian Wansink και οι συνάδελφοί του διεξήγαγαν ένα πείραμα σε μια κινηματογραφική αίθουσα του Σικάγο στο οποίο οι θεατές του κινηματογράφου βρέθηκαν με έναν δωρεάν κουβά μαγαζιάτικο ποπ κορν⁵¹ (είχε κατασκευαστεί πέντε μέρες νωρίτερα και είχε αποθηκευτεί έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι θα κάνει θόρυβο πραγματικά όταν τρώγεται). Ο κόσμος δεν ήταν συγκεκριμένα ενημερωμένος ότι ήταν μαγαζιάτικο, αλλά δεν τους άρεσε το ποπ κορν. Όπως είπε ένας κινηματογραφιστής, «*Ήταν σαν να τρως φιστίκια από φελιζόλ*». Στο πείραμα, οι μισοί από τους θεατές έλαβαν ένα μεγάλο κουβά ποπ κορν και οι μισοί έλαβαν έναν μεσαίου μεγέθους κουβά. Κατά μέσο όρο, οι παραλήπτες του μεγάλου κουβά έτρωγαν περίπου 53% περισσότερο ποπ κορν - παρόλο που δεν τους άρεσε πολύ. Μετά την ταινία, ο Wansink ρώτησε τους παραλήπτες του μεγάλου κουβά εάν θα μπορούσαν να είχαν φάει περισσότερο λόγω του μεγέθους του κουβά τους. Οι περισσότεροι αρνήθηκαν αυτή την πιθανότητα, λέγοντας: «*Τέτοια πράγματα δεν με ξεγελούν*». Έκαναν όμως λάθος.

Το ίδιο ισχύει και για τη σούπα. Σε ένα άλλο αριστούργημα του Wansink (2006), άνθρωποι κάθισαν με ένα μεγάλο μπολ με ντοματόσουπα του Campbell και τους είπαν να φάνε όσο ήθελαν. Εν αγνοία τους, τα μπολ της σούπας σχεδιάστηκαν για να ξαναγεμίζουν μόνα τους (με άδειο πάτο συνδεδεμένο με το μηχάνημα κάτω από το τραπέζι). Ανεξάρτητα από το πόση σούπα έφαγαν, το μπολ δεν άδειασε ποτέ. Πολλοί άνθρωποι απλώς συνέχισαν να τρώνε, χωρίς να δίνουν σημασία στο γεγονός ότι έτρωγαν πραγματικά πολλή σούπα, έως ότου το πείραμα τελείωσε (λόγω ευσπλαχνίας). Τα μεγάλα πιάτα και οι μεγάλες συσκευασίες, που σηματοδοτούν και περισσότερο φαγητό, αποτελούν μια μορφή αρχιτεκτονικής επιλογών και λειτουργούν ως κύρια ώθηση (συμβουλή: αν θέλετε να χάσετε βάρος, να

⁵¹ B. Wansink, 2006, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*, Εισαγωγή

πάρτε μικρότερα πιάτα, να αγοράσετε μικρά μπλοκ από αυτά που σας αρέσουν και μην κρατάτε δελεαστικά τρόφιμα στο ψυγείο).

Όταν συνδυάζονται προβλήματα αυτοελέγχου και αλόγιστες επιλογές, το αποτέλεσμα είναι μια σειρά κακών αποτελεσμάτων για τους πραγματικούς ανθρώπους. Εκατομμύρια Αμερικανοί εξακολουθούν να καπνίζουν παρά τις ενδείξεις ότι το κάπνισμα έχει τρομερές συνέπειες για την υγεία, και, σημαντικά, η συντριπτική πλειοψηφία των καπνιστών λέει ότι θα ήθελε να το κόψει. Σχεδόν τα δύο τρίτα των Αμερικανών είναι υπέρβαροι παχύσαρκοι. Πολλοί άνθρωποι δεν καταφέρνουν ποτέ να συμμετάσχουν στο συνταξιοδοτικό αποταμιευτικό πρόγραμμα της εταιρείας τους, ακόμη και όταν αυτό επιδοτείται σε μεγάλο βαθμό. Μαζί, αυτές οι αναμετρήσεις υποδηλώνουν ότι σημαντικός αριθμός ανθρώπων θα μπορούσε να επωφεληθεί από μια ώθηση.

3.2.3 Στρατηγικές Αυτοελέγχου

Δεδομένου ότι οι άνθρωποι γνωρίζουν τουλάχιστον εν μέρει τις αδυναμίες τους, λαμβάνουν μέτρα για να προσλάβουν εξωτερική βοήθεια. Φτιάχνουμε λίστες για να μας βοηθήσουν να θυμηθούμε τι να αγοράσουμε από το παντοπωλείο. Αγοράζουμε ένα ξυπνητήρι για να μας βοηθήσει να σηκωθούμε το πρωί. Ζητάμε από τους φίλους να μας σταματήσουν από το να φάμε επιδόρπιο ή να ενισχύσουν τις προσπάθειές μας να κόψουμε το κάπνισμα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι Σχεδιαστές μας λαμβάνουν μέτρα για τον έλεγχο των ενεργειών των Εργατών μας, συχνά προσπαθώντας να αλλάξουν τα κίνητρα που αντιμετωπίζουν.

Δυστυχώς, οι Εργάτες είναι συχνά δύσκολο να χαλιναγωγηθούν (σκεφτείτε να ελέγξετε τον Όμηρο) και μπορούν να καταβάλουν τις καλύτερες προσπάθειες των Σχεδιαστών. Σκεφτείτε το εγκόσμιο αλλά αποκαλυπτικό παράδειγμα του ξυπνητηριού⁵². Ο αισιόδοξος Σχεδιαστής ρυθμίζει το ξυπνητήρι για τις 6:15 π.μ., ελπίζοντας για μια γεμάτη μέρα δουλειάς, αλλά ο νυσταγμένος Εργάτης κλείνει το ξυπνητήρι και ξανακοιμάται μέχρι τις 9:00. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σκληρές μάχες μεταξύ του Σχεδιαστή και του Εργάτη. Μερικοί Σχεδιαστές βάζουν το ξυπνητήρι στην άλλη πλευρά του δωματίου, οπότε ο Εργάτης πρέπει τουλάχιστον να σηκωθεί για να το απενεργοποιήσει, αλλά αν συρθεί ξανά στο κρεβάτι, όλα πάνε χαμένα. Ευτυχώς, οι επιχειρήσεις προσφέρουν μερικές φορές βοήθεια στον Σχεδιαστή.

⁵² P.B. Crabb, (2003), Technology and self-regulation: The case of alarm clock use, Social Behavior and Personality, Vol. 31 No.4, σελ. 343-348.

Θεωρήστε ένα ξυπνητήρι που τρέχει μακριά και κρύβεται αν δεν σηκωθείτε από το κρεβάτι⁵³. Έτσι, ο Σχεδιαστής ορίζει τον αριθμό των λεπτών αναβολής που θα επιτραπεί στον Εργάτη το πρωί. Όταν αυτό ο αριθμός εξαντλείται, το ρολόι πηδά από το κομοδίνο και κινείται στο δωμάτιο κάνοντας ενοχλητικούς ήχους⁵⁴. Ο μόνος τρόπος να σβήσεις το καταραμένο είναι να σηκωθείς από το κρεβάτι και να το βρεις. Μέχρι τη στιγμή εκείνη, ακόμη και ένας ετοιμόρροπος Εργάτης είναι ξύπνιος.

Οι Σχεδιαστές έχουν μια σειρά από διαθέσιμες στρατηγικές, για να ελέγξουν τους απερίσκεπτους Εργάτες, αλλά μερικές φορές μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποια εξωτερική βοήθεια. Θα διερευνήσουμε πώς μπορούν να προσφέρουν αυτή τη βοήθεια ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς. Στην καθημερινή ζωή, μια στρατηγική περιλαμβάνει άτυπα στοιχεία. Ο Thaler βοήθησε κάποτε έναν νεαρό συνάδελφο χρησιμοποιώντας αυτή τη στρατηγική. Ο συνάδελφος (ας τον πούμε David) είχε προσληφθεί ως νέο μέλος ΔΕΠ με την προσδοκία ότι θα συμπλήρωνε τις απαιτήσεις για το διδακτορικό του πριν φτάσει, ή στη χειρότερη κατά το πρώτο έτος του ως μέλος ΔΕΠ. Ο David είχε πολλά κίνητρα για να ολοκληρώσει τη διατριβή του, συμπεριλαμβανομένου ενός ισχυρού οικονομικού κινήτρου: μέχρι να αποφοιτήσει, το πανεπιστήμιο τον αντιμετώπιζε ως Καθηγητή και όχι ως βοηθό Καθηγητή και δεν θα έκανε τις κανονικές συνεισφορές του στο συνταξιοδοτικό του πρόγραμμα, το οποίο ανερχόταν στο 10% του μισθού του (χιλιάδες δολάρια το χρόνο). Ο εσωτερικός Σχεδιαστής του David ήξερε ότι έπρεπε να σταματήσει να χρονοτριβεί και να ολοκληρώσει τη διατριβή του, αλλά ο Εργάτης του συμμετείχε σε πολλά άλλα πιο συναρπαστικά έργα και ανέβαλλε πάντα την αγγαρεία της συγγραφής της διατριβής (το να σκέφτεσαι νέες ιδέες είναι συνήθως πιο διασκεδαστικό από το να γράφεις παλιές).

Τότε ήταν που παρενέβη ο Thaler προσφέροντας στον David την ακόλουθη συμφωνία. Ο David θα έγραφε στον Thaler μια σειρά από επιταγές των 100\$, πληρωτέες την πρώτη ημέρα καθενός από τους επόμενους μήνες. Ο Thaler θα εξαργύρωνε κάθε επιταγή εάν ο David δεν έβαζε ένα αντίγραφο ενός νέου κεφαλαίου της διατριβής κάτω από την πόρτα του μέχρι τα μεσάνυχτα του αντίστοιχου μήνα. Επιπλέον, ο Thaler υποσχέθηκε να χρησιμοποιήσει τα χρήματα για να κάνει ένα πάρτι στο οποίο δεν θα ήταν καλεσμένος ο David. Ο David ολοκλήρωσε τη διατριβή του σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, τέσσερις μήνες αργότερα, χωρίς να χάσει ποτέ μια προθεσμία (αν και τα περισσότερα κεφάλαια ολοκληρώθηκαν λίγα λεπτά πριν από την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας). Είναι διδακτικό ότι αυτό το πρόγραμμα κινήτρων λειτούργησε παρόλο που το χρηματικό κίνητρο του David από το πανεπιστήμιο ήταν μεγαλύτερο από 100\$ το μήνα, μόνο από τη συνταξιοδοτική συνεισφορά.

⁵³ <https://nudgeunitgreece.com/el/2017/04/05/default-part2-el/>

⁵⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=uB-6gaQgR6Q>

Το σχέδιο λειτούργησε επειδή ο πόνος που είχε ότι ο Thaler θα εξαργυρώσει την επιταγή και θα καταναλώσει λίγο καλό κρασί χωρίς αυτόν, ήταν πιο σημαντικός από τη μάλλον αφηρημένη και άτονη συνεισφορά στο αποταμιευτικό του πρόγραμμα για τη συνταξιοδότηση. Πολλοί από τους φίλους του Thaler έχουν απειλήσει να ξεκινήσουν επιχειρήσεις ανταγωνίζοντάς τον σε αυτό το σχέδιο κινήτρων, αν και ο Thaler επισημαίνει ότι για να ασχοληθείς με αυτήν την επιχείρηση, πρέπει να είσαι γνωστός ως αρκετά μεγάλος «ηλίθιος» για να εξαργυρώσεις την επιταγή.

Μερικές φορές οι φίλοι μπορούν να υιοθετήσουν τέτοιες στρατηγικές στοιχημάτων μεταξύ τους. Ο John Romalis και ο Dean Karla, δύο οικονομολόγοι, υιοθέτησαν μια έξυπνη ρύθμιση για την απώλεια βάρους⁵⁵. Όταν ο John και ο Dean φοιτούσαν σε μεταπτυχιακό στα Οικονομικά, παρατήρησαν ότι έπαιρναν βάρος, ειδικά την περίοδο που είχαν βγει στην αγορά εργασίας και έψαχναν πιθανούς εργοδότες. Έκαναν μια συμφωνία. Ο καθένας συμφώνησε να χάσει τριάντα κιλά σε διάστημα εννέα μηνών. Εάν αποτύγχανε, έπρεπε να πληρώσει 10.000\$ στον άλλο. Το στοίχημα είχε μεγάλη επιτυχία, και οι δύο πέτυχαν τον στόχο τους. Στη συνέχεια στράφηκαν στο πιο δύσκολο πρόβλημα να διατηρήσουν πλέον αυτό το βάρος. Οι κανόνες που υιοθέτησαν ήταν ότι με ειδοποίηση μίας ημέρας, θα μπορούσε κανείς να ζητήσει ζύγιση. Εάν κάποιος από τους δύο ήταν πάνω από το βάρος - στόχο, θα έπρεπε να πληρώσει στον άλλο ένα συμφωνημένο ποσό. Σε τέσσερα χρόνια, υπήρξαν πολλές ζυγίσεις και μόνο μία φορά υπερέβησαν το στόχο (το πρόστιμο που προέκυψε πληρώθηκε εις ολόκληρον αμέσως). Παρατηρήστε ότι όπως και στην περίπτωση του στοιχήματος της διατριβής του David, έτσι ο Dean και ο John αναγνώριζαν ότι χωρίς το στοίχημα για να τους ενθαρρύνει, θα είχαν φάει πάρα πολύ, παρόλο που ακόμα θα ήθελαν να χάσουν βάρος.

Πιο επίσημες εκδοχές αυτών των στρατηγικών είναι περίεργο να φανταστεί κανείς. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι άνθρωποι μπορεί ακόμη και να θέλουν η κυβέρνηση να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτοελέγχου τους. Σε ακραίες περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις ενδέχεται να απαγορεύσουν ορισμένα είδη (όπως τη χρήση ηρωίνης, την πορνεία και την οδήγηση υπό την επήρεια μέθης). Τέτοιες απαγορεύσεις μπορούν να θεωρηθούν ως καθαρός και όχι ως ελευθεριακός πατερναλισμός, αν και διακυβεύονται και συμφέροντα τρίτων. Σε άλλες περιπτώσεις, τα άτομα μπορεί να προτιμούν έναν λιγότερο παρεμβατικό ρόλο από την κυβέρνηση. Για παράδειγμα, οι καπνιστές μπορεί να επωφεληθούν από τους φόρους των τσιγάρων, οι οποίοι αποθαρρύνουν την κατανάλωση χωρίς να το απαγορεύουν⁵⁶. Επίσης, ορισμένες πολιτείες προσπάθησαν να βοηθήσουν τους τζογαδόρους

⁵⁵ <https://www.economist.com/finance-and-economics/2008/02/07/carrot-and-stick>

⁵⁶ J. Gruber, 2002, Smoking's 'Internalities', σελ. 52-57

δημιουργώντας έναν μηχανισμό με το οποίο μπορούν οι ίδιοι να βάλουν τους εαυτούς τους σε μια λίστα ατόμων που έχουν αποκλειστεί από τα καζίνο. Δεδομένου ότι κανείς δεν απαιτείται να εγγραφεί, και δεδομένου ότι μια άρνηση είναι σχεδόν χωρίς κόστος, αυτή η προσέγγιση μπορεί πραγματικά να θεωρηθεί ως ελευθεριακή όπως αντιλαμβανόμαστε τον όρο.

Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα στρατηγικής αυτοελέγχου που επιβάλλεται από την κυβέρνηση είναι η θερινή ώρα. Έρευνες αποκαλύπτουν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι η θερινή ώρα είναι μια εξαιρετική ιδέα, κυρίως επειδή απολαμβάνουν την επιπλέον ώρα του φωτός της ημέρας κατά τη διάρκεια της νύχτας. Φυσικά, ο αριθμός των ωρών ημέρας σε μια δεδομένη ημέρα είναι σταθερός και η ρύθμιση των ρολογιών μία ώρα μπροστά δεν αυξάνει την ποσότητα του φωτός της ημέρας. Η απλή αλλαγή των ετικετών στις ώρες της ημέρας, λέγοντας το «έξι η ώρα» με το όνομα «επτά η ώρα», μας ωθεί όλους να ξυπνήσουμε μια ώρα νωρίτερα. Μαζί με το να έχουμε περισσότερο χρόνο για να απολαύσουμε ένα βραδινό παιχνίδι ποδοσφαίρου, καταλήγουμε να εξοικονομούμε ενέργεια. Ιστορική σημείωση: η ιδέα προτάθηκε για πρώτη φορά από τον Βενιαμίν Φραγκλίνο κατά τη διάρκεια της θητείας του ως Αμερικανού Αντιπροσώπου στο Παρίσι. Ως ένας πολύ γνωστός τσιγκούνης, ο Φραγκλίνος υπολόγισε ότι με την ιδέα του θα μπορούσαν να εξοικονομηθούν χιλιάδες λίβρες κεριά. Ωστόσο, η ιδέα αυτή δεν εφαρμόστηκε μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο⁵⁷.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι αγορές παρέχουν υπηρεσίες αυτοελέγχου και η κυβέρνηση δεν χρειάζεται να παρέμβει καθόλου. Οι εταιρείες μπορούν να κερδίσουν πολλά χρήματα ενισχύοντας τους Σχεδιαστές στη μάχη τους με Εργάτες, συχνά τα πηγαίνουν καλά κάνοντας καλό. Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα είναι ένα χαρακτηριστικό ίδρυμα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που ήταν αρκετά δημοφιλές: η λέσχη αποταμίευσης για τα Χριστούγεννα⁵⁸. Μία τέτοια χριστουγεννιάτικο λέσχη λειτουργεί συνήθως ως ακολούθως. Τον Νοέμβριο (περίπου την Ημέρα των Ευχαριστιών) ένας πελάτης ανοίγει έναν λογαριασμό στην τοπική τράπεζα και δεσμεύεται να καταθέτει ένα συγκεκριμένο ποσό (ας πούμε 10\$) κάθε εβδομάδα για τον επόμενο χρόνο. Τα κεφάλαια δεν μπορούν να αποσυρθούν παρά μόνο ένα χρόνο αργότερα, όταν εξαργυρωθεί το συνολικό ποσό, ακριβώς στην ώρα της χριστουγεννιάτικης περιόδου αγορών. Το συνηθισμένο επιτόκιο σε αυτούς τους λογαριασμούς είναι κοντά στο μηδέν.

⁵⁷ T. Taylor, 2017, Benjamin Franklin on the Origins of Daylight Savings Time

⁵⁸ R.H. Thaler & H.M. Shefrin, 1981, An economic theory of self-control. Journal of political Economy, Vol. 89, No. 2, σελ. 392-406

Σκεφτείτε τη χριστουγεννιάτικη λέσχη από οικονομική άποψη⁵⁹. Αυτός είναι ένας λογαριασμός χωρίς ρευστότητα (δεν μπορείτε να βγάλετε τα χρήματά σας για ένα χρόνο), υψηλό κόστος συναλλαγής (πρέπει να κάνετε καταθέσεις κάθε εβδομάδα) και σχεδόν μηδενικό ποσοστό απόδοσης. Είναι μια εύκολη άσκηση σε ένα μάθημα οικονομικών επιστημών για να καταλάβουμε ότι ένας τέτοιος θεσμός δεν μπορεί να υπάρξει. Ωστόσο, για πολλά χρόνια οι χριστουγεννιάτικες λέσχες χρησιμοποιήθηκαν ευρέως, με επενδύσεις δισεκατομμυρίων δολαρίων. Αν συνειδητοποιήσουμε ότι έχουμε να κάνουμε με Ανθρώπους και όχι με Οικονομία, δεν είναι δύσκολο να εξηγήσουμε γιατί άνησαν οι σύλλογοι αυτοί. Τα νοικοκυριά που τους λείπουν αρκετά χρήματα για τα χριστουγεννιάτικα δώρα θα αποφάσιζαν να λύσουν το πρόβλημα του χρόνου με την εγγραφή τους σε μία χριστουγεννιάτικη λέσχη. Η ταλαιπωρία για την πραγματοποίηση των καταθέσεων και η απώλεια χρημάτων που καταβάλλονται σε τόκους θα ήταν μικρό τίμημα σε αντάλλαγμα για τη διαβεβαίωση ότι θα έχουν χρήματα για να αγοράσουν δώρα⁶⁰. Και ας σκεφτούμε πάλι τον Οδυσσέα, που δένεται στον ιστό - το γεγονός ότι τα χρήματα δεν μπορούν να αποσυρθούν ήταν ένα συν, όχι ένα μείον. Η απουσία ρευστότητας ήταν ακριβώς το ζητούμενο. Οι χριστουγεννιάτικες λέσχες είναι από πολλές απόψεις μια ενήλικη εκδοχή του κουμπαρά ενός παιδιού, που έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει το να βάζεις χρήματα παρά να τα βγάζεις. Το γεγονός ότι είναι δύσκολο να γίνει ανάληψη χρημάτων είναι εξ ολοκλήρου το ζητούμενο αυτού του μηχανισμού.

Ενώ οι χριστουγεννιάτικες λέσχες εξακολουθούν να υπάρχουν, έχουν καταστεί περιττές για τα περισσότερα νοικοκυριά λόγω της εμφάνισης των πιστωτικών καρτών. Δεδομένου ότι οι χριστουγεννιάτικες αγορές μπορούν πλέον να χρηματοδοτηθούν, τα νοικοκυριά δεν βρίσκουν πλέον σημαντικό να εξοικονομήσουν χρήματα εκ των προτέρων. Αυτό δεν σημαίνει, φυσικά, ότι το νέο καθεστώς είναι από όλες τις απόψεις καλύτερο. Η αποταμίευση με μηδέν τοις εκατό επιτόκιο χωρίς δυνατότητα ανάληψης των κεφαλαίων μπορεί να φαίνεται ανόητη και είναι σαφώς χειρότερη από την απλή κατάθεση των χρημάτων σε έναν έντοκο λογαριασμό, αλλά η απόκτηση μηδενικού επιτοκίου μπορεί κάλλιστα να είναι προτιμότερη από την πληρωμή 18% ή περισσότερο για το χρέος των πιστωτικών καρτών.

Η μάχη της αγοράς μεταξύ πιστωτικών καρτών και των χριστουγεννιάτικων λεσχών είναι μια καλή απεικόνιση ενός γενικότερου σημείου, στο οποίο θα επανέλθουμε. Οι αγορές παρέχουν ισχυρά κίνη-

⁵⁹ <https://www.investopedia.com/terms/c/christmasclub.asp>

⁶⁰ M. Abdellaoui, H. Bleichrodt & C. Paraschiv, 2007, Loss Aversion Under Prospect Theory: A Parameter-Free Measurement, Management Science, Vol. 10 No. 53, σελ. 1659-1674

τρα για τις επιχειρήσεις να καλύψουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών και οι επιχειρήσεις θα ανταγωνίζονται για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές, είτε αυτές οι απαιτήσεις αντιπροσωπεύουν είτε όχι τις πιο σοφές επιλογές. Μια εταιρεία θα μπορούσε να επινοήσει μια έξυπνη συσκευή αυτοελέγχου, όπως μια χριστουγεννιάτικη λέσχη, αλλά αυτή η εταιρεία δεν μπορεί να εμποδίσει μια άλλη εταιρεία να προσφέρει να δανείσει χρήματα στους ανθρώπους εν αναμονή των εισπράξεων αυτών των κεφαλαίων. Πιστωτικές κάρτες και χριστουγεννιάτικες λέσχες ανταγωνίζονται και όντως και οι δύο προσφέρονται από τα ίδια ιδρύματα - τράπεζες⁶¹. Ενώ ο ανταγωνισμός μειώνει τις τιμές, δεν οδηγεί πάντα σε ένα αποτέλεσμα που είναι καλύτερο για τους καταναλωτές.

Ακόμη και όταν βρισκόμαστε στο δρόμο για να κάνουμε καλές επιλογές, οι ανταγωνιστικές αγορές βρίσκουν τρόπους να μας κάνουν να ξεπεράσουμε το τελευταίο μας κομμάτι αντίστασης στις κακές. Στο αεροδρόμιο O'Hare στο Σικάγο, δύο πωλητές τροφίμων ανταγωνίζονται ο ένας από τον άλλο στον διάδρομο. Ο ένας πουλάει φρούτα, γιαούρτια και άλλα υγιεινά τρόφιμα. Ο άλλος πουλάει Cinnabons, αμαρτωλά ψωμάκια κανέλας που έχουν 730 θερμίδες και 24 γραμμάρια λίπος. Ο Σχεδιαστής σας μπορεί να έχει καθορίσει την πορεία για το περίπτερο γιαουρτιού και φρούτων, αλλά το κατάστημα Cinnabon εκτοξεύει τα αρώματα από τους φούρνους τους απευθείας στο διάδρομο μπροστά από το κατάστημα. Μπορούμε να μαντέψουμε ποιο από τα δύο καταστήματα έχει πάντα τη μεγαλύτερη σειρά.

3.2.4 Διανοητική λογιστική

Τα ξυπνητήρια και οι χριστουγεννιάτικες λέσχες είναι εξωτερικοί μηχανισμοί που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να λύσουν τα προβλήματα αυτοελέγχου τους. Ένας άλλος τρόπος προσέγγισης αυτών των προβλημάτων είναι η υιοθέτηση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, ή αλλιώς γνωστά ως διανοητική λογιστική. Η διανοητική λογιστική είναι το σύστημα (μερικές φορές σιωπηρά) που χρησιμοποιούν τα νοικοκυριά για την αξιολόγηση, τη ρύθμιση και την επεξεργασία του προϋπολογισμού του σπιτιού τους⁶². Σχεδόν όλοι χρησιμοποιούμε διανοητικούς λογαριασμούς, ακόμα κι αν δεν γνωρίζουμε ότι το κάνουμε.

⁶¹ <https://www.aarp.org/money/budgeting-saving/info-2020/christmas-club-bank-accounts.html>

⁶² <https://www.investopedia.com/terms/m/mentalaccounting.asp#:~:text=Mental%20accounting%20is%20a%20concept,their%20spending%20and%20investment%20behavior.>

Η ιδέα απεικονίζεται όμορφα με μια ανταλλαγή μεταξύ των ηθοποιών Gene Hackman και Dustin Hoffman σε μία από αυτές τις πλέον χαρακτηριστικές συνεντεύξεις στο διαδίκτυο⁶³. Ο Hackman και ο Hoffman ήταν φίλοι στα πρώτα καλλιτεχνικά τους βήματα, μέρες που πεινούσαν, και ο Hackman αφηγείται την ιστορία της επίσκεψης στο διαμέρισμα του Hoffman όπου ο δεύτερος τον κάλεσε για να του ζητήσει δάνειο. Ο Hackman συμφώνησε στο δάνειο, αλλά στη συνέχεια πήγαν στην κουζίνα του Hoffman, όπου πολλά βάζα ήταν παρατεταγμένα στον πάγκο, το καθένα από τα οποία περιείχε χρήματα. Ένα βάζο έφερε την ετικέτα «ενοίκιο», ένα άλλο «λογαριασμοί» και ούτω καθεξής. Ο Hackman ρώτησε γιατί, αν ο Hoffman είχε τόσα πολλά χρήματα σε βάζα, θα μπορούσε ενδεχομένως να χρειαζόταν ένα δάνειο, οπότε ο Hoffman έδειξε το βάζο για φαγητό, το οποίο ήταν άδειο.

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία (και την απλή λογική), τα χρήματα είναι «ανταλλάξιμα», δηλαδή δεν συνοδεύονται από ετικέτες. Είκοσι δολάρια στο βάζο «ενοικίου» μπορούν να αγοράσουν τόση τροφή με την ίδια ποσότητα χρημάτων στο βάζο «φαγητού». Αλλά τα νοικοκυριά υιοθετούν συστήματα διανοητικής λογιστικής που παραβιάζουν την ανταλλαξιμότητα για τους ίδιους λόγους που το κάνουν και οι οργανισμοί: για τον έλεγχο των δαπανών τους. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν προϋπολογισμούς για διάφορες δραστηριότητες και οποιοσδήποτε έχει εργαστεί ποτέ σε έναν τέτοιο οργανισμό έχει βιώσει την απογοήτευση ότι δεν μπορεί να κάνει μια σημαντική αγορά επειδή ο σχετικός λογαριασμός έχει ήδη εξαντληθεί. Το γεγονός ότι υπάρχουν αδιάθετα χρήματα σε άλλο λογαριασμό δεν θεωρείται πιο σημαντικό από τα χρήματα που κάθονται στο βάζο «ενοικίου» στον πάγκο της κουζίνας του Dustin Hoffman.

Σε επίπεδο νοικοκυριού, παραβιάσεις της ανταλλαξιμότητας είναι παντού. Ένα από τα πιο δημιουργικά παραδείγματα διανοητικής λογιστικής επινοήθηκε από έναν γνωστό Καθηγητή χρηματοοικονομικών. Στην αρχή κάθε έτους, ορίζει ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό (ας πούμε 2.000\$) ως το προβλεπόμενο δώρο του στη φιλανθρωπική οργάνωση United Way. Στη συνέχεια, αν του συμβεί κάτι κακό κατά τη διάρκεια του έτους – π.χ. ένα πρόστιμο στάθμευσης - αφαιρεί «διανοητικά» το πρόστιμο από το ποσό της φιλανθρωπικής οργάνωσης. Αυτό του παρέχει «ασφάλιση» από μικροοικονομικές ατυχίες⁶⁴.

Μπορούμε να δούμε επίσης τη διανοητική λογιστική σε εφαρμογή στο καζίνο. Παρακολουθήστε έναν παίκτη που έχει την τύχη να κερδίσει κάποια χρήματα νωρίς το βράδυ. Μπορεί να τον δείτε να

⁶³ <https://www.mymoneyblog.com/gene-hackman-dustin-hoffman-mental-accounting.html>

⁶⁴ R.H. Thaler, 1999, Mental Accounting Matters, Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 12, σελ. 183-206

παίρνει τα χρήματα που έχει κερδίσει και να τα βάζει στη μια τσέπη και να βάζει τα χρήματα που έφερε μαζί του για να παίξει εκείνο το βράδυ (ακόμα ένας άλλος διανοητικός λογαριασμός) σε διαφορετική τσέπη. Οι παίκτες τυχερών παιγνίων έχουν ακόμη και έναν όρο για αυτό. Τα χρήματα που έχουν κερδηθεί πρόσφατα ονομάζονται «λεφτά σπιτιού» επειδή στη γλώσσα του τζόγου το καζίνο αναφέρεται ως το σπίτι. Το να στοιχηματίσει μερικά από τα χρήματα που μόλις κέρδισε αναφέρεται ως "τζόγος με τα χρήματα του σπιτιού", σαν να ήταν, κατά κάποιο τρόπο, διαφορετικό από κάποιο άλλο είδος χρημάτων. Πειραματικά στοιχεία αποκαλύπτουν ότι οι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να στοιχηματίσουν με χρήματα που θεωρούν χρήματα από το σπίτι⁶⁵.

Αυτή η ίδια νοοτροπία επηρεάζει τους ανθρώπους που δεν παίζουν ποτέ στοίχημα. Όταν οι επενδύσεις αποδίδουν, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν με τα «κέρδη» τους. Για παράδειγμα, η διανοητική λογιστική συνέβαλε στη μεγάλη αύξηση των τιμών των μετοχών τη δεκαετία του 1990, καθώς πολλοί άνθρωποι αναλάμβαναν όλο και περισσότερο ρίσκο με τη δικαιολογία ότι έπαιζαν μόνο με τα κέρδη τους από τα τελευταία χρόνια. Ομοίως, οι άνθρωποι είναι πολύ πιο πιθανό να ξεπουλήσουν παρορμητικά μια μεγάλη αγορά πολυτελείας όταν λάβουν ένα απροσδόκητο κέρδος παρά με τις οικονομίες που έχουν συσσωρεύσει με την πάροδο του χρόνου, ακόμα κι αν αυτές οι οικονομίες είναι πλήρως διαθέσιμες για ξόδεμα.

Η διανοητική λογιστική έχει σημασία ακριβώς επειδή οι λογαριασμοί αντιμετωπίζονται ως μη ανταλλάξιμοι. Είναι αλήθεια ότι τα βάζα που χρησιμοποιούσε ο Dustin Hoffman (και η γενιά των γονιών του) έχουν σε μεγάλο βαθμό εξαφανιστεί. Ωστόσο, πολλά νοικοκυριά συνεχίζουν να ορίζουν λογαριασμούς για διάφορες χρήσεις: εκπαίδευση παιδιών, διακοπές, συνταξιοδότηση και ούτω καθεξής. Σε πολλές περιπτώσεις πρόκειται για κυριολεκτικά διαφορετικούς λογαριασμούς, σε αντίθεση με τις εγγραφές σε ένα καθολικό. Η ιερότητα αυτών των λογαριασμών μπορεί να οδηγήσει σε φαινομενικά περίεργη συμπεριφορά, όπως ο ταυτόχρονος δανεισμός και ο δανεισμός με πολύ διαφορετικά επιτόκια. Οι David Gross και Nick Souleles (2002) βρήκαν ότι στο δείγμα τους, το τυπικό νοικοκυριό είχε περισσότερα από 5.000\$ σε ρευστά περιουσιακά στοιχεία (συνήθως σε λογαριασμούς ταμειυτηρίου που κερδίζουν λιγότερο από 5% ετησίως) και σχεδόν 3.000\$ σε υπόλοιπα πιστωτικών καρτών, με τυπικό επιτόκιο 18% ή περισσότερο⁶⁶. Η χρήση των χρημάτων από τον λογαριασμό ταμειυτηρίου

⁶⁵ R.H. Thaler & E.J. Johnson, 1990, Gambling With the House Money and Trying to Break Even: The Effects of Prior Outcomes on Risky Choice, Management Science 36, σελ. 643-660

⁶⁶ D.B. Gross & N.S. Souleles, 2002, Do Liquidity Constraints and Interest Rates Matter for Consumer Behavior? Evidence from Credit Card Data, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 117 No. 1, σελ. 149-185

για την εξόφληση του χρέους της πιστωτικής κάρτας ισοδυναμεί με αυτό που οι οικονομολόγοι αποκαλούν ευκαιρία αρμπιτράζ - αγοράζοντας χαμηλά και πουλώντας υψηλά - αλλά η συντριπτική πλειοψηφία των νοικοκυριών αποτυγχάνει να επωφεληθεί από αυτό.

Όπως και με τις χριστουγεννιάτικες λέσχες, αυτή η συμπεριφορά μπορεί να μην είναι τόσο ανόητη όσο φαίνεται. Πολλά από αυτά τα νοικοκυριά έχουν δανειστεί μέχρι τα όρια που έχουν θέσει οι πιστωτικές τους κάρτες. Μπορεί να συνειδητοποιήσουν ότι αν εξοφλούσαν το χρέος της πιστωτικής κάρτας από τον λογαριασμό ταμειυτηρίου, σύντομα θα έφταναν τις κάρτες στα όριά τους για άλλη μια φορά (και οι εταιρείες πιστωτικών καρτών, που το γνωρίζουν πλήρως αυτό, είναι συχνά περισσότερο από πρόθυμες να χορηγήσουν περισσότερη πίστωση σε όσους έχουν φτάσει στο όριο, αρκεί να μην καθυστερούν στις πληρωμές των τόκων). Η διατήρηση των χρημάτων σε ξεχωριστούς λογαριασμούς είναι επομένως μια άλλη δαπανηρή στρατηγική αυτοελέγχου, όπως ακριβώς και οι χριστουγεννιάτικες λέσχες.

Φυσικά, πολλοί άνθρωποι δεν υποφέρουν από αδυναμία αποταμίευσης. Μερικοί άνθρωποι έχουν πραγματικά πρόβλημα να ξοδέψουν. Εάν το πρόβλημά τους είναι ακραίο, χαρακτηρίζουμε τέτοιους ανθρώπους τσιγκούνηδες, αλλά ακόμη και οι απλοί άνθρωποι μπορούν να διαπιστώσουν ότι δεν δίνουν στον εαυτό τους αρκετές λιχουδιές. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε έναν φίλο που ονομάζεται Dennis, ο οποίος έχει υιοθετήσει μια έξυπνη στρατηγική διανοητικής λογιστικής για να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα. Όταν ο Dennis έκλεισε τα εξήντα πέντε του, άρχισε να εισπράττει πληρωμές κοινωνικής ασφάλισης, αν και τόσο αυτός όσο και η σύζυγός του συνεχίζουν να εργάζονται με πλήρες ωράριο. Δεδομένου ότι ήταν καλός αποταμιευτής όλα αυτά τα χρόνια (εν μέρει επειδή ο εργοδότης του έχει ένα υποχρεωτικό και γενναιόδωρο συνταξιοδοτικό πρόγραμμα), ο Dennis ήθελε να είναι σίγουρος ότι θα έκανε τα πράγματα που του αρέσουν (ειδικά εκείνα τα ταξίδια στο Παρίσι με το πολύ φαγητό) τώρα όσο είναι ακόμα υγιής, και να μην αναβάλλει τις επιθυμίες του λόγω εξόδων. Έτσι, άνοιξε έναν ειδικό λογαριασμό ταμειυτηρίου για τις επιταγές κοινωνικής ασφάλισής του και έχει ορίσει τα χρήματα σε αυτόν τον λογαριασμό ως «λογαριασμό διασκέδασης». Ένα φανταχτερό νέο ποδήλατο ή μια θήκη καλού κρασιού θα ήταν αποδεκτές αγορές από αυτόν τον λογαριασμό, αλλά μια επισκευή στην οροφή σίγουρα όχι.

Για τον καθένα από εμάς, η χρήση διανοητικών λογαριασμών μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύτιμη. Κάνουν τη ζωή πιο διασκεδαστική και πιο ασφαλή⁶⁷. Πολλοί από εμάς θα μπορούσαν να επωφεληθούν από έναν σχεδόν ιερό λογαριασμό "βροχερής μέρας" και από έναν δωρεάν διαθέσιμο λογαριασμό "ψυχαγωγίας και διασκέδασης". Η κατανόηση των νοητικών λογαριασμών θα βελτίωνε επίσης τη δημόσια και εταιρική πολιτική. Όπως θα δούμε, αν θέλουμε να ενθαρρύνουμε την αποταμίευση, θα είναι σημαντικό να κατευθύνουμε την αυξημένη αποταμίευση σε έναν διανοητικό (ή πραγματικό) λογαριασμό όπου η δαπάνη δεν θα είναι πολύ μεγάλος πειρασμός.

3.2.5 Κάνοντας ό,τι κάνουν οι άλλοι

Φανταστείτε ότι βρίσκεστε σε μια ομάδα έξι ατόμων, που συμμετέχουν σε ένα τεστ οπτικής αντίληψης. Σας δίνεται μια γελοία απλή εργασία. Υποτίθεται ότι ταιριάζετε μια συγκεκριμένη γραμμή, που εμφανίζεται σε μια μεγάλη λευκή κάρτα, με μια από τις τρεις γραμμές σύγκρισης, που προβάλλονται σε μια οθόνη, η οποία είναι ίδια σε μήκος. Στους τρεις πρώτους γύρους αυτής της δοκιμασίας, όλα εξελίσσονται ομαλά και εύκολα. Οι άνθρωποι κάνουν τα ταιριάσματά τους δυνατά, καθένας με τη σειρά, και όλοι συμφωνούν με όλους τους άλλους. Αλλά στον τέταρτο γύρο, συμβαίνει κάτι περίεργο. Τα άλλα πέντε άτομα στην ομάδα ανακοινώνουν τα αποτελέσματά τους πριν από εσάς - και ο καθένας κάνει ένα προφανές λάθος. Τώρα είναι καιρός να κάνετε μια ανακοίνωσή σας. Τι θα κάνετε? Εάν είστε όπως οι περισσότεροι άνθρωποι, νομίζετε ότι είναι εύκολο να προβλέψετε τη συμπεριφορά σας σε αυτήν την δοκιμασία: Θα πείτε ακριβώς αυτό που σκέφτεστε. Θα το πείτε όπως το βλέπετε. Είστε ανεξάρτητοι και έτσι θα πείτε την αλήθεια. Αλλά αν είστε Άνθρωπος και πραγματικά συμμετείχατε στο πείραμα, μπορεί κάλλιστα να ακολουθήσετε αυτούς που προηγήθηκαν και να πείτε αυτό που λένε, αψηφώντας έτσι τα στοιχεία των δικών σας αισθήσεων.

Τη δεκαετία του 1950 ο Solomon Asch (1995), ένας λαμπρός κοινωνικός ψυχολόγος, διεξήγαγε μια σειρά πειραμάτων ακριβώς σε αυτό το πνεύμα⁶⁸. Όταν τους ζητήθηκε να αποφασίσουν μόνοι τους, χωρίς να ξέρουν τις αποκρίσεις από τους άλλους, οι άνθρωποι σχεδόν ποτέ δεν έκαναν λάθος, αφού το τεστ ήταν εύκολο. Αλλά όταν όλοι οι άλλοι έδιναν μια λανθασμένη απάντηση, οι άνθρωποι έκαναν λάθος περισσότερες από το ένα τρίτο των φορές. Πράγματι, σε μια σειρά δώδεκα ερωτήσεων, σχεδόν τα τρία τέταρτα των ανθρώπων πήγαν μαζί με την ομάδα τουλάχιστον μία φορά, αψηφώντας τα

⁶⁷ <https://thedecisionlab.com/biases/mental-accounting>

⁶⁸ S. Asch, 1955, Opinions and Social Pressure, Scientific American, Vol. 193 No. 5, σελ. 31-35

στοιχεία των δικών τους αισθήσεων. Παρατηρήστε ότι στο πείραμα του Asch, οι άνθρωποι ανταποκρίνονταν στις αποφάσεις αγνώστων, τους οποίους πιθανότατα δεν θα έβλεπαν ποτέ ξανά και δεν είχαν κανέναν ιδιαίτερο λόγο να θέλουν να είναι αρεστοί σε αυτούς τους ξένους.

Τα ευρήματα του Asch φαίνεται να αποτυπώνουν κάτι παγκόσμιο για την ανθρωπότητα. Τα πειράματα συμμόρφωσης έχουν επαναληφθεί και επεκταθεί σε περισσότερα από 130 πειράματα σε δεκαεπτά χώρες, συμπεριλαμβανομένων του Ζαΐρ, της Γερμανίας, της Γαλλίας, της Ιαπωνίας, της Νορβηγίας, του Λίβανου και του Κουβέιτ (Sunstein, 2003). Το συνολικό μοτίβο των λαθών - με τους ανθρώπους να συμμορφώνονται μεταξύ 20% και 40% των περιπτώσεων - δεν δείχνει τεράστιες διαφορές μεταξύ των εθνών. Και παρόλο που το 20% με 40% των περιπτώσεων μπορεί να μην φαίνεται μεγάλο, να θυμάστε ότι αυτή η δοκιμασία ήταν πολύ απλή. Είναι σχεδόν σαν να μπορούν οι άνθρωποι να παρακινηθούν να αναγνωρίσουν μια εικόνα ενός σκύλου ως γάτα, αρκεί να το έχουν κάνει άλλοι άνθρωποι πριν από αυτούς.

Γιατί, όμως, μερικές φορές οι άνθρωποι αγνοούν τα στοιχεία των δικών τους αισθήσεων; Έχουμε ήδη σκιαγραφήσει τις δύο απαντήσεις. Το πρώτο περιλαμβάνει τις πληροφορίες που μεταφέρονται από τις απαντήσεις των ανθρώπων, ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει την πίεση των συνομηλίκων και την επιθυμία να μην αντιμετωπίσουμε την αποδοκιμασία της ομάδας. Στις μελέτες του ίδιου του Asch, αρκετοί από τους κομφορμιστές είπαν, σε ιδιωτικές συνεντεύξεις, ότι οι αρχικές τους αντιλήψεις πρέπει να ήταν λανθασμένες. Εάν όλοι στην αίθουσα αποδέχονται μια συγκεκριμένη πρόταση ή βλέπουν τα πράγματα με έναν συγκεκριμένο τρόπο, μπορεί να συμπεράνετε ότι μάλλον έχουν δίκιο. Είναι αξιοσημείωτο ότι πρόσφατες εργασίες απεικόνισης εγκεφάλου έχουν προτείνει ότι όταν οι άνθρωποι συμμορφώνονται σε ρυθμίσεις που μοιάζουν με αυτές των πειραμάτων του Asch, βλέπουν στην πραγματικότητα την κατάσταση όπως όλοι οι άλλοι⁶⁹.

Από την άλλη πλευρά, οι κοινωνικοί επιστήμονες γενικά βρίσκουν λιγότερη συμμόρφωση, στις ίδιες βασικές συνθήκες με τα πειράματα του Asch, όταν οι άνθρωποι καλούνται να δώσουν ανώνυμες απαντήσεις. Οι άνθρωποι γίνονται πιο πιθανό να συμμορφωθούν όταν ξέρουν ότι οι άλλοι άνθρωποι θα δουν τι έχουν να πουν. Μερικές φορές οι άνθρωποι θα πάνε μαζί με την ομάδα ακόμα και όταν πιστεύουν, ή γνωρίζουν, ότι όλοι οι άλλοι έχουν κάνει λάθος. Οι ομόφωνες ομάδες είναι σε θέση να παρέχουν τις ισχυρότερες ωθήσεις - ακόμα και όταν η ερώτηση είναι εύκολη και οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν ότι όλοι οι άλλοι κάνουν λάθος.

⁶⁹ G.S. Berns, J. Chappelow, C.F. Zink, G. Pagnoni, M.E. Martin-Skurski & J. Richards, 2005, Neurobiological correlates of social conformity and independence during mental rotation

Τα πειράματα του Asch περιελάμβαναν αξιολογήσεις με αρκετά προφανείς απαντήσεις. Τις περισσότερες φορές, δεν είναι δύσκολο να εκτιμηθεί το μήκος των γραμμών. Τι γίνεται αν η δοκιμασία γίνει λίγο πιο δύσκολη; Η ερώτηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους σκοπούς μας, γιατί μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα το πώς επηρεάζονται ή μπορούν να επηρεαστούν οι άνθρωποι στην αντιμετώπιση προβλημάτων που είναι τόσο δύσκολα όσο και άγνωστα. Μερικές βασικές μελέτες πραγματοποιήθηκαν τη δεκαετία του 1930 από τον ψυχολόγο Muzafer Sherif (1937). Στο πείραμα του Sherif, οι άνθρωποι τοποθετήθηκαν σε ένα σκοτεινό δωμάτιο και ένα μικρό σημείο φωτός τοποθετήθηκε σε κάποια απόσταση μπροστά τους. Το φως ήταν στην πραγματικότητα ακίνητο, αλλά λόγω μιας αντιληπτικής ψευδαίσθησης που ονομάζεται φαινόμενο αυτοκινητικότητας, φαινόταν να κινείται. Σε κάθε μία από τις πολλές δοκιμές, ο Sherif ζήτησε από τους ανθρώπους να υπολογίσουν την απόσταση που είχε κινηθεί το φως. Όταν ερωτήθηκαν μεμονωμένα, τα άτομα δεν συμφωνούσαν μεταξύ τους και οι απαντήσεις τους διέφεραν σημαντικά από τη μια δοκιμή στην άλλη. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη. Επειδή το φως δεν κινήθηκε ποτέ, οποιαδήποτε κρίση για την απόσταση ήταν μια μαχαιριά στο κυριολεκτικά απόλυτο σκοτάδι⁷⁰.

Αλλά ο Sherif βρήκε μεγάλα αποτελέσματα συμμόρφωσης όταν ζητήθηκε από τους ανθρώπους να ενεργήσουν σε μικρές ομάδες και να κάνουν τις εκτιμήσεις τους δημόσια. Εδώ οι μεμονωμένες κρίσεις συνέκλιναν και γρήγορα αναπτύχθηκε ένας ομαδικός κανόνας, που καθόριζε τη συναινετική απόσταση. Με την πάροδο του χρόνου, ο κανόνας παρέμεινε σταθερός εντός συγκεκριμένων ομάδων, οδηγώντας έτσι σε μια κατάσταση στην οποία διαφορετικές ομάδες έκαναν, και ήταν έντονα δεσμευμένες σε, πολύ διαφορετικές κρίσεις. Υπάρχει μια σημαντική ένδειξη εδώ σχετικά με το πώς φαινομενικά παρόμοιες ομάδες, πόλεις, ακόμη και έθνη μπορούν να συγκλίνουν σε πολύ διαφορετικές πεποιθήσεις και ενέργειες απλώς και μόνο λόγω μέτριων και ακόμη και αυθαίρετων διαφοροποιήσεων στα σημεία εκκίνησης.

Ο Sherif δοκίμασε επίσης μια ώθηση. Σε ορισμένα πειράματα, πρόσθεσε έναν συμπολίτη - δικό του σύμμαχο, εν αγνοία των ανθρώπων της μελέτης. Όταν το έκανε αυτό, συνέβη κάτι άλλο. Εάν ο συνομόσπονδος μιλούσε με σιγουριά και σταθερότητα, η κρίση του είχε ισχυρή επιρροή στην αξιολόγηση της ομάδας. Εάν η εκτίμηση του ήταν πολύ υψηλότερη από αυτές που αρχικά έκαναν άλλοι, η κρίση της ομάδας θα ήταν διογκωμένη. Αν η εκτίμηση του ήταν πολύ χαμηλή, η εκτίμηση της ομάδας

⁷⁰ M. Sherif, 1937, An Experimental Approach to the Study of Attitudes, Sociometry Vol. 1, No. 1/2, σελ. 90-98

θα έπεφτε. Μια μικρή ώθηση, εάν εκφραζόταν με σιγουριά, θα μπορούσε να έχει σημαντικές συνέπειες για το συμπέρασμα της ομάδας. Το ξεκάθαρο δίδαγμα εδώ είναι ότι συνεπείς και αταλάντευτοι άνθρωποι, στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα, μπορούν να κινήσουν ομάδες και πρακτικές προς την κατεύθυνση που προτιμούν.

Ακόμη πιο αξιοσημείωτο, οι κρίσεις της ομάδας έγιναν πλήρως εσωτερικευμένες, έτσι ώστε οι άνθρωποι να τις τηρούν ακόμη και όταν έκαναν αναφορές μόνοι τους - μάλιστα ακόμη και ένα χρόνο αργότερα, ακόμη και όταν συμμετείχαν σε νέες ομάδες των οποίων τα μέλη πρόσφεραν διαφορετικές αποκρίσεις. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι αρχικές αποκρίσεις διαπιστώθηκε επίσης ότι είχαν επιπτώσεις σε επόμενες «γενιές». Ακόμη και όταν εισήχθησαν αρκετά νέα θέματα και άλλα αποσύρθηκαν, έτσι ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να ήταν νέοι στην περίπτωση, η αρχική ομαδική κρίση έτεινε να παραμείνει, αν και το άτομο που ήταν αρχικά υπεύθυνο για αυτήν είχε φύγει εδώ και πολύ καιρό. Σε μια σειρά πειραμάτων, άτομα που χρησιμοποιούν τη βασική μέθοδο του Sherif έχουν δείξει ότι μια αυθαίρετη «παράδοση», με τη μορφή κάποιας απόκρισης για την απόσταση, μπορεί να εδραιωθεί με την πάροδο του χρόνου, έτσι ώστε πολλοί άνθρωποι να την ακολουθούν παρά την αρχική της αυθαιρεσία⁷¹.

Μπορούμε να δούμε εδώ γιατί πολλές ομάδες πέφτουν θύματα αυτού που είναι γνωστό ως «συλλογικός συντηρητισμός», η τάση δηλαδή των ομάδων να μένουν σε καθιερωμένα πρότυπα ακόμη και όταν προκύπτουν νέες ανάγκες⁷². Από τη στιγμή που μια πρακτική (όπως το να φοράς γραβάτες) έχει καθιερωθεί, είναι πιθανό να διαιωνιστεί, ακόμα κι αν δεν υπάρχει ιδιαίτερη βάση για αυτήν. Μερικές φορές μια παράδοση μπορεί να διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα και να λάβει υποστήριξη ή τουλάχιστον συγκατάθεση από μεγάλο αριθμό ανθρώπων, παρόλο που είναι αρχικά το προϊόν μιας μικρής παρώθησης από λίγα άτομα ή και ίσως από ένα. Φυσικά, μια ομάδα θα μετατοπιστεί εάν μπορεί να αποδειχθεί ότι η πρακτική προκαλεί σοβαρά προβλήματα. Αλλά αν υπάρχει αβεβαιότητα σε αυτό το ερώτημα, οι άνθρωποι συνεχίζουν να κάνουν αυτό που έκαναν πάντα.

Ένα σημαντικό πρόβλημα εδώ είναι η «πλουραλιστική άγνοια» - δηλαδή η άγνοια, εκ μέρους όλων ή των περισσότερων, για το τι σκέφτονται οι άλλοι⁷³. Μπορεί να ακολουθήσουμε ή ακόμα και να υπερασπιστούμε μια πρακτική ή μια παράδοση όχι επειδή μας αρέσει, αλλά απλώς επειδή πιστεύουμε

⁷¹ L. Ross & R.E. Nisbett, 1991, *The person and the situation: Perspectives of social psychology*, σελ. 29-30

⁷² T. Kuran, 1988, *The tenacious past: Theories of personal and collective conservatism*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 10 Issue 2, σελ. 143-171

⁷³ https://en.wikipedia.org/wiki/Pluralistic_ignorance

ότι αρέσει στους περισσότερους ανθρώπους. Πολλές κοινωνικές πρακτικές επιμένουν γι' αυτό το λόγο και ένα μικρό σοκ, ή παρώθηση, μπορεί να τις εκτοπίσει⁷⁴. Ένα δραματικό παράδειγμα είναι ο κομμουνισμός στο πρώην σοβιετικό μπλοκ, που διήρκεσε εν μέρει επειδή οι άνθρωποι δεν γνώριζαν πόσοι άνθρωποι περιφρονούσαν το καθεστώς. Δραματικές αλλά λιγότερο κοσμοϊστορικές αλλαγές, που απορρίπτουν μακροχρόνιες πρακτικές, μπορούν συχνά να προκληθούν από μια ώθηση. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται Bandwagon effect, ένα ψυχολογικό δηλαδή φαινόμενο στο οποίο οι άνθρωποι κάνουν κάτι κυρίως επειδή το κάνουν άλλοι άνθρωποι, ανεξάρτητα από τις δικές τους πεποιθήσεις, τις οποίες μπορεί να αγνοήσουν ή να παρακάμψουν .

Πρόσθετα πειράματα, που προέρχονται από τη βασική μέθοδο του Asch, βρίσκουν αρκετές συμμορφώσεις για αποκρίσεις πολλών διαφορετικών ειδών⁷⁵. Ας εξετάσουμε το ακόλουθο εύρημα. Άνθρωποι ρωτήθηκαν «Ποιο από τα παρακάτω πιστεύετε ότι είναι το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η χώρα μας σήμερα;». Προσφέρθηκαν πέντε εναλλακτικές λύσεις: οικονομική ύφεση, εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις, ανατρεπτικές δραστηριότητες, ψυχική υγεία και έγκλημα και διαφθορά. Όταν ερωτήθηκαν ιδιωτικά, μόνο ένα 12% επέλεξε τις ανατρεπτικές δραστηριότητες. Αλλά όταν εκτέθηκαν σε μια προφανή ομαδική συναίνεση που επέλεξε ομόφωνα αυτήν την επιλογή, το 48% των ανθρώπων έκανε την ίδια επιλογή!

Σε ένα παρόμοιο εύρημα, ζητήθηκε από τους ανθρώπους να εξετάσουν αυτή τη δήλωση: «*Η ελευθερία του λόγου είναι προνόμιο και όχι δικαίωμα, είναι σωστό για μια κοινωνία να αναστέλλει την ελευθερία του λόγου όταν αισθάνεται ότι απειλείται*». Όταν τέθηκε αυτή η ερώτηση μεμονωμένα, μόνο το 19% της ομάδας ελέγχου συμφώνησε, αλλά αντιμέτωπο με την κοινή γνώμη μόνο τεσσάρων άλλων, το 58% των ανθρώπων συμφώνησε. Αυτά τα αποτελέσματα συνδέονται στενά με ένα από τα υποκείμενα ενδιαφέροντα του Asch, το οποίο ήταν να καταλάβει πώς ο ναζισμός ήταν δυνατός. Ο Asch πίστευε ότι η συμμόρφωση θα μπορούσε να προκαλέσει μια πολύ επίμονη παρώθηση, δημιουργώντας τελικά μια συμπεριφορά (όπως τα γεγονότα της σφαγής στο Jonestown) που μπορεί να φαινόταν αδιανόητη.

Είτε το έργο του Asch παρέχει ή όχι επαρκή περιγραφή της ανόδου του φασισμού ή των γεγονότων στο Jonestown, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι κοινωνικές πιέσεις ωθούν τους ανθρώπους να αποδεχτούν μερικά περίεργα συμπεράσματα - και αυτά τα συμπεράσματα μπορεί κάλλιστα να επηρεάσουν

⁷⁴ R.C. Jacobs & D.T. Campbell, 1961, Transmission of an Arbitrary Social Tradition, Journal of Abnormal and Social Psychology 62

⁷⁵ T. Kuran, 1998, Private Truths, Public Lies

τη συμπεριφορά τους. Ένα προφανές ερώτημα είναι εάν οι αρχιτέκτονες επιλογών μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτό το γεγονός για να μετακινήσουν τους ανθρώπους προς καλύτερες κατευθύνσεις. Ας υποθέσουμε, για παράδειγμα, ότι μια πόλη προσπαθεί να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να ασκούνται περισσότερο, ώστε να βελτιώσουν την υγεία τους. Εάν πολλοί άνθρωποι ασκούνται, η πόλη μπορεί να είναι σε θέση να επιφέρει σημαντικές αλλαγές απλώς εννοώντας αυτό το γεγονός. Μερικά άτομα με επιρροή, που προσφέρουν ισχυρά μηνύματα σχετικά με την κατάλληλη συμπεριφορά, μπορούν να έχουν παρόμοιο αποτέλεσμα.

Σκεφτείτε την ευφάνταστη και εκπληκτικά επιτυχημένη προσπάθεια του Τέξας να μειώσει τα σκουπίδια στους αυτοκινητόδρομους του⁷⁶. Οι αξιωματούχοι του Τέξας ήταν εξαιρετικά απογοητευμένοι από την αποτυχία των καλά χρηματοδοτούμενων και δημοσιοποιημένων διαφημιστικών εκστρατειών τους, οι οποίες προσπάθησαν να πείσουν τους ανθρώπους ότι ήταν αστικό τους καθήκον να σταματήσουν τα σκουπίδια. Πολλοί από τους ιθύνοντες για τα απορρίμματα ήταν άντρες μεταξύ δεκαοκτώ και είκοσι τεσσάρων ετών, που δεν εντυπωσιάστηκαν ακριβώς από την ιδέα ότι μια γραφειοκρατική ελίτ ήθελε να αλλάξουν συμπεριφορά. Οι δημόσιοι αξιωματούχοι αποφάσισαν ότι χρειαζόνταν «ένα σκληρό σύνθημα που θα απευθυνόταν επίσης στο μοναδικό πνεύμα της υπερηφάνειας της πολιτείας του Τέξας». Στοχεύοντας ρητά το κοινό που δεν ανταποκρίνεται, η πολιτεία στρατολόγησε δημοφιλείς ποδοσφαιριστές των Dallas Cowboys για να συμμετάσχουν σε τηλεοπτικές διαφημίσεις στις οποίες μάζευαν σκουπίδια, έσπαζαν κουτάκια μπίρας με τα γυμνά τους χέρια και γρύλιζαν «Μην τα βάζεις με το Τέξας!». Άλλα διαφημιστικά περιελάμβαναν δημοφιλείς τραγουδιστές, όπως ο Willie Nelson. Οι άνθρωποι μπορούν πλέον να αποκτήσουν όλα τα είδη προϊόντων «Don't Mess with Texas», από χαλκομανίες σε πουκάμισα έως κούπες καφέ. Μια δημοφιλής χαλκομανία προσφέρεται σε πατριωτικά χρώματα, που αντικατοπτρίζουν τόσο τη σημαία των ΗΠΑ όσο και - ίσως πιο σημαντικό - τη σημαία του Τέξας!

Περίπου το 95% των Τεξανών γνωρίζουν τώρα αυτό το σύνθημα και το 2006 το «Μην τα βάζεις με το Τέξας» ψηφίστηκε ως το αγαπημένο σύνθημα της Αμερικής κατά συντριπτικό ποσοστό και τιμήθηκε με μια παρέλαση στη λεωφόρο Madison της Νέας Υόρκης (δεν το φανταζόμαστε αυτό και για να είμαστε ακριβείς ισχύει μόνο στην Αμερική). Επί της ουσίας μέσα στον πρώτο χρόνο της εκστρατείας, τα απορρίμματα στην πολιτεία είχαν μειωθεί κατά ένα αξιοσημείωτο 29%. Τα πρώτα έξι χρόνια της εφαρμογής του, σημειώθηκε μείωση 72% στα ορατά απορρίμματα στην άκρη του δρόμου. Όλα αυτά δεν έγιναν μέσω απειλών, εντολών ή εξαναγκασμού, αλλά μέσω δημιουργικής παρότρησης.

⁷⁶ R.S. Crutchfield, 1955, Conformity and Character, American Psychologists 10

3.2.6 Πολιτισμική αλλαγή, Πολιτική αλλαγή και Μη Προβλεψιμότητα

Μπορεί ο πολιτισμός και η πολιτική να επηρεαστούν από τη συμμόρφωση; Ίσως οι εταιρείες να μπορέσουν να κερδίσουν χρήματα επιλέγοντας τη συμμόρφωση. Ας εξετάσουμε ορισμένα στοιχεία που αφορούν λήψεις μουσικής. Ο Matthew Salganik και οι συν-συγγραφείς του (2006) δημιούργησαν μια αγορά τεχνητής μουσικής, με 14.341 συμμετέχοντες που ήταν επισκέπτες μιας ιστοσελίδας δημοφιλής στους νέους⁷⁷. Στους συμμετέχοντες δόθηκε μια λίστα με άγνωστα τραγούδια από άγνωστα συγκροτήματα. Τους ζητήθηκε να ακούσουν μια σύντομη επιλογή οποιωνδήποτε τραγουδιών που τους ενδιέφεραν, να αποφασίσουν ποια τραγούδια (εφόσον υπάρχουν) να κατεβάσουν και να ορίσουν μια βαθμολογία στα τραγούδια που επέλεξαν. Περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες κλήθηκαν να πάρουν τις αποφάσεις τους ανεξάρτητα, με βάση τα ονόματα των συγκροτημάτων και των τραγουδιών και τη δική τους κρίση για την ποιότητα της μουσικής. Το άλλο μισό μπορούσε να δει πόσες φορές κάθε τραγούδι είχε ληφθεί από άλλους συμμετέχοντες. Κάθε συμμετέχων σε αυτή τη δεύτερη ομάδα κατηγοριοποιήθηκε επίσης τυχαία σε έναν από τους οκτώ πιθανούς «κόσμους», ο καθένας από τους οποίους εξελίχθηκε μόνος του. Εκείνοι που ανήκαν σε οποιονδήποτε συγκεκριμένο κόσμο μπορούσαν να δουν μόνο τις λήψεις στον δικό τους κόσμο. Ένα βασικό ερώτημα ήταν αν οι άνθρωποι θα επηρεάζονταν από τις επιλογές των άλλων - και αν διαφορετική μουσική θα γινόταν δημοφιλής στους διαφορετικούς «κόσμους».

Οι άνθρωποι παρακινήθηκαν από αυτό που έκαναν οι άλλοι; Δεν υπάρχει η παραμικρή αμφιβολία. Και στους οκτώ κόσμους, τα άτομα είχαν πολύ περισσότερες πιθανότητες να κατεβάσουν τραγούδια που είχαν προηγουμένως ληφθεί σε σημαντικό αριθμό και πολύ λιγότερο πιθανό να κατεβάσουν τραγούδια που δεν ήταν τόσο δημοφιλή. Το πιο εντυπωσιακό είναι ότι η επιτυχία των τραγουδιών ήταν αρκετά απρόβλεπτη και τα τραγούδια που πήγαιναν καλά ή άσχημα στην ομάδα ελέγχου, όπου οι άνθρωποι δεν έβλεπαν τις κρίσεις των άλλων, μπορούσαν να αποδώσουν πολύ διαφορετικά στους «κόσμους κοινωνικής επιρροής». Σε αυτούς τους κόσμους, τα περισσότερα τραγούδια θα μπορούσαν να γίνουν δημοφιλή ή μη δημοφιλή, με πολλά να εξαρτώνται από τις επιλογές των πρώτων ληπτών. Το ίδιο τραγούδι θα μπορούσε να είναι επιτυχία ή αποτυχία απλώς και μόνο επειδή άλλοι άνθρωποι, στην αρχή, φάνηκε ότι επέλεξαν να το κατεβάσουν ή όχι.

⁷⁷ M. J. Salganik, P.S. Dodds & D.J. Watts, 2006, Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market, *Science*, Vol. 311, σελ. 854-856

Σε πολλούς τομείς οι άνθρωποι μπαίνουν στον πειρασμό να σκεφτούν, μετά το γεγονός, ότι ένα αποτέλεσμα ήταν απολύτως προβλέψιμο και ότι η επιτυχία ενός μουσικού, ενός ηθοποιού, ενός συγγραφέα ή ενός πολιτικού ήταν αναπόφευκτη υπό το πρίσμα των δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών του. Προσοχή σε αυτόν τον πειρασμό. Μικρές παρεμβάσεις, ακόμη και συμπτώσεις, σε ένα βασικό στάδιο, μπορούν να προκαλέσουν μεγάλες διακυμάνσεις στο αποτέλεσμα. Η σημερινή «καυτή» τραγουδίστρια μάλλον δεν διακρίνεται από δεκάδες, ακόμη και εκατοντάδες εξίσου ταλαντούχους ερμηνευτές των οποίων τα ονόματα δεν έχετε ακούσει ποτέ. Μπορούμε να πάμε παραπέρα. Οι περισσότεροι από τους σημερινούς κυβερνήτες είναι δύσκολο να διακριθούν από δεκάδες ή ακόμα και εκατοντάδες πολιτικούς των οποίων οι υποψηφιότητες έχουν καταστραφεί.

Οι επιπτώσεις των κοινωνικών επιρροών μπορεί ή όχι να σχεδιάζονται σκόπιμα από συγκεκριμένα άτομα. Για ένα ζωντανό και κάπως ξεκαρδιστικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι κοινωνικές επιρροές μπορούν να επηρεάσουν τις πεποιθήσεις, ακόμα κι αν κανείς δεν σχεδιάζει τίποτα, ας σκεφτούμε την επιδημία σκασίματος στο παρμπρίζ του Σιάτλ⁷⁸. Στα τέλη Μαρτίου 1954, μια ομάδα ανθρώπων στο Bellingham της Ουάσιγκτον, παρατήρησε μερικές μικροσκοπικές τρύπες ή λάκκους, στα παρμπρίζ τους. Η τοπική αστυνομία υπέθεσε ότι οι λάκκοι προήλθαν από ενέργειες βανδάλων, χρησιμοποιώντας ρόπαλα του μπείζμπολ ή σκάγια. Λίγο αργότερα, μερικοί άνθρωποι σε πόλεις νότια του Bellingham ανέφεραν παρόμοια ζημιά στα παρμπρίζ τους. Μέσα σε δύο εβδομάδες, το προφανές έργο των βανδάλων είχε πάει ακόμα πιο νότια, σε σημείο που αναφέρθηκαν δύο χιλιάδες αυτοκίνητα ως κατεστραμμένα - προφανώς δεν ήταν έργο βανδάλων. Η απειλή πλησίασε το Σιάτλ. Οι εφημερίδες του Σιάτλ ανέφεραν δεόντως τον κίνδυνο στα μέσα Απριλίου, και αμέσως μετά, αρκετές αναφορές για κοιλώματα στο παρμπρίζ ήρθαν στην προσοχή της τοπικής αστυνομίας.

Πριν από πολύ καιρό αυτές οι αναφορές έλαβαν διαστάσεις επιδημίας, οδηγώντας σε έντονες εικασίες σχετικά με το τι θα μπορούσε να είναι η αιτία, στη γη ή κάπου αλλού. Οι μετρητές Geiger δεν βρήκαν ραδιενέργεια. Μερικοί άνθρωποι σκέφτηκαν ότι πρέπει να ήταν υπεύθυνο κάποιο περίεργο ατμοσφαιρικό γεγονός. Άλλοι επικαλέστηκαν ηχητικά κύματα και μια πιθανή μετατόπιση στο μαγνητικό πεδίο της γης, άλλοι πάλι έδειχναν τις κοσμικές ακτίνες από τον ήλιο. Μέχρι τις 16 Απριλίου, τουλάχιστον τρεις χιλιάδες παρμπρίζ στην περιοχή του Σιάτλ αναφέρθηκαν ότι είχαν χτυπηθεί και ο δήμαρχος του Σιάτλ έγραψε αμέσως στον κυβερνήτη και τον Πρόεδρο Αϊζενχάουερ *«Αυτό που φαινόταν να είναι ένα τοπικό ξέσπασμα βανδαλισμού σε κατεστραμμένα παρμπρίζ και παράθυρα αυτοκινήτων στο βόρειο τμήμα της πολιτείας της Ουάσιγκτον έχει πλέον εξαπλωθεί σε όλη την περιοχή Puget*

⁷⁸ http://www.historylink.org/essays/output.cfm?file_id=5136

Sound... Ζητήστε από τις αρμόδιες ομοσπονδιακές (και πολιτειακές) υπηρεσίες να λάβουν οδηγίες να συνεργαστούν με τις τοπικές αρχές σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης». Σε απάντηση, ο κυβερνήτης δημιούργησε μια επιτροπή επιστημόνων για να διερευνήσει αυτό το δυσοίωνο και αρχικό φαινόμενο.

Το συμπέρασμά τους; Η ζημιά, όπως ήταν, πιθανότατα ήταν «το αποτέλεσμα κανονικών συνθηκών οδήγησης κατά τις οποίες μικροαντικείμενα χτυπούν το παρμπρίζ των αυτοκινήτων». Μια μεταγενέστερη έρευνα, που υποστηρίζει το συμπέρασμα των επιστημόνων, διαπίστωσε ότι τα ολοκαίνουργια αυτοκίνητα δεν είχαν λάκκους. Η τελική κρίση ήταν ότι οι λάκκοι «ήταν εκεί όλη την ώρα, αλλά κανείς δεν τους είχε προσέξει μέχρι τώρα» (μπορεί να ρίξετε μια ματιά στο αυτοκίνητό σας αυτή τη στιγμή, αν το είχατε για λίγο, πιθανότατα υπάρχει ένας λάκκος, ή δύο ή και περισσότεροι).

Η επιδημία του Σιάτλ μπορεί να ήταν ένα ακραίο παράδειγμα ακούσιας κοινωνικής παρόθησης, αλλά καθημερινά επηρεαζόμαστε από ανθρώπους που δεν προσπαθούν να μας επηρεάσουν. Οι περισσότεροι από εμάς επηρεάζονται από τις διατροφικές συνήθειες των διατροφικών συντρόφων μας, όποιες κι αν είναι οι προθέσεις τους. Όπως είπαμε, η παχυσαρκία είναι μεταδοτική - είναι πιο πιθανό να είστε υπέρβαροι αν έχετε πολλούς υπέρβαρους φίλους. Ένας ιδιαίτερα καλός τρόπος για να πάρετε βάρος είναι να δειπνήσετε με άλλους ανθρώπους⁷⁹. Κατά μέσο όρο, όσοι τρώνε με ένα άλλο άτομο τρώνε περίπου 35% περισσότερο από ό,τι όταν είναι μόνοι. Τα μέλη μιας ομάδας τεσσάρων τρώνε περίπου 75% περισσότερο - εκείνοι σε ομάδες των επτά ή περισσότερων τρώνε 96% περισσότερο.

Επηρεαζόμαστε επίσης σε μεγάλο βαθμό από τα πρότυπα κατανάλωσης εντός της σχετικής ομάδας. Ένας άνθρωπος που τρώει ελαφρά, τρώει πολύ περισσότερο σε μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε βαριά. Ένας άνθρωπος που τρώει βαριά θα δείξει περισσότερη αυτοσυγκράτηση σε μια ομάδα που τρώει ελαφρά. Ο μέσος όρος της ομάδας ασκεί επομένως σημαντική επιρροή. Υπάρχουν όμως και διαφορές μεταξύ των φύλων. Οι γυναίκες συχνά τρώνε λιγότερο στα ραντεβού. Οι άνδρες τείνουν να τρώνε πολύ περισσότερο, προφανώς με την πεποίθηση ότι οι γυναίκες εντυπωσιάζονται από την ικανότητα για πολύ αντρικό φαγητό (σημείωση για τους άντρες: δεν είναι έτσι). Επομένως, αν θέλετε να χάσετε λίγο βάρος, αναζητήστε έναν αδύνατο συνάδελφο για να πάτε μαζί για μεσημεριανό γεύμα (και μην τελειώσετε το φαγητό από το πιάτο του).

Εάν πιέξετε από τις διατροφικές επιλογές των φίλων σας, είναι απίθανο να συμβαίνει επειδή ο ένας ή ο άλλος φίλος αποφάσισε να σας ωθήσει. Ταυτόχρονα, οι κοινωνικές επιρροές χρησιμοποιούνται

⁷⁹B. Wansink, 2006, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*

συχνά στρατηγικά. Ειδικότερα, οι διαφημιστές έχουν πλήρη επίγνωση της δύναμης των κοινωνικών επιρροών. Συχνά τονίζουν ότι «οι περισσότεροι προτιμούν» το δικό τους προϊόν ή ότι «ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι» αλλάζουν από μια άλλη επωνυμία, που ήταν στα χθεσινά νέα, στη δική τους, που αντιπροσωπεύει το μέλλον. Προσπαθούν να σας ωθήσουν λέγοντάς σας τι κάνουν τώρα οι περισσότεροι άνθρωποι.

Οι υποψήφιοι για δημόσια αξιώματα ή πολιτικά κόμματα κάνουν το ίδιο πράγμα - τονίζουν ότι «οι περισσότεροι στρέφονται» στους υποψήφιους που προτιμούν, ελπίζοντας ότι η ίδια η δήλωση μπορεί να γίνει αληθινή. Τίποτα δεν είναι χειρότερο από την αντίληψη ότι οι ψηφοφόροι εγκαταλείπουν σωρηδόν έναν υποψήφιο. Πράγματι, μια τέτοια αντίληψη βοήθησε να εξηγηθεί ο διορισμός του John Kerry από τους Δημοκρατικούς το 2004. Όταν οι Δημοκρατικοί μεταπήδησαν από τον Howard Dean στον John Kerry δεν ήταν επειδή κάθε Δημοκρατικός ψηφοφόρος έκανε μια ανεξάρτητη κρίση για λογαριασμό του Kerry. Ήταν σε μεγάλο βαθμό λόγω της ευρέως διαδεδομένης αντίληψης ότι άλλοι άνθρωποι συρρέουν στο Kerry. Ο διασκεδαστικός λογαριασμός του Duncan Watts (2004) αξίζει να αναφερθεί εκτενώς⁸⁰:

Λίγες εβδομάδες πριν από τις κοινοβουλευτικές εκλογές της Αϊόβα, η εκστρατεία του Kerry φαινόταν νεκρή, αλλά στη συνέχεια κέρδισε απροσδόκητα την Αϊόβα, μετά το Νιου Χάμσαϊρ και μετά τις προκριματικές. Πως έγινε αυτό? ... Όταν όλοι αναζητούν κάποιον άλλον για μια γνώμη - προσπαθώντας, για παράδειγμα, να επιλέξουν τον υποψήφιο των Δημοκρατικών που πιστεύουν ότι θα επιλέξουν όλοι οι άλλοι - είναι πιθανό ότι όποιες πληροφορίες μπορεί να έχουν οι άλλοι άνθρωποι να χαθούν και αντ' αυτού να έχουμε έναν καταρράκτη απομίμησης που, όπως ένα κοπάδι που σταματά, μπορεί να ξεκινήσει χωρίς προφανή λόγο και στη συνέχεια να πάει προς οποιαδήποτε κατεύθυνση με την ίδια πιθανότητα. ... Θεωρούμε τους εαυτούς μας ως αυτόνομα άτομα, καθένα από τα οποία καθοδηγείται από τις εσωτερικές του ικανότητες και επιθυμίες και επομένως είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για τη δική μας συμπεριφορά, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την ψήφο. Κανένας ψηφοφόρος δεν παραδέχεται ποτέ - ακόμα και στον εαυτό του - ότι επέλεξε τον Kerry επειδή κέρδισε το Νιου Χάμσαϊρ.

4 Χρειάζεται ο άνθρωπος την παρακίνηση;

⁸⁰ <https://slate.com/news-and-politics/2004/02/the-psychology-experiment-that-explains-kerry-s-victory.html>

Είδαμε ότι οι άνθρωποι εκτελούν καταπληκτικά κατορθώματα αλλά διαπράττουν και λάθη. Ποια είναι η καλύτερη απάντηση; Η αρχιτεκτονική επιλογών και τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να αποφευχθούν, και έτσι η σύντομη απάντηση είναι προφανής – ας την ονομάσουμε τον χρυσό κανόνα του ελευθεριακού πατερναλισμού: προσφέρετε παρωθήσεις που είναι πιο πιθανό να βοηθήσουν και λιγότερο πιθανό να προκαλέσουν κακό. Μια ελαφρώς πιο περιγραφική απάντηση είναι ότι οι άνθρωποι θα χρειαστούν παρωθήσεις για αποφάσεις που είναι δύσκολες και σπάνιες, για τις οποίες δεν λαμβάνουν έγκαιρα σχόλια, καθώς και όταν δυσκολεύονται να μεταφράσουν πτυχές της κατάστασης σε όρους που μπορούν εύκολα να κατανοήσουν.

Σε αυτό το κεφάλαιο προσπαθούμε να ρίξουμε λίγο φως σε αυτά τα σημεία. Ας ξεκινήσουμε προσδιορίζοντας τα είδη των καταστάσεων στις οποίες οι άνθρωποι είναι λιγότερο πιθανό να κάνουν καλές επιλογές. Στη συνέχεια, θα στραφούμε σε ερωτήσεις σχετικά με την πιθανή μαγεία των αγορών και θα αναρωτηθούμε εάν και πότε οι ελεύθερες αγορές και ο ανοιχτός ανταγωνισμός θα τείνουν να επιδεινώσουν αντί να μετριάσουν τις επιπτώσεις της ανθρώπινης αδυναμίας. Το βασικό σημείο εδώ είναι ότι, παρ' όλες τις αρετές τους, οι αγορές συχνά δίνουν στις εταιρείες ένα ισχυρό κίνητρο να καλύπτουν (και να επωφελούνται από) τις ανθρώπινες αδυναμίες, αντί να προσπαθούν να τις εξαλείψουν ή να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις τους.

4.1.1 Επιλογές γεμάτες κινδύνους

Ας υποθέσουμε ότι σας λένε ότι μια ομάδα ανθρώπων θα πρέπει να κάνει κάποια επιλογή στο εγγύς μέλλον. Είστε ο αρχιτέκτονας επιλογών. Προσπαθείτε να αποφασίσετε πώς να σχεδιάσετε το περιβάλλον επιλογής, τι είδους παρωθήσεις θα προσφέρετε και πόσο «λεπτές» πρέπει να είναι αυτές οι παρωθήσεις. Τι πρέπει να γνωρίζετε για να σχεδιάσετε το καλύτερο δυνατό περιβάλλον επιλογής;

Οφέλη τώρα - Κόστος αργότερα⁸¹

Είδαμε ότι προκύπτουν προβλήματα προβλήματα όταν οι άνθρωποι πρέπει να λάβουν αποφάσεις που δοκιμάζουν την ικανότητά τους για αυτοέλεγχο. Πολλές επιλογές στη ζωή, όπως το αν θα φορέσουμε ένα μπλε ή ένα λευκό πουκάμισο, δεν έχουν σημαντικά στοιχεία αυτοελέγχου. Τα ζητήματα αυτοελέγχου είναι πιο πιθανό να προκύψουν όταν οι επιλογές και οι συνέπειές τους διαχωρίζονται χρονικά. Στο ένα άκρο βρίσκονται αυτά που θα μπορούσαν να ονομαστούν επενδυτικά αγαθά, όπως η άσκηση, το οδοντικό νήμα και η δίαιτα. Για τα αγαθά αυτά τα κόστη επιβαρύνονται αμέσως, αλλά τα οφέλη

⁸¹ G. Falchetta, 2015, The Sunk Cost Fallacy: A Literature Review and an Empirical Test, σελ. 7-17

καθυστερούν. Για επενδυτικά αγαθά, οι περισσότεροι άνθρωποι κάνουν λάθος κάνοντας πολύ λίγα. Αν και υπάρχουν μερικοί «τρελοί» με τη γυμναστική και ορισμένα φρικιά με το οδοντικό νήμα, φαίνεται ασφαλές να πούμε ότι δεν είναι πολλοί οι άνθρωποι που αποφασίζουν την παραμονή της Πρωτοχρονιάς να χρησιμοποιήσουν λιγότερο οδοντικό νήμα την επόμενη χρονιά και να σταματήσουν να χρησιμοποιούν το ποδήλατο γυμναστικής τόσο πολύ.

Στο άλλο άκρο βρίσκονται αυτά που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε αμαρτωλά αγαθά, όπως το κάπνισμα, το αλκοόλ και τα τεράστια ντόνατς σοκολάτας ανήκουν. Παίρνουμε την ευχαρίστηση τώρα και υποφέρουμε τις συνέπειες αργότερα. Και πάλι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το τεστ του ετήσιου απολογισμού της Πρωτοχρονιάς. Πόσοι άνθρωποι ορκίζονται να καπνίσουν περισσότερα τσιγάρα, να πιουν περισσότερα μαρτίνι ή να έχουν περισσότερα ντόνατς σοκολάτας το πρωί του επόμενου έτους; Τόσο τα επενδυτικά αγαθά όσο και τα αμαρτωλά αγαθά είναι πρωταρχικοί υποψήφιοι για παρωθήσεις. Οι περισσότεροι (μη ανορεξικοί) άνθρωποι δεν χρειάζονται κάποια ιδιαίτερη ενθάρρυνση για να φάνε ένα άλλο μπράουνι, αλλά θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν κάποια βοήθεια για περισσότερη άσκηση.

*Βαθμός δυσκολίας*⁸²

Σχεδόν όλοι άνω των έξι ετών μπορούν να δέσουν κορδόνια, να παίξουν ένα αξιοσέβαστο παιχνίδι τρίλιζας και να γράψουν τη λέξη γάτα. Αλλά μόνο λίγοι από εμάς μπορούμε να δέσουμε αξιοπρεπώς ένα παπιγιόν, να παίξουμε μια αριστοτεχνική παρτίδα σκάκι ή να γράψουμε (πολύ λιγότερο να προφέρουμε) το όνομα του ψυχολόγου Mihály Csikszentmihályi. Φυσικά, μαθαίνουμε να αντιμετωπίζουμε τα πιο δύσκολα προβλήματα. Μπορούμε να αγοράσουμε ένα δεμένο από πριν παπιγιόν, να διαβάσουμε ένα βιβλίο για το σκάκι και να αναζητήσουμε την ορθογραφία του Csikszentmihályi στο διαδίκτυο (μετά να αντιγράψουμε και να επικολλούμε κάθε φορά που πρέπει να χρησιμοποιήσουμε το όνομα). Χρησιμοποιούμε ορθογραφικούς ελέγχους και υπολογιστικά φύλλα για να βοηθηθούμε σε δυσκολότερα προβλήματα. Αλλά πολλά προβλήματα στη ζωή είναι αρκετά δύσκολα και συχνά δεν υπάρχει τεχνολογία τόσο εύκολη όσο ένας ορθογραφικός έλεγχος, διαθέσιμη για να βοηθήσει. Είναι πιο πιθανό να χρειαστούμε περισσότερη βοήθεια για να διαλέξουμε το σωστό στεγαστικό δάπεδο παρά να επιλέξουμε το σωστό καρβέλι ψωμιού.

*Συχνότητα*⁸³

⁸² https://en.wikipedia.org/wiki/Nudge_theory

⁸³ Y. Lina, M. Osman & R. Ashcrof, 2017, Nudge: Concept, Effectiveness, and Ethics, σελ. 4-8

Ακόμη και τα δύσκολα προβλήματα γίνονται ευκολότερα με την εξάσκηση. Και οι δύο έχουμε καταφέρει να μάθουμε πώς να σερβίρουμε μια μπάλα του τένις στο σωστό σημείο του γηπέδου με λογική κανονικότητα (και στην περίπτωση του Sunstein, ακόμη και ταχύτητα), αλλά χρειάστηκε λίγος χρόνος. Την πρώτη φορά που οι άνθρωποι προσπαθούν να εκτελέσουν αυτή την κίνηση, είναι τυχεροί αν η μπάλα περάσει πάνω από το φιλέ, πολύ λιγότερο στο σωστό σημείο. Η εξάσκηση συνεισφέρει στην τελειότητα (ή τουλάχιστον στο δρόμο προς το καλύτερο).

Δυστυχώς, μερικές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις της ζωής δεν συνοδεύονται από πολλές ευκαιρίες εξάσκησης. Οι περισσότεροι φοιτητές επιλέγουν ένα κολλέγιο μόνο μία φορά. Εκτός Hollywood, οι περισσότεροι από εμάς επιλέγουμε σύζυγο, όχι περισσότερες από δύο ή τρεις φορές. Λίγοι από εμάς μπορούν να δοκιμάσουν πολλές διαφορετικές σταδιοδρομίες. Και εκτός της επιστημονικής φαντασίας, έχουμε μία ευκαιρία να αποταμιεύσουμε για τη συνταξιοδότηση (αν και μπορούμε να κάνουμε κάποιες προσαρμογές στην πορεία). Γενικά, όσο υψηλότερα είναι τα πονταρίσματα, τόσο λιγότερο συχνά είμαστε σε θέση να εξασκηθούμε. Οι περισσότεροι από εμάς αγοράζουμε σπίτια και αυτοκίνητα όχι περισσότερο από μία ή δύο φορές τη δεκαετία, αλλά είμαστε πραγματικά εξασκημένοι στα ψώνια παντοπωλείου. Οι περισσότερες οικογένειες έχουν κατακτήσει την τέχνη του ελέγχου του αποθέματος γάλακτος, όχι λύνοντας τη σχετική μαθηματική εξίσωση αλλά μέσω δοκιμής και λάθους.

Τίποτα από αυτά δεν σημαίνει ότι η κυβέρνηση πρέπει να λέει στους ανθρώπους ποιον να παντρευτούν ή τι να σπουδάσουν. Αυτό είναι ένα κείμενο για τον ελευθεριακό πατερναλισμό. Σε αυτό το στάδιο θέλουμε απλώς να τονίσουμε ότι οι σπάνιες δύσκολες επιλογές είναι καλές υποψήφιας για παρωθήσεις.

Ανατροφοδότηση⁸⁴

Ακόμη και η εξάσκηση δεν είναι τέλεια εάν οι άνθρωποι δεν έχουν καλές ευκαιρίες για μάθηση. Η μάθηση είναι πολύ πιθανή εάν οι άνθρωποι λαμβάνουν άμεση, ξεκάθαρη ανατροφοδότηση μετά από κάθε προσπάθεια. Ας υποθέσουμε ότι εξασκείτε τις δεξιότητές σας στην πρακτική άσκηση. Εάν χτυπήσετε δέκα μπάλες προς την ίδια τρύπα, είναι εύκολο να καταλάβετε πόσο σκληρά πρέπει να χτυπήσετε την μπάλα. Ακόμη και οι λιγότερο ταλαντούχοι παίκτες του γκολφ θα μάθουν σύντομα να μετρούν απόσταση κάτω από αυτές τις συνθήκες. Ας υποθέσουμε ότι βάζατε τις μπάλες του γκολφ

⁸⁴ <https://thebrainybusiness.com/podcast/40-behavioral-economics-foundations-the-g-in-nudges-giving-feedback/>

αλλά δεν προλάβετε να δείτε πού πήγαιναν. Σε αυτό το περιβάλλον, θα μπορούσες να πας όλη μέρα και να μην γίνεις ποτέ καλύτερος.

Αλίμονο, πολλές από τις επιλογές της ζωής είναι σαν την εξάσκηση στο να βάζεις χωρίς να μπορείς να δεις πού καταλήγουν οι μπάλες και για έναν απλό λόγο: η κατάσταση δεν είναι δομημένη ώστε να παρέχει καλή ανατροφοδότηση. Για παράδειγμα, συνήθως λαμβάνουμε σχόλια μόνο για τις επιλογές που επιλέγουμε και όχι για αυτές που απορρίπτουμε. Αν οι άνθρωποι δεν κάνουν τα πάντα για να πειραματιστούν, μπορεί να μην μάθουν ποτέ για εναλλακτικές από τις γνωστές. Εάν παίρνετε τη μεγάλη διαδρομή για το σπίτι κάθε βράδυ, μπορεί να μην μάθετε ποτέ ότι υπάρχει πιο σύντομη. Οι μακροπρόθεσμες διαδικασίες σπάνια παρέχουν καλή ανατροφοδότηση. Κάποιος μπορεί να κάνει δίαιτα πλούσια σε λιπαρά για χρόνια χωρίς να έχει κανένα προειδοποιητικό σημάδι μέχρι το έμφραγμα. Όταν τα σχόλια δεν λειτουργούν, μπορεί να επωφεληθούμε από μια ώθηση.

Γνωρίζοντας τι σας αρέσει

Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε μια καλή αίσθηση του αν προτιμάμε το παγωτό με γεύση καφέ από τη βανίλια, τον Frank Sinatra από τον Bob Dylan και τις ιστορίες μυστηρίου από την επιστημονική φαντασία. Αυτά είναι παραδείγματα για τα οποία είχαμε τον χρόνο να δοκιμάσουμε τις εναλλακτικές και να μάθουμε για τα γούστα μας. Αλλά ας υποθέσουμε ότι πρέπει να προβλέψετε τις προτιμήσεις σας για το άγνωστο, όπως όταν δειπνήσετε για πρώτη φορά σε μια χώρα με εξωτική κουζίνα⁸⁵. Οι έξυπνοι τουρίστες συχνά βασίζονται σε άλλους (σερβιτόρους, για παράδειγμα) για βοήθεια: «Στους περισσότερους ξένους αρέσει το x και μισούν το y ». Ακόμη και σε λιγότερο εξωτικές τοποθεσίες, μπορεί να είναι έξυπνο να αφήσετε κάποιον άλλο να επιλέξει για εσάς. Δύο από τα καλύτερα εστιατόρια στο Σικάγο (το Alina και το Charlie Trotter's) προσφέρουν στους πελάτες τους τις λιγότερες επιλογές. Στο Alina, οι επισκέπτες αποφασίζουν αν θέλουν δεκαπέντε πολύ μικρά πιάτα ή είκοσι πέντε μικροσκοπικά. Στο Charlie Trotter's, ο πελάτης ερωτάται μόνο εάν θα περιορίσει το φαγητό του στα λαχανικά ή όχι (και στα δύο, ερωτάται κανείς για διατροφικούς περιορισμούς και αλλεργίες). Το πλεονέκτημα του να έχετε τόσο λίγες επιλογές είναι ότι ο σεφ είναι εξουσιοδοτημένος να σας μαγειρέψει πράγματα που δεν θα σκεφτόσασταν ποτέ να παραγγείλετε.

Είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους ανθρώπους να πάρουν καλές αποφάσεις όταν δυσκολεύονται να μεταφράσουν τις επιλογές που αντιμετωπίζουν στις εμπειρίες που θα έχουν. Ένα απλό παράδειγμα είναι να παραγγείλετε ένα πιάτο από ένα μενού σε μια γλώσσα που δεν καταλαβαίνετε. Αλλά ακόμα

⁸⁵ <https://evcontario2011.blogspot.com/2018/03/ethnocultural-food-nudge-to-integration.html>

και όταν γνωρίζετε το νόημα των λέξεων που χρησιμοποιούνται, ενδέχεται να μην μπορείτε να μεταφράσετε τις εναλλακτικές που εξετάζετε σε όρους που έχουν το παραμικρό νόημα για εσάς.

Ας πάρουμε το πρόβλημα της επιλογής ενός αμοιβαίου κεφαλαίου για το συνταξιοδοτικό σας χαρτοφυλάκιο. Οι περισσότεροι επενδυτές (συμπεριλαμβανομένου ημών) θα είχαν πρόβλημα να ξέρουν πώς να συγκρίνουν ένα αμοιβαίο κεφάλαιο «ανατίμησης κεφαλαίου» με ένα «δυναμικού μερίσματος» και ακόμη κι αν η χρήση αυτών των λέξεων γινόταν κατανοητή, το πρόβλημα δεν θα λυνόταν. Αυτό που πρέπει να γνωρίζει ένας επενδυτής είναι πώς μια επιλογή μεταξύ αυτών των κεφαλαίων επηρεάζει τη δύναμή του να δαπανήσει κατά τη διάρκεια της συνταξιοδότησης σε διάφορα σενάρια - κάτι που ακόμη και ένας ειδικός, οπλισμένος με ένα καλό πακέτο λογισμικού και πλήρη γνώση των χαρτοφυλακίων που κατέχει κάθε αμοιβαίο κεφάλαιο μπορεί να δυσκολευτεί να αναλύσει. Το ίδιο πρόβλημα προκύπτει για την επιλογή μεταξύ των σχεδίων υγείας, όπου μπορεί να έχουμε ελάχιστη κατανόηση των επιπτώσεων της επιλογής μας. Εάν η κόρη σας προσβληθεί από μια σπάνια ασθένεια, θα μπορέσει να δει έναν καλό ειδικό; Πόσο καιρό θα πρέπει να περιμένει στην ουρά; Όταν οι άνθρωποι δυσκολεύονται να προβλέψουν πώς οι επιλογές τους θα καταλήξουν να επηρεάσουν τη ζωή τους, έχουν λιγότερα κέρδη από πολλές επιλογές και ίσως ακόμη επιλέγοντας μόνοι τους. Μια παρώθηση τότε μπορεί να είναι ευπρόσδεκτη⁸⁶.

4.1.2 Αγορές: Μια μικτή ετυμηγορία

Η συζήτηση μέχρι στιγμής δείχνει ότι οι άνθρωποι μπορεί να χρειάζονται περισσότερο μια καλή παρώθηση για επιλογές που έχουν καθυστερημένα αποτελέσματα, για εκείνα που είναι δύσκολα, σπάνια και προσφέρουν κακή ανατροφοδότηση, καθώς και εκείνα για τα οποία η σχέση μεταξύ επιλογής και εμπειρίας είναι διφορούμενη. Ένα φυσικό ερώτημα είναι εάν οι ελεύθερες αγορές μπορούν να λύσουν τα προβλήματα των ανθρώπων, ακόμη και υπό τέτοιες συνθήκες. Συχνά ο ανταγωνισμός στην αγορά θα κάνει πολύ καλό. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εταιρείες έχουν ισχυρό κίνητρο για να καλύψουν τις αδυναμίες των ανθρώπων και να τις εκμεταλλευτούν⁸⁷.

Ας παρατηρήσουμε πρώτα ότι πολλά ασφαλιστικά προϊόντα έχουν όλα τα οδονηρά χαρακτηριστικά που έχουμε σχεδιάσει. Τα οφέλη από την κατοχή της ασφάλισης καθυστερούν, η πιθανότητα απώλειας είναι δύσκολο να αναλυθεί, οι καταναλωτές δεν λαμβάνουν χρήσιμη ανατροφοδότηση για το

⁸⁶ M. Franklin, T. Folke & K. Ruggeri, 2019, Optimising nudges and boosts for financial decisions under uncertainty

⁸⁷ <https://www.nytimes.com/2015/11/01/upshot/the-power-of-nudges-for-good-and-bad.html>

αν έχουν καλή απόδοση στις ασφαλιστικές αγορές τους και η αντιστοίχιση από αυτά που αγοράζουν σε αυτά που παίρνουν μπορεί να είναι διαφορούμενη. Ωστόσο, η ασφαλιστική αγορά είναι ανταγωνιστική, επομένως ένα φυσικό ερώτημα που πρέπει να τεθεί είναι αν μπορούμε να βασιστούμε στις δυνάμεις της αγοράς για να «λύσουμε» το πρόβλημα των ριψοκίνδυνων επιλογών.

Ας φανταστούμε δύο διαφορετικούς κόσμους⁸⁸. Σε έναν κόσμο των Οικονομικών, όλοι οι καταναλωτές είναι «οικονομικά» ορθολογικοί και δεν έχουν κανένα πρόβλημα με δύσκολες επιλογές. Όλες οι ποσοτικές αποφάσεις, συμπεριλαμβανομένων των αγορών ασφάλισης, είναι ένα παιχνιδάκι για αυτούς (οι ορθολογικοί άνθρωποι είναι κατά μεγάλο μέρος αναλογιστές – άτομα που καταρτίζουν και αναλύουν στατιστικά στοιχεία και τα χρησιμοποιούν για τον υπολογισμό των ασφαλιστικών κινδύνων και των ασφαλιστρών). Ο άλλος κόσμος ονομάζεται κόσμος των Ανθρώπων, και σε αυτόν τον κόσμο μερικοί από τους καταναλωτές είναι απλά Άνθρωποι, που έχουν όλα τα χαρακτηριστικά που γενικά χαρακτηρίζουν τη φυλή, ενώ οι υπόλοιποι είναι οικονομικά ορθολογικοί. Και στους δύο κόσμους, υπάρχουν αγορές που λειτουργούν καλά και τουλάχιστον μερικές απόλυτα ορθολογικές εταιρείες που έχουν προσλάβει τους ορθολογικούς Ανθρώπους ως διευθυντές. Το βασικό ερώτημα είναι εάν οι ασφαλιστικές αγορές στον κόσμο των Ανθρώπων θα είναι ίδιες με αυτές του κόσμου των Οικονομικών. Με άλλα λόγια, οι αγορές που λειτουργούν καλά καθιστούν άσχετο τον ανθρωπισμό των Ανθρώπων;

Για να αναλύσουμε αυτήν την ερώτηση, ας ξεκινήσουμε με ένα απλό παράδειγμα εμπνευσμένο από ένα υπέροχο ποίημα του Shel Silverstein (1974) με τίτλο “Smart”⁸⁹. Η ιστορία του ποιήματος είναι απλή. Ο παιδί αφηγητής εξηγεί ότι ο πατέρας του του έδωσε ένα χαρτονόμισμα δολαρίου, το οποίο αντάλλαξε σοφά για δύο τέταρτα του δολαρίου, επειδή (σε αντίθεση με τους χαζούς εμπορικούς εταίρους του) ξέρεi ότι το δύο είναι περισσότερα από ένα. Συνεχίζει τις συναλλαγές - τα δύο τέταρτα για τρεις δεκάρες, τις τρεις δεκάρες για τέσσερα νομίσματα των πέντε σεντς (nickels) και τέλος τέσσερα nickels για πέντε δεκάρες. Τέλος, ο γιος επιστρέφει στον πατέρα του για να αναφέρει τη σειρά των λαμπρών συναλλαγών του. Όταν το κάνει, αναφέρει ότι ο πατέρας του ήταν «πολύ περήφανος (για αυτόν) για να μιλήσει».

Ας υποθέσουμε ότι ορισμένοι Άνθρωποι σε μια καλά λειτουργούσα οικονομία αγοράς προτιμούν δύο τέταρτα έναντι ενός δολαρίου επειδή δύο είναι περισσότερα από ένα. Τι συμβαίνει με αυτούς τους

⁸⁸ M.S. Niederjohn & K. Holder, 2019, Econs vs. Humans: An Introduction to Behavioral Economics, Social Education Vol. 83 No.2, σελ. 94-99

⁸⁹ https://cmase.uark.edu/_resources/pdf/workshops/smart-shel-silverstein.pdf

λάτρες του τετάρτου; Είναι κακό; Και επηρεάζουν τις τιμές της αγοράς; Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις εξαρτώνται λίγο από το πόσο χαζοί είναι οι λάτρες των τετάρτων, αλλά ας υποθέσουμε ότι ενώ προτιμούν δύο τέταρτα προς ένα δολάριο, προτιμούν ακόμη περισσότερα τέταρτα από λιγότερα τέταρτα (αφού αγαπούν τα τέταρτα). Αυτό σημαίνει ότι, ενώ θα ήταν, καταρχήν, πρόθυμοι να ανταλλάξουν δύο τέταρτα για ένα δολάριο, δεν θα χρειαστεί να το κάνουν, επειδή οι τράπεζες (μεταξύ άλλων) θα ανταγωνίζονται για την επιχείρησή τους και θα χαρούν να τους δώσουν τέσσερα τέταρτα για κάθε δολάριο. Φυσικά, οι λάτρες των τετάρτων θα πιστεύουν ότι παίρνουν πολλά σε αυτό το εμπόριο, αλλά όσο υπάρχει ανταγωνισμός στην παροχή τετάρτων, τα τέταρτα θα εξακολουθούν να πωλούνται για είκοσι πέντε λεπτά και η παράλογη αγάπη των τετάρτων θα είναι ουσιαστικά αβλαβής για αυτούς που έχουν αυτή την οδύνη.

Το παράδειγμα είναι προφανώς ακραίο, αλλά πολλές αγορές δεν διαφέρουν τόσο από αυτήν την κατάσταση. Τις περισσότερες φορές, ο ανταγωνισμός διασφαλίζει ότι η τιμή εξυπηρετεί ένα καλό επίπεδο ποιότητας. Συνήθως (αλλά όχι πάντα) τα μπουκάλια κρασιού των πενήντα δολαρίων είναι καλύτερα από τα μπουκάλια των είκοσι δολαρίων. Και οι παράλογοι καταναλωτές δεν θα αλλάξουν την αγορά εφόσον δεν κυριαρχούν. Αν λοιπόν κάποιος επιλέξει το κρασί με βάση το πόσο τους αρέσει η ετικέτα, δεν θα ζημιωθούν, αλλά αν αρχίσουν πολλοί να το κάνουν αυτό, τότε το κρασί με ελκυστικές ετικέτες θα είναι υπερτιμημένο.

Για να προστατεύονται οι παράλογοι καταναλωτές πρέπει να υπάρχει ανταγωνισμός⁹⁰. Μερικές φορές αυτός ο ανταγωνισμός δεν υπάρχει. Ας εξετάσουμε την περίπτωση των εκτεταμένων εγγυήσεων σε μικρές οικιακές συσκευές, που συνήθως αποτελούν κακή συμφωνία για τους καταναλωτές. Για να πάρουμε ένα συγκεκριμένο υποθετικό παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένα κινητό τηλέφωνο κοστίζει διακόσια δολάρια. Το κινητό έχει δωρεάν εγγύηση για τον πρώτο χρόνο, αλλά η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας προσφέρει, για είκοσι δολάρια, επέκταση εγγύησης για τον δεύτερο χρόνο ζωής του τηλεφώνου. Μετά από αυτό, ο καταναλωτής σχεδιάζει να αγοράσει ένα νέο τηλέφωνο. Ας υποθέσουμε ότι η πιθανότητα να χαλάσει το τηλέφωνο κατά τη διάρκεια του δεύτερου έτους είναι 1%, οπότε κατά μέσο όρο οι καταναλωτές θα λάβουν οφέλη αξίας δύο δολαρίων από την κατοχή αυτής της πολιτικής - αλλά η τιμή της εκτεταμένης εγγύησης είναι είκοσι δολάρια για να συμπεριληφθεί ένα κανονικό κέρδος στον ασφαλιστή και μία προμήθεια στον πωλητή στο κατάστημα κινητής τηλεφωνίας.

⁹⁰ <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/irrational-consumption-how-consumers-really-make-decisions>

Φυσικά, οι ορθολογικοί Άνθρωποι τα κατανοούν όλα αυτά και έτσι δεν αγοράζουν εκτεταμένες εγγυήσεις. Αλλά οι Άνθρωποι θέλουν εκτεταμένες εγγυήσεις, ίσως επειδή ο πωλητής προσφέρει τη «φιλική» συμβουλή ότι η εκτεταμένη εγγύηση είναι καλή ιδέα ή ίσως επειδή πιστεύουν λανθασμένα ότι τα κινητά τηλέφωνα σπάνε σε ποσοστό 15% και όχι 1%, ή ίσως επειδή απλώς σκέφτονται ότι είναι «καλύτερα να είσαι ασφαλής παρά να λυπάσαι».

Τι συμβαίνει λοιπόν; Οι δυνάμεις της αγοράς διώχνουν αυτές τις αδικαιολόγητα ακριβές εκτεταμένες εγγυήσεις από την αγορά; Ή μήπως ο ανταγωνισμός μειώνει την τιμή των διευρυσμένων εγγυήσεων στα δύο δολάρια, κοντά στην αναμενόμενη αξία των απαιτήσεων; Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις είναι όχι και όχι. Πριν εξηγήσουμε γιατί, ας προσέξουμε ότι οι εκτεταμένες εγγυήσεις είναι άφθονες στον πραγματικό κόσμο και ότι πολλοί άνθρωποι τις αγοράζουν. Υπόδειξη: Μην το κάνετε.

Σύμφωνα με τις υποθέσεις μας, η εκτεταμένη εγγύηση είναι ένα προϊόν που απλά δεν θα έπρεπε να υπάρχει. Αν οι άνθρωποι συνειδητοποιούσαν ότι πλήρωναν είκοσι δολάρια για ασφάλεια δύο δολαρίων, δεν θα αγόραζαν την ασφάλεια. Αλλά αν δεν το συνειδητοποιήσουν αυτό, οι αγορές δεν μπορούν και δεν θα ξεδιαλύνουν την κατάσταση. Ο ανταγωνισμός δεν θα μειώσει την τιμή, εν μέρει επειδή χρειάζεται λίγος χρόνος στον πωλητή για να πείσει κάποιον να πληρώσει είκοσι δολάρια για ασφάλιση αξίας δύο δολαρίων, και εν μέρει επειδή είναι δύσκολο για τρίτους να εισέλθουν αποτελεσματικά σε αυτήν την αγορά. Ίσως πιστεύετε ότι οι εταιρείες θα μπορούσαν να εκπαιδεύσουν τους ανθρώπους να μην αγοράσουν την εγγύηση, και πράγματι θα μπορούσαν. Αλλά γιατί να το κάνουν αυτό οι εταιρείες; Εάν αγοράζετε κάτι που δεν θα έπρεπε, πώς μπορώ να βγάλω χρήματα για να σας πείσω να μην το αγοράσετε;

Εδώ υπάρχει ένα γενικό σημείο. Εάν οι καταναλωτές έχουν μια λιγότερο από πλήρη ορθολογική πεποίθηση, οι επιχειρήσεις έχουν συχνά περισσότερα κίνητρα να ανταποκριθούν σε αυτήν την πεποίθηση παρά να την εξαλείψουν. Όταν πολλοί άνθρωποι εξακολουθούσαν να φοβούνται να πετάξουν, ήταν συνηθισμένο να βλέπουν την ασφάλεια αεροπορικών πτήσεων να πωλείται στα αεροδρόμια σε εξωφρενικές τιμές⁹¹. Δεν υπήρχαν θάλαμοι στα αεροδρόμια που να δίνουν συμβουλές στους ανθρώπους να μην αγοράζουν τέτοια ασφάλιση.

⁹¹ <https://www.companjon.com/news/ready-for-the-future-of-travel/>

Σε πολλές αγορές, οι εταιρείες θα ανταγωνίζονται για τους ίδιους καταναλωτές, αλλά θα προσφέρουν προϊόντα που δεν είναι απλώς διαφορετικά αλλά που έρχονται σε άμεση αντίθεση μεταξύ τους. Ορισμένες εταιρείες πωλούν τσιγάρα, άλλες πωλούν προϊόντα που σας βοηθούν να κόψετε το κάπνισμα. Ορισμένες εταιρείες πωλούν γρήγορο φαγητό, άλλες πωλούν συμβουλές διατροφής. Εάν όλοι οι καταναλωτές είναι ορθολογικοί Άνθρωποι, τότε δεν υπάρχει λόγος να ανησυχείτε για το ποιο από αυτά τα ανταγωνιστικά συμφέροντα κερδίζει. Αλλά αν κάποιοι από τους καταναλωτές είναι Άνθρωποι που μερικές φορές κάνουν κακές επιλογές (όπως κρίνεται από τους ίδιους, φυσικά), τότε όλοι μας μπορεί να έχουμε συμφέρον στο ποια ομάδα εταιρειών κερδίζει τη μάχη. Η κυβέρνηση μπορεί, φυσικά, να θέσει εκτός νόμου ορισμένα είδη δραστηριοτήτων, αλλά ως ελευθεριακοί πατερναλιστές προτιμούμε να ωθούμε - και γνωρίζουμε καλά ότι οι κυβερνήσεις απαρτίζονται από Ανθρώπους.

Τι μπορεί να γίνει για να βοηθήσει; Όπως έχει αναφερθεί στην αρχή της θεωρίας το κύριο εργαλείο μας είναι η αρχιτεκτονική επιλογών, την οποία θα περιγράψουμε παρακάτω.

5 Η Αρχιτεκτονική Επιλογών

Στις αρχές της καριέρας του ο Thaler δίδασκε ένα μάθημα σχετικά με τη λήψη διοικητικών αποφάσεων σε φοιτητές σχολών Επιχειρήσεων. Μερικές φορές οι φοιτητές έφευγαν από το μάθημα νωρίς για να πάνε για συνεντεύξεις για δουλειά (ή ένα παιχνίδι γκολφ) και προσπαθούσαν να βγουν από την αίθουσα όσο το δυνατόν πιο κρυφά. Δυστυχώς γι' αυτούς, η μόνη διέξοδος από το δωμάτιο ήταν μέσω μιας μεγάλης διπλής πόρτας στο μπροστινό μέρος, σε πλήρη θέα ολόκληρης της τάξης (αν και όχι απευθείας στο οπτικό πεδίο του Thaler). Οι πόρτες ήταν εξοπλισμένες με μεγάλες, όμορφες ξύλινες κυλινδρικές λαβές, ανοιγμένες προς τα μέσα, κάθετα τοποθετημένες με μήκος περίπου δύο ποδιών. Όταν οι μαθητές έφταναν σε αυτές τις πόρτες, βρίσκονταν αντιμέτωποι με δύο ανταγωνιστικά ένστικτα. Ένα ένστικτο λέει ότι για να φύγεις από ένα δωμάτιο σπρώχνεις την πόρτα. Το άλλο ένστικτο λέει, όταν αντιμετωπίζεις μεγάλες ξύλινες λαβές που προφανώς είναι σχεδιασμένες για να τις πιάσεις και να τις τραβήξεις. Αποδεικνύεται ότι το τελευταίο ένστικτο υπερσχύει του πρώτου και κάθε μαθητής που έφευγε από την αίθουσα ξεκινούσε τραβώντας τη λαβή. Αλίμονο, όμως γιατί η πόρτα άνοιγε προς τα έξω.

Κάποια στιγμή του εξαμήνου, ο Thaler το επεσήμανε αυτό στην τάξη, καθώς ένας ντροπιασμένος μαθητής τραβούσε το χερούλι της πόρτας ενώ προσπαθούσε να ξεφύγει από την τάξη. Στη συνέχεια, καθώς ένας μαθητής σηκώθηκε για να φύγει, η υπόλοιπη τάξη περίμενε ανυπόμονα να δει αν ο μα-

θητής θα σπρώξει ή θα τραβήξει. Παραδόξως, οι περισσότεροι εξακολουθούν να τραβούν! Τα αυτόματα συστήματα τους θριάμβευσαν - το σήμα που εκπέμπεται από αυτή τη μεγάλη ξύλινη λαβή απλά δεν μπορούσε να διαγραφεί. Ας σημειώσουμε πως όταν ο Thaler έφευγε από αυτό το δωμάτιο σε άλλες περιπτώσεις, βρισκόταν ντροπιασμένος να τραβάει κι αυτός.

Αυτές οι πόρτες είναι κακής αρχιτεκτονικής επειδή παραβιάζουν μια απλή ψυχολογική αρχή με ένα φανταχτερό όνομα: συμβατότητα απόκρισης ερεθίσματος. Η ιδέα είναι ότι θέλετε το σήμα που λαμβάνετε (το ερέθισμα) να είναι συνεπές με την επιθυμητή ενέργεια. Όταν υπάρχουν ασυνέπειες, οι επιδόσεις υποφέρουν και οι άνθρωποι κάνουν γκάφες.

Σκεφτείτε, για παράδειγμα, την επίδραση ενός μεγάλου, κόκκινου, οκταγωνικού σημείου που έγγραφε ΠΑΜΕ (“GO”). Οι δυσκολίες που προκαλούνται από τέτοιες ασυμβατότητες είναι εύκολο να φανούν πειραματικά. Μία από τις πιο διάσημες παρόμοιες επιδείξεις είναι η δοκιμή Stroop (1935)⁹². Στη σύγχρονη εκδοχή αυτού του πειράματος οι άνθρωποι βλέπουν λέξεις να αναβοσβήνουν σε μια οθόνη υπολογιστή και έχουν ένα πολύ απλό καθήκον. Πατούν το δεξί κουμπί αν δουν μια λέξη που εμφανίζεται με κόκκινο χρώμα και πατούν το αριστερό κουμπί εάν δουν μια λέξη να εμφανίζεται με πράσινο χρώμα. Οι άνθρωποι βρίσκουν την εργασία εύκολη και μπορούν να μάθουν να την κάνουν πολύ γρήγορα με μεγάλη ακρίβεια. Δηλαδή, μέχρι να τους πετάξουν μια μπάλα του μπέιζμπολ, με τη μορφή της λέξης ΠΡΑΣΙΝΟ που εμφανίζεται με κόκκινο χρώμα ή της λέξης ΚΟΚΚΙΝΟ που εμφανίζεται με πράσινο. Για αυτά τα ασύμβατα σήματα, ο χρόνος απόκρισης επιβραδύνεται και τα ποσοστά σφαλμάτων αυξάνονται. Ένας βασικός λόγος είναι ότι το Αυτόματο Σύστημα διαβάσει τη λέξη πιο γρήγορα από ό,τι το Σύστημα Ονομασίας Χρωμάτων μπορεί να αποφασίσει το χρώμα του κειμένου. Βλέποντας τη λέξη ΠΡΑΣΙΝΟ σε κόκκινο κείμενο, το μη σκεπτόμενο Αυτόματο Σύστημα σπεύδει να πατήσει το αριστερό κουμπί, το οποίο είναι, φυσικά, λάθος. Μπορείτε να το δοκιμάσετε μόνοι σας. Απλώς πάρτε ένα μάτσο χρωματιστά κραγιόν και γράψτε μια λίστα με ονόματα χρωμάτων, βεβαιωθείτε ότι τα περισσότερα από τα ονόματα δεν είναι ίδια με το χρώμα με το οποίο είναι γραμμένα (καλύτερα ακόμα, βάλτε ένα παιδί να το κάνει αυτό για εσάς). Στη συνέχεια ονομάστε τα ονόματα των χρωμάτων όσο πιο γρήγορα μπορείτε (δηλαδή, διαβάστε τις λέξεις και αγνοήστε το χρώμα) - εύκολο, έτσι δεν είναι; Τώρα πείτε το χρώμα με το οποίο είναι γραμμένες οι λέξεις όσο πιο γρήγορα μπορείτε και αγνοήστε την ίδια τη λέξη - δύσκολο, έτσι δεν είναι; Σε εργασίες όπως αυτή, τα Αυτόματα Συστήματα κερδίζουν πάντα τα Ανακλαστικά.

⁹² <http://experimentaltheology.blogspot.com/2009/08/cognitive-science-of-moral-failure.html>

Αν και δεν έχουμε δει ποτέ πράσινη πινακίδα STOP, πόρτες όπως αυτές που περιγράφονται παραπάνω είναι συνηθισμένες και παραβιάζουν την ίδια αρχή. Οι επίπεδες πλάκες λένε «ωθήσατε» και οι μεγάλες λαβές λένε «έλξάτε», οπότε μην περιμένετε από τους ανθρώπους να σπρώξουν μεγάλες λαβές! Πρόκειται για μια αποτυχία της αρχιτεκτονικής να ενσωματώσει τις βασικές αρχές της ανθρώπινης ψυχολογίας. Η ζωή είναι γεμάτη προϊόντα που υποφέρουν από τέτοια ελαττώματα. Δεν είναι προφανές ότι τα μεγαλύτερα κουμπιά σε ένα τηλεχειριστήριο τηλεόρασης πρέπει να είναι τα χειριστήρια τροφοδοσίας, αλλαγής καναλιών και έντασης ήχου; Ωστόσο, πόσα τηλεχειριστήρια βλέπουμε που έχουν το χειριστήριο έντασης του ίδιου μεγέθους με το κουμπί ελέγχου «εισόδου» (το οποίο εάν πατηθεί κατά λάθος μπορεί να προκαλέσει την εξαφάνιση της εικόνας);

Είναι δυνατό, ωστόσο, να ενσωματωθούν ανθρώπινοι παράγοντες στο σχεδιασμό, όπως δείχνει το υπέροχο βιβλίο του Don Norman “The Design of Everyday Things” (1990). Ένα από τα καλύτερα παραδείγματά του είναι ο σχεδιασμός μιας βασικής εστίας τεσσάρων ματιών. Οι περισσότερες τέτοιες εστίες έχουν τα μάτια σε συμμετρική διάταξη, με τα χειριστήρια διατεταγμένα με γραμμικό τρόπο. Σε αυτή τη διάταξη, είναι εύκολο να μπερδευτείτε σχετικά με το ποιο κουμπί ελέγχει το μπροστινό μάτι και ποιο το πίσω, και ως αποτέλεσμα έχουν και πολλές κατασρόλες και τηγάνια. Ένας άλλος σχεδιασμός που για παράδειγμα απεικονίζει την πραγματική διάταξη είναι μία από τις πολλές καλύτερες δυνατότητες⁹³.

Το βασικό μάθημα του Norman είναι ότι οι σχεδιαστές πρέπει να έχουν κατά νου ότι οι χρήστες των αντικειμένων τους είναι Άνθρωποι που έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά με μυριάδες επιλογές και συνθήματα. Ο στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να αναπτύξει την ίδια ιδέα για τους αρχιτέκτονες επιλογών. Εάν επηρεάζετε έμμεσα τις επιλογές που κάνουν οι άλλοι άνθρωποι, είστε αρχιτέκτονας επιλογών. Και δεδομένου ότι οι επιλογές που επηρεάζετε θα γίνουν από τους Άνθρώπους, θα θέλετε η αρχιτεκτονική σας να αντικατοπτρίζει μια καλή κατανόηση του πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Συγκεκριμένα, θα θελήσετε να διασφαλίσετε ότι το Αυτόματο Σύστημα δεν θα μπερδευτεί. Παρακάτω θα αναπτύξουμε μερικές βασικές αρχές αρχιτεκτονικής καλών (και κακών) επιλογών.

5.1.1 Προεπιλογές: Συμπληρώνοντας το μονοπάτι της ελάχιστης αντίστασης

⁹³ D. Norman, 2013, The Design of Everyday Things, Basic Books, σελ. 113-115

Για λόγους που έχουμε συζητήσει, πολλοί άνθρωποι θα ακολουθήσουν οποιαδήποτε επιλογή απαιτεί τη λιγότερη προσπάθεια ή το μονοπάτι της ελάχιστης αντίστασης⁹⁴. Ας θυμηθούμε τη συζήτηση για την αδράνεια, την προκατάληψη του status quo και το «οτιδήποτε» προσδιορίζεται ως ευρετικό. Μπορούμε να περιμένουμε ότι ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων θα καταλήξει σε αυτήν την επιλογή, είτε είναι καλή για αυτούς είτε όχι. Και όπως έχουμε επίσης τονίσει, αυτές οι τάσεις συμπεριφοράς προς το να μην κάνουμε τίποτα θα ενισχυθούν εάν η προεπιλεγμένη επιλογή συνοδεύεται από κάποια σιωπηρή ή ρητή υπόδειξη ότι αντιπροσωπεύει την κανονική ή ακόμη και τη συνιστώμενη πορεία δράσης.

Οι προεπιλογές είναι πανταχού παρούσες και ισχυρές. Είναι επίσης αναπόφευκτες με την έννοια ότι για οποιονδήποτε κόμβο ενός συστήματος αρχιτεκτονικής επιλογών, πρέπει να υπάρχει ένας συσχετισμένος κανόνας που να καθορίζει τι θα συμβεί στον λήπτη της απόφασης εάν δεν κάνει τίποτα. Φυσικά, συνήθως η απάντηση είναι ότι αν δεν κάνω τίποτα, δεν αλλάζει τίποτα, οτιδήποτε συμβαίνει συνεχίζει να συμβαίνει. Αλλά όχι πάντα. Ορισμένα επικίνδυνα μηχανήματα, όπως π.χ. τα αλυσοπρίονα ή τα χλοοκοπτικά, έχουν σχεδιαστεί με διακόπτες ασφαλείας (“dead man switches”), έτσι ώστε όταν δεν χειρίζεστε πλέον το μηχάνημα και με τα δύο χέρια, να σταματήσει. Όταν αφήνετε τον υπολογιστή σας μόνο του για λίγο για να απαντήσετε σε μια τηλεφωνική κλήση, δεν είναι πιθανό να συμβεί τίποτα έως ότου περάσει πολλή ώρα, οπότε ανάβει η προφύλαξη οθόνης και αν πλέον παραμελήσετε τον υπολογιστή για αρκετή ώρα, μπορεί να κλειδωθεί αυτόματα. Φυσικά, μπορείτε να ελέξετε πόσος χρόνος θα χρειαστεί για να ενεργοποιηθεί η προφύλαξη οθόνης, αλλά η εφαρμογή αυτής της επιλογής απαιτεί κάποια ενέργεια. Ο υπολογιστής σας πιθανότατα είχε μια προεπιλεγμένη χρονική καθυστέρηση και μια προεπιλεγμένη προφύλαξη οθόνης. Το πιο πιθανό είναι ότι ακόμα αυτές είναι οι ρυθμίσεις που έχετε.

Πολλοί οργανισμοί τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα έχουν ανακαλύψει την τεράστια δύναμη των επιλογών προεπιλογής. Ειδικά οι επιτυχημένες επιχειρήσεις. Ας εξετάσουμε την ιδέα της αυτόματης ανανέωσης για τις συνδρομές σε περιοδικά; Εάν η ανανέωση είναι αυτόματη, πολλοί άνθρωποι θα εγγραφούν, για μεγάλο χρονικό διάστημα, σε περιοδικά που δεν διαβάζουν. Οι επιχειρήσεις των περισσότερων περιοδικά γνωρίζουν αυτό το γεγονός. Όταν κάνετε λήψη ενός νέου λογισμι-

⁹⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Path_of_least_resistance#:~:text=The%20path%20of%20least%20resistance,entity%20takes%20a%20given%20path.

κού, θα έχετε συχνά πολλές επιλογές να κάνετε. Θέλετε την "κανονική" ή "προσαρμοσμένη" εγκατάσταση⁹⁵; Κανονικά, ένα από τα δύο είναι ήδη επιλεγμένο, υποδεικνύοντας ότι είναι το προεπιλεγμένο. Ποια επιλογή προγραμματίζουν οι προμηθευτές του λογισμικού; Δύο διαφορετικά κίνητρα είναι εύκολα εμφανή: το βοηθητικό και το αυτοεξυπηρετούμενο. Στην πρώτη κατηγορία θα ήταν να γίνει η κανονική εγκατάσταση ως προεπιλογή, εάν οι περισσότεροι χρήστες αντιμετωπίζουν προβλήματα με την προσαρμοσμένη εγκατάσταση. Στην δεύτερη κατηγορία θα ήταν ως προεπιλογή να λαμβάνετε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με πληροφορίες σχετικά με νέα προϊόντα. Σύμφωνα με την εμπειρία, τα περισσότερα λογισμικά διαθέτουν χρήσιμες προεπιλογές σχετικά με τον τύπο εγκατάστασης, αλλά και πολλά διαθέτουν προεπιλογές αυτοεξυπηρέτησης προς άλλες κατευθύνσεις. Περισσότερες πληροφορίες για τα κίνητρα θα αναφέρουμε αργότερα. Προς το παρόν, ας σημειώσουμε ότι δεν επιλέγονται πάντα όλες οι προεπιλογές για να κάνουν τη ζωή του χρήστη ευκολότερη ή καλύτερη.

Η επιλογή της προεπιλογής μπορεί να είναι αρκετά αμφιλεγόμενη. Ας δούμε ένα παράδειγμα. Ένα σκοτεινό τμήμα του Νόμου για το «KANENA ΠΑΙΔΙ ΔΕ ΜΕΝΕΙ ΠΙΣΩ» (“No Child Left Behind”⁹⁶) απαιτεί από τις σχολικές περιφέρειες να παρέχουν τα ονόματα, τις διευθύνσεις και τους αριθμούς τηλεφώνου των μαθητών στα γραφεία στρατολόγησης των κλάδων των ενόπλων δυνάμεων. Ωστόσο, ο νόμος ορίζει ότι «ένας μαθητής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή ο γονέας του μαθητή μπορεί να ζητήσει να μην δημοσιοποιηθεί το όνομα, η διεύθυνση και η τηλεφωνική λίστα του μαθητή χωρίς προηγούμενη γραπτή συγκατάθεση του γονέα και η τοπική εκπαιδευτική υπηρεσία ή το ιδιωτικό σχολείο θα πρέπει να ενημερώσει τους γονείς για την επιλογή να υποβάλει αίτημα και θα πρέπει να συμμορφωθεί με οποιοδήποτε αίτημα»⁹⁷. Ορισμένες σχολικές περιφέρειες ερμήνευσαν αυτόν τον νόμο ότι τους επέτρεπε να εφαρμόσουν μια πολιτική "opt-in". Δηλαδή, οι γονείς ειδοποιήθηκαν ότι μπορούσαν να επιλέξουν να διαθέσουν τα στοιχεία επικοινωνίας των παιδιών τους, αλλά αν δεν έκαναν τίποτα, αυτές οι πληροφορίες θα αποκρύπτονταν.

Αυτή η ανάγνωση του νόμου δεν έτυχε της έγκρισης του τότε υπουργού Άμυνας Donald Rumsfeld. Τα Υπουργεία Άμυνας και Παιδείας έστειλαν επιστολή στις σχολικές περιφέρειες υποστηρίζοντας ότι ο νόμος απαιτούσε εφαρμογή εξαίρεσης. Μόνο εάν οι γονείς ζητούσαν ενεργά να αποκρύψουν τα στοιχεία επικοινωνίας των παιδιών τους, θα ίσχυε αυτή η επιλογή. Σε τυπική γραφειοκρατική

⁹⁵ <https://www.mycustomer.com/customer-experience/engagement/opt-in-vs-opt-out-consent-how-to-be-both-self-serving-and-customer>
<https://cxl.com/blog/defaults/>

⁹⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/No_Child_Left_Behind_Act

⁹⁷ S. Cavanagh, 2003, "Military Recruiters Meet Pockets of Resistance", *Education Week*

γλώσσα, τα τμήματα των Υπουργείων υποστήριξαν ότι οι σχετικοί νόμοι «δεν επιτρέπουν στους τοπικούς εκπαιδευτικούς φορείς (“LEA”) να θεσπίσουν μια πολιτική μη παροχής των απαιτούμενων πληροφοριών εκτός εάν ένας γονέας έχει συμφωνήσει καταφατικά να παρέχει τις πληροφορίες»⁹⁸. Τόσο το Υπουργείο Άμυνας όσο και οι σχολικές περιφέρειες συνειδητοποίησαν ότι οι πολιτικές opt-in και opt-out θα οδηγούσαν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι επακολούθησαν πολλές κραυγές και απογοήτευσή. Ένα εξίσου ευαίσθητο θέμα που αφορά τις προεπιλογές αφορά τις δωρεές οργάνων, αλλά δε θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε αυτό στην παρούσα εργασία.

Έχουμε τονίσει ότι οι κανόνες προεπιλογής είναι αναπόφευκτοι - ότι τα ιδιωτικά ιδρύματα και το νομικό σύστημα δεν μπορούν να αποφύγουν την επιλογή τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αν και όχι σε όλες, υπάρχει ένα σημαντικό προσόν σε αυτόν τον ισχυρισμό. Ο αρχιτέκτονας επιλογών μπορεί να αναγκάσει τους επιλέγοντες να κάνουν τη δική τους επιλογή. Ονομάζουμε αυτή την προσέγγιση "απαιτούμενη" ή "υποχρεωμένη επιλογή". Στο παράδειγμα του λογισμικού, η απαιτούμενη επιλογή θα υλοποιηθεί αφήνοντας όλα τις επιλογές μη τσεκαρισμένες και απαιτώντας σε κάθε ευκαιρία να ελέγχεται μία από αυτές ώστε να προχωρήσουν οι χρήστες. Στην περίπτωση της παροχής στοιχείων επικοινωνίας στα στρατιωτικά γραφεία, θα μπορούσε κανείς να φανταστεί ένα σύστημα στο οποίο όλοι οι μαθητές (ή οι γονείς τους) υποχρεούνται να συμπληρώσουν μια φόρμα που να δείχνει εάν θέλουν να διαθέσουν τα στοιχεία επικοινωνίας τους. Για συναισθηματικά φορτισμένα ζητήματα όπως αυτό, μια τέτοια πολιτική έχει μεγάλη απήχηση, επειδή οι άνθρωποι μπορεί να μην θέλουν να παρασυρθούν σε μια επιλογή που μπορεί να μην τους αρέσει (αλλά αποτυγχάνουν να απορρίψουν λόγω αδράνειας, ή πραγματικής ή φαινομενικής κοινωνικής πίεσης).

Πιστεύουμε ότι η απαιτούμενη επιλογή, που προτιμάται από πολλούς που τους αρέσει η ελευθερία, είναι μερικές φορές ο καλύτερος τρόπος. Ας εξετάσουμε όμως δύο σημεία σχετικά με αυτήν την προσέγγιση. Πρώτον, οι άνθρωποι θεωρούν συχνά ότι η απαιτούμενη επιλογή είναι ενοχλητική ή χειρότερη, και θα προτιμούσαν πολύ να έχουν μια καλή προεπιλογή. Στο παράδειγμα λογισμικού, είναι πολύ χρήσιμο να γνωρίζετε ποιες είναι οι προτεινόμενες ρυθμίσεις. Οι περισσότεροι χρήστες δεν θέλουν να χρειαστεί να διαβάσουν ένα ακατανόητο εγχειρίδιο για να καθορίσουν ποια απόκρυφη ρύθμιση να επιλέξουν. Όταν η επιλογή είναι περίπλοκη και δύσκολη, οι άνθρωποι μπορεί να εκτιμήσουν πολύ μια λογική προεπιλογή. Δεν είναι ξεκάθαρο ότι πρέπει να αναγκαστούν να επιλέξουν. Δεύτερον, η απαιτούμενη επιλογή είναι γενικά πιο κατάλληλη για απλές αποφάσεις (ναι ή όχι) παρά

⁹⁸ Γράμμα 2 Ιουλίου 2003, προς Διευθυντές Κρατικών Σχολείων υπογεγραμμένο από τον William Hanse, Αναπληρωτή Γραμματέα Εκπαίδευσης, και τον David Chu, Υφυπουργό Άμυνας

για πιο σύνθετες επιλογές. Σε ένα εστιατόριο, η προεπιλεγμένη επιλογή είναι να πάρετε το πιάτο όπως συνήθως το ετοιμάζει ο σεφ, με την επιλογή να ζητήσετε να προστεθούν ή να αφαιρεθούν ορισμένα συστατικά. Στην ακραία περίπτωση, η απαιτούμενη επιλογή θα σήμαινε ότι η τραπεζαρία πρέπει να δίνει στον σεφ τη συνταγή για κάθε πιάτο που παραγγέλλεται! Όταν οι επιλογές είναι πολύ περίπλοκες, η απαιτούμενη επιλογή μπορεί να μην είναι καλή ιδέα, μπορεί να μην είναι καν εφικτή.

5.1.2 Αναμένοντας το σφάλμα

Οι άνθρωποι κάνουν λάθη. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα περιμένει από τους χρήστες του να κάνουν λάθος και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν επιεικής. Μερικά παραδείγματα από τον κόσμο του πραγματικού σχεδιασμού επεξηγούν αυτό το σημείο και αναφέρονται παρακάτω.

Στο μετρό του Παρισιού οι χρήστες εισάγουν μια χάρτινη κάρτα στο μέγεθος ενός εισιτηρίου κινηματογράφου σε ένα μηχάνημα ανάγνωση εισιτηρίων, το μηχάνημα αφήνει μία εγγραφή στην κάρτα που την κάνει "μεταχειρισμένη" και στη συνέχεια την επιστρέφει από την κορυφή της μηχανής. Οι κάρτες έχουν μαγνητική λωρίδα στη μία πλευρά αλλά κατά τα άλλα είναι συμμετρικές. Στην πρώτη επίσκεψη του Thaler στο Παρίσι, δεν ήταν σίγουρος πώς να χρησιμοποιήσει αυτό το σύστημα, οπότε προσπάθησε να βάλει την κάρτα με τη μαγνητική λωρίδα στραμμένη προς τα επάνω και χάρηκε που ανακάλυψε ότι λειτουργούσε. Στη συνέχεια πρόσεχε πάντα να βάζει την κάρτα με τη λωρίδα προς τα επάνω. Πολλά χρόνια και ταξίδια στο Παρίσι αργότερα, έδειχνε περήφανα σε έναν φίλο που τον επισκέπτονταν, τον σωστό τρόπο χρήσης του συστήματος του μετρό όταν η γυναίκα του άρχισε να γελάει. Αποδείχθηκε τότε ότι δεν έχει σημασία με ποιον τρόπο εισάγεται η κάρτα στο μηχάνημα!

Σε πλήρη αντίθεση με το μετρό του Παρισιού, είναι το σύστημα που χρησιμοποιείται στα περισσότερα γκαράζ στο Σικάγο. Όταν μπαίνετε στο γκαράζ, βάζετε την πιστωτική σας κάρτα σε ένα μηχάνημα που τη διαβάζει και σας θυμάται. Στη συνέχεια, φεύγοντας, πρέπει να τοποθετήσετε ξανά την κάρτα σε άλλο μηχάνημα στην έξοδο. Αυτό περιλαμβάνει το να βγάξετε το χέρι από το παράθυρο του αυτοκινήτου και να εισάγετε την κάρτα σε μια υποδοχή. Επειδή οι πιστωτικές κάρτες δεν είναι συμμετρικές, υπάρχουν τέσσερις πιθανοί τρόποι για να τοποθετήσετε την κάρτα στην υποδοχή (με την όψη προς τα πάνω ή προς τα κάτω, τη λωρίδα δεξιά ή αριστερά). Μόνο ένας από αυτούς τους τρόπους είναι ο σωστός. Και παρά το διάγραμμα πάνω από την υποδοχή, είναι πολύ εύκολο να τοποθετήσετε την κάρτα με λάθος τρόπο, και όταν η κάρτα απορρίπτεται, δεν είναι αμέσως προφανές τι προκάλεσε την απόρριψη της ή την ανάμνηση με ποιον τρόπο εισήχθη σωστά την πρώτη φορά.

Πολλοί από εμάς έχουμε κολλήσει για αρκετά οδυνηρά λεπτά πίσω από κάποιον «ηλίθιο» που αντιμετώπιζε πρόβλημα με αυτό το μηχάνημα, και πρέπει να παραδεχτούμε ότι κατά καιρούς ήμασταν εμείς ο «ηλίθιος» που κάνει όλους τους ανθρώπους πίσω του να αρχίζουν να κορνάρουν.

Με τα χρόνια, τα αυτοκίνητα έχουν γίνει πολύ πιο φιλικά προς τους χειριστές τους. Αν δεν κουμπώσετε τη ζώνη ασφαλείας, βουίζουν. Εάν πρόκειται να μείνετε από βενζίνη, εμφανίζεται μια προειδοποιητική πινακίδα και σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να ηχήσει. Εάν χρειάζεστε αλλαγή λαδιών, μπορεί να σας ενημερώσει το αυτοκίνητό σας. Πολλά αυτοκίνητα διαθέτουν αυτόματο διακόπτη για τους προβολείς που τους ανάβει όταν οδηγείτε το αυτοκίνητο και σβήνουν όταν δεν το χρησιμοποιείτε, εξαλείφοντας την πιθανότητα να αφήσετε τα φώτα σας αναμμένα όλη τη νύχτα και να αδειάσετε την μπαταρία. Ωστόσο, ορισμένες καινοτομίες που συγχωρούν λάθη καθυστερούν εκπληκτικά να υιοθετηθούν. Πάρτε την περίπτωση της τάπας της δεξαμενής καυσίμου. Σε οποιοδήποτε λογικό αυτοκίνητο, η τάπα αερίου στερεώνεται με ένα κομμάτι πλαστικό, έτσι ώστε όταν αφαιρείτε το καπάκι να μην μπορείτε να φύγετε χωρίς αυτό. Η εικασία μας είναι ότι αυτό το κομμάτι πλαστικού δεν μπορεί να κοστίζει περισσότερο από δέκα σεντς. Από τη στιγμή που κάποια εταιρεία είχε την καλή ιδέα να συμπεριλάβει αυτό το χαρακτηριστικό, ποια δικαιολογία μπορεί να υπήρχε ποτέ για την κατασκευή ενός αυτοκινήτου χωρίς αυτό; Το να αφήνουμε πίσω το καπάκι του ντεπόζιτου είναι ένα ειδικό είδος προβλέψιμου λάθους που οι ψυχολόγοι αποκαλούν σφάλμα «μετά την ολοκλήρωση»⁹⁹. Η ιδέα είναι ότι όταν ολοκληρώσετε την κύρια εργασία σας, έχετε την τάση να ξεχνάτε πράγματα που σχετίζονται με προηγούμενα βήματα. Άλλα παραδείγματα περιλαμβάνουν να αφήσετε την κάρτα στο μηχάνημα ATM αφού λάβετε τα μετρητά ή να αφήσετε το πρωτότυπο στο αντιγραφικό μηχάνημα αφού λάβετε τα αντίγραφα. Τα περισσότερα ATM (αλλά όχι όλα) δεν επιτρέπουν πλέον αυτό το σφάλμα επειδή παίρνετε αμέσως πίσω την κάρτα σας. Μια άλλη στρατηγική, που προτείνει ο Norman, είναι να χρησιμοποιήσετε αυτό που αποκαλεί «συνάρτηση εξαναγκασμού», που σημαίνει ότι για να αποκτήσετε αυτό που θέλετε, πρέπει πρώτα να κάνετε κάτι άλλο. Έτσι, εάν για να πάρετε τα μετρητά σας, πρέπει να αφαιρέσετε την κάρτα, δεν θα ξεχάσετε να το κάνετε.

Ένα άλλο καλό παράδειγμα είναι αυτό που σχετίζεται τα ακροφύσια για διαφορετικές ποικιλίες καυσίμου. Τα ακροφύσια που παρέχουν καύσιμο ντίζελ είναι πολύ μεγάλα για να χωρέσουν στο άνοιγμα των αυτοκινήτων που χρησιμοποιούν βενζίνη, επομένως δεν είναι δυνατόν να κάνετε το λάθος να βάλετε καύσιμο ντίζελ στο βενζινοκίνητο αυτοκίνητό σας (αν και είναι ακόμα πιθανό να κάνετε το αντίθετο λάθος). Η ίδια αρχή έχει χρησιμοποιηθεί για τη μείωση του αριθμού των σφαλμάτων που

⁹⁹ M.D. Byrne & S. Bovair, 1997, A Working Memory of a Common Procedural Error, Cognitive Science 21

αφορούν την αναισθησία. Μια μελέτη διαπίστωσε ότι το ανθρώπινο λάθος (και όχι η αστοχία εξοπλισμού) προκάλεσε το 82% των «κρίσιμων συμβάντων». Ένα συνηθισμένο σφάλμα ήταν ότι ο εύκαμπτος σωλήνας για ένα φάρμακο ήταν συνδεδεμένος σε λάθος θύρα παροχής, έτσι ο ασθενής έλαβε λάθος φάρμακο. Αυτό το πρόβλημα επιλύθηκε σχεδιάζοντας τον εξοπλισμό έτσι ώστε τα ακροφύσια και οι σύνδεσμοι αερίου να είναι διαφορετικά για κάθε φάρμακο. Έτσι έγινε πραγματικά αδύνατο να γίνει αυτό το παλαιότερα συχνό λάθος¹⁰⁰.

Ένα σημαντικό πρόβλημα στην υγειονομική περίθαλψη ονομάζεται «συμμόρφωση με την αγωγή φαρμάκων». Πολλοί ασθενείς, ιδιαίτερα οι ηλικιωμένοι, είναι σε αγωγή που πρέπει να λαμβάνουν τακτικά φάρμακα και στη σωστή δοσολογία. Εδώ λοιπόν τίθεται ένα ερώτημα αρχιτεκτονικής επιλογών. Εάν σχεδιάζετε ένα φάρμακο και έχετε πλήρη ευελιξία, πόσο συχνά θα θέλατε οι ασθενείς σας να πρέπει να παίρνουν το φάρμακό τους; Εάν αποκλείσουμε μια εφάπαξ δόση που χορηγείται αμέσως από τον γιατρό (η οποία θα ήταν καλύτερη από όλες τις διαστάσεις, αλλά είναι συχνά τεχνικά ανέφικτη), τότε η επόμενη καλύτερη λύση είναι ένα φάρμακο που λαμβάνεται μία φορά την ημέρα, κατά προτίμηση το πρωί. Είναι σαφές γιατί μία φορά την ημέρα είναι καλύτερη από δύο (ή περισσότερες) την ημέρα, γιατί όσο πιο συχνά πρέπει να παίρνετε το φάρμακο, τόσο περισσότερες ευκαιρίες έχετε να ξεχάσετε. Αλλά η συχνότητα δεν είναι η μόνη ανησυχία, καθώς και η κανονικότητα είναι επίσης σημαντική. Μια φορά την ημέρα είναι πολύ καλύτερη από μια φορά κάθε δεύτερη μέρα, γιατί το Αυτόματο Σύστημα μπορεί να εκπαιδευτεί να σκέφτεται: *«Το(α) χάπι(α) μου κάθε πρωί, όταν ξυπνάω»*. Η λήψη του χαπιού γίνεται συνήθεια και οι συνήθειες ελέγχονται από το Αυτόματο Σύστημα. Αντίθετα, το να θυμάστε να παίρνετε το φάρμακό σας κάθε δεύτερη μέρα ξεπερνά τους περισσότερους από εμάς (ομοίως, οι συναντήσεις που γίνονται κάθε εβδομάδα είναι πιο εύκολο να θυμούνται από αυτές που γίνονται κάθε δεύτερη εβδομάδα). Ορισμένα φάρμακα λαμβάνονται μία φορά την εβδομάδα και οι περισσότεροι ασθενείς λαμβάνουν αυτό το φάρμακο τις Κυριακές (επειδή αυτή η ημέρα είναι διαφορετική από τις άλλες ημέρες για τους περισσότερους ανθρώπους και έτσι είναι εύκολο να συσχετιστεί με τη λήψη φαρμάκου). Τα αντισυλληπτικά χάπια παρουσιάζουν ένα ιδιαίτερο πρόβλημα προς αυτή την κατεύθυνση, επειδή λαμβάνονται κάθε μέρα για τρεις εβδομάδες και στη συνέχεια παραλείπονται για μία εβδομάδα. Για να λυθεί αυτό το πρόβλημα και να γίνει αυτόματη η διαδικασία, τα χάπια πωλούνται συνήθως σε ένα ειδικό δοχείο που περιέχει είκοσι οκτώ χάπια, το καθένα σε ένα αριθμημένο διαμέρισμα. Οι ασθενείς λαμβάνουν οδηγίες να παίρνουν ένα χάπι κάθε μέρα, με τη σειρά. Τα χάπια για τις ημέρες είκοσι δύο έως είκοσι οκτώ είναι εικονικά φάρμακα των οποίων ο μόνος ρόλος είναι να διευκολύνουν τη συμμόρφωση για τους χρήστες.

¹⁰⁰ K. Vincente, 2006, *The Human Factor: Revolutionizing the Way People Live with Technology*, New York: Routledge, σελ. 152

Ενώ εργαζόταν ο Thaler πάνω στο βιβλίο του περί Νυγμών, έστειλε ένα email στον οικονομολόγο φίλο του Hal Varian, ο οποίος είναι στενά συνδεδεμένος με την Google. Ο Thaler σκόπευε να επισυνάψει ένα προσχέδιο της εισαγωγής για να δώσει στον Hal μια αίσθηση του τι ήταν το βιβλίο που ετοίμαζε, αλλά ξέχασε το συνημμένο. Όταν ο Hal έγραψε πίσω για να ζητήσει το συνημμένο που έλειπε, σημείωσε με περηφάνια ότι η Google πειραματιζόταν με μια νέα δυνατότητα στο πρόγραμμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της "gmail" που θα έλυνε αυτό το πρόβλημα. Ένας χρήστης που αναφέρει τη λέξη συνημμένο αλλά δεν περιλαμβάνει ένα, θα ερωτηθεί: «Ξεχάσατε το συνημμένο σας;». Ο Thaler έστειλε το συνημμένο και είπε στον Hal ότι αυτό ακριβώς ήταν το περιεχόμενο του βιβλίου του.

Οι επισκέπτες στο Λονδίνο που προέρχονται από τις Ηνωμένες Πολιτείες ή την Ευρώπη έχουν πρόβλημα να είναι ασφαλείς πεζοί. Έχουν περάσει όλη τους τη ζωή περιμένοντας να τους έρθουν αυτοκίνητα από τα αριστερά και το Αυτόματο Σύστημά τους ξέρει να κοιτάζει προς τα εκεί. Αλλά στο Ηνωμένο Βασίλειο τα αυτοκίνητα κινούνται στην αριστερή πλευρά του δρόμου, και έτσι ο κίνδυνος συχνά προέρχεται από τη δεξιά. Ως αποτέλεσμα συμβαίνουν πολλά ατυχήματα με πεζούς. Η πόλη του Λονδίνου προσπαθεί να βοηθήσει με τον καλό σχεδιασμό. Σε πολλές γωνιές, ειδικά σε γειτονιές όπου συχνάζουν τουρίστες, το πεζοδρόμιο έχει πινακίδες που λένε, "Κοίτα δεξιά!". Αν και αυτό δε εφαρμόζεται πάντα σωστά¹⁰¹.

Διαβάζοντας τα παραπάνω παραδείγματα είναι πλέον κατανοητό πως ο σωστός σχεδιασμός μπορεί να κατευθύνει τους χρήστες των εκάστοτε συστημάτων προς μία «σωστή» επιλογή, χωρίς επιβολή και αποφεύγοντας να πέσουμε στην παγίδα του πατερναλισμού. Προχωρώντας παρακάτω, το επόμενο βήμα είναι να διερευνήσουμε τα πιθανά κίνητρα ενός χρήστη ώστε να χρησιμοποιήσει «ορθά» ένα αρχιτεκτονικά σχεδιασμένο σύστημα επιλογών.

5.1.3 Κίνητρα

Το τελευταίο μας θέμα είναι αυτό με το οποίο θα είχαν ξεκινήσει οι περισσότεροι οικονομολόγοι: την τιμή προσφοράς και τα κίνητρα¹⁰². Αν και έχουμε τονίσει παράγοντες που συχνά παραμελούνται

¹⁰¹ <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2394312/Holloway-Road-painted-road-sign-telling-pedestrians-look-RIGHT-instead-LEFT.html>

¹⁰² Boitshepo (Gaitate) Ndlovu, 2019, The Nudge and The Incentive: The Power Couple of Behaviour Change

από την παραδοσιακή οικονομική θεωρία, δεν σκοπεύουμε να υποδείξουμε ότι οι τυπικές οικονομικές δυνάμεις είναι ασήμαντες. Αυτό είναι ένα καλό σημείο για να δηλώσουμε για την ιστορία ότι πιστεύουμε στον κανόνα της προσφοράς και της ζήτησης. Εάν η τιμή ενός προϊόντος αυξηθεί, οι προμηθευτές θα παράγουν συνήθως περισσότερο από αυτό και οι καταναλωτές θα θέλουν συνήθως λιγότερο από αυτό. Έτσι, οι αρχιτέκτονες επιλογών πρέπει να σκεφτούν τα κίνητρα όταν σχεδιάζουν ένα σύστημα. Οι λογικοί αρχιτέκτονες θα δώσουν τα σωστά κίνητρα στους σωστούς ανθρώπους. Ένας τρόπος για να αρχίσετε να σκέφτεστε τα κίνητρα είναι να κάνετε τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με μια συγκεκριμένη αρχιτεκτονική επιλογών:

Ποιος είναι ο χρήστης;

Ποιος κάνει την επιλογή;

Ποιος πληρώνει;

Ποιος έχει κέρδος;

Οι ελεύθερες αγορές συχνά λύνουν όλα τα βασικά προβλήματα δίνοντας στους ανθρώπους ένα κίνητρο να παράγουν καλά προϊόντα και να τα πουλήσουν στη σωστή τιμή. Εάν η αγορά π.χ. για αθλητικά παπούτσια λειτουργεί καλά, θα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. τα κακά αθλητικά παπούτσια θα διώχνονται από την αγορά και τα καλά θα τιμολογούνται σύμφωνα με τα γούστα του κόσμου (θεωρία του Akerlof¹⁰³). Οι παραγωγοί και οι αγοραστές αθλητικών παπουτσιών έχουν τα σωστά κίνητρα. Αλλά μερικές φορές προκύπτουν συγκρούσεις κινήτρων. Ας σκεφτούμε μια απλή περίπτωση. Όταν πηγαίνουμε για το εβδομαδιαίο γεύμα μας, ο καθένας μας επιλέγει το γεύμα του και πληρώνει για αυτό που τρώει. Το εστιατόριο μας σερβίρει το φαγητό μας και κρατάει τα χρήματά μας. Δεν υπάρχουν συγκρούσεις εδώ. Τώρα ας υποθέσουμε ότι αποφασίσαμε να πληρώσουμε εκ περιτροπής για το μεσημεριανό γεύμα. Ο Sunstein έχει τώρα ένα κίνητρο να παραγγείλει κάτι πιο ακριβό τις εβδομάδες που πληρώνει ο Thaler και το αντίστροφο. Σε αυτή την περίπτωση, όμως, η φιλία δημιουργεί μια επιπλοκή, ένας από εμάς μπορεί κάλλιστα να παραγγείλει κάτι φθηνότερο αν ξέρει ότι ο άλλος πληρώνει. Συναισθηματικό, δακρύβρεχτο αλλά συνάμα αληθινό.

Πολλές αγορές (και ταυτόχρονα συστήματα αρχιτεκτονικής επιλογών) είναι γεμάτες από συγκρούσεις κινήτρων. Ίσως το πιο διαβόητο είναι το σύστημα υγείας των ΗΠΑ. Ο ασθενής λαμβάνει τις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης που επιλέγονται από τον ιατρό του και πληρώνονται από την

¹⁰³ https://en.wikipedia.org/wiki/The_Market_for_Lemons

ασφαλιστική εταιρεία, με όλους από κατασκευαστές εξοπλισμού έως εταιρείες φαρμάκων έως αμελείς δικηγόρους να αναλαμβάνουν ένα κομμάτι της δράσης. Όσοι έχουν διαφορετικά ποσοστά συμμετοχής έχουν διαφορετικά κίνητρα και τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι ιδανικά ούτε για ασθενείς αλλά ούτε και για γιατρούς. Φυσικά, αυτό το σημείο είναι προφανές σε όποιον σκέφτεται αυτά τα προβλήματα. Αλλά ως συνήθως, είναι δυνατό να επεξεργαστούμε και να εμπλουτίσουμε αυτή την τυπική ανάλυση, αν θυμηθούμε ότι οι συντελεστές στην οικονομία είναι Άνθρωποι. Βεβαίως, ακόμη και οι αλόγιστοι άνθρωποι απαιτούν λιγότερα όταν παρατηρούν ότι η τιμή έχει ανέβει. Θα το προσέξουν όμως; Μόνο αν προσέχουν πραγματικά.

Η πιο σημαντική τροποποίηση που πρέπει να γίνει σε μια τυπική ανάλυση των κινήτρων είναι η εξέχουσα θέση. Παρατηρούν πράγματι οι επιλέγοντες τα κίνητρα που θα αντιμετωπίσουν; Στις ελεύθερες αγορές, η απάντηση είναι συνήθως ναι, αλλά σε σημαντικές περιπτώσεις η απάντηση είναι όχι. Ας εξετάσουμε το παράδειγμα μελών μιας αστικής οικογένειας που αποφασίζουν αν θα αγοράσουν αυτοκίνητο. Ας υποθέσουμε ότι οι επιλογές τους είναι να πάρουν ταξί και μέσα μαζικής μεταφοράς ή να ξοδέψουν δέκα χιλιάδες δολάρια για να αγοράσουν ένα μεταχειρισμένο αυτοκίνητο, το οποίο μπορούν να παρκάρουν στο δρόμο μπροστά από το σπίτι τους. Το μόνο σημαντικό κόστος της ιδιοκτησίας αυτού του αυτοκινήτου θα είναι οι εβδομαδιαίες στάσεις στο βενζινάδικο, οι περιστασιακοί λογαριασμοί επισκευής και ένας ετήσιος λογαριασμός ασφάλισης. Το κόστος ευκαιρίας των δέκα χιλιάδων δολαρίων είναι πιθανό να παραμεληθεί. Με άλλα λόγια, μόλις αγοράζουν το αυτοκίνητο, τείνουν να ξεχάσουν τα δέκα χιλιάδες δολάρια και να σταματήσουν να τα αντιμετωπίζουν ως χρήματα που θα μπορούσαν να δαπανηθούν σε κάτι άλλο. Αντίθετα, κάθε φορά που η οικογένεια χρησιμοποιεί ταξί το κόστος θα είναι άμεσο, με το μετρητή να κάνει κλικ κάθε λίγα τετράγωνα. Έτσι, μια συμπεριφορική ανάλυση των κινήτρων της ιδιοκτησίας αυτοκινήτου θα προβλέψει ότι οι άνθρωποι δε θα δώσουν τη δέουσα βαρύτητα στο κόστος ευκαιρίας της ιδιοκτησίας αυτοκινήτου, και πιθανώς σε άλλες λιγότερο σημαντικές πτυχές όπως την απόσβεση, και μπορεί να υπερεκτιμήσουν το πολύ σημαντικό κόστος χρήσης ενός ταξί. Μια ανάλυση ενός συστήματος αρχιτεκτονικής επιλογών πρέπει να κάνει παρόμοιες θεωρήσεις.

Φυσικά, η εξέχουσα θέση μπορεί να χειραγωγηθεί και οι καλοί αρχιτέκτονες μπορούν να λάβουν μέτρα για να κατευθύνουν την προσοχή των ανθρώπων προς τα σωστά κίνητρα. Για παράδειγμα τα τηλέφωνα στο INSEAD School of Business στη Γαλλία είναι προγραμματισμένα να εμφανίζουν το κόστος λειτουργίας των υπεραστικών τηλεφωνικών κλήσεων. Εάν θέλουμε να προστατεύσουμε το περιβάλλον και να αυξήσουμε την ενεργειακή ανεξαρτησία, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν πα-

ρόμοιες στρατηγικές για να καταστήσουν το κόστος πιο σημαντικό. Ας υποθέσουμε ότι ο θερμοστάτης στο σπίτι σας ήταν προγραμματισμένος να σας λέει το κόστος ανά ώρα μείωσης της θερμοκρασίας κατά μερικούς βαθμούς κατά τη διάρκεια του κύματος καύσωνα. Αυτό πιθανότατα θα είχε μεγαλύτερη επίδραση στη συμπεριφορά σας από την αθόρυβη αύξηση της τιμής του ρεύματος, μια αλλαγή που θα γίνει αντιληπτή μόνο στο τέλος του μήνα που θα έρθει ο λογαριασμός. Ας υποθέσουμε υπό αυτό το πρίσμα ότι η κυβέρνηση θέλει να αυξήσει την εξοικονόμηση ενέργειας. Οι αυξήσεις στην τιμή του ρεύματος θα έχουν σίγουρα αποτέλεσμα, και καθιστώντας τις αυξήσεις εμφανείς θα έχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα. Οι θερμοστάτες αποκάλυψης κόστους ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο από τις (μέτριες) αυξήσεις τιμών που έχουν σχεδιαστεί για να μειώσουν τη χρήση ηλεκτρικής ενέργειας.

Σε ορισμένους τομείς, οι άνθρωποι μπορεί να θέλουν να αντιμετωπίζεται ασύμμετρα η εξέχουσα θέση των κερδών και των ζημιών. Για παράδειγμα, κανείς δεν θα ήθελε να πάει σε ένα γυμναστήριο που θα χρέωνε τους χρήστες του κλιμακωτά ανάλογα με τα βήματα που κάνουν στον διάδρομο. Ωστόσο, πολλοί χρήστες διαδρόμου απολαμβάνουν να παρακολουθούν τον μετρητή των «θερμίδων που καίγονται» ενώ προπονούνται (ειδικά επειδή αυτοί οι μετρητές φαίνεται να δίνουν γενναιόδωρες εκτιμήσεις για τις θερμίδες που καίγονται πραγματικά). Ακόμα καλύτερα, για μερικούς, θα μπορούσε να είναι μια εικονογραφική απεικόνιση που έδειχνε τις θερμίδες που είχε κάψει κανείς όσον αφορά το φαγητό, π.χ. *«μετά από δέκα λεπτά έχετε κερδίσει μόνο ένα σακουλάκι καρότα, αλλά μετά από σαράντα λεπτά ένα μεγάλο μπισκότο»*.

Έχοντας σκιαγραφήσει τις βασικές αρχές αρχιτεκτονικής καλών επιλογών, θα ήταν σωστό να δηλώσουμε ότι οι εκλεκτοί αρχιτέκτονες μπορούν να βελτιώσουν τελικά τα αποτελέσματα για τους Ανθρώπινους χρήστες τους. Με βάση την παραπάνω θεωρία από τους Thaler και Sustein, θα προχωρήσουμε περιγράφοντας περαιτέρω θεωρίες και παραδείγματα εφαρμογής παρωθήσεων σε περιβάλλον επιχειρήσεων με σκοπό τη σωστή αρχιτεκτονική επιλογών για τους χρήστες (υπάλληλοι αλλά και στελέχη) με σκοπό την προσωπική αλλά και εταιρική ευημερία.

6 Το παράδειγμα του Ελέφαντα και του Αναβάτη

Μια πολύ μια ισχυρή και μαγευτική εικόνα, είναι η χρήσιμη μεταφορά του ερευνητή και καθηγητή ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Βιρτζίνια, Jonathan Haidt, για το πώς όλοι σκεφτόμαστε και ενεργούμε. Ο Haidt επινόησε την ιδέα αυτή στο βιβλίο του, *The Happiness Hypothesis*, ως εξής: «Η εικόνα που βρήκα για τον εαυτό μου, καθώς θαύμαζα την αδυναμία [της θέλησης] μου, ήταν ότι

ήμουν αναβάτης στο πίσω μέρος ενός ελέφαντα. Κρατάω τα ηνία στα χέρια μου και τραβώντας τον έναν ή τον άλλο τρόπο, μπορώ να πω στον ελέφαντα να γυρίσει, να σταματήσει ή να προχωρήσει. Μπορώ να κατευθύνω τα πράγματα, αλλά μόνο όταν ο ελέφαντας δεν έχει δικές του επιθυμίες. Όταν ο ελέφαντας θέλει πραγματικά να κάνει κάτι, εγώ δεν του ταιριάζω»¹⁰⁴.

6.1.1 Ο συναισθηματικός Ελέφαντας και ο λογικός Αναβάτης

Για πολλές γενιές, ο άνθρωπος έχει αναπτύξει εξελιγμένα ένστικτα για επιβίωση, τα οποία είναι κρίσιμα για τις περισσότερες βασικές ανάγκες στη ζωή και έχουν ενσωματωθεί βαθιά στον τρόπο με τον οποίο ενεργεί. Αυτά τα ένστικτα, και τα συναισθήματα που τα συνοδεύουν, αντιπροσωπεύονται από τον ελέφαντα: ισχυρό, δυνατό και παρορμητικό.

Εν τω μεταξύ, πιο πρόσφατα, οι άνθρωποι έχουν αναπτύξει το λογικό μέρος της ψυχής και χρησιμοποιώντας λογική, ορθολογικότητα και γλώσσα, μπορούν να επεξεργαστούν πληροφορίες, να αναζητήσουν μοτίβα και να λάβουν μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Αυτός είναι ο Αναβάτης: στοχαστικός, σκόπιμος, αλλά περιορισμένος σε δύναμη και ενέργεια.

Με την κατανόηση της λειτουργίας των δύο αυτών μερών του μυαλού, μπορεί να ερμηνευτεί καλύτερα ένας διαφορετικός τρόπος ηγεσίας μέσω παρακίνησης. Έτσι, αυτό το εξαιρετικό πλαίσιο του Ελέφαντα και του Αναβάτη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατανοήσει ο χρήστης όχι μόνο τον εαυτό του αλλά και τι πραγματικά τον οδηγεί - παρωθεί. Με τον ίδιο τρόπο, η μεταφορά αυτή μπορεί να βρει εφαρμογή σε κάθε εταιρικό περιβάλλον. Έτσι, ένας διευθυντής, προϊστάμενος ή ηγέτης, μπορεί να κατανοήσει καλύτερα πώς να παρακινεί τους άλλους και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά το μοτίβο με διάφορες ομάδες ανθρώπων. Αυτό βέβαια πρέπει να γίνει με προσοχή εστιάζοντας σε αρκετά σημαντικά σημεία.

6.1.2 Εφαρμογή της μεταφοράς του Ελέφαντα και του Αναβάτη

Ένα από τα πρώτα σημεία της εφαρμογής διαφαίνεται κατά τη **στρατολόγηση ή/και διατήρηση του ελέφαντα**. Για παράδειγμα κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας πρόσληψης (κατά τη διάρκεια της συνέντευξης) ή όταν η επιχείρηση επιθυμεί να κρατήσει τους «καλύτερους» ανθρώπους, είναι εύκολο να εστιάσει πρωταρχικά στα ορθολογικά μέρη της προσφοράς: τίτλος, μισθός, παροχές κ.λπ. Ενώ

¹⁰⁴ J. Haidt, 2006, The Happiness Hypothesis, Joosr

αυτά είναι σίγουρα σημαντικά για όποιον αποδέχεται μια δουλειά ή είναι πεπεισμένος ότι θα μείνει ένα ή δύο χρόνια, όλα αυτά είναι ελκυστικά για τον αναβάτη. Και ο αναβάτης από μόνος του δεν θα πάρει την απόφαση. Όπως διαπίστωσε ο Haidt στην έρευνα για εκείνους που είχαν εγκεφαλική βλάβη στο συναισθηματικό μέρος του εγκεφάλου τους, αυτοί οι ασθενείς «χωρίς ελέφαντα» δεν μπορούσαν να πάρουν αποφάσεις «ελλείψει συναισθήματος, καθώς βλέπουν ελάχιστα πλεονεκτήματα στο να επιλέξουν τη μια επιλογή από την άλλη. Χωρίς τον ελέφαντα, ο αναβάτης θα αγωνιστεί να πάρει μια απόφαση μόνο για τη λογική. Και ακόμη χειρότερα, γνωρίζοντας ότι ο ελέφαντας μπορεί να ξεπεράσει τον αναβάτη, κάποιος με μια πιο συναρπαστική προσφορά προς τον ελέφαντα, θα νικήσει τη μεγάλη προσφορά προς τον αναβάτη.

Εδώ πρέπει να αναρωτηθούμε τι πραγματικά θέλει ο ελέφαντας. Ας θυμηθούμε ότι ο ελέφαντας είναι συναίσθημα: συμπάθεια, αγάπη, πίστη και συμπόνια.

Οι ηγέτες, έχουν μια ποικιλία από εξαιρετικούς τρόπους ώστε να προσελκύσουν τον ελέφαντα. Αρχικά επενδύουν στο **χτίσιμο μιας ολοκληρωμένης σχέσης**, δείχνοντας το ενδιαφέρον τους για το ποιοι είναι πραγματικά τα μέλη της ομάδας, και προπαντός όχι μόνο ως ένα σύνολο προσόντων ή μια λίστα δεξιοτήτων ώστε να ικανοποιηθεί η περιγραφή εργασίας ως ένας ανοιχτός ρόλος. Έτσι επικεντρώνονται στο να μάθουν **τι είναι σημαντικό για αυτούς**. Αν το σκεφτούμε, υπάρχει λόγος που οι άνθρωποι συχνά επιλέγουν χαμηλότερες προσφορές αρκεί να ικανοποιηθούν και άλλες (μη εμφανείς) ανάγκες τους. Ο σωστός ηγέτης μαθαίνει τι τους ενδιαφέρει για το ρόλο, την εταιρεία, τους στόχους και με αυτό τον τρόπο μπορεί να αξιοποιήσει τι ενθουσιάζει το ελέφαντα για να έρθει στο ίδιο δρόμο. Επιπρόσθετα **η δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος** αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Από τη μία μεριά, ομάδες γεμάτες ένταση και συγκρούσεις αποτρέπουν τους ελέφαντες, ενώ σε αυτές που επικρατεί η συνεργασία και φιλικότητα θα τους κάνει να διψούν για να δουλέψουν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Συνεχίζοντας, η μεταφορά αυτή βρίσκει εφαρμογή όταν **ο ελέφαντας είναι εκτός ελέγχου** και πρέπει να υποστηριχθεί ο αναβάτης. Εξ ορισμού, κανένας χώρος εργασίας δεν είναι τέλειος, καθώς είναι στην ανθρώπινη φύση για να υπάρχουν περιστασιακά προβλήματα, συγκρούσεις και διαφωνίες. Πολλά από αυτά τα ζητήματα θα επηρεάσουν περισσότερο τον ελέφαντα, επειδή αγγίζουν τα συναισθήματα. Καθήκον λοιπόν του ηγέτη είναι να μπορεί να τους βοηθήσει ώστε να μην γίνουν διαρκή τέτοιου είδους ζητήματα.

Μία από τις προκλήσεις του ελέφαντα είναι ότι έχει την τάση να ασχολείται με θέματα. Επίσης, ο ελέφαντας δεν μπορεί να βοηθήσει τον εαυτό του. Ο Heidt αυτό το αποκαλεί πρόβλημα «λευκής αρκούδας». Αν για παράδειγμα κάποιος πει, "Μην σκέφτεστε για μια λευκή αρκούδα", υπάρχει μια αρκετά μεγάλη πιθανότητα ότι αυτό είναι το μόνο που θα φανταστείτε τώρα. Με τον ίδιο τρόπο, εάν κάτι τραβάει την προσοχή του ελέφαντα, όπως ένα πρόβλημα με έναν συνάδελφο, είναι δύσκολο να επικεντρωθεί σε οτιδήποτε άλλο.

Σε αυτές τις συνθήκες, ο αναβάτης κινδυνεύει να χάσει την άμεση μάχη της θέλησης με τον ελέφαντα, καθώς είναι ισχυρότερος και ο αναβάτης θα κουραστεί γρήγορα. Αυτό σημαίνει ότι η καλύτερη επιλογή ενός αναβάτη δεν είναι να πολεμήσει κατά μέτωπο με τον ελέφαντα, αλλά να προσανατολίσει προς τη σωστή κατεύθυνση ξανά τις ενέργειές του. Ας πάρουμε για παράδειγμα έναν υπάλληλο σε συναισθηματική κατάσταση, όπου ο ελέφαντας του κάνει τη δουλειά του δύσκολη. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης μπορεί να δοκιμάσει μία από τις παρακάτω προσεγγίσεις.

- **Να αντιμετωπίσει άμεσα το ζήτημα:** Εάν ο υπάλληλος αισθανθεί ότι το πρόβλημα αντιμετωπίζεται ή τουλάχιστον βελτιώνεται, θα απαλλαγεί από την ένταση που μπορεί να τον αναγκάζει να επιμένει σε αυτό.
- **Να αναπροσαντολίσει το σημείο εστίασής του:** Εάν έχει άλλα αντικείμενα και καθήκοντα, μπορεί να του δοθεί ένα διάλειμμα από την προβληματική περιοχή, ώστε η προσοχή του να είναι αλλού.
- **Να επικεντρωθεί στην ευγνωμοσύνη:** Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό να ερωτηθεί ο υπάλληλος για τομείς που πιστεύει ότι πηγαίνουν καλά. Αυτό του αναστρέφει την ψυχολογία από το να παραμείνει στο αρνητικό και βοηθάει να επικεντρωθεί στα θετικά της δουλειά του.

Η ευγνωμοσύνη είναι ιδιαίτερα ισχυρή και μπορεί να έχει διαρκή, θετικό αντίκτυπο. Σε αρκετές μελέτες που αναφέρθηκαν στις εκδόσεις Harvard Health¹⁰⁵, οι άνθρωποι που έδειξαν διάφορες μορφές ευγνωμοσύνης και θετικής αυτό-αναστολής ήταν πιο ευτυχισμένοι και πιο υγιείς. Σε μια από αυτές τις μελέτες, ένας διευθυντής απλώς αναγνωρίζει τους ανθρώπους του και λέει ότι ένα ευχαριστώ ήταν αρκετό για να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας. Αν θέλουμε λοιπόν να βελτιώσουμε την απόδοση και να βοηθήσουμε τους ανθρώπους να παραμένουν στο θετικό τους ημισφαίριο τους συχνότερα, πρέπει να λάβουμε υπόψη τον ελέφαντα δείχνοντας ευγνωμοσύνη και ανακατευθύνοντας τον όταν παλεύει.

¹⁰⁵ <https://www.health.harvard.edu/healthbeat/giving-thanks-can-make-you-happier>

Μία από τις πιο ενδιαφέρουσες γνώσεις του Haidt είναι η ιδέα ότι μέρος της συναισθηματικής αντίληψης του ελέφαντα είναι η ανάγκη να αγωνιστούν για κάποιο σκοπό και ορισμένους στόχους. Ο Αριστοτέλης μάλιστα χρησιμοποίησε τη μεταφορά ότι οι άνθρωποι είναι σαν τοξότες, που χρειάζονται έναν σαφή στόχο στον οποίο πρέπει να στοχεύσουν. Είναι προφανές ότι χωρίς στόχο ή σκοπό, ο άνθρωπος μένει με την προεπιλογή του ζώου. Είναι σα να αφήνουμε τον ελέφαντα να βόσκει και να περιπλανιέται όπου θέλει. Και επειδή οι ελέφαντες ζουν σε κοπάδια, καταλήγει κανείς να κάνει ό,τι κάνουν όλοι οι άλλοι. Αν φανταστούμε τώρα ότι το κοπάδι αυτό είναι η ομάδα ή η εταιρεία, το να κάνει ο υπάλληλος αυτό που κάνουν όλοι οι άλλοι είναι μια παλινδρόμηση γύρω από τη μέση (ή χειρότερη) απόδοση. Εάν δεν υπάρχει ανάπτυξη, τότε οι άνθρωποι θα γίνουν πλάσματα της ρουτίνας, θα πάνε απλά με τη ροή και θα καταλήξουν πέφτοντας σε μετριότητα. Η αγορά όμως που διακατέχεται από ανταγωνισμό και ανταγωνιστικότητα, θέλει μόνο τους δυνατούς να υπερισχύουν.

Επιπρόσθετα, εάν η ομάδα πέσει σε μετριότητα με λίγους σαφείς στόχους ικανούς να οδηγήσουν τους ελέφαντες τους, τότε υπάρχει ο κίνδυνος να έχουμε ένα βαριεστημένο ελέφαντα που περιπλανιέται. Ωστόσο, το ανθρώπινο μυαλό έχει και έναν αναβάτη, και καθώς ο αναβάτης αρχίζει να σκέφτεται πιο αφηρημένα, μπορεί να έρθει μια στιγμή που κοιτάζει γύρω, πέρα από τα άκρα του κοπαδιού και αναρωτάται «Πού πηγαίνουμε όλοι; Και γιατί;». Αν τελικά δε βρει ικανοποιητική απάντηση σε αυτό το σημαντικό «γιατί», θα βαρεθεί, θα κουραστεί ή θα βρει έναν στόχο έξω από τη δουλειά για να ικανοποιηθεί με αποτέλεσμα και να χαθεί (αναζητήσει νέους στόχους σε άλλη εταιρεία).

Η μεγάλη απειλή της απουσίας σκοπού και στόχου για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να ερμηνευτεί από την έρευνα της Entelo¹⁰⁶ με πάνω από 1 εκατομμύριο υπαλλήλους, η οποία παρουσιάζει μια ζωντανή εικόνα του κινδύνου που σχετίζεται με την επέτειο της εργασίας ενός εργαζομένου. Κάθε χρόνο, έως το 6^ο έτος, υπάρχει μια ξεκάθαρη και σημαντική αύξηση στην αναχώρηση κατά την επέτειο. Και γιατί γίνεται αυτό; Το γεγονός της επετείου είναι ένα γεγονός που το γνωρίζουμε πριν έρθει. Επίσης, ξεκινώντας μια νέα δουλειά είναι μια έντονη συναισθηματική στιγμή που δεν ξεχνιέται. Καθώς ο υπάλληλος σκέφτεται αυτήν την αρχή και τι συνέβη από τότε, είναι συνηθισμένο να καταγράφει (συνειδητά ή ασυνειδητά) πού βρίσκεται. Οι περισσότεροι άνθρωποι αναρωτιούνται αν ήταν αυτή η δουλειά που περίμεναν όταν ξεκίνησαν, αν προχωρούν στην καριέρα τους όσο περίμεναν, αν θέλουν ακόμα να είναι εδώ ένα χρόνο από τώρα, καθώς και πολλά άλλα σημαντικά ερωτήματα για τον ελέφαντα. Εάν οι απαντήσεις δεν είναι αυτές που ήθελαν να είναι και ο διευθυντής

¹⁰⁶ <https://blog.entelo.com/new-entelo-study-shows-when-employees-are-likely-to-leave-their-jobs>

(ηγέτης) τους δεν φαίνεται να έχει επενδύσει σε κάτι που αλλάζει, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ο ελέφαντας και ο αναβάτης μπορούν να συμφωνήσουν ότι η αναζήτηση νέας δουλειάς είναι ο καλύτερος δρόμος προς τα εμπρός.

Ένα κοινό λάθος που κάνουν πολλοί διευθυντές είναι η μικροδιαχείριση ατόμων στις ομάδες τους. Συχνά συγγέουν το να κάνουν τη δουλειά «με τον σωστό τρόπο» με το να γίνει εν τέλει «με το δικό τους τρόπο». Όταν κατευθύνεται η δουλειά των ανθρώπων από πολύ κοντά, καταλήγει να είναι ασφυκτική. Αυτό που μπορεί να ήταν προηγουμένως κάτι που τους άρεσε, μπορεί να χάσει γρήγορα την ικανοποίησή του. Σε μια μελέτη 3.100 Αμερικανών εργαζομένων από τους κοινωνιολόγους Melvin Kohn και Carmi Schooler¹⁰⁷, βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που παρακολουθούνταν στενά σε θέσεις εργασίας με χαμηλή πολυπλοκότητα και πολλή ρουτίνα έδειξαν τον υψηλότερο βαθμό αποξένωσης (αίσθημα αδυναμίας, δυσαρεστημένοι και χωρισμένοι από τη δουλειά). Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι που είχαν περισσότερο περιθώριο να αποφασίσουν πώς θέλουν να προσέγγισουν την εργασία που ήταν ποικίλη και προκλητική τείνουν να απολαμβάνουν τη δουλειά τους πολύ περισσότερο. Όταν οι εργαζόμενοι είχαν επαγγελματική αυτοκατεύθυνση, η δουλειά τους ήταν συχνά ικανοποιητική. Αυτή η ιδέα δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη, καθώς η αυτονομία είναι ένας από τους 3 πυλώνες του Dan Pink¹⁰⁸ που παρακινεί τους σύγχρονους εργαζόμενους.

Βέβαια αυτή η προειδοποίηση δεν πρέπει να λαμβάνεται ως έννοια ότι πρέπει πάντα οι ηγέτες να είναι hands-off. Αντ' αυτού, θα πρέπει να επιλέξουν το βαθμό στον οποίο είναι ανοιχτοί (ή απενεργοποιημένοι) με βάση τη σχετική ωριμότητα εργασίας τους (“Task Relevant Maturity”). Αυτός ο όρος που επινοήθηκε από τον πρώην διευθύνοντα σύμβουλο και ιδρυτή της Intel, Andy Grove¹⁰⁹, μπορεί να βοηθήσει να σκεφτούμε πώς είναι δυνατό να περάσει καλύτερα ο χρόνος με την ομάδα.

Και αυτό δεν είναι απλώς λογική για τον αναβάτη. Ο ελέφαντας ασχολείται πολύ με το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι με βάση τη σχετική ωριμότητα εργασίας τους. Όταν ο εργαζόμενος είναι νέος σε ένα ρόλο ή ευθύνη, υπάρχουν πολλά συναισθήματα (νευρικότητα, ενθουσιασμός, αβεβαιότητα, έλλειψη εμπιστοσύνης) που μπορούν να ηρεμήσουν με πρόσθετη υποστήριξη από τον ηγέτη (προϊστάμενο). Όταν υπάρχει εμπειρία σε ένα ρόλο, πρέπει να υπάρξει και εμπιστοσύνη ειδικά θα απογοητευτεί ο ελέφαντας που είναι σίγουρος για την κατεύθυνση του.

¹⁰⁷ M.L. Kohn & C. Schooler, 1982, Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects, American Journal of Sociology, Vol. 87 No. 6

¹⁰⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>

¹⁰⁹ <https://getlighthouse.com/blog/management-concept/>

Ας φανταστούμε το παρακάτω παράδειγμα. Υπάρχει ένας μηχανικός που έχει ένα διευθυντή που κρατάει τα καλά έργα για τον εαυτό του και αφήνει τις απλές δουλειές για την ομάδα. Αποτελεί δηλαδή μία βαρετή δουλειά που συχνά έρχεται με πολύ συγκεκριμένες οδηγίες για να γίνει με τον τρόπο του διευθυντή. Αυτό θα δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο όπου ο μηχανικός μου και η ομάδα του θα γίνουν λιγότερο αφοσιωμένοι, γεγονός που με τη σειρά του θα ενισχύσει την πεποίθηση του διευθυντή ότι ήταν ο μόνος που μπορούσε τελικά να χειριστεί ενδιαφέρουσες εργασίες. Αυτή η προσέγγιση είναι μη βιώσιμη, και ο διευθυντής είναι πολύ πιθανό να καεί και τελικά να εγκαταλείψει. Όταν συμβεί αυτό, οι άλλοι μηχανικοί ξαφνικά θα αγαπήσουν ξανά τη δουλειά τους, καθώς θα αντιμετωπίσουν πραγματικές προκλήσεις και θα έχουν τον έλεγχο σε αυτό που δουλεύουν.

Η παροχή λοιπόν του σωστού ποσού υποστήριξης και αυτονομίας είναι μια ατελείωτη πράξη εξισορρόπησης. Ωστόσο, η απόδοση είναι τεράστια για το κίνητρο και την υγιή κατεύθυνση των ελεφάντων τους. Αξίζει να αφιερωθεί ο απαραίτητος χρόνος για να εξεταστούν και να επανεκτιμώνται τέτοιες καταστάσεις όταν είναι απαραίτητο, ώστε τα επίπεδα άνεσης των ανθρώπων στη δουλειά να τους ικανοποιούν.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να παραδεχτούμε ότι έχουμε περάσει πολύ χρόνο για να μιλήσουμε για τον ελέφαντα. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να θυμηθούμε τον αναβάτη. Η μεγαλύτερη αδυναμία του αναβάτη είναι η περιορισμένη ενέργειά του. Εάν βασιστούμε πάντα στην εσωτερική κίνηση και την αυτοπειθαρχία των ανθρώπων σας, θα τελειώσουν τελικά. Είτε αυτό σημαίνει γεμάτο εξάντληση, είτε απλά σημαντικές πτώσεις στην απόδοση, θέλετε να αποφύγετε την εξάντληση του Αναβάτη.

Προστατέψτε τα από περισπασμούς

Ένας από τους ευκολότερους τρόπους για να αποστραγγίσετε τα κίνητρα κάποιου είναι με περισπασμούς που πρέπει να αντιμετωπίσουν. Αυτό εξαντλεί πολύτιμη ενέργεια από αυτούς. Σε μια μελέτη φοιτητών κολεγίου που αναφέρονται στο βιβλίο, Switch¹¹⁰, χρησιμοποίησαν μια διαρροή στον αυτοέλεγχο για να δείξουν πώς επηρέασε την επιμονή. Οι ερευνητές έβαλαν ένα μολ με ραπανάκια και φρέσκα μπισκότα τσιπ σοκολάτας. Επιτρέπεται σε μια ομάδα να φάει τα μπισκότα, αλλά όχι τα ραπανάκια. Επιτράπηκε στην άλλη ομάδα να φάει τα ραπανάκια, αλλά κανένα από τα μπισκότα. Τότε και οι δύο ομάδες κλήθηκαν να εργαστούν σε μια δύσκολη εργασία. Τα αποτελέσματα έλεγαν ότι οι «ανελέητοι» μαθητές, που δεν χρειάστηκαν να αντισταθούν στην κατανάλωση των μπισκότων με

¹¹⁰ C. Heath & D. Heath, 2010, Switch: How to Change Things When Change Is Hard, Random House Business Books, σελ. 10

τσιπ σοκολάτας, πέρασαν 19 λεπτά στην εργασία. Οι τρώγοντες ραπανάκι ήταν λιγότερο επίμονοι. Παραιτήθηκαν μετά από μόλις 8 λεπτά - λιγότερο από το ήμισυ του χρόνου που αφιέρωσαν οι τρώγοντες. Όταν η ομάδα σας πρέπει να χρησιμοποιήσει την ενέργεια του αναβάτη σε άλλα θέματα, έχει λιγότερη εστίαση και ενέργεια για τις εργασίες που χρειάζεστε. Προστατέψτε τα από άσκοπες περισπασμούς και ταλαιπωρίες.

Υπενθυμίστε τους για το σκοπό τους

Δεν είναι όλη η δουλειά σέξι και συναρπαστική, αλλά όλα είναι σημαντικά για την ομάδα και την επιχείρησή σας. Όταν προσπαθείτε να παρακινήσετε την ομάδα σας σε ένα δύσκολο έργο, θυμηθείτε να εξηγήσετε γιατί έχει σημασία. Σε μια άλλη μελέτη εκπροσώπων τηλεφωνικών κέντρων στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβανίας¹¹¹, το αποτέλεσμα του σκοπού ήταν έντονο: «Οι άνθρωποι στην ομάδα υπενθύμισαν το προσωπικό όφελος της εργασίας σε ένα τηλεφωνικό κέντρο δεν ήταν πιο επιτυχημένοι στη συγκέντρωση χρημάτων από αυτούς στην ομάδα ελέγχου. Όμως, οι άνθρωποι στη δεύτερη ομάδα, που διάβασαν για το τι πέτυχε η δουλειά τους, συγκέντρωσαν περισσότερα από δύο φορές περισσότερα χρήματα, μέσω διπλάσιων δεσμεύσεων από τις άλλες ομάδες".

Όταν εργάζεστε με την ομάδα σας για να τους βοηθήσετε να κατανοήσουν τον σκοπό τους, θυμηθείτε να παρακινήσετε και τον Ελέφαντα και τον Αναβάτη. Όσο περισσότερο μπορείτε να δημιουργήσετε έναν καλό επιχειρηματικό λόγο και μια συναισθηματική σύνδεση με συναδέλφους, πελάτες ή ένα μεγαλύτερο όραμα, τόσο το καλύτερο. Δεν είναι εύκολο να είσαι διευθυντής ή κατ' επέκταση ηγέτης. Η διατήρηση της κίνησης της ομάδας σας και η σωστή κατεύθυνση απαιτεί συνεχή προσπάθεια. Ο Ελέφαντας και ο Αναβάτης είναι ένα χρήσιμο πλαίσιο για να θυμάστε τις ανταγωνιστικές δυνάμεις με τις οποίες πρέπει να εργαστείτε για να πετύχετε με την ομάδα σας.

7 Εταιρικοί Μηχανισμοί Ευαισθητοποίησης

7.1 Εταιρική Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα αναφέρεται στις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι και η διοίκηση μιας εταιρείας αλληλοεπιδρούν και χειρίζονται εξωτερικές επιχειρηματικές συναλλαγές. Συχνά, η εταιρική κουλτούρα υπονοείται, δεν ορίζεται ρητά, και αναπτύσσεται οργανικά με την πάροδο του χρόνου από τα σωρευτικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων

¹¹¹ D.H. Pink, 2011, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, Riverhead Books

που προσλαμβάνει η εταιρεία. Η κουλτούρα μιας εταιρείας αντικατοπτρίζεται στον ενδυματολογικό κώδικα, τις εργάσιμες ώρες, τη ρύθμιση του γραφείου, τα οφέλη των εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών, τις αποφάσεις πρόσληψης, τη μεταχείριση των πελατών, την ικανοποίηση των πελατών και κάθε άλλη πτυχή της λειτουργίας της.

Πολλές εταιρείες είναι γνωστές για την εταιρική τους κουλτούρα φιλική προς τους εργαζόμενους. Συχνά αυτοπροσδιορίζονται ως αντισυμβατικές και προσφέρουν προνόμια όπως τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο, αποζημίωση διδάκτρων, δωρεάν γεύματα υπαλλήλων και επιπλέον ιατρική ασφάλεια. Στα κεντρικά γραφεία τους συνήθως, οι εταιρείες αυτές προσφέρουν επιτόπου υπηρεσίες, όπως αλλαγή λαδιών, πλύσιμο αυτοκινήτων, μασάζ, μαθήματα γυμναστικής και κομμωτήριο, παιδικούς σταθμούς, φύλαξη παιδιών. Η εταιρική τους κουλτούρα βοηθάει ώστε να κερδίζουν σταθερά μια υψηλή κατάταξη στη λίστα με τις «100 καλύτερες εταιρείες για εργασία».

Η συνειδητοποίηση της εταιρικής ή οργανωτικής κουλτούρας σε επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς όπως τα πανεπιστήμια εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1960. Ο όρος εταιρική κουλτούρα αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και έγινε ευρέως γνωστός στη δεκαετία του 1990. Η εταιρική κουλτούρα χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων από διευθυντές, κοινωνιολόγους και άλλους ακαδημαϊκούς για να περιγράψει ο χαρακτήρας μιας εταιρείας. Αυτό περιελάμβανε γενικευμένες πεποιθήσεις και συμπεριφορές, συστήματα αξιών σε όλη την εταιρεία, στρατηγικές διαχείρισης, επικοινωνία και σχέσεις με τους εργαζόμενους, περιβάλλον εργασίας και στάση. Η εταιρική κουλτούρα θα συνεχίσει να περιλαμβάνει μύθους προέλευσης της εταιρείας και μεταφέρεται μέσω των χαρισματικών CEOs, καθώς και των οπτικών σύμβολων, όπως λογότυπα και εμπορικά σήματα.

Η εταιρική κουλτούρα δεν δημιουργείται μόνο από τους ιδρυτές, τη διοίκηση και τους υπαλλήλους μιας εταιρείας, αλλά επηρεάζεται επίσης από τις εθνικές κουλτούρες και παραδόσεις, τις οικονομικές τάσεις, το διεθνές εμπόριο, το μέγεθος της εταιρείας και τα προϊόντα. Υπάρχουν διάφοροι όροι που σχετίζονται με εταιρείες που επηρεάζονται από πολλαπλούς πολιτισμούς, ειδικά στον απόηχο της παγκοσμιοποίησης και της αυξημένης διεθνούς αλληλεπίδρασης του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, ο όρος διαπολιτισμική αναφέρεται στην «αλληλεπίδραση ανθρώπων από διαφορετικά υπόβαθρα στον επιχειρηματικό κόσμο». Το πολιτισμικό σοκ αναφέρεται στη σύγκρουση ή το άγχος που βιώνουν οι άνθρωποι όταν ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σε μια κοινωνία διαφορετική από τη δική τους, και το αντίστροφο πολιτισμικό σοκ αντιμετωπίζεται συχνά από άτομα

που περνούν μεγάλο χρονικό διάστημα στο εξωτερικό για επαγγελματικούς λόγους και δυσκολεύονται να προσαρμοστούν κατά την επιστροφή τους.

Για να δημιουργήσουν θετικές διαπολιτισμικές εμπειρίες και να διευκολύνουν μια πιο συνεκτική και παραγωγική εταιρική κουλτούρα, οι εταιρείες συχνά αφιερώνουν σε βάθος πόρους, συμπεριλαμβανομένης της εξειδικευμένης εκπαίδευσης, που βελτιώνει τις διαπολιτισμικές επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις¹¹².

Η πολιτιστική παρώθηση είναι μια έννοια όπου μπορούμε να αλλάξουμε τη συμπεριφορά των ανθρώπων με προβλέψιμο τρόπο χωρίς να τους απαγορεύσουμε να επιλέξουν άλλες επιλογές. Για πρώτη φορά πραγματοποιήθηκε πολιτιστική ώθηση στο ινστιτούτο Gugin¹¹³ το 2010, όταν ξεκίνησε ένα ερευνητικό έργο σχετικά με το γιατί η αλλαγή και η πολιτιστική αλλαγή είναι τόσο δύσκολες. Αποφασίστηκε λοιπόν να διερευνηθεί πώς θα μπορούσε να υιοθετηθεί την ιδέα των Thaler και Sunstein για τις διαδικασίες πολιτισμικής αλλαγής σε οργανισμούς. Αυτό ονομάζεται πολιτιστική παρώθηση και παρακάτω θα δούμε πως μπορεί να λειτουργήσει.

Καταρχήν, πρέπει να συμφωνήσουμε ότι εμείς οι άνθρωποι συνδέουμε την αλλαγή με τον κίνδυνο. Έτσι, κάθε φορά που κάποιος αναφέρει την αλλαγή, το πολιτιστική παρώθηση του Gugin μας επιβάλλει έναν συνειδητό ή υποσυνειδητό φόβο. Οι προτάσεις ακόμα και για τις πιο μικρές αλλαγές προκαλούν άγχος. Ωστόσο, επαναλαμβάνεται συχνά ότι πρέπει να αγκαλιάσουμε την αλλαγή και φράσεις όπως το «*Η μόνη σταθερά είναι η αλλαγή*» του Ηράκλειτου της Εφέσου κάνει πολλούς ανθρώπους να παραλύουν. Πολλοί CEOs θέλουν να χρησιμοποιούν αυτή τη φράση όταν επιθυμούν να προετοιμάσουν τον οργανισμό τους για αλλαγή. Και δεν αποτελεί μυστικό ότι τους αρέσει να τη χρησιμοποιούν επειδή οι αλλαγές ισχύουν για όλους εκτός από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (στο μεγαλύτερο μέρος των περιπτώσεων). Όταν χρησιμοποιείται αυτή η φράση, όλοι είναι τρομοκρατημένοι, αλλά κανείς δεν λέει τίποτα επειδή δεν θέλει να θεωρηθεί αδύναμος ή οπισθοδρομικός. Πρέπει να αγαπάμε την αλλαγή – σωστά;

Θα πρέπει λοιπόν να σταματήσουμε να χρησιμοποιούμε τη λέξη «αλλαγή» γιατί σχεδόν όλοι τη συνδέουν με φόβο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το Gugin ανέπτυξε την έννοια της πολιτιστικής παρώθησης - μια ιδέα που αν χρησιμοποιήσουμε θα διευκολύνουμε την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας νέας κουλτούρας.

¹¹² E. Tarver, 2021, Company Culture, <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>

¹¹³ <https://gugin.com/>

Αλλά πως λειτουργεί η πολιτιστική παρώθηση; Όλες οι συμπεριφορές μας συνδέονται στενά με τις υποκείμενες αξίες, τους κανόνες και τις βασικές παραδοχές στο σύστημα πεποιθήσεών μας. Ό,τι κά-
νουμε έχει νόημα για τον εαυτό μας (αλλά όχι απαραίτητα για κάποιον άλλο). Συνήθως, η συμπερι-
φορά μας έχει νόημα για άλλα μέλη της ίδιας κουλτούρας. Ας δούμε ένα παράδειγμα όπου το προ-
σωπικό καθαριότητας σε ένα ξενοδοχείο πληρώνεται με το πόσα δωμάτια καθαρίζει. Είναι πολύ συ-
γκεκριμένο τι πρέπει να κάνουν σε κάθε δωμάτιο. Ωστόσο, ας υποθέσουμε, οι βαθμολογίες των επι-
σκεπτών δεν είναι καθόλου ικανοποιητικές. Πολλοί επισκέπτες παραπονιούνται για την καθαριότητα
και τη φιλικότητα του προσωπικού καθαρισμού. Προφανώς, το προσωπικό καθαριότητας θέλει να
κερδίσει όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα στο συντομότερο χρονικό διάστημα. Επομένως, δεν
έχουν καμία επιθυμία να ικανοποιήσουν και επιπρόσθετες ανάγκες. Ούτε αισθάνονται καμία ευθύνη
για την καλή εξυπηρέτηση των καλεσμένων όταν συναντιούνται.

Ας υλοποιήσουμε τώρα μια παρώθηση, που θα έκανε τα πάντα να γυρίσουν όμορφα. Κάνουμε λοιπόν
το ξενοδοχείο να προσφέρει σε κάθε επισκέπτη ένα δωρεάν ποτό στο μπαρ το βράδυ, εάν ολοκλη-
ρώσουν την έρευνα ποιότητας για το δωμάτιό τους. Πολλοί από τους καλεσμένους θα καλωσορίσουν
την προσφορά και συνήθως θα αγόραζαν επιπλέον ποτά μετά το δωρεάν ποτό τους, έτσι τα έσοδα
στο μπαρ θα αυξηθούν δραματικά και ξαφνικά θα γίνει μια πολύ ζωντανή περιοχή, που θα προσελ-
κύσει ακόμη περισσότερο κόσμο. Κανείς δεν θέλει να μπει σε ένα άδειο μπαρ.

Σε αυτή την περίπτωση το μοντέλο πληρωμής για το προσωπικό καθαριότητας αλλάζει. Εξακολου-
θούν να πληρώνονται ανάλογα με το πόσα δωμάτια καθαρίζουν, αλλά επιπλέον, παίρνουν ένα μπό-
νους αν έχουν καλές κριτικές. Έτσι, διανοητικά μεταφέρονται από το να εστιάζουν απλώς στον κα-
θαρισμό όσο το δυνατόν περισσότερων δωματίων στο να αναλαμβάνουν επίσης την ευθύνη για το
επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Το αποτέλεσμα είναι ότι το προσωπικό καθαριότητας κερδίζει
περισσότερα χρήματα, οι βαθμολογίες των επισκεπτών θα αυξηθούν, π.χ. κατά 15%, και η αύξηση
των εσόδων στο μπαρ θα μπορούσε εύκολα να χρηματοδοτήσει την αύξηση των μισθών στο προσω-
πικό καθαριότητας.

Έτσι, η πολιτιστική παρώθηση έχει να κάνει με την παρακίνηση των ανθρώπων να αλλάξουν τη
συμπεριφορά τους με τέτοιο τρόπο ώστε η νέα, επιθυμητή συμπεριφορά να ταιριάζει ακόμα καλύ-
τερα στις αξίες, τους κανόνες και τις βασικές παραδοχές. Έχουν υπάρξει εκατοντάδες περιπτώσεις
και είναι όλες διαφορετικές και απαιτούν αρκετή δημιουργική σκέψη και δοκιμές προτού έχουμε μια

παρώθηση που λειτουργεί καλά. Όλες οι εταιρείες είναι διαφορετικές, όλα τα επαγγέλματα είναι διαφορετικά, επομένως μια πολιτιστική παρώθηση δεν μπορεί ποτέ να είναι ένα έτοιμο προϊόν προς πώληση από το ράφι¹¹⁴.

Οι παρωθήσεις είναι ένας τρόπος χαμηλού κόστους για την εισαγωγή σταδιακής πολιτιστικής αλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ευδοκιμήσουν και να αναπτυχθούν. Οι παρωθήσεις μπορούν να εισαχθούν σε οποιοδήποτε σημείο στην κουλτούρα μιας εταιρείας λόγω της λεπτής φύσης τους. Η δύναμη αυτής της τεχνικής έχει αποδειχθεί αποτελεσματική εκεί όπου οι θετικοί μετασχηματισμοί στη συμπεριφορά των ανθρώπων αρχίζουν να γίνονται συνήθεια. Αυτό που ξεκινάει στην αρχή μέσα στην εταιρεία, τελικά γίνεται ορατό και εξωτερικά. Το ίδιο ισχύει όσον αφορά τις επιπτώσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό. Τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αισθάνονται μια θετική αλλαγή όπου όλα τα μέρη επωφελούνται. Η αλλαγή συμπεριφοράς ξεκινά μέσα στο άτομο και, με τον καιρό, ριζώνει βαθιά μέσα στην κανονική πρακτική, δημιουργώντας μια βιώσιμη αλλαγή σε θεμελιώδες επίπεδο. Αυτό είναι αποτέλεσμα μιας αλλαγής στις συνήθειες των ανθρώπων και στις ρίζες τους. Θα μπορούσαμε λοιπόν να συνοψίσουμε λέγοντας ότι οι παρωθήσεις διατηρούν την ελευθερία επιλογής ενώ παράλληλα παρακινούν τους ανθρώπους μέσω θετικών κινήτρων και θετικών αποτελεσμάτων, παράγοντας μια αλυσιδωτή αντίδραση – οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι οδηγούν σε ικανοποιημένους πελάτες¹¹⁵. Παρακάτω θα περιγράψουμε τις πιο συνήθεις εταιρικές πρακτικές για τη δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος (αρχιτεκτονικής επιλογών), σχεδιασμένο να διευκολύνει την ικανοποίηση εργαζομένων και κατ' επέκταση πελατών.

7.2 Εταιρικό Όραμα και Δήλωση Αποστολής

Σε αυτό το σημείο δεν μπορώ να μην αναφέρω καλύτερο παράδειγμα από αυτό του John Kotter και του βιβλίου «Το Παγόβουνό μας Λιώνει»¹¹⁶. Παρακάτω θα δούμε πώς η δημιουργία ενός οράματος μπορεί να ενεργοποιήσει έναν ολόκληρο λαό ή και οργανισμό.

Το βιβλίο αυτό περιγράφει έναν μύθο για μια αποικία πιγκουίνων που συνειδητοποιούν ότι το σπίτι τους μπορεί να καταστραφεί σύντομα και ότι πρέπει να μεταφέρουν ολόκληρη την αποικία σε ένα νέο παγόβουνο. Ο μύθος διδάσκει τα απαραίτητα βήματα για να κάνουμε σημαντικές αλλαγές στην

¹¹⁴ F. Majlergaard, 2020, Changing Corporate Culture With Cultural Nudging

¹¹⁵ <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/employee-engagement-drives-customer-satisfaction/>

¹¹⁶ J. Kotter & H. Rathgeber, 2006, Our Iceberg Is Melting

εταιρεία ή την προσωπική μας ζωή. Σε αυτόν τον οδηγό, θα διερευνήσουμε αυτά τα θέματα με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και θα παρουσιάσουμε εναλλακτικές θεωρίες ή απόψεις, θα παρέχουμε το είδος της εις βάθος μελέτης που πρέπει να παραιτηθεί από μια σύντομη ιστορία όπως αυτή, υπέρ της απλότητας και της σαφήνειας στα μαθήματά της.

Βήμα 1: Αντικαταστήστε τον Εφησυχασμό με Επείγον

Το πρώτο πρόβλημα που έπρεπε να ξεπεράσουν οι χαρακτήρες ήταν η ψευδής αίσθηση ασφάλειας της αποικίας τους. Το έκαναν αυτό πείθοντας τους άλλους ότι υπήρχε μια άμεση, τρομερή απειλή και ότι έπρεπε να κάνουν κάτι γι' αυτό. Εν ολίγοις, δημιούργησαν μια αίσθηση επείγοντος για να παρακινήσουν την αποικία. Οι πιγκουίνοι είχαν ζήσει στο ίδιο παγόβουνο της Ανταρκτικής από όσο μπορούσε να θυμηθεί κανένας από αυτούς, και δεν έβλεπαν κανέναν λόγο για τον οποίο αυτό θα έπρεπε να αλλάξει ποτέ. Ωστόσο, ένας πιγκουίνος ονόματι Fred έκανε μια ανησυχητική ανακάλυψη: Το παγόβουνο ήταν γεμάτο με βαθιές ρωγμές λόγω του θερμαινόμενου κλίματος της γης και αυτές οι ρωγμές ήταν γεμάτες με νερό. Όταν ερχόταν ο χειμώνας, αυτό το νερό θα παγώσει και θα επεκταθεί, κάτι που θα μπορούσε να συνθλίψει ολόκληρο το παγόβουνο. Ο Fred πήγε τα ευρήματά του στην Alice, μια από τις ηγέτες της αποικίας πιγκουίνων. Η Alice πήρε στα σοβαρά τον Fred και κανόνισε να παρουσιάσει ό,τι είχε μάθει στο Ηγετικό Συμβούλιο – συμπεριλαμβανομένου του επικεφαλής του Συμβουλίου, ενός πιγκουίνου ονόματι Louis. Χρειαζόταν κάτι πειστικό, αλλά τελικά τα περισσότερα από τα μέλη του Συμβουλίου συμφώνησαν ότι υπήρχε τρομερή απειλή για την αποικία και ότι κάτι έπρεπε να γίνει. Άρχισαν να διαδίδουν τη λέξη στους άλλους πιγκουίνους. Αυτό που πέτυχαν ο Fred και το Συμβούλιο εδώ ήταν να αντικαταστήσουν τον εφησυχασμό με τον επείγον. Με άλλα λόγια, έπεισαν την αποικία ότι τα πράγματα δεν ήταν φυσιολογικά, ότι διέτρεχαν σοβαρό κίνδυνο και ότι έπρεπε να λάβουν μέτρα για να προστατευτούν από αυτόν.

Βήμα 2: Δημιουργήστε μια ομάδα

Το επόμενο εμπόδιο που έπρεπε να αντιμετωπίσουν οι πιγκουίνοι ήταν να καταλάβουν ποιος θα έλυνε πραγματικά το πρόβλημα του ότι λιώνει το παγόβουνο. Ο Louis – ο επικεφαλής του Συμβουλίου Ηγεσίας – ήξερε ότι η προστασία της αποικίας ήταν δική του ευθύνη, αλλά δεν μπορούσε να σώσει τους πιγκουίνους μόνος του. Ως εκ τούτου, συγκέντρωσε μια εξειδικευμένη και καταρτισμένη ομάδα για να τον βοηθήσει να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές. Εκτός από τον εαυτό του, επέλεξε άλλους τέσσερις πιγκουίνους για την ομάδα, ο καθένας με μια μοναδική προσωπικότητα και σύνολο δεξιοτήτων. Η τελική ομάδα αποτελούταν από τον Louis, την Alice, τον Fred, τον Jordan και τον Buddy. Ο Louis ήταν ένας μεγαλύτερος πιγκουίνος με την εμπειρία να παίρνει σοφές αποφάσεις. Η θέση του στο Ηγετικό Συμβούλιο σημαίνει ότι σχεδόν κάθε πιγκουίνος στην αποικία τον σέβεται. Η Alice

έξυπνη, πρακτική και καθοδηγητική. Είναι εξαιρετική υπεύθυνη έργου, αντιμετωπίζει τους πάντες με σεβασμό και δεν πτοείται από κανέναν. Ο Fred είναι νεότερος από τους άλλους, αλλά έξυπνος και περίεργος. Ήταν ο πρώτος που παρατήρησε το πρόβλημα και το έφερε υπόψη του Συμβουλίου. Ο Jordan, γνωστός και ως Ο Καθηγητής, είναι πιθανώς το πιο έξυπνο και πιο μορφωμένο πουλί στο παγόβουνο, αν και δεν έχει κοινωνικές δεξιότητες. Τέλος ο Buddy δεν είναι εξαιρετικά έξυπνος, ούτε φυσικός ηγέτης, αλλά είναι ένας λαϊκός πιγκουίνος που είναι υπέροχος στο να μιλάει με τους ανθρώπους. Ουσιαστικά το πολικό αντίθετο του Καθηγητή Jordan. Θα χρειαζόταν όλοι να συνεργαστούν για να κάνουν τις αλλαγές που θα μπορούσαν να σώσουν την αποικία.

Βήμα 3: Αναπτύξτε ένα όραμα

Το επόμενο πρόβλημα που αντιμετώπισαν οι πιγκουίνοι ήταν η έλλειψη σαφούς οράματος για το μέλλον της αποικίας. Ήξεραν ότι έπρεπε να κάνουν κάτι, αλλά δεν ήξεραν ακόμα τι ήθελαν να κάνουν. Ως εκ τούτου, το επόμενο βήμα τους ήταν να εξευρεθούν λύσεις και να επιλέξουν αυτή που φαινόταν πιο πιθανό να λειτουργήσει. Εν ολίγοις, χρειαζόνταν ένα συγκεκριμένο σχέδιο προτού αρχίσουν να κάνουν αλλαγές. Η ομάδα των πιγκουίνων άρχισε να σκέφτεται πιθανές λύσεις για το διαστελλόμενο νερό μέσα στο παγόβουνο και ζήτησε επίσης προτάσεις από άλλους πιγκουίνους στην αποικία. Ωστόσο, καμία από τις ιδέες που σκέφτηκαν δεν ήταν πρακτική. Τελικά, ένας διερχόμενος γλάρος προσγειώθηκε στο παγόβουνο και ο Buddy και ο Καθηγητής πήγαν να του μιλήσουν. Έμαθαν ότι ο γλάρος ήταν ανιχνευτής σε ένα νομαδικό κοπάδι - οι γλάροι ζούσαν μετακινούμενοι συνεχώς από το ένα μέρος στο άλλο και αυτό το συγκεκριμένο πουλί βοήθησε να βρει μέρη για το κοπάδι. Ο γλάρος αυτός έδωσε στους πιγκουίνους μια ιδέα για μια απλή, πρακτική λύση: Θα άφηναν το παγόβουνο.

Βήμα 4: Διαδώστε το μήνυμα

Η επόμενη πρόκληση για την ομάδα ήταν να πάρει την υπόλοιπη αποικία με το σχέδιό της. Όλοι οι πιγκουίνοι γνώριζαν ότι υπήρχε πρόβλημα (θυμηθείτε το βήμα 1), αλλά τώρα έπρεπε να συμφωνήσουν στη λύση της ομάδας. Εν ολίγοις, η ομάδα έπρεπε να διαδώσει το μήνυμα. Το πρώτο βήμα του Louis στη διάδοση της είδησης για το νέο τους όραμα ήταν να καλέσει όλους τους πιγκουίνους μαζί για μια ανακοίνωση. Αφού ο Louis τράβηξε την προσοχή των πιγκουίνων με μια δραματική εναρκτήρια ομιλία, ο Buddy προχώρησε για να μοιραστεί όσα είχε μάθει η ομάδα από τον γλάρο και το όραμά τους για το μέλλον. Μέχρι το τέλος της παρουσίασης, περίπου το ένα τρίτο της αποικίας ήταν ενθουσιασμένο με το όραμα της ομάδας για το μέλλον, ενώ περίπου το 10% ήταν εντελώς αντίθετο σε αυτό. Οι υπόλοιποι κυμαίνονταν από ανοιχτόμυαλοι έως δύσπιστοι για το σχέδιο. Όσον αφορά τον Louis, αυτό ήταν ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα για την πρώτη τους παρουσίαση.

Βήμα 5: Κάντε τους ανθρώπους να νιώθουν σημαντικοί

Τα πράγματα φαινόταν να πηγαίνουν καλά για το όραμα των πιγκουίνων για έναν νέο, νομαδικό τρόπο ζωής, αλλά άρχισαν να εμφανίζονται απροσδόκητα προβλήματα. Τα προβλήματα επηρέασαν την ενέργεια και τον ενθουσιασμό των πιγκουίνων. πολλοί από αυτούς σταμάτησαν να παρακολουθούν συναντήσεις ή να εργάζονται για να ετοιμάσουν την αποικία. Το σχέδιο, που πήγαινε τόσο καλά, φαινόταν τώρα καταδικασμένο να αποτύχει. Όπως αποδείχθηκε, η λύση σε όλα σχεδόν τα προβλήματα της ομάδας ήταν απλώς να κάνουν τους άλλους πιγκουίνους να αισθάνονται ότι συμμετέχουν. Για παράδειγμα, η δασκάλα της αποικίας έλεγε στους μαθητές της φρικτές ιστορίες για πιγκουίνους που έτρωγαν οι φάλαινες ή χάθηκαν στον ωκεανό. Η ομάδα ανακάλυψε τελικά ότι το έκανε επειδή φοβόταν ότι δεν θα είχε θέση στην αποικία μετά τη μετακόμιση. Η λύση ήταν να μιλήσει ο Buddy στη δασκάλα και να τη διαβεβαιώσει ότι θα χρειαζόταν ακόμα στη νέα αποικία – αν μη τι άλλο, θα ήταν ακόμη πιο σημαντική, καθώς οι νεαροί πιγκουίνοι προσπαθούσαν να συμβαδίσουν με όλες τις αλλαγές. Μόλις η δασκάλα ένιωσε σημαντική και ενδυναμωμένη, συνέχισε λύνοντας την πρόκληση για το πώς να ταΐσει τους ανιχνευτές που στάλθηκαν για να βρουν το νέο τους σπίτι (δεν θα είχαν χρόνο να κυνηγήσουν ενώ έκαναν εξερεύνηση). Στην πορεία, έκανε επίσης τους μαθητές της να αισθάνονται ενδυναμωμένοι. Με την καθοδήγηση της δασκάλας, οι μαθητές διοργάνωσαν μια «γιορτή για την Ημέρα των Ηρώων» προς τιμήν των ανιχνευτών και χρέωναν σε κάθε πιγκουίνο δύο ψάρια ως τιμή εισόδου. Δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος της αποικίας παρευρέθηκε στη γιορτή, κατέληξαν με περισσότερα από αρκετά ψάρια για να ταΐσουν όλους τους ανιχνευτές.

Βήμα 6: Μην εφησυχάζετε

Το τελευταίο πρόβλημα που έπρεπε να ξεπεράσει η ομάδα ήταν ο σχεδιασμός για το μέλλον. Είχαν μεταφέρει επιτυχώς την αποικία σε ένα νέο παγόβουνο και οι πιγκουίνοι ήταν ασφαλείς – προς το παρόν. Ωστόσο, υπήρχε πάντα η πιθανότητα να απειληθεί τελικά και αυτό το παγόβουνο, ή απλώς ένα άλλο παγόβουνο να ήταν ακόμα καλύτερο από αυτό που είχαν βρει. Επομένως, αντί να αποφασίσει ότι η δουλειά τους είχε τελειώσει, η ομάδα έλαβε μέτρα για να βεβαιωθεί ότι η αποικία ήταν πάντα έτοιμη να μετακινηθεί ξανά εάν χρειαζόταν. Αντί απλώς να εγκατασταθούν στο νέο τους παγόβουνο για να συνεχίσουν τη ζωή τους ως συνήθως, οι πιγκουίνοι αγκάλιασαν πλήρως τον νέο, νομαδικό τρόπο ζωής τους – οι ανιχνευτές βγήκαν ξανά έξω και βρήκαν ένα ακόμη μεγαλύτερο, καλύτερο παγόβουνο. Η αποικία δεν είχε τόσο πολύ πρόβλημα να μετακινηθεί για δεύτερη φορά, επειδή είχαν συνηθίσει την αλλαγή. Μακροπρόθεσμα, η αποικία χρησιμοποίησε τον νέο νομαδικό τρόπο ζωής της σε κάθε πτυχή της κοινωνίας της. Για παράδειγμα, το σχολείο άρχισε να διδάσκει

τον προσκοπισμό ως μάθημα. Επιπλέον, οι πιγκουίνοι αποφάσισαν ότι οι ανιχνευτές έπρεπε να πάρουν επιπλέον ψάρια ως ένδειξη εκτίμησης για τη σκληρή δουλειά τους – και, ως αποτέλεσμα, είχαν περισσότερους εθελοντές από αυτούς που ήξεραν τι να κάνουν. Ωστόσο, όσον αφορά τον Louis, η μοναδική πιο αξιοσημείωτη αλλαγή ήταν το πόσο πολύ οι πιγκουίνοι είχαν αγκαλιάσει την ιδέα της αλλαγής – όλοι κατάλαβαν ότι η αλλαγή ήταν μερικές φορές απαραίτητη και ήξεραν πώς να την πραγματοποιήσουν.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι τόσο το όραμα όσο και η δήλωση αποστολής διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον οργανισμό:

- Το όραμα και η δήλωση αποστολής καθορίζουν τον σκοπό του οργανισμού και ενσταλάζουν την αίσθηση του ανήκειν και της ταυτότητας στους εργαζόμενους. Αυτό τους παρακινεί να εργαστούν σκληρότερα για να επιτύχουν. Δίνει τη σωστή νοοτροπία για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Η δήλωση αποστολής παρέχει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός ενώ το όραμα παρέχει τον προορισμό που πρέπει να φτάσει η εταιρεία ακολουθώντας την κατεύθυνση.
- Βοηθούν στη σωστή ευθυγράμμιση των πόρων ενός οργανισμού προς την επίτευξη ενός επιτυχημένου μέλλοντος.
- Η δήλωση αποστολής παρέχει στον οργανισμό έναν σαφή και αποτελεσματικό οδηγό για τη λήψη αποφάσεων, ενώ το όραμα διασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται ευθυγραμμίζονται σωστά με αυτό που ο οργανισμός ελπίζει να επιτύχει.
- Το όραμα και η δήλωση αποστολής παρέχουν ένα σημείο εστίασης που βοηθά στην ευθυγράμμιση όλων με τον οργανισμό, διασφαλίζοντας έτσι ότι όλοι εργάζονται για έναν και μόνο σκοπό. Αυτό βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας στον οργανισμό.

Συμπερασματικά, μπορούμε μόνο να πούμε ότι το όραμα και η δήλωση αποστολής είναι πολύ σημαντικά για τις εταιρείες. Χωρίς όραμα και δήλωση αποστολής οι εταιρείες δεν έχουν στόχους και αν δεν υπάρχει στόχος, πώς μπορούν να επιβιώσουν οι εταιρείες;

Το όραμα και η δήλωση αποστολής προέρχονται από κάθε σχεδιασμό και στρατηγική των εταιρειών και μπορούν να περιγραφούν καλύτερα ως πυξίδα και προορισμός του οργανισμού αντίστοιχα. Ωστόσο, μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν τη βάση των οργανισμών, καθώς αν δεν το κάνουν αυτό

θα ήταν σαν να πηγαίνεις σε ένα ταξίδι χωρίς να γνωρίζεις την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσεις ή τον προορισμό¹¹⁷. Η θεμελίωση του οράματος και της δήλωσης αποστολής του οργανισμού σε ιδανικά και αξίες βοηθά τους ηγέτες να πείσουν τους οπαδούς να επιδιώξουν τη μελλοντική οργανωτική κατάσταση και ενθαρρύνει την ατομική και οργανωτική απόδοση¹¹⁸. Έτσι, οι προσπάθειες των ηγετών να συγκεντρώσουν την υποστήριξη των μελών του οργανισμού για αλλαγή γενικά ξεκινούν με τη δημιουργία ενός οράματος. Τα οράματα είναι γενικά μεγάλης έκτασης. Συνήθως αμφισβητούν τους υπάρχοντες κανόνες, μεταφέρουν την προσδοκία για ανώτερη απόδοση και δίνουν στους οπαδούς τη σιγουριά ότι μπορούν να επιτύχουν το όραμα¹¹⁹. Παρακάτω λοιπόν θα δούμε τη σημασία της ηγεσίας και πως αυτή μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό προς τη σωστή κατεύθυνση χρησιμοποιώντας πάντα αρχιτεκτονικά σχεδιασμένες παρωθήσεις. Για να γίνει πιο κατανοητό θα εξετάσουμε το παράδειγμα της μετάβασης ενός οργανισμού από το στρατηγικό σχεδιασμό στην εφαρμογή.

7.3 Ηγεσία και παρωθήσεις

Ο γκουρού του μάνατζμεντ Peter Drucker είπε κάποτε: «*Τα σχέδια έχουν μόνο καλές προθέσεις, εκτός και αν εκφυλιστούν αμέσως σε σκληρή δουλειά*¹²⁰». Μια κοινή πρόκληση των εταιρειών είναι ότι, παρόλο που έχουν τη σωστή στρατηγική (όραμα και δήλωση αποστολής), η απόδοση της εταιρείας υποφέρει λόγω κακής εκτέλεσης. Πολύ συχνά, οι εταιρείες αναπτύσσουν μεγάλα σχέδια για στρατηγική αλλαγή, αλλά αντιμετωπίζουν προσκλήσεις στην εκτέλεση όταν οι ομάδες αποχωρήσουν από την αίθουσα συνεδριάσεων. Στον προσωπικό τομέα, οι άνθρωποι συχνά αισθάνονται καλά όταν κάνουν τη λίστα με τις υποχρεώσεις τους, αλλά πολλές φορές καταλήγουν να καθυστερούν αλλά και να μην τις εφαρμόζουν. Είναι τόσο μεγάλο το χάσμα της μετάβασης από τη διαμόρφωση σχεδίων στην υλοποίηση αυτών; Αν ναι, γιατί συμβαίνει και τι μπορεί να γίνει γι' αυτό;

Το ζήτημα του μετριασμού του χάσματος από το σχεδιασμό στην εφαρμογή είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα κορυφαία στελέχη και άλλους ηγέτες επιχειρήσεων που φέρουν την κύρια ευθύνη για τη

¹¹⁷ <https://www.opengrowth.com/article/mission-and-vision-why-is-it-important>

¹¹⁸ F.J. Slack, J.N. Orife and F.P. Anderson, 2010, Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: an empirical study in the United States, International Journal of Management, Vol. 27 No. 3, σελ. 421-436.

¹¹⁹ R. Awamleh and W.L. Gardner, 1999, Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance, The Leadership Quarterly, Vol. 10 No. 3, σελ. 345-373

¹²⁰ <https://www.goodreads.com/quotes/65135-plans-are-only-good-intentions-unless-they-immediately-degenerate-into>

διαμόρφωση στρατηγικής και πρέπει να συμμετάσχουν στη διαδικασία εφαρμογής για να είναι επιτυχής¹²¹. Όπως το προπονητικό επιτελείο μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, η δουλειά δεν σταματά με την ανάπτυξη ενός προσχέδιου στρατηγικής, εγχειριδίου ή λεπτομερούς σχεδίου. Η σκληρή δουλειά της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης, της παροχής κινήτρων και της ανάπτυξης της ομαδικής εργασίας πρέπει να συνοδεύει τη στρατηγική προκειμένου να υλοποιηθούν τα σχέδια και να επιτευχθούν στρατηγικοί στόχοι. Αν και υπάρχει σημαντική έρευνα που υποστηρίζει τη σημασία της συμμετοχής των διευθυντών σε όλα τα επίπεδα στη διαδικασία υλοποίησης¹²², δεν γνωρίζουμε αρκετά γιατί πολλά σχέδια δεν βλέπουν ποτέ το φως της ημέρας.

Η ανάλυση αυτή τώρα βασίζεται όχι μόνο σε γνώσεις που αποκτήθηκαν από τη διασταύρωση της λογοτεχνίας διαχείρισης (εφαρμογή στρατηγικής και διαχείριση αλλαγής) και ψυχολογίας (αυτορύθμιση και παρώθηση), σε συνδυασμό με ίδια εμπειρία στο τιμόνι ενός τοπικού παρατήματος πολυεθνικής εταιρείας και εφαρμογή στρατηγικών πλάνων. Με βάση αυτή την ενοποίηση της γνώσης, θα δούμε πως ένα πλαίσιο ανταμοιβών συμβάλλει στη διαμόρφωση στρατηγικής και την εφαρμογή της, περιλαμβάνοντας θεμελιωδώς διαφορετικές νοοτροπίες (διαδικασίες σκέψης και συναισθηματικές εμπειρίες). Επειδή ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ηδονικά πιο ανταποδοτικός (συναισθηματικά και ψυχολογικά ευχάριστος) από την εφαρμογή στρατηγικής (καλή, αλλά όχι τόσο ευχάριστη), οι ηγέτες επιδεικνύουν την τάση να συνεχίσουν σε μια νοοτροπία προγραμματισμού αντί να μεταβούν σε μια νοοτροπία υλοποίησης που θα υποστηρίξει την εκτέλεση στρατηγικής. Η μετάβαση αυτή μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης εντοπίζεται ως βασικό εμπόδιο που θέτει ένα δίλημμα αυτοελέγχου: τη μάχη μεταξύ της επιθυμίας να συνεχίσουμε να σχεδιάζουμε και της δύναμης της θέλησης που απαιτείται για τη μετάβαση στην υλοποίηση. Για να αντιμετωπίσουμε αυτό το πρόβλημα και να βοηθήσουμε τη μετάβαση από τον προγραμματισμό στην υλοποίηση, θα περιγράψουμε έξι «παρωθήσεις» ηγεσίας που μπορούν να αξιοποιήσουν οι ηγέτες (διευθυντές και μη) για να διευκολύνουν τη μετάβαση μιας ομάδας από τη νοοτροπία σχεδιασμού σε μια νοοτροπία υλοποίησης.

Η αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικής μπορεί να είναι μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εταιρείες όπως η South West Airlines έχουν αξιοποιήσει τη δύναμη της ανώτερης υλοποίησης για να ξεπερνούν επανειλημμένα τους ανταγωνιστές τους για μεγάλες χρονικές περιόδους¹²³. Η

¹²¹ L.G. Hrebiniak, 2006, Obstacles to effective strategy implementation, *Organizational Dynamics*, Vol. 35 No. 1, σελ. 12-31

¹²² C.R. Greer, R.F. Lusch & M.A. Hitt, 2017, A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation, *Academy of Management Perspectives*, Vol 31 No. 2, σελ. 137-158

¹²³ R. Hallowell, 1996, Southwest Airlines: A case study linking employee needs satisfaction and organizational capabilities

αποτελεσματική εφαρμογή είναι επίσης ένα κρίσιμο συστατικό της διαδικασίας του πειραματισμού που αποτελεί το θεμέλιο για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων¹²⁴. Αντί να εστιάζουν σε μεγάλους κύκλους προγραμματισμού, εταιρείες όπως η Amazon αξιοποιούν την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν γρήγορη δράση μέσω της χρήσης πειραμάτων για την ταχεία καινοτομία και ανάπτυξη νέων ισχυρών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος¹²⁵.

Ωστόσο, ανώτατα στελέχη αναφέρουν ότι επιτυγχάνουν μόνο περίπου το 60% των αναμενόμενων αποδόσεων στη στρατηγική¹²⁶. Για να αντιμετωπίσουν αυτό το ζήτημα, συχνά αναζητούν βοήθεια έξω από την εταιρεία. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι συνήθως αντί να σηκώσουν τα μανίκια τους για να συμμετάσχουν στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων υλοποίησης, συχνά βρίσκουν τους εαυτούς τους και την ομάδα διαχείρισης να επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά σε συστήματα λογισμικού (που υποστηρίζουν ότι κάνουν τα πάντα) ή να αναθέτουν προγράμματα βελτίωσης υλοποίησης σε συμβούλους. Το αποτέλεσμα είναι μια φαινομενικά συνεχής αναζήτηση για «ασημένιες» λύσεις (λύση σε ένα περίπλοκο πρόβλημα που φαίνεται πολύ απλή αλλά είναι απίθανο να λειτουργήσει), κακή οργανωτική ευθυγράμμιση και απογοήτευση των εργαζομένων. Επιπλέον, αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν σε μια κουλτούρα κυνισμού που επηρεάζει αρνητικά τη δέσμευση, την ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων¹²⁷, γεγονός που εμποδίζει τη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής.

Η επιτυχής λοιπόν εφαρμογή στρατηγικής πρέπει να πηγάζει από το εσωτερικό του οργανισμού και είναι αναγκαία η συνολική οργανωτική προσπάθεια¹²⁸, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας και της ενεργού συμμετοχής στελεχών ανώτατου και μεσαίου επιπέδου¹²⁹. Προχωρώντας περιγράφουμε το προτεινόμενο πλαίσιο παρωθήσεων, εξηγούμε πώς οι διαδικασίες και τα συναισθήματα που σχετίζονται με τον σχεδιασμό διαφέρουν από αυτά της υλοποίησης και προχωράμε στον προσδιορισμό της

to competitive advantage, *Human Resource Management*, Vol. 35 No. 4, σελ. 513-534

¹²⁴ T. L. Broekhuizen, T. Bakker & T.J. Postma, 2018, Implementing new business models: What challenges lie ahead? *Business Horizons*, Vol. 61 No. 4, σελ. 555-566

¹²⁵ R.G. McGrath, 2010, Business models: A discovery driven approach, *Long Range Planning*, Vol. 43 Issues 2/3, σελ. 247-261

¹²⁶ D. Sull, R. Homkes & C. Sull, 2015, Why strategy execution unravels - and what to do about it, *Harvard Business Review*, Vol. 93 No. 3, σελ. 57-66

¹²⁷ A.E. Reichers, J.P. Wanous & J.T. Austin, 1997, Understanding and managing cynicism about organizational change, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 11 No. 1, σελ. 48-59

¹²⁸ C.R. Greer, R.F. Lusch & M.A. Hitt, 2017, A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation, *Academy of Management Perspectives*, Vol 31 No. 2, σελ. 137-158

¹²⁹ L. Yang, G. Sun, & M.J. Eppler, 2010, Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation

μετάβασης μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης ως το χάσμα που πρέπει να διασχιστεί για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Η εφαρμογή αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση δύο συνόλων παρωθήσεων ώστε να βοηθηθούν οι ηγέτες. Βασιζόμενοι και σε προηγούμενες έρευνες θεωρούμε ότι ο αυτοέλεγχος μπορεί να διευκολυνθεί από παρωθήσεις που είτε ενισχύουν τη δύναμη της θέλησης¹³⁰ είτε μειώνουν την επιθυμία της ηδονικής ανταμοιβής¹³¹. Θα δούμε τρεις παρωθήσεις που βοηθούν στη βελτίωση της δύναμης της θέλησης για να ξεπεραστεί η επιθυμία του σχεδιασμού και να διευκολυνθεί η μετάβαση στην εφαρμογή και άλλες τρεις ωθήσεις που μειώνουν την επιθυμία να συνεχιστεί η διαμόρφωση στρατηγικής και δημιουργούν επείγουσα ανάγκη για την έναρξη εφαρμογής.

Παρώθηση #1: Αφαιρέστε την απόσπαση της προσοχής για να σχεδιάσετε

Η πρώτη παρώθηση που βελτιώνει τη θέληση είναι ο διαχωρισμός των συναντήσεων που αφορούν τη διαμόρφωση στρατηγικής από τις συναντήσεις που εστιάζουν στην εφαρμογή στρατηγικής. Έχει παρατηρηθεί πως όταν τα ζητήματα διαμόρφωσης και υλοποίησης περιλαμβάνονται μαζί στην ατζέντα, οι ηγέτες συχνά ασυνείδητα παρασύρονται προς το να συνεχίσουν να διατυπώνουν ιδέες και να σχεδιάζουν για το μέλλον αντί να εστιάζουν στις λεπτομέρειες του τρόπου εκτέλεσης. Ένας τρόπος για να ενισχυθεί η δύναμη της θέλησης για να ξεπεραστεί αυτό το φαινόμενο είναι να αφαιρέσετε την απόσπαση της προσοχής στον σχεδιασμό και να θέσετε σε σαφή προτεραιότητα την εφαρμογή. Αυτό μπορεί να γίνει με τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή συναντήσεων μόνο για την υλοποίηση, στις οποίες η επίλυση προβλημάτων και η βελτίωση της διαδικασίας υλοποίησης της στρατηγικής είναι στο επίκεντρο. Σημαντικό είναι επίσης να αναφέρουμε ότι η φυσική τοποθεσία των συναντήσεων υλοποίησης μπορεί να βελτιώσει τη δέσμευση των ηγετών στη διαδικασία. Η διεξαγωγή συνεδριάσεων υλοποίησης σε ή κοντά σε περιοχές όπου πρέπει να πραγματοποιηθούν δραστηριότητες υλοποίησης (π.χ. στο εργοστάσιο, στο τμήμα μηχανικών, στο γραφείο πωλήσεων) παρακινεί τους ηγέτες να ασχοληθούν με τις λεπτομέρειες της υλοποίησης. Αυτή η προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με την έννοια της λιτής διαχείρισης της μετάβασης «όπου συμβαίνει η εργασία» (ιαπωνικός όρος Gemba) προκειμένου να αποκτηθεί καλύτερη κατανόηση των θεμάτων και να εντοπιστούν πιθανές

¹³⁰ A.A. Labroo & V.M. Patrick, 2008, Psychological distancing: Why happiness helps you see the big picture, *Journal of*

Consumer Research, Vol. 35 No. 5, σελ. 800-809

¹³¹ N.L. Mead & V.M. Patrick, 2016, The taming of desire: Unspecific postponement reduces desire for and consumption

of postponed temptations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 110 No. 1, σελ. 20-35

αναποτελεσματικότητες που σχετίζονται με δραστηριότητες υλοποίησης προστιθέμενης αξίας¹³². Επιπλέον, η απλή επισήμανση μιας συνάντησης ως συνάντηση υλοποίησης τονίζει και ενισχύει τη δέσμευση για υλοποίηση.

Παρώθηση #2: Αναπτύζετε προθέσεις υλοποίησης

Ο δεύτερος τύπος παρώθησης που βελτιώνει τη δύναμη της θέλησης είναι να ζητήσετε από την ομάδα σας να αναπτύξει προθέσεις υλοποίησης δημιουργώντας και λύνοντας σενάρια¹³³. Σε αυτήν τη μορφή, μια πρόθεση στόχου (π.χ. μείωση του κόστους των πωληθέντων αγαθών κατά 5%) ακολουθείται από μια σειρά προθέσεων υλοποίησης. Για παράδειγμα, «Εάν η ανάλυση κόστους στη νέα γραμμή παραγωγής είναι πολύ υψηλή, τότε θα αναδιατάξουμε την τρέχουσα γραμμή για να καταλαμβάνει λιγότερο χώρο και να μειώσει το χρόνο παράδοσης» ή «Εάν δεν μπορούμε να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα της γραμμής 2, τότε θα αρχίσουμε να αναθέτουμε σε εξωτερικούς συνεργάτες την παραγωγή γραφικών στοιχείων». Αυτή η δεύτερη παρώθηση έχει προληπτικό χαρακτήρα και παρέχει στα άτομα ένα διανοητικό όπλο για την καταπολέμηση μελλοντικών περισπασμών που μπορεί να εκτροχιάσουν την αποτελεσματική εφαρμογή. Κατά την ανάπτυξη των προθέσεων υλοποίησης, η άσκηση «εάν/τότε» ωθεί το μυαλό σε μια εστίαση στο εγγύς μέλλον, η οποία συνδέεται με μια νοοτροπία υλοποίησης. Έχοντας ήδη σκεφτεί και επιλύσει τις επιπλοκές της εφαρμογής πριν προκύψουν, οι ομάδες είναι σε καλύτερη θέση να διατηρήσουν μια εστίαση στο πώς, τόσο τη στιγμή που αναπτύσσεται το σενάριο όσο και όταν ανακύψει πραγματικά το πιθανό ζήτημα. Έτσι, αυτή η παρώθηση έχει διπλό αντίκτυπο, προάγοντας θετικά μια νοοτροπία εφαρμογής κατά τη στιγμή της ανάπτυξης και στο μέλλον.

Οι δύο πρώτες παρωθήσεις μπορούν εύκολα να συνδυαστούν για να δώσουν μια ισχυρή ώθηση στην αποτελεσματικότητα κατά τη διάρκεια της εφαρμογής. Με τη διεξαγωγή συσκέψεων εστιασμένης «εάν/τότε» υλοποίησης, η πιθανότητα διαφυγής σε μια διαβουλευτική νοοτροπία είναι ελάχιστη. Επιπλέον, οι προσυσκευασμένες λύσεις σε αναμενόμενα προβλήματα επιτρέπουν τη διατήρηση πολύτιμων γνωστικών πόρων τη στιγμή που το πρόβλημα ή τα ζητήματα εμφανίζονται πραγματικά¹³⁴. Στην πραγματικότητα, είναι πολύ σημαντική η χρήση βάσεων δεδομένων «διδασμάτων» από προηγούμενα έργα κατά τη δημιουργία των σεναρίων «εάν/τότε». Όταν οι ομάδες επισήμως ή ανεπίσημα

¹³² M. Imai, 2012, Gemba kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy, New York: McGraw Hill

¹³³ P.M. Gollwitzer, 1999, Implementation intentions: Strong effects of simple plans, American Psychologist, Vol. 54 No. 7, σελ. 493-503

¹³⁴ P.M. Gollwitzer & B. Schaal, 1998, Metacognition in action: The importance of implementation intentions, Personality and Social Psychology Review, Vol. 2 N. 2, σελ. 124-136

αφιερώνουν χρόνο για να τεκμηριώσουν τι πήγε σωστά και τι πήγε στραβά σε ολοκληρωμένα έργα και ποια διδάγματα αντλήθηκαν από τις εμπειρίες υλοποίησης, αυτές οι αφηγήσεις λειτουργούν ως αποθήκη μάθησης για την ομάδα¹³⁵. Αυτό το αποθετήριο μάθησης είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο σε μελλοντικές συναντήσεις και ενισχύει τα κίνητρα των ηγετών να συμμετάσχουν σε λεπτομέρειες εκτέλεσης.

Παρώθηση #3: Χρησιμοποιήστε λεκτικό πλαίσιο

Το λεκτικό πλαίσιο (“framing effect”) είναι μια απλή αλλά ισχυρή παρώθηση που ελκύει τα άτομα συναισθηματικά και αυξάνει τα εγγενή κίνητρα για τη λήψη αποφάσεων που υποστηρίζουν τη δράση και όχι την πρόθεση για δράση. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι η χρήση μιας απάντησης «Δεν μπορώ – λόγω ικανότητας» (“I don’t”) αντί της απάντησης «Δεν μπορώ – λόγω δεξιοτήτας» (“I can’t”) ενδυναμώνει ένα άτομο να αντισταθεί στις δελεαστικές αλλά ανθυγιεινές επιλογές τροφίμων¹³⁶. Αν και το “I don’t” και το “I can’t” είναι αντικειμενικά παρόμοια, η ψυχολογική ανατροφοδότηση που παρέχουν είναι βαθιά διαφορετική. Το “I don’t” υποδηλώνει ένα ισχυρότερο επίπεδο δέσμευσης προς τον στόχο, το οποίο με τη σειρά του χρησιμεύει ως ισχυρότερος μηχανισμός ανάδρασης από το “I can’t”. Χρησιμοποιώντας την ίδια λογική στον εταιρικό κόσμο, οι ηγέτες μπορούν να ωθηθούν να αγκαλιάσουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την υλοποίηση μέσω της χρήσης απλών λεκτικών σχημάτων όπως «Εκτελούμε» ή «Κάντε το!».

Ισχυρά παραδείγματα εφαρμογής αποτελούν το εμβληματικό σλόγκαν της Nike, “*Just Do It*”, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί για να εμπνεύσει πελάτες και υπαλλήλους να αναλάβουν δράση, και το σλόγκαν των Navy SEALs, “*Embrace The Suck*”, το οποίο χρησιμοποιείται για να εμπνεύσει επιμονή και σθένος σε πολύ δύσκολες στιγμές. Επιπλέον, συνθήματα όπως «*η αποτυχία της NASA δεν είναι επιλογή*», που συχνά συνδέονται με την υλοποίηση της επιτυχημένης αποστολής διάσωσης Apollo XIII, ενεργοποιούν την εφευρετικότητα και την επιμονή των εργαζομένων να υλοποιήσουν τους φιλόδοξους στόχους της NASA¹³⁷. Παρόλο που τα συνθήματα και τα σλόγκαν συχνά επικρίνονται ως

¹³⁵ T.H. Davenport, D.W. De Long & M.C. Beers, 1998, Successful knowledge management projects. Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, σελ. 43-57

¹³⁶ V.M. Patrick & H. Hagtvedt, 2012, “I don’t versus I can’t”: When empowered refusal motivates goal-directed behavior, Journal of Consumer Research, Vol. 39 No. 2), σελ. 371-381

¹³⁷ G. Kranz, 2001, Failure is not an option: Mission control from Mercury to Apollo 13 and beyond, New York: Simon & Schuster

κλισέ, εάν επιλεγούν με σύνεση και εφαρμοστούν με ισχυρό λεκτικό πλαίσιο, μπορούν να εξυπηρετήσουν τον πολύτιμο σκοπό να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν δράση για τους στρατηγικούς στόχους.

Παρώθηση #4: Επισημάνετε το τέλος του παιχνιδιού

Αν και οι σκέψεις υλοποίησης συνδέονται με αρνητικά συναισθήματα, η πράξη της ουσιαστικής επίτευξης ενός στόχου συνδέεται με κάτι πιο ισχυρό από τη βραχυπρόθεσμη ηδονική ευτυχία. Σε αντίθεση με το να νιώθουμε απλά καλά αυτή τη στιγμή, η εκτεταμένη δουλειά που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός απαιτητικού και ουσιαστικού έργου μπορεί να προσφέρει συναισθήματα βαθιάς ικανοποίησης και ψυχολογικής ευημερίας¹³⁸. Όταν τα άτομα ολοκληρώνουν καθήκοντα, παρέχετε μια αίσθηση ενδυνάμωσης, προσωπικής ανάπτυξης και σκοπού ζωής και συχνά συνδέεται με την ύπαρξη μιας αφοσιωμένης ζωής¹³⁹. Έτσι, ένας άλλος τρόπος για να βελτιωθεί η μετάβαση από τη διατύπωση στην εφαρμογή είναι μέσω της αποτελεσματικής χρήσης μιας εμπνευσμένης παρώθησης που εστιάζει στα μελλοντικά επιτεύγματα, η οποία με τη σειρά της αυξάνει την επιθυμία να γίνουν τα πράγματα στο εγγύς μέλλον. Αυτή η παρώθηση συμπληρώνει την προηγούμενη (χρήση λεκτικού πλαισίου) με την έννοια ότι στη λεκτική πλαισίωση, οι ηγέτες χρησιμοποιούν εκφράσεις για να παρακινήσουν για δράση, ενώ σε αυτήν την παρώθηση, οι ηγέτες χρησιμοποιούν δηλώσεις οράματος και αποστολής για να εμπνεύσουν την ομάδα και να ολοκληρώσουν έναν ουσιαστικό στρατηγικό στόχο.

Ως στοιχείο δημιουργίας ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που ευνοεί την εφαρμογή, ο Dobni περιέγραψε έναν θυρωρό νοσοκομείου με κίνητρο να διατηρεί αυστηρή καθαριότητα και υγιεινή από τη δήλωση αποστολής του εργοδότη του «να βελτιώσουμε την υγεία του πληθυσμού που εξυπηρετούμε»¹⁴⁰. Παρομοίως, οι υπάλληλοι της NASA ανέφεραν ότι είχαν κίνητρα να αποδώσουν τα μέγιστα επειδή βοηθούσαν να «τοποθετήσουν έναν άνθρωπο στο φεγγάρι»¹⁴¹. Αυτό το είδος κινήτρων είναι σημαντικό για τους ηγέτες, καθώς τους παρακινεί να κάνουν τη γνωστική σύνδεση μεταξύ των ενεργειών που κάνουν και της ικανοποίησης από την επίτευξη ενός εμπνευσμένου στόχου. Στην

¹³⁸ K. Cameron, 2012, *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*, Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers

¹³⁹ M.E. Seligman, R.M. Ernst, J. Gillham, K. Reivich & M. Linkins, 2009, *Positive education: Positive psychology and classroom interventions*, *Oxford Review of Education*, Vol. 35 No. 3, σελ. 293-311

¹⁴⁰ B. Dobni, 2003, *Creating a strategy implementation environment*, *Business Horizons*, Vol. 46 No. 2, σελ. 45

¹⁴¹ A.M. Carton, 2018, "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon": How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 63 No. 2, σελ. 323

πραγματικότητα, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, εταιρείες όπως η Nestlé, η IBM και η Whole Foods δημιουργούν όλο και περισσότερο κοινή αξία - δηλαδή επιδιώκουν την κερδοφορία σε συνδυασμό με τη συμβολή στις κοινωνικές ανάγκες¹⁴². Οι εταιρείες που επιδιώκουν την κοινή αξία δημιουργούν οράματα που μιλούν για έναν υψηλότερο σκοπό. Αυτά τα οράματα ενισχύονται συνεχώς, απαιτούν δράση για να ανταποκριθούν σε αυτά και παρέχουν μια αίσθηση ενδυνάμωσης, ώστε οι ομάδες διαχείρισης να μπορούν να αισθάνονται ότι συνεισφέρουν¹⁴³.

Παρώθηση #5: Αξιοποιήστε μια κρίση

Ένας άλλος τρόπος για να αξιοποιήσετε τη σχέση μεταξύ συναισθημάτων και πράξεων προκειμένου να αυξήσετε την επιθυμία εφαρμογής είναι να δημιουργήσετε μια αίσθηση κρίσης ή επείγουσας ανάγκης. Αυτή δεν είναι μια νέα ιδέα (όπως εξάλλου έχουμε δει παραπάνω), αλλά ο λόγος για τον οποίο είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση για τη διέλευση του χάσματος είναι ότι ωθεί τα άτομα σε μια νοοτροπία βραχυπρόθεσμης εστίασης ή/και αρνητικού συναισθήματος, τα οποία συνδέονται και τα δύο με μια νοοτροπία υλοποίησης. Αυτός ο τύπος «χειραγώγησης» της νοοτροπίας χρησιμοποιείται για να δείξει ότι οι συγκεκριμένες νοοτροπίες υλοποίησης συντονίζουν το μυαλό προς σκέψεις που ικανοποιούν την ανάγκη να γίνουν τα πράγματα¹⁴⁴. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη του Συστήματος Παραγωγής της Toyota αποδίδεται συχνά στην κρίση που αντιμετώπισε η Toyota μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Η απειλή της εξαφάνισης των εταιρειών οδήγησε στην ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών παραγωγής και διαχείρισης που αποτέλεσαν το θεμέλιο για δεκαετίες κυριαρχίας στις επιδόσεις σε παγκόσμιους σταθμούς όπως η Ford και η General Motors¹⁴⁵.

Τι μπορεί όμως να γίνει αν δεν υπάρχει σαφής και υφιστάμενος κίνδυνος; Δημιουργήστε έναν! Οι κυνικοί θα πουν ότι οι πολιτικοί το κάνουν συχνά για να παρακινήσουν τις μάζες για να ψηφίσουν για το ένα ή το άλλο κόμμα, και μια παρόμοια τακτική μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια οργάνωση. Είτε πρόκειται για έναν ανταγωνιστή που κερδίζει μερίδιο αγοράς, είτε για διόρθωση στα οικονομικά

¹⁴² M.E. Porter & M.R. Kramer, 2011, The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism - And unleash a

wave of innovation and growth, Harvard Business Review, Vol. 89 Issue 1/2, σελ. 62-77

¹⁴³ M. Lipton, 1996, Demystifying the development of an organizational vision, Sloan Management Review, Vol. 37 No. 4, σελ. 82-92

R. Ricco & M. Guerci, 2014, Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap', Business Horizons, Vol. 57 Issue 2, σελ. 235-245

¹⁴⁴ P.M. Gollwitzer, H. Heckhausen & B. Steller, 1990, Deliberative and implemental mind-sets: Cognitive tuning toward congruous thoughts and information, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 59 No. 6, σελ. 1119-1127

¹⁴⁵ T. Fujimoto, 1999, The evolution of a manufacturing system at Toyota, Oxford University Press

αποτελέσματα, είτε για αύξηση του κόστους του προϊόντος, υπάρχει πάντα ένα κομμάτι δεδομένων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τονίσει μια πιθανή απειλή για την επιτυχία. Πριν από μερικές δεκαετίες, όταν η Lotus πάλευε με τη Microsoft και τη Borland για την υπεροχή του λογισμικού τους, παρουσίαζε μια αφίσα στο μεσημεριανό της με μια φωτογραφία του Bill Gates ντυμένος σαν τον θείο Σαμ, με τη λεζάντα: «Αυτός ο άντρας θέλει το μεσημεριανό σου!». Περίπου την ίδια εποχή, το σλόγκαν της Intel ήταν “*Only the Paranoid Survive*”¹⁴⁶. Όπως έχει διαπιστωθεί, ο φόβος για το εγγύς μέλλον θα ενισχύσει το αρνητικό συναίσθημα¹⁴⁷, το οποίο είναι πιο ευνοϊκό για την επίλυση προβλημάτων και τη δράση.

Παρώθηση #6: Γιορτάστε μικρές νίκες

Η τελευταία παρώθηση εστιάζει στη σχέση μεταξύ της βραχυπρόθεσμης εστίασης και της υλοποίησης. Για να διατηρήσετε την ομάδα σας σε μια νοοτροπία υλοποίησης, οι ομάδες μπορούν να δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμες προθεσμίες και συχνά να γιορτάζουν την πρόοδο προς τους στόχους υλοποίησης. Αυτό θα βελτιώσει την επιθυμία εφαρμογής με δύο τρόπους. Πρώτον, οι σύντομες προθεσμίες βοηθούν τις ομάδες να διατηρήσουν μια νοητική εστίαση στο εγγύς μέλλον, η οποία σχετίζεται περισσότερο με την επίλυση προβλημάτων παρά με τη σκέψη για το μακρινό μέλλον¹⁴⁸. Δεύτερον, ο εορτασμός μικρών νικών ενισχύει τις ανταμοιβές των επιτευγμάτων. Αυτή η τακτική χρησιμοποιείται από προγράμματα απώλειας βάρους στα οποία η επιτυχία βασίζεται σε βραχυπρόθεσμους (ημερήσιους ή εβδομαδιαίους) στόχους απώλειας βάρους και περιλαμβάνει μικρές αλλά συχνές ανταμοιβές για την επίτευξη των στόχων¹⁴⁹. Για παράδειγμα, το να θέσετε στόχο να χάσετε 1 κιλό την εβδομάδα είναι πιο αποτελεσματικό από το να θέσετε στόχο να χάσετε 4 κιλά το μήνα ή 20 κιλά το χρόνο.

Οι μικρές νίκες έχουν επίσης αποδειχθεί αποτελεσματικές στον επιχειρηματικό κόσμο. Κατά τη μελέτη της δημιουργικής εργασίας, οι Amabile και Kramer έδειξαν πώς, οι εργαζόμενοι είτε προσπαθούν να λύσουν ένα σημαντικό επιστημονικό μυστήριο είτε απλώς παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία υψηλής ποιότητας, η καθημερινή πρόοδος – μικρές νίκες – μπορεί να κάνει τη διαφορά στον

¹⁴⁶ S. Brown & K. Eisenhardt, 1998, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Boston: Harvard Business Press

¹⁴⁷ D. Watson, L.A. Clark & A. Tellegen, 1988, Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54 No. 6, σελ. 1063-1070

¹⁴⁸ Y. Trope & N. Liberman, 2003, Temporal construal, *Psychological Review*, Vol. 110 No. 3, σελ. 403-421

¹⁴⁹ R.P. Bagozzi & E.A. Edwards, 1998, Goal setting and goal pursuit in the regulation of body weight, *Psychology and Health*, Vol. 13 No. 4, σελ. 593-621

τρόπο που αισθάνονται και εκτελούν¹⁵⁰. Αυτή η αρχή μπορεί να εφαρμοστεί στην στρατηγική εκτέλεση. Παρόλο που ο συνολικός στρατηγικός στόχος παραμένει ο ίδιος, η πιο βραχυπρόθεσμη εστίαση υποστηρίζει καλύτερα μια νοοτροπία υλοποίησης που απαιτεί άμεση δράση. Μικρές νίκες και μικρές γιορτές μπορούν να προστεθούν ως ορόσημα στη διαχείριση έργου της στρατηγικής εκτέλεσης και των προσπαθειών διαχείρισης αλλαγών.

Ολοκληρώνοντας αυτή την ενότητα γίνεται κατανοητό ότι η αποτελεσματική ηγεσία ενός οργανισμού καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, με έμφαση στον ορθολογισμό, στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ο ρόλος του ηγέτη είναι σημαντικός, αφού χρησιμοποιώντας το δομικό πλαίσιο, επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, την επικοινωνία και την κατανομή των πόρων. Επίκεντρο σε αυτό το πλαίσιο αποτελεί η ταυτόχρονη ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων και των αναγκών του οργανισμού. Σημαντικά εργαλεία στη αποτελεσματική ηγεσία αποτελούν οι διάφοροι τύπων παρωθήσεις, όπως τις περιγράψαμε παραπάνω, οι οποίες διευκολύνουν τον γρήγορο και υγιή μετασχηματισμό των οργανισμών. Και το σημαντικότερο από όλα είναι ότι οι εταιρείες είναι επιτυχημένες όταν ο μετασχηματισμός τους προέρχεται από τους ίδιους τους εργαζομένους σε συνδυασμό με τη διοίκηση. Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε στη σημασία των στόχων αλλά και της αναγνώρισης της αξίας των εργαζομένων.

7.4 Στοχοθεσία και αναγνώριση

Οι στόχοι των εργαζομένων βρίσκονται στο επίκεντρο της επιτυχημένης διαχείρισης απόδοσης. Οι στόχοι βοηθούν στην ευθυγράμμιση των εργαζομένων με την αποστολή του οργανισμού. Βοηθούν επίσης τους υπαλλήλους να δουν πώς οι συνεισφορές τους ταιριάζουν στη μεγάλη εικόνα και την αξία που προσφέρουν στην εταιρεία. Οι στόχοι κατευθύνουν και καθοδηγούν τις προσπάθειες των εργαζομένων, παρακινούν την απόδοση των εργαζομένων και βελτιώνουν την αξιολόγηση της απόδοσης και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Με άλλα λόγια, χωρίς τους σωστούς στόχους, η απόδοση και η δέσμευση υποφέρουν.

Οι στόχοι βοηθούν τους ανθρώπους και τους οργανισμούς να επιτύχουν περισσότερα, γρηγορότερα, με λιγότερα. Μπορούν επίσης να είναι ένα ισχυρό εργαλείο στον οργανισμό σας και αυτό φαίνεται άμεσα από τα εντυπωσιακά οφέλη του καθορισμού στόχων των εργαζομένων¹⁵¹.

¹⁵⁰ T.M. Amabile & S.J. Kramer, 2011, The power of small wins, Harvard Business Review, Vol. 89 No. 5, σελ. 70-80

¹⁵¹ K. Ryba, 2020, Employee Goals: How to Set, Align, and Discuss Goals That Matter

- Οι στόχοι ενώνουν υπαλλήλους, διευθυντές και ηγέτες γύρω από έναν κοινό σκοπό. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν τους οργανωτικούς στόχους, μπορούν να ευθυγραμμίσουν τους ομαδικούς και προσωπικούς τους στόχους για να επιτύχουν καλύτερα και να υπερβούν τους στόχους της εταιρείας.
- Οι στόχοι παρέχουν καθοδήγηση στους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο περνούν το χρόνο τους, ποια έργα να ολοκληρώσουν και την ποσότητα της προσπάθειας που καταβάλλουν για την εργασία τους. Οι στόχοι ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν δράση και να αφιερώσουν λιγότερο χρόνο εστιάζοντας σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με τους στόχους τους.
- Οι στόχοι ωθούν τους εργαζόμενους να σχεδιάσουν. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν έναν στόχο να επιτύχουν, είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν και να εκτελέσουν ένα σχέδιο για την επίτευξη αυτού του στόχου.
- Οι στόχοι παρακινούν, εμπνέουν και τροφοδοτούν υψηλότερες επιδόσεις. Δίνουν ενέργεια στους υπαλλήλους και οδηγούν στην επιμονή. Όταν έρχονται αντιμέτωποι με την επίτευξη ενός στόχου, οι εργαζόμενοι γίνονται πολυμήχανοι, χρησιμοποιώντας ή αναζητώντας την υπάρχουσα γνώση ή αποκτώντας νέες γνώσεις που χρειάζονται για να επιτύχουν.
- Οι στόχοι βοηθούν στη μέτρηση της επιτυχίας. Όλοι οι οργανισμοί που εστιάζουν στο μέλλον προσπαθούν να βελτιωθούν, να αναπτυχθούν και να επιτύχουν. Οι στόχοι παρέχουν μια σαφή διαδρομή και μέθοδο για την αξιολόγηση της επιτυχίας της εταιρείας συγκρίνοντας την πραγματική με την επιθυμητή απόδοση.

Ξεκινώντας ήδη από το 2008, οι κυβερνήσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων του Ηνωμένου Βασιλείου, της Αυστραλίας, του Καναδά, της Δανίας, της Γαλλίας, της Σαουδικής Αραβίας, της Σιγκαπούρης και των Ηνωμένων Πολιτειών, για να αναφέρουμε μόνο μερικές, άρχισαν να πειραματίζονται με τη σκόπιμη χρήση των οικονομικών συμπεριφοράς στην κοινωνική πολιτική¹⁵², προκειμένου να εισαχθεί «ένα πιο ρεαλιστικό μοντέλο ανθρώπινης συμπεριφοράς στη χάραξη πολιτικής»¹⁵³. Με την παρόθηση ή την ήπια ώθηση των ανθρώπων σε αποφάσεις που είναι καλύτερες για τον εαυτό τους και την κοινωνία (π.χ. περιβάλλον, υγεία, μείωση της εγκληματικότητας, είσπραξη φόρων) οι πολιτικοί και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ελπίζουν ότι οι κυβερνήσεις μπορούν να αποφύγουν την

¹⁵² C. Subramanian, 2013, 'Nudge' Back in Fashion at White House, Time

¹⁵³ D. Halpern, 2015, Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference, WH Allen, σελ.

πιο κοινή βαριά και δαπανηρή προσέγγιση «καρότου και ραβδιού» για επιρροή (απαγόρευση καπνίσματος ή ποτών με ζάχαρη ή θέσπιση νόμων για το κράνος ποδηλάτου, για παράδειγμα), επηρεάζοντας πολύ μεγαλύτερη θετική αλλαγή συμπεριφοράς, απλοποιώντας την κυβέρνηση¹⁵⁴ και εξοικονομώντας δισεκατομμύρια δολάρια στη διαδικασία¹⁵⁵.

Οι εμπειρίες των κυβερνήσεων σχετικά με τα συμπεριφορικά οικονομικά υποδηλώνουν ότι, στον βαθμό που οι ειδικοί είναι πρόθυμοι να ξανασκεφτούν τους ρόλους τους στους οργανισμούς, η γνώση και η χρήση των συμπεριφορικών οικονομικών μπορεί να συνεισφέρουν σχεδόν σε κάθε στοιχείο της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας ειδικός σε θέματα Κινήτρων, Ανταμοιβών και Αναγνώρισης με καλή κατανόηση της «υπερβολικής έκπτωσης»¹⁵⁶ μπορεί να συμβουλευσει τη διοίκηση για μια πιο βέλτιστη κατανομή των μόνους. Για παράδειγμα, πρωτοβουλίες με τίτλους όπως «γρήγορη εκκίνηση» επιταχύνουν τις πληρωμές των κινήτρων τους πρώτους μήνες του προγράμματος, καθιστώντας τα κίνητρα πιο απτά και δημιουργώντας πιο πρώιμο ενθουσιασμό σχετικά με την ευκαιρία κινήτρων. Ένας ηγέτης που παρέχει κίνητρα που κατανοεί πώς ο συγχρονισμός ενός μηνύματος επηρεάζει τη συμπεριφορά μπορεί να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό στη μείωση της συχνότητας εμφάνισης υπερβολικών αξιώσεων δαπανών, και κάποιος με εμπειρία στη χρήση της κοινωνικής ψυχολογίας μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να εμπλακούν καλύτερα και να διατηρήσουν τους καλύτερους εργαζομένους τους.

Γενικά, πολλές παρωθήσεις στους τομείς της κοινωνικής πολιτικής, της υγειονομικής περίθαλψης, του μάρκετινγκ και της διαφήμισης - και στην εργασία - έχουν γνωρίσει τεράστια επιτυχία μέχρι σήμερα. Οι περισσότερες πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν απλές τροποποιήσεις ή παρωθήσεις και δεν κοστίζουν σχεδόν τίποτα. Τα παρακάτω παραδείγματα προέρχονται από περισσότερες από εκατό πραγματικές παρεμβάσεις και πειράματα πεδίου που εξετάστηκαν σε αυτή τη μελέτη. Όπου είναι δυνατόν, χρησιμοποιούνται απλά και σύντομα παραδείγματα. Σε κάθε περίπτωση, περιλαμβάνονται προτεινόμενες περιπτώσεις χρήσης για τη διοίκηση ή/και άλλους παρόχους κινήτρων. Ωστόσο, θα πρέπει να φανταστούμε πώς θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν οι τεχνικές αυτές για να δώσουν κίνητρα και να επηρεάσουν καλύτερες αποφάσεις και αποτελέσματα σε επαγγελματικούς οργανισμούς.

¹⁵⁴ C. Sunstein, 2013, *Simpler: The Future of Government*, Simon & Schuster

¹⁵⁵ C. Bell, 2013, *Inside the Coalition's Controversial 'Nudge Unit'*, The Telegraph

¹⁵⁶ <http://behaviorlab.org/Papers/Hyperbolic.pdf>

Οι τεχνικές, τα εργαλεία και οι πρακτικές που παρουσιάζονται παρακάτω είναι καλύτερα οργανωμένες και κατανοητές χρησιμοποιώντας το απλό πλαίσιο που αναφέρεται ως “EAST” (easy, attractive, social, timely) που σημαίνει εύκολο, ελκυστικό, κοινωνικό και επίκαιρο. Οι περισσότερες από τις κρίσιμες τεχνικές από την οικονομία της συμπεριφοράς ταιριάζουν σε μία ή περισσότερες από αυτές τις κατηγορίες.

Κάντε το εύκολο (Easy)

Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε βρεθεί σε καταστάσεις στις οποίες είχαμε κάθε πρόθεση να κάνουμε κάτι, αλλά ποτέ δεν καταφέραμε να το κάνουμε. Αυτά μπορεί να είναι σχετικά μικρά πράγματα, όπως να τακτοποιήσετε το σπίτι σας ή να αλλάξετε τον προμηθευτή ενέργειας για να έχετε μια καλύτερη προσφορά. Μερικές φορές μπορεί να είναι για εκείνα τα πραγματικά σημαντικά πράγματα στη ζωή μας, όπως η έναρξη ενός συνταξιοδοτικού προγράμματος, η σύνταξη διαθήκης ή η αίτηση στο πανεπιστήμιο. Το πιο δυνατό μάθημα από τη συμπεριφορική βιβλιογραφία και τη δική μας δουλειά είναι ότι μικρές, φαινομενικά άσχετες λεπτομέρειες που κάνουν μια εργασία πιο προκλητική ή επίπονη (αυτό που ονομάζουμε «κόστος τριβής») μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ του να κάνεις κάτι και να το αναβάλεις – μερικές φορές επ' αόριστον. Ως εκ τούτου, η πρώτη αρχή είναι να εξετάσουμε πώς να διευκολύνουμε κάποιον να κάνει κάτι, είτε είναι να ζήσει πιο υγιεινά είτε να πληρώσει τους φόρους του εγκαίρως, είτε να επιτύχει στους εταιρικούς στόχους του. Μερικοί τρόποι για να το «κάνουμε εύκολο» περιλαμβάνουν, την αξιοποίηση τη δυνάμεων των προεπιλογών, τη μείωση του «παράγοντα ταλαιπωρίας» της ανάληψης μιας υπηρεσίας και την απλοποίηση μηνυμάτων.

Κάντε το ελκυστικό (Attractive)

Ο ιδιωτικός τομέας είναι ιδιαίτερα ικανός στο να κάνει τα πράγματα πιο ελκυστικά. Είτε πρόκειται για μια προσφορά σε ένα σούπερ μάρκετ, για τον τρόπο με τον οποίο ένας διαδικτυακός πωλητής προσαρμόζει τις συμβουλές του σε εσάς βάσει πρόσφατων αγορών ή για το δωρεάν δώρο που λαμβάνετε με μια νέα κουζίνα, όλοι έχουμε αγοράσει πράγματα επειδή έγιναν πιο ελκυστικά για εμάς. Πιστεύουμε ότι και ο δημόσιος τομέας μπορεί να βρει τρόπους να κάνει τις υπηρεσίες του πιο ελκυστικές. Μερικά από αυτά είναι σχετικά διαισθητικά (όπως η εξατομίκευση μηνυμάτων), άλλα είναι πιο περίπλοκα (όπως η αναπλαισίωση του τρόπου με τον οποίο παρουσιάζονται τα κίνητρα). Βασικά, όμως, το να κάνεις μια δράση ελκυστική έχει να κάνει με δύο βασικά πράγματα: να τραβήξεις την προσοχή σε αυτήν και να κάνεις τη δράση πιο ελκυστική, δηλαδή να τεθούν ανταμοιβές (και κυρώσεις) για το μέγιστο αποτέλεσμα. Ενώ αντιμετωπίζουμε αυτούς τους στόχους ξεχωριστά, συχνά υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον, για παράδειγμα το έπαθλο σε μια λοταρία είναι εντυπωσιακό και ελκεί την τάση μας για υπερβολικό ρίσκο σε μικρές πιθανότητες.

Κάντε το Κοινωνικό (Social)

Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα. Επηρεαζόμαστε σε μεγάλο βαθμό από αυτά που κάνουν και λένε οι γύρω μας. Μειώνουμε την κατανάλωση ενέργειας όταν γνωρίζουμε ότι άλλοι σε παρόμοια νοικοκυριά χρησιμοποιούν λιγότερη ενέργεια από εμάς. Είναι πιο πιθανό να ανεβούμε τις σκάλες παρά τον ανελκυστήρα όταν οι συνάδελφοί μας κάνουν το ίδιο. Πληρώνουμε ένα ασφάλιστρο για προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν εγκριθεί από άλλα άτομα, γι' αυτό τα διαδικτυακά συστήματα αξιολόγησης είναι τόσο επιτυχημένα¹⁵⁷. Και όταν έχουμε πει σε κάποιον άλλο ότι πρόκειται να κάνουμε κάτι, νιώθουμε πολύ πιο υποχρεωμένοι να το ολοκληρώσουμε. Αυτές οι κοινωνικές επιρροές συχνά περνούν απαρατήρητες. Η γνώση του τρόπου λειτουργίας τους μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικές παρεμβάσεις (και να επιλύσουν παγίδες προς αποφυγή). Για να ενσωματώσουμε κοινωνικούς παράγοντες μπορούμε να δείξουμε ότι οι περισσότεροι άνθρωποι εκτελούν την επιθυμητή συμπεριφορά, να χρησιμοποιήσουμε τη δύναμη των δικτύων και να ενθαρρύνουμε τους ανθρώπους να αναλάβουν δέσμευση απέναντι στους άλλους.

Κάντε το επίκαιρο (Timely)

Αποκρινόμαστε διαφορετικά σε προτροπές ανάλογα με το πότε εμφανίζονται. Για παράδειγμα, είναι ιδιαίτερα πιθανό να αλλάξουμε τις συνήθειες μας σε περιόδους μετάβασης - αφού μετακομίσουμε σπίτι, παντρευτούμε, κάνουμε παιδί ή χάσουμε έναν στενό συγγενή¹⁵⁸. Επιπλέον, οι αποφάσεις, οι σκέψεις και η συμπεριφορά μας συχνά επηρεάζονται από τις ιδέες, τα αντικείμενα και τα άτομα που βιώνουμε από στιγμή σε στιγμή¹⁵⁹. Για παράδειγμα, οι βαθμολογίες των ανθρώπων για την ικανοποίησή τους από τη ζωή επηρεάζονται σημαντικά από τις ερωτήσεις που μόλις τέθηκαν¹⁶⁰. Ο χρόνος είναι μια πτυχή της διαδικασίας χάραξης πολιτικής που συχνά την παραβλέπουμε. Ενώ οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής γνωρίζουν διαισθητικά ότι ο συγχρονισμός είναι σημαντικός, σπάνια το θεωρούν κρίσιμο μέρος του σχεδιασμού πολιτικής. Πιστεύουμε ότι πρέπει να είναι. Γενικότερα, πιστεύουμε ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στους διάφορους τρόπους με τους οποίους εφαρμόζονται οι πολιτικές. Αυτά δεν είναι «απλές λεπτομέρειες», αφού γνωρίζουμε ότι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι άνθρωποι. Οι πολιτικές θα είναι πιο αποτελεσματικές

¹⁵⁷ M. Luca, 2011, Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com, Εργασία 12-016

¹⁵⁸ S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley & A. Simms, 2011, 'Moments of change' as opportunities for influencing behaviour: A report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs, Defra

¹⁵⁹ P. Dolan, M. Hallsworth, D. Halpern, D. King & I. Vlaev, 2010, MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy, Institute for Government and Cabinet Office

¹⁶⁰ A. Deaton, 2012, The financial crisis and the well-being of Americans: OEP Hicks Lecture, Oxford Economic Papers, Vol. 64 No. 1, σελ. 1-26

εάν προτρέπουμε τους ανθρώπους τότε είναι πιθανό να είναι πιο δεκτικοί, εάν εξεταστεί το άμεσο κόστος και τα οφέλη και εφόσον βοηθήσουμε τους ανθρώπους να σχεδιάσουν την ανταπόκρισή τους στα γεγονότα.

Με την προαναφερθείσα μεθοδολογία, συμπεριλαμβάνουμε τα συναισθήματα ως παράγοντα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αρχίζουμε να καταλαβαίνουμε ότι τα οικονομικά κίνητρα έχουν περιορισμούς ως κίνητρα για την εκτέλεση μιας δεδομένης εργασίας. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι δίνουν επίσης αξία στο «ψυχικό εισόδημα», δηλαδή στο πώς τους κάνει να νιώθουν το αφεντικό, η διοίκηση ή ο οργανισμός. Αυτό το ψυχικό εισόδημα αποτελεί μέρος των διαδικασιών απόφασης σχετικά με το πόση προσπάθεια πρέπει να καταβληθεί σε μια εργασία, εάν θα υπάρξουν συμπεριφορές που μπορεί να βλάψουν τον οργανισμό, ή και ποια είναι η σωστή συμπεριφορά απέναντι στους συναδέλφους. Εάν ο χώρος εργασίας δίνει σε έναν εργαζόμενο θετικά συναισθήματα ή ψυχικό εισόδημα από την άποψη της εκτίμησης ή της συμμετοχής του σε σημαντικές αποφάσεις, εκτός από τη χρηματική αποζημίωση, το άτομο αισθάνεται περισσότερο κίνητρο να εργαστεί για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Για έναν οργανισμό, αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες πρέπει να εκτιμούν τις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων, εκτός από τα χρηματικά κίνητρα, ενώ δομούν στρατηγικές αμοιβών, ανταμοιβών και αναγνώρισης. Τα προβλήματα χαμηλότερων από τα αναμενόμενα αποτελέσματα και υψηλότερης από την αναμενόμενη απουσία τείνουν να προκύψουν επειδή οι ηγέτες υποθέτουν ότι τα χρήματα είναι το κύριο, και σε ορισμένες περιπτώσεις μόνο, κίνητρο για τους υπαλλήλους τους. Το γεγονός ότι υπάρχουν μη χρηματικά κίνητρα στην εργασία τείνει να παραβλέπεται στην πραγματικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι ηγέτες οφείλουν να ανακαλύψουν ποια είναι αυτά τα κίνητρα και πώς να τα χρησιμοποιήσουν για να παρωθήσουν τους υπαλλήλους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η εργασία σε ομάδες ή ομάδες είναι σημαντική για τους ανθρώπους επειδή εκτιμούν σημαντικά τους στενούς δεσμούς με τους συναδέλφους. Η δημιουργία κοινωνικών δεσμών με τα μέλη της ομάδας οδηγεί σε θετικά συναισθήματα και συναισθήματα τόσο για την ομάδα όσο και για τον οργανισμό. Τα μέλη της ομάδας ως κοινωνική ομάδα έχουν σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά κάθε μέλους. Αυτή η επιρροή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική ανάλογα με τους κοινωνικούς κανόνες ή κανόνες συμπεριφοράς, που ορίζει η ομάδα. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την κοινωνική τους ταυτότητα εντός της ομάδας και τείνουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ομάδας τους για να ενισχύσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα εντός της ομάδας

ή τη δική τους αυτοεκτίμηση. Καθορίζοντας τους στόχους και τα κίνητρα μιας ομάδας, όλα τα μέλη της ομάδας είναι υπεύθυνα για την επίτευξη του στόχου. Οποιοδήποτε μέλος επιδίδεται σε συμπεριφορά που βλάπτει την ομάδα - παραμένοντας απόν ή απουσιάζοντας από την εργασία για μεγάλες περιόδους - υπόκειται σε κυρώσεις από τα άλλα μέλη, η οποία κατά γενική ομολογία θεωρείται «απώλεια» της κοινωνικής θέσης μέσα στην ομάδα. Οι εξοστρακισμένοι κοινωνικά υπάλληλοι τείνουν να απέχουν από τέτοια συμπεριφορά στο μέλλον.

Υψίστης σημασίας είναι αυτή η αναγνώριση των εργαζομένων εντός της ομάδας εργασίας. Οι άνθρωποι τείνουν να ανησυχούν περισσότερο όχι μόνο για το ποσό των χρημάτων που λαμβάνουν, αλλά και για τη σχετική τους θέση σε σύγκριση με άλλους εντός της ομάδας. Έτσι, οι άνθρωποι προτιμούν επιτεύγματα που επικυρώνονται, αναγνωρίζονται και εκτιμώνται από άλλους ανθρώπους. Μια μικρή αλλαγή στον χαρακτηρισμό που υποδηλώνει εμπειρία, μια ευκαιρία για τους κατώτερους υπαλλήλους να έχουν άμεση αλληλεπίδραση με μέλη της διοίκησης ή ένα βραβείο μπροστά σε όλη την εταιρεία μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην παρακίνηση των εργαζομένων, χωρίς πολλά έξοδα για την εταιρεία.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι άνθρωποι εκτιμούν τη δικαιοσύνη και ακολουθούν διαισθητικά μια πολιτική αμοιβαιότητας στην αλληλεπίδρασή τους με τους άλλους. Αν είσαι καλός μαζί μου, θα είμαι καλός μαζί σου και το αντίστροφο¹⁶¹. Αυτή η αίσθηση δικαιοσύνης είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας για το ηθικό της καλής εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι η τιμωρία της ανήθικης συμπεριφοράς δεν συντρίβει απαραίτητα την ανταπόδοση της θετικής προσπάθειας ούτε αποθαρρύνει την προσπάθεια. Μια διοίκηση ή ένας ηγέτης ομάδας που εκλαμβάνεται ως άδικος μπορεί να ενθαρρύνει ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν συναισθηματική δυσφορία λόγω της άδικης μεταχείρισης ή βλέποντας τους άλλους να λαμβάνουν δυσανάλογα ευνοϊκή μεταχείριση, αισθάνονται στενοχωρημένοι και ανακουφίζονται από αυτήν την αγωνία τροποποιώντας τις εισροές και εκροές που σχετίζονται με την εργασία τους και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε κακή απόδοση. Οι επιπτώσεις της αντιληπτής αδικίας μπορεί να είναι αρκετά ισχυρές ώστε να οδηγήσουν τους υπαλλήλους να βλάψουν τον οργανισμό. Ένας ηγέτης ή διευθυντής, ο οποίος θεωρείται ότι επιβάλλει τους κανόνες χωρίς ευνοιοκρατία και με συνέπεια, ενσταλάζει ένα αίσθημα δικαιοσύνης και δικαιοσύνης στους εργαζομένους.

¹⁶¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Ultimatum_game

Τα συναισθήματα που προκύπτουν από την άδικη μεταχείριση των συναδέλφων, τη λήψη αναγνώρισης για την καλή απόδοση και την εργασία προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας, συμβάλλουν στο ψυχικό εισόδημα των εργαζομένων και ως εκ τούτου γίνονται σημαντικοί παράγοντες επιρροής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του εργαζομένου. Το υπέροχο με το ψυχικό εισόδημα είναι ότι η εμπειρία του εργαζομένου από όλους αυτούς τους παράγοντες βρίσκεται στον έλεγχο της διοίκησης. Και δεν θα κόστιζε πολύ η εταιρεία να αλλάξει τις σχετικές πολιτικές για να ωθήσει τους υπαλλήλους να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, ενθαρρύνουμε τη χρήση παρωθήσεις στη δημιουργία αλλά και επίτευξη εταιρικών στόχων, με άμεσο επίκεντρο την (οικονομική και ψυχολογική) ικανοποίηση των εργαζομένων και φυσικά ως έμμεσο την (οικονομική και κοινωνικοπολιτική) ευημερία της εταιρείας. Γενικεύοντας, όλοι παίρνουμε διάφορες αποφάσεις καθημερινά και εάν οι επιλογές οργανωθούν και παρουσιαστούν με συγκεκριμένο τρόπο, αυτές οι αποφάσεις/επιλογές μπορούν να επηρεαστούν θετικά για να δημιουργηθεί μια win-win κατάσταση σε οποιοδήποτε οργανωτικό πλαίσιο.

7.5 Εξέλιξη και αυτό-βελτίωση

Το καλύτερο παράδειγμα για την περιγραφή παρωθήσεων για εξέλιξη και προσωπική αυτό-βελτίωση δε θα ήταν άλλο από αυτό του Οδυσσέα (δες παρ. 3.1). Δυστυχώς, έχοντας το περιγράψει παραπάνω, θα πρέπει να πρωτοτυπήσουμε ερευνώντας άλλα παραδείγματα. Οι παρωθήσεις που περιγράφηκαν παραπάνω παρέχουν ένα σχέδιο για τις κατηγορίες αυτό-παρωθήσεων που θα μπορούσαν, κατ' αρχήν, να κοινοποιηθούν στους αρχιτέκτονες επιλογών των απλών πολιτών. Μερικές από αυτές τις κατηγορίες παρωθήσεων μπορούν εύκολα να χαρτογραφηθούν σε κατηγορίες αυτό-παρωθήσεων, άλλες όμως, όπως το “priming” (παροχή ενδείξεων στο περιβάλλον που οδηγούν ασυνείδητα τις αποφάσεις), είναι αναμφισβήτητα πιο δύσκολο να αναπτυχθούν μόνες τους. Ας σημειώσουμε εδώ ότι τα ακόλουθα παραδείγματα χρησιμεύουν ως επεξηγήσεις και όχι ως παρεμβάσεις πολιτικής που βασίζονται σε στοιχεία, καθώς δεν έχουν υποβληθεί σε εμπειρικές δοκιμές.

Υπενθυμίσεις και προτροπές που αναπτύσσονται από τα ίδια τα άτομα

Από τις κατηγορίες παρωθήσεων που εντοπίστηκαν, οι υπενθυμίσεις και οι προτροπές είναι πιθανότατα πιο πιθανό να αποτελούν μέρος του διαισθητικού συμπεριφορικού ρεπερτορίου ενός υπεύθυνου λήψης αποφάσεων. Οι άνθρωποι κολλάνε υπενθυμίσεις στην πόρτα, ώστε να μην μπορούν να φύγουν από το σπίτι χωρίς να τις δουν, γράφουν και ενημερώνουν λίστες υποχρεώσεων και χρησιμοποιούν ψηφιακά ημερολόγια για να τους υπενθυμίζουν τα γενέθλια των φίλων τους ή και τις επαγγελματικές

τους υποχρεώσεις. Κατ' αρχήν, οι άνθρωποι θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις «σημειώσεις για τον εαυτό τους» ευρύτερα για να τους υπενθυμίσουν συμπεριφορές που θα ήθελαν να ακολουθήσουν σε καταστάσεις όπου μπορεί να μπουν στον πειρασμό να ενεργήσουν διαφορετικά. Ας πάρουμε, για παράδειγμα, κάποιον που ανησυχεί για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της κατανάλωσης τροφής του. Αν και γνωρίζει ότι το κρέας και τα γαλακτοκομικά έχουν υπερβολικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο και ότι οι διατροφικές αλλαγές μπορούν να αποφέρουν σημαντικά περιβαλλοντικά οφέλη¹⁶², θεωρεί ότι η αλλαγή της διατροφικής συμπεριφοράς είναι πολύ δύσκολη. Όντας άτομο με τάση αυτό-παρώθησης, υπενθυμίζει στον εαυτό του τον στόχο του κολλώντας στο ψυγείο μια απεικόνιση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου που σχετίζονται με διάφορες πηγές πρωτεΐνης¹⁶³. Μια άλλη ενδεικτική υπενθύμιση και προτροπή συμπεριφοράς μπορεί να βοηθήσει στην καθημερινή κίνηση. Ένας οδηγός αυτοκινήτου μπορεί να κολλήσει μια σημείωση στο χερούλι της πόρτας του αυτοκινήτου του ως υπενθύμιση να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο «Ολλανδική λαβή»¹⁶⁴ (άνοιγμα της πόρτας με το άλλο χέρι για να κοιτάξει πίσω από τον ώμο του για τους ποδηλάτες). Θεωρητικά, αυτού του είδους οι υπενθυμίσεις και οι προτροπές βοηθούν στη δημιουργία ρουτίνας συμπεριφοράς, πράγμα που σημαίνει ότι γίνονται περιττές μακροπρόθεσμα. Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο ένας αυτό-εξελισσόμενος εργαζόμενος δημιουργεί παρόμοιους μηχανισμούς ώστε να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα (στην αρχή με υπενθυμίσεις και έπειτα από φυσική «αδράνεια»). Με αυτό τον τρόπο μπορεί να ανταπεξέρχεται στους γρήγορους ρυθμούς εναλλαγής αλλά και στις τεράστιες ποσότητες εισερχόμενης και εξερχόμενης πληροφορίας.

Αυτό-αναπτυσσόμενο πλαίσιο

Ας ξεκινήσουμε δεχόμενοι το γεγονός ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί τρόποι πλαισίωσης της ίδιας επιλογής για να προκληθούν διαφορετικές συμπεριφορές. Στο έργο του Mark Twain (1969) “The Adventures of Tom Sawyer”, ο Tom τιμωρείται με μια αγγαρεία: το άσπρισμα ενός φράχτη. Όταν τον πειράζουν για την τιμωρία του, πλαισιώνει την εργασία με τόσο θετικούς όρους («Λοιπόν, δεν καταλαβαίνω γιατί δεν θα έπρεπε να μου αρέσει. Έχει κάθε αγόρι την ευκαιρία να ασβεστώσει έναν φράχτη κάθε μέρα;») ότι οι φίλοι του τον πληρώνουν για το «προνόμιο» να κάνουν οι ίδιοι τη αγγαρεία. Ο Tom χρησιμοποιεί το πλαισίωμα για να κατευθύνει τη συμπεριφορά των άλλων, αλλά κατ' αρχήν, το πλαισίωμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για να καθοδηγήσει τον εαυτό του. Ας πάρουμε το παράδειγμα της ανταμοιβής σε πακέτο, η οποία αναφέρεται στην αναπλαισίωση μιας

¹⁶² J. Poore & T. Nemecek, 2018, Reducing food’s environmental impacts through producers and consumers, Science 360.6392, σελ. 987–992

¹⁶³ J. Moskin, B. Plumer, R. Lieberman & E. Weingart, 2019, Your questions about food and climate change answered, The New York Times

¹⁶⁴ https://en.wiktionary.org/wiki/Dutch_reach

διακριτής επιλογής ως επιλογή που προκύπτει από ένα σύνολο εκτεταμένων ακολουθιών ανταμοιβών. Φανταστείτε ένα άτομο να αποφασίζει μεταξύ του τζόκινγκ σε άθλιο καιρό ή της παραμονής στο κρεβάτι για άλλη μια ώρα. Μια προσέγγιση για την διαμόρφωση αυτής της επιλογής είναι να τη δείτε ως μια απόφαση μεταξύ διαφορετικών δραστηριοτήτων και εμπειριών κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης ώρας. Μια άλλη προσέγγιση είναι να πλαισιώσετε την κατάσταση ως επιλογή για το είδος του ατόμου που θέλει να είναι στο μέλλον: κάποιος που κάνει τζόκινγκ μόνο σε τέλειες συνθήκες ή κάποιος που θα διατηρήσει τη φυσική του κατάσταση βρέξει-χιονίσει. Αν πιστεύει ότι η σημερινή της επιλογή είναι ο καλύτερος προγνωστικός τρόπος για το πώς θα επιλέξει στο μέλλον, μπορεί να επιλέξει να κάνει τζόκινγκ σήμερα¹⁶⁵. Η πλαισίωση αυτή σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον είναι συνήθως απόρροια του οράματος και της δέσμευσης αποστολής. Ο αυτό-εξελισσόμενος εργαζόμενος θα δημιουργήσει το δικό του πλαίσιο ως υποσύνολο του γενικότερου πλαισίου της εταιρείας, και παρωθεί τον εαυτό του σε πλήρη ταύτιση με αυτό βλέποντας τον μελλοντικό του επαγγελματικό εαυτό.

Αυτόνομες αλλαγές προσβασιμότητας, προεπιλογών και τριβής

Δύο βασικές αρχές σχεδιασμού της αρχιτεκτονικής επιλογής είναι η τοποθέτηση των αντικειμένων (π.χ. τρόφιμα) και οι προεπιλογές και, κατ' επέκταση, η γνωστική και οπτική προσβασιμότητα τους¹⁶⁶. Οι αυτό-παρωθήσεις θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τόσο την παρώθηση επανατοποθέτησης όσο και την προεπιλεγμένη παρώθηση. Για παράδειγμα, η αναδιάταξη των ντουλαπιών του ψυγείου και της κουζίνας μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος ελέγχου της λαχτάρας κάποιου για ζάχαρη και προώθησης πιο υγιεινών διατροφικών επιλογών. Οι άνθρωποι θα μπορούσαν να ενθαρρυνθούν να επανασχεδιάσουν την «προσωπική τους καφετέρια» σύμφωνα με τις ίδιες γραμμές με τη σχολική καφετέρια: τοποθετώντας τα προεπιλεγμένα τρόφιμα όπως φρούτα και λαχανικά στο ύψος των ματιών και μεταφέροντας πειρασμούς όπως μπισκότα σοκολάτας στο πίσω μέρος του ντουλαπιού. Με την λογική αυτή οι εταιρείες τα τελευταία χρόνια τοποθετούν μεγάλα μπολ με φρούτα σε εμφανή σημεία στα γραφεία, δεν προωθούν λύσεις όπως σοκολάτες ή άλλα γλυκά, ενθαρρύνουν ένα γρήγορο διάλλειμα περιπάτου αντί για ένα διάλλειμα καφέ και τσιγάρου.

Είναι δύσκολο να σκεφτεί κανείς ένα μοντέρνο περιβάλλον με μια αρχιτεκτονική πιο επιδέξια σχεδιασμένη για να καταγράφει και να δίνει έλεγχο στις ανθρώπινες συμπεριφορές από τον διαδικτυακό

¹⁶⁵ G. Ainslie, G. Harrison, Morten I. Lau, D. Ross, Alexander Schuhr & J. Swarthout, 2018, Do People Bundle Sequences of Choices? An Experimental Investigation

¹⁶⁶ L.C. Van Gestel, F.M. Kroese & D.T.D. De Ridder, 2018, Nudging at the checkout counter—A longitudinal study of the effect of a food repositioning nudge on healthy food choice, *Psychology & health* 33.6, σελ. 800–809

κόσμο. Οι αρχιτεκτονικές επιλογών στο διαδίκτυο κατασκευάζονται με πρωταρχικό στόχο τη μεγιστοποίηση των εμπορικών συμφερόντων¹⁶⁷. Ωστόσο, οι ίδιες οι ιδιότητες των διαδικτυακών περιβαλλόντων που καθιστούν δυνατό τον χειρισμό της συμπεριφοράς των χρηστών μπορούν επίσης να αξιοποιηθούν από τα άτομα για να ενισχύσουν τον αυτοέλεγχο και τα κίνητρά τους¹⁶⁸. Τα διαδικτυακά περιβάλλοντα επιτρέπουν - αν και σπάνια ενθαρρύνουν - ένα σχετικά υψηλό επίπεδο ελέγχου στην αρχιτεκτονική επιλογών κάποιου: οι χρήστες μπορούν να ορίσουν στρατηγικά τις δικές τους προεπιλογές (π.χ. αλλάζοντας την προεπιλεγμένη αρχική σελίδα του προγράμματος περιήγησής τους από έναν ιστότοπο κοινωνικών μέσων σε έναν ιστότοπο ειδήσεων υψηλής ποιότητας για να δαμάσουν την παρόρμηση του check-in¹⁶⁹), να προσαρμόσουν ή απενεργοποιήσουν τις ειδοποιήσεις, να χρησιμοποιήσουν κλίμακα του γκρι για να μειώσουν την εξέχουσα θέση των εντυπωσιακών οπτικών ειδοποιήσεων και να εγκαταστήσουν προγράμματα αποκλεισμού διαφημίσεων. Ακολουθώντας το παράδειγμα των παιδιών που αντιστέκονται στον πειρασμό στο τεστ με τα ζαχαρωτά του Mischel¹⁷⁰, οι αυτό-παρωθούμενοι μπορούν επίσης να αφαιρέσουν την ψηφιακή τους συσκευή από το οπτικό τους πεδίο¹⁷¹. Στο βαθμό που αυτές οι απλές τροποποιήσεις στην αρχιτεκτονική επιλογών επηρεάζουν συχνές συμπεριφορές, μπορούν να κάνουν μια ουσιαστική διαφορά. Παρέχουν τρόπους για να αποφεύγουν συνήθως τα διλήμματα αυτοελέγχου και έτσι παρέχουν στους ανθρώπους ένα μέσο για αυτό που οι Gillebaart και Ridder αναφέρουν ως αβίαστο αυτοέλεγχο¹⁷².

Ένας στενός συγγενής της κατηγορίας των χειρισμών προσβασιμότητας είναι χειρισμοί που ποικίλλουν την ευκολία μιας επιλογής. Σκεφτείτε το βάζο με άλειμμα σοκολάτας που φαίνεται να είναι πάντα άδειο. Μια αυτοσαρκαστική παρέμβαση είναι να κάνετε την απόλαυση του αλείμματος ελαφρώς λιγότερο βολική βάζοντάς το στο ψυγείο: η αναμονή μεταξύ της αφαίρεσης του βάζου από το ψυγείο και της δυνατότητας απλώματος του περιεχομένου δίνει στον καταναλωτή μια σύντομη περίοδο «ψύξης». Η εισαγωγή μόνο λίγης αυτό-αναπτυσσόμενης ευκολίας ή τριβής, μπορεί συχνά να είναι αρκετή για να μειώσει τις συμπεριφορές που επιδιώκουν να ελέγξουν οι άνθρωποι (π.χ. καταναλώνοντας ψηφιακά μέσα, τρώγοντας νόστιμα αλλά ανθυγιεινά τρόφιμα, κάνοντας ασύνετες αγορές). Με την ίδια λογική, ο εντοπισμός τριβών και η αφαίρεσή τους μπορεί να βοηθήσει να γίνουν

¹⁶⁷ T. Wu, 2017, *The attention merchants: The epic scramble to get inside our heads*, Vintage

¹⁶⁸ A. Kozyreva, S. Lewandowsky & R. Hertwig, 2019, *Citizens versus the internet: Confronting digital challenges with cognitive tools*

¹⁶⁹ L. Marulanda-Carter & T. W. Jackson, 2012, *Effects of e-mail addiction and interruptions on employees*, *Journal of Systems and Information Technology*

¹⁷⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Stanford_marshmallow_experiment

¹⁷¹ J. Groopman, 2019, *Can brain science help us break bad habits?*, *The New Yorker*

¹⁷² M. Gillebaart & D.T. de Ridder, 2015, *Effortless self-control: A novel perspective on response conflict strategies in trait self-control*, *Social and Personality Psychology Compass* 9.2, σελ. 88–99

πιο πιθανές οι επιθυμητές συμπεριφορές. Το μοντέλο αυτό είναι το πλέον σύνθητες εργαλείο στη βεντάλια των εταιρικών ηγετών ώστε να εξελιχθούν σε μονάδες όπου μπορούν να αναγνωρίζουν και προλαμβάνουν τις τριβές αυτές. Οι εργαζόμενοι αυτοί θα λέγαμε πως αυτό-παρωθούνται ώστε να εξελιχθούν σε ηγετικές μονάδες του οργανισμού.

Αυτό-αναπτυσσόμενη κοινωνική σύγκριση και κοινωνική πίεση

Μια άλλη σχεδιαστική αρχή που θα μπορούσε να υιοθετηθεί είναι η χρήση συσκευών δέσμευσης¹⁷³ που στρατολογούν τον κοινωνικό κόσμο. Στο βιβλίο τους Think Small, οι Service και Gallagher περιγράφουν τρόπους χρήσης της κοινωνικής πίεσης για να δεσμευτεί εκ των προτέρων¹⁷⁴. Για παράδειγμα, κάποιος που θέλει να αρχίσει να ασκείται τακτικά θα μπορούσε να δεσμευτεί δημόσια στους συναδέλφους του. Θα μπορούσαν ακόμη και να ορίσουν έναν «*διαιτητή δέσμευσης*» - κάποιον που παρακολουθεί παραβάσεις και επιβάλλει μια συγκεκριμένη ποινή σε περιπτώσεις αποτυχίας (π.χ. πρέπει να φορέσει τη φανέλα μιας αντίπαλης ποδοσφαιρικής ομάδας για μια μέρα). Επιπλέον, όσοι επιδιώκουν να παρακινήσουν τον εαυτό τους θα μπορούσαν να επιλέξουν στρατηγικά την ομάδα κοινωνικής σύγκρισης τους: αντί να μετρούν τους εαυτούς τους με μια αντιπροσωπευτική ομάδα συνομηλίκων, θα μπορούσαν να κατασκευάσουν ένα νοητικό δείγμα συναδέλφων και φίλων με υγιή ζωή. Εναλλακτικά, κάποιος που ανησυχεί για την κατανάλωση αλκοόλ θα μπορούσε να ανακαλύψει πώς η κατανάλωσή του κατατάσσεται σε σχέση με αυτή των άλλων και να χρησιμοποιήσει αυτό το πλαίσιο «*κατάταξης*» σε μια σημείωση προς τον εαυτό του, παρακινώντας έτσι τον εαυτό του μέσω κοινωνικών συγκρίσεων και κανόνων¹⁷⁵, αλλά η διαδικασία αντίληψης της κατανάλωσης αλκοόλ από τους συνομηλικούς μπορεί να είναι επιρρεπής σε υπερεκτίμηση¹⁷⁶. Ακριβώς με την ίδια νοητική ακολουθία ένας αυτό-εξελισσόμενος εργαζόμενος θα βρει τα κατάλληλα συγκριτικά μοντέλα που θα τον παρωθήσουν στην βελτίωση.

As ολοκληρώσουμε αυτό το αρχικό περίγραμμα κατηγοριών αυτό-παρωθήσεων ξεκαθαρίζοντας μια πιθανή παρεξήγηση. Υποστηρίζοντας τις τεχνικές αυτό-παρωθήσης ως μέσο ενίσχυσης του αυτοελέγχου, δεν εννοούμε να υποδηλώσουμε ότι ο αυτοέλεγχος είναι η μόνη αιτία διαφόρων επιζήμιων συμπεριφορών. Δεν υπάρχει λόγος να υποθέσουμε ότι η ικανότητα των εργαζομένων για αυτοέλεγχο

¹⁷³ T.C. Schelling, 1978, Egonomics, or the art of self-management, The American Economic Review 68.2, σελ. 290–294.

¹⁷⁴ O. Service & R. Gallagher, 2017, Think small: The surprisingly simple ways to reach big goals, Michael O'Mara Books Limited London

¹⁷⁵ P.W. Schultz, J.M. Nolan, R.B. Cialdini, N.J. Goldstein & V. Griskevicius, 2007, The constructive, destructive, and reconstructive power of social Norms, Psychological science 18.5, σελ. 429–434

¹⁷⁶ H. Giese, F.M. Stok & B. Renner, 2019, Perceiving college peers' alcohol consumption: temporal patterns and individual differences in overestimation, Psychology & health 34.2, σελ. 147–161

είναι χειρότερη από ό,τι στο παρελθόν. Αντίθετα, προτείνουμε ότι πολλά εταιρικά κατασκευασμένα περιβάλλοντα τροποποιούνται σκόπιμα για να κλέβουν τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις των ανθρώπων. Το πρόβλημα δεν είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν χάσει μυστηριωδώς την ικανότητά τους για αυτοέλεγχο, αλλά ότι τα προηγούμενα και τα υπάρχοντα επίπεδα αυτοελέγχου δεν επαρκούν πλέον για να επιτρέψουν την αυτό-διακυβέρνηση σε αυτά τα καλά συντονισμένα περιβάλλοντα επιλογών. Η ενίσχυση της ικανότητας των εργαζομένων να επανασχεδιάσουν το κοντινό τους περιβάλλον και έτσι να ανακτήσουν τουλάχιστον ένα μέρος της χαμένης αυτονομίας επιλογής θεωρείται πλέον υποχρεωτική για όλες τις μοντέρνες εταιρείες. Για να καλλιεργηθεί και επιτευχθεί η ανάγκη για αυτό-βελτίωση των εργαζομένων, οι εταιρείες έχουν αναδείξει μείζονος σημασίας την αυτονομία και ευελιξία όλων των εργασιακών βαθμίδων, γεγονός που θα αναπτύξουμε ευθύς αμέσως στην επόμενη ενότητα.

7.6 Ο ρόλος της αυτονομίας και ευελιξίας στο εργασιακό περιβάλλον

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, η πρώτη προειδοποίηση για τη χρήση παρωθήσεων στο χώρο εργασίας είναι ότι, εάν δεν κατανοηθούν σωστά από αυτούς που τις εφαρμόζουν, οι στρατηγικές ενδέχεται να ολισθήσουν ακούσια προς μια λιγότερο καλοήγη μορφή ελέγχου των αποφάσεων των άλλων. Η υπόθεση πίσω από τις παρωθήσεις - ότι οι απλοί άνθρωποι (σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι) είναι επιρρεπείς σε λανθασμένες αποφάσεις και ότι επομένως οι «ειδικοί» πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις για αυτούς - θυμίζει παράξενα την προσέγγιση του Frederick Taylor στις αρχές του 20ου αιώνα (Taylorism) για την παρακίνηση των εργαζομένων. Η «επιστημονική του διαχείριση» πρόσφερε την απαισιόδοξη άποψη ότι οι εργαζόμενοι θα κατέβαλλαν προσπάθεια μόνο όταν υπήρχε μια σαφή προοπτική σημαντικού κέρδους και ότι η διοίκηση ήταν επομένως υπεύθυνη να τους πιέσει σε ορισμένες συμπεριφορές εφαρμόζοντας ανταμοιβές και τιμωρίες¹⁷⁷.

Ενώ η εξάρτηση του Taylor από καταναγκαστικά μέτρα για την προώθηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων διαφέρει από την σύλληψη του Thaler για την παρωθήση, και οι δύο προσεγγίσεις συμφωνούν ότι η βασική αιτία του ζητήματος έχει να κάνει με τους ανθρώπινους περιορισμούς, έτσι ώστε, με τα λόγια του Taylor «Κάθε άνθρωπος πρέπει να εγκαταλείψει τον δικό του ιδιαίτερο τρόπο να κάνει πράγματα, να προσαρμόσει τις μεθόδους του στα πολλά νέα πρότυπα και να συνηθίσει να

¹⁷⁷ F. Mols, S. Haslam, J. Jetten & N. Steffens, 2014, Why a nudge is not enough: A social identity critique of governance by stealth, European Journal of Political Research, Vol. 54 Issue 1

λαμβάνει και να υπακούει οδηγίες, καλύπτοντας λεπτομέρειες μεγάλες και μικρές, που στο παρελθόν είχαν αφεθεί στην ατομική κρίση. Οι εργατές πρέπει να κάνουν ό,τι τους λένε»¹⁷⁸.

Αυτή η άποψη της αδυναμίας του απλού υπαλλήλου να λάβει ενεργά αποφάσεις προς το συμφέρον του και το συμπέρασμα που προκύπτει ότι οι ηγέτες ή/και οι διευθυντές τους έχουν το δικαίωμα να παρέμβουν είναι μια μάλλον ζοφερή αντίληψη για την ανθρώπινη φύση. Τα απομεινάρια αυτής της έγκυρης προσέγγισης διαχείρισης από πάνω προς τα κάτω είναι ξεκάθαρα ορατά και εξαιρετικά προβληματικά στους οργανισμούς μέχρι σήμερα¹⁷⁹. Όπως έχουν υποστηρίξει πειστικά άλλοι, ανάλογα με τις περιστάσεις, οι παρωθήσεις μπορούν να επηρεάσουν την αυτονομία των εργαζομένων και με άλλους τρόπους. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι έχουν επίγνωση της παρώθησης και αισθάνονται άνετα με το να έχει κάποιος άλλος την ευθύνη να πάρει την απόφαση για αυτούς, και στο βαθμό που οι ωφέλιμες συμπεριφορές είναι σαφώς ωφέλιμες, αυτό μπορεί να εκδηλωθεί ως πρόβλημα ή όχι¹⁸⁰.

Αν θεωρήσουμε τις περιπτώσεις της χαραγμένης μύγας στο ουρητήριο ή των πράσινων βημάτων που κατευθύνουν στα σκουπίδια, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ότι αισθάνεται ότι τον εκμεταλλεύτηκαν ή ότι η ικανότητά του να κάνει τις δικές του επιλογές ήταν περιορισμένη. Οι περισσότεροι πιθανότατα θα βιώσουν αυτές τις παρωθήσεις ως έξυπνες, καλοήθειες, ίσως ακόμη και λίγο χιουμοριστικές.

Στην περίπτωση αλλαγής της ορατότητας και προσβασιμότητας των φρούτων και των λαχανικών στην καφετέρια, αυτό μπορεί να μην θεωρηθεί εν γένει προβληματικό. Αλλά είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι αυτό αφήνει ορισμένους «ειδικούς» στη θέση να αποφασίσουν τι θεωρείται και τι δεν θεωρείται «υγιεινό» φαγητό. Τα φρούτα και τα λαχανικά θεωρούνται σχεδόν παγκοσμίως μια υγιεινή διατροφική επιλογή, αλλά τι θα γινόταν αν αυτή η παρώθηση διευρυνόταν και λαμβάνονταν άλλες αποφάσεις σχετικά με την τοποθέτηση ορισμένων τροφίμων στην πρώτη γραμμή και άλλων στο παρασκήνιο;

Στην περίπτωση που ένας εργοδότης ωθεί τους εργαζομένους να επενδύσουν σε ένα ιδιωτικό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα (κάνοντας την επιλογή να εξαιρεθούν - opt out, αντί να επιλέξουν συμμετοχή - opt in), ενώ φαίνεται ότι αυτό θα είχε μακροπρόθεσμο όφελος για τους περισσότερους ανθρώπους,

¹⁷⁸ https://en.wikisource.org/wiki/Shop_Management/Shop_Management

¹⁷⁹ <https://facilethings.com/blog/en/peter-drucker-self-management>

¹⁸⁰ R. Noggle, 2018, Manipulation, salience, and nudges, Bioethics, Vol. 32 No.3, σελ. 164-170

μπορεί να υπάρξει σύγκρουση με την οικονομική κατάσταση ή τις επιθυμίες του ατόμου, ειδικά εάν δεν γνωρίζει τις αλλαγές που έχουν γίνει στην αρχιτεκτονική επιλογών.

Πέρα από την αυτονομία: Όταν οι παρωθήσεις μπορούν να βλάψουν

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι παρωθήσεις μπορεί να υπερβούν την παρεμβολή στην αυτονομία και μπορούν να προκαλέσουν απαντήσεις που αναμφισβήτητα δεν προάγουν την υγεία. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που ένας υπάλληλος έστειλε μια προτροπή για συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα απώλειας βάρους με βάση τα αποτελέσματα μιας Αξιολόγησης Κινδύνου για την υγεία, τα ζητήματα που θα προέκυπταν θα μπορούσαν να είναι ακόμη πιο επικίνδυνα. Τι γίνεται με την αναποτελεσματικότητα τέτοιων προγραμμάτων; Τι γίνεται εάν ο εργαζόμενος προσβληθεί, δεν ενδιαφερθεί ή του προκληθεί σε διαταραχή διατροφής, ακόμα και μια δυνητικά απειλητική για τη ζωή, από την υπόδειξη ότι το βάρος του δεν είναι αποδεκτό¹⁸¹;

Πιθανότατα η τοποθέτηση ενός ολόσωμου καθρέφτη δίπλα στο μηχάνημα αυτόματης πώλησης στην κουζίνα της εταιρείας για να αλλάξει τις επιλογές τροφίμων του υπαλλήλου, μπορεί αρχικά να φαίνεται ότι ταιριάζει στον ορισμό της κατάλληλης παρωθήσης. Ωστόσο, δεν το κάνει. Πρώτον, ποιος μπορεί να αποφασίσει ποιες πρέπει να είναι οι «σωστές» διατροφικές επιλογές για κάθε άτομο σε οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας του; Το πιο σημαντικό είναι ότι η πρόταση ότι αυτές οι επιλογές πρέπει να είναι διαφορετικές με βάση τη φυσική εμφάνιση ενός υπαλλήλου εισάγει διακρίσεις και βασίζεται στην ντροπή και επομένως δεν θα «βελτιώσει την ευημερία όσων παρωθούνται», γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα κριτήρια του Thaler για τις κατάλληλες ωθήσεις¹⁸².

Ωστόσο, αρκετοί συγγραφείς σημειώνουν ότι το γεγονός ότι οι παρωθήσεις δεν επιβάλλουν ρητά εμπόδια στην ελευθερία είναι ανεπαρκές για την αντιμετώπιση των ηθικών τους συνεπειών. Η πλειοψηφία των επικριτών συμφωνεί ότι παρόλο που οι παρωθήσεις δεν εμποδίζουν τις επιλογές, δεν τροποποιούν τα οικονομικά κίνητρα και συνήθως διατηρούν όλες τις διαθέσιμες επιλογές σε ένα πλαίσιο επιλογής, παρεμβαίνουν στη λήψη αποφάσεων των ανθρώπων και μειώνουν την ικανότητά τους να κάνουν τις δικές τους επιλογές. Πολλοί βρήκαν τις παρωθήσεις προβληματικές λόγω του τρόπου με τον οποίο κατευθύνουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Σοβαρότερη, εν προκειμένω είναι η ένσταση περί διττής προσβολής της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και της προσωπικής αυτονομίας, για την οποία

¹⁸¹ <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/16740>

¹⁸² <https://www.forbes.com/sites/timworstall/2015/11/01/where-richard-thaler-goes-wrong-about-nudge/#2dec08141018>

θεωρείται υπεύθυνη η θεωρία νυγμών των Thaler και Sunstein. Υποστηρίζεται ότι ο εν γένει κεντρικός σχεδιασμός επιλογών, συνεπάγεται μείωση της ηθικής αξίας του υποκειμένου. Με άλλα λόγια, με τον αφανή σχεδιασμό επιλογών από τρίτους, υποσκάπτεται η προσωπική του ικανότητα για στοχασμό, αυτόνομη βούληση και υφίσταται αποκλεισμό από την αξία επιλογής, με τρόπο που βάλλεται η ιδιωτική αυτονομία του ατόμου. Υπό αυτό το πρίσμα, ο νυγμός υφαρπάσσει τη συναίνεση του ατόμου, παραβιάζοντας την ιερή καντιανή αρχή περί προστασίας της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος δε μπορεί να τρέπεται σε μέσον για την επίτευξη οποιουδήποτε σκοπού¹⁸³. Ορισμένοι κριτικοί σημειώνουν ότι οι παρωθήσεις απειλούν την αυτονομία επειδή λειτουργούν μέσω παράλογων μηχανισμών και εκμεταλλεύονται τα γνωστικά ελαττώματα των ανθρώπων¹⁸⁴. Πολλοί συγγραφείς αναφέρουν ότι η εργασία μέσω μη ορθολογικών μηχανισμών θέτει σε κίνδυνο την αυτονομία των ανθρώπων. Άλλοι συγγραφείς προτείνουν ότι οι παρωθήσεις συνήθως λειτουργούν κρυφά χωρίς οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων να γνωρίζουν την παρώθηση και παρακάμπτοντας ή αποκρύπτοντας τη σκέψη, οδηγώντας σε αυτούς τους παράγοντες που υπονομεύουν την αναστοχαστικότητα και διακυβεύουν την αυτονομία των ανθρώπων¹⁸⁵. Εδώ η εστίαση είναι στην ορθολογική σκέψη και ο φόβος είναι ότι οι παρωθήσεις ενεργοποιούν μη ορθολογικούς ψυχολογικούς μηχανισμούς. Η ένσταση ορθολογισμού αναφέρει ότι οι παρωθήσεις είναι προβληματικές επειδή ενεργοποιούν ή εκμεταλλεύονται παράλογους ψυχολογικούς μηχανισμούς. Οι Hausman και Welch υποστηρίζουν ότι οι παρωθήσεις παίζουν με «ελαττώματα στην ανθρώπινη κρίση και στη λήψη αποφάσεων για τη διαμόρφωση των επιλογών των ανθρώπων»¹⁸⁶. Ένα δεύτερο θέμα εστιάζει στον προβληματισμό και τη συνειδητή σκέψη και οι παρωθήσεις φαίνονται προβληματικές επειδή εμποδίζουν. Ο προβληματισμός αυτός αναφέρει ότι οι παρωθήσεις είναι επιβλαβείς και θέτουν σε κίνδυνο την αυτονομία των ατόμων επειδή μειώνουν ενεργά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο προβληματισμός σημαίνει ότι τα άτομα έχουν επίγνωση των παραγόντων που επηρεάζουν τις επιλογές τους, ασχολούνται με αυτούς τους παράγοντες και καταβάλλουν κάποιου είδους προσπάθεια και σκέψη στη λήψη αποφάσεων. Μερικοί συγγραφείς τονίζουν ότι οι παρωθήσεις είναι απαραίτητες, λειτουργούν ασυνείδητα και κατευθύνουν τους ανθρώπους προς μια συγκεκριμένη επιλογή με

¹⁸³ A. Καραμπατζός, 2016, *Ιδιωτική αυτονομία και προστασία του καταναλωτή: Μια συμβολή στη συμπεριφορική οικονομική ανάλυση του Δικαίου*, Αθήνα: Π.Ν. Σάκκουλας, σελ. 127-175

¹⁸⁴ L. Bovens, 2009, *The Ethics of Nudge*, In T. Grüne-Yanoff & S. O. Hansson (Eds.), *Preference change: Approaches From Philosophy, Economics And Psychology*, σελ. 207-219

¹⁸⁵ T. Grüne-Yanoff & R. Hertwig, 2016, *Nudge Versus Boost: How Coherent are Policy and Theory? Minds and Machines*, 26(1-2), σελ. 149-183

¹⁸⁶ D.M. Hausman & B. Welch, 2010, *Debate: To Nudge or Not to Nudge*, *Journal of Political Philosophy*, 18(1), σελ. 128

περιορισμένη συνείδηση και περιορισμένη προσπάθεια. Ως αποτέλεσμα, οι κριτικοί υποστηρίζουν ότι οι ωθήσεις θέτουν σε κίνδυνο την αναστοχαστικότητα των ανθρώπων¹⁸⁷.

Αγνοώντας τις υποκείμενες αιτίες

Πέρα από το γεγονός ότι περιορίζουν την αυτονομία και δυνητικά προκαλούν ανεπιθύμητες αρνητικές συνέπειες, οι παρωθήσεις επικεντρώνονται κυρίως στην προσωπική ευθύνη για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτή η εστίαση πληροφορεί τόσο την «επιστημονική διαχείριση» όσο και τις «τακτικές παρώθησης» και τείνει να μας κατευθύνει προς ατομικιστικές παρεμβάσεις που παραμελούν τους πιο περίπλοκους παράγοντες που είναι οι κυρίαρχες υποκείμενες αιτίες που διαμορφώνουν τόσο μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων υγείας μας¹⁸⁸. Με το φαγητό, για παράδειγμα, οι διατροφικές επιλογές συχνά καθοδηγούνται από οικονομικά κριτήρια (τι είναι φθηνότερο) ή πολιτιστικές αγκυρώσεις (τι ενθαρρύνεται ή τι είναι άνετο ή γνωστό) και ακόμη και από εσωτερικές μάχες (τρώγοντας ως απάντηση στο άγχος ή άλλα συναισθήματα) που δεν θα αντιμετωπιστούν ποτέ επαρκώς με το να παρωθήσετε κάποιον να επιλέξει μια μπανάνα αντί για ένα μπισκότο.

Τα παραδείγματα με το φαγητό είναι εύκολα να «χωνευτούν» από τον αναγνώστη, αλλά ας αντικαταστήσουμε την μπανάνα από την ενεργό αντιμετώπιση εργασιακών προβλημάτων και ας φανταστούμε την παθητική στάση ως ένα λαχταριστό σοκολατένιο μπισκότο. Οι σωστές παρωθήσεις θα κινητοποιήσουν τον εργαζόμενο να επιλέξει να συμμετέχει ενεργά σε όλες τις διεργασίες της εταιρείας και να κινείται αυτόνομα όταν κάτι δεν λειτουργεί ορθολογικά σωστά. Η αυτονομία και η ευελιξία είναι πολύ σημαντικές για τις νέες εταιρείες διότι (σε ένα ιδανικό κόσμο) εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων προς όφελος (και των δύο) και δεν είναι απαραίτητη η (συνεχής) διαχείριση των ανθρώπων από άλλους (managers).

Καλή για τεχνικές προκλήσεις ... αλλά όχι προσαρμοστικές

Στην τηλεοπτική εκπομπή MacGyver, ο πρωταγωνιστής ήταν γνωστός για τη δημιουργική χρήση συνηθισμένων αντικειμένων και πόρων για να ξεφύγει από απειλητικές για τη ζωή καταστάσεις. Σε ένα επεισόδιο, υποτίθεται ότι απενεργοποίησε μια βόμβα χρησιμοποιώντας μόνο έναν συνδετήρα. Η πραγματική ζωή δεν είναι τόσο απλή, ειδικά όταν πρόκειται για αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ωστόσο, ο τρόπος που προσεγγίζουμε συνήθως την αλλαγή είναι εξίσου αστείος - αναζητούμε

¹⁸⁷ J.S. Blumenthal-Barby & H. Burroughs, 2012, Seeking Better Health Care Outcomes: The Ethics Of Using The «Nudge», The American Journal Of Bioethics, 12(2), σελ. 1-10

¹⁸⁸ <https://greenallianceblog.org.uk/2011/03/31/the-problems-with-nudge/>

λάθος τύπο λύσεων για την επίλυση πολύ περίπλοκων ζητημάτων¹⁸⁹. Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και τα άτομα: τεχνικές και προσαρμοστικές. Το καθένα απαιτεί διαφορετική προσέγγιση.

Οι τεχνικές προκλήσεις είναι εκείνες για τις οποίες οι άνθρωποι μπορούν να βασιστούν στην υπάρχουσα γνώση και εμπειρία. Για παράδειγμα, εάν πρέπει να βρείτε έναν νέο γιατρό πρωτοβάθμιας περίθαλψης, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τεχνικές που έχετε χρησιμοποιήσει στο παρελθόν, όπως να ζητήσετε συστάσεις ή να χρησιμοποιήσετε το διαδίκτυο για να αναζητήσετε έναν. Ή, εάν ο οργανισμός σας προετοιμάζεται να μετακομίσει ή να εγκαταστήσει ένα νέο λογισμικό, δεν είναι πιθανώς η πρώτη φορά που ο οργανισμός κάνει κάτι παρόμοιο με αυτό, οπότε η ηγεσία μπορεί πιθανότατα να ανατρέξει στις διαδικασίες και τα βήματα που έγιναν, να εκμιαεύσει υποστήριξη ή γνώση από γνωστές πηγές και στη συνέχεια να ξεκινήσει τη σχετικά προβλέψιμη διαδικασία αλλαγής.

Οι προσαρμοστικές προκλήσεις¹⁹⁰, από την άλλη πλευρά, είναι εκείνες για τις οποίες το χάσμα μεταξύ της τρέχουσας και της επιδιωκόμενης κατάστασης δεν μπορεί να καλυφθεί χρησιμοποιώντας υπάρχουσες προσεγγίσεις, αλλά μόνο με την αναπλαισίωση του τρόπου με τον οποίο σκέφτεστε και λειτουργείτε¹⁹¹. Για παράδειγμα, το να διδάξετε στους ηγέτες του οργανισμού σας νέες δεξιότητες για δύσκολες συνομιλίες μπορεί να είναι χρήσιμο εάν η πρόκληση είναι τεχνική, αλλά δεν θα αρκεί για τους ηγέτες που νιώθουν ακραία δυσφορία όποτε προκύπτει η ανάγκη για μια δύσκολη συζήτηση. Σε αυτή την περίπτωση, οι ηγέτες χρειάζονται κάτι περισσότερο από μια δομή για την εκτέλεση της πρόκλησης. Πρέπει να κάνουν εσωτερική δουλειά γύρω από τις πεποιθήσεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματα που πιθανότατα δεν έχουν κάνει ή έχουν πετύχει ποτέ. Η προσαρμοστική εργασία είναι σκληρή γιατί αμφισβητεί τις βαθιές πεποιθήσεις μας και συνεπάγεται απώλεια, απώλεια πίστης στον τρόπο που γίνονταν πάντα τα πράγματα, απώλεια συναισθημάτων ικανότητας, απώλεια εξουσίας και πολλά άλλα.

Η πραγματικότητα είναι ότι, όταν πρόκειται για οργανωτική αλλαγή καθώς και για αλλαγή συμπεριφοράς των εργαζομένων, η ταχέως μεταβαλλόμενη φύση του ασταθούς, αβέβαιου, περίπλοκου και

¹⁸⁹ <https://www.linkedin.com/pulse/you-cant-use-paperclip-solve-wellbeing-issues-rosie-ward-ph-d/>

¹⁹⁰ <https://dculberh.wordpress.com/2015/08/25/the-turbulent-rise-of-adaptive-wicked-problems/>

¹⁹¹ <https://www.youtube.com/watch?v=QfLLDvnOpl8>

διφορούμενου κόσμου μας (VUCA) σημαίνει ότι οι περισσότερες από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε θα απαιτήσουν τουλάχιστον κάποια προσαρμοστική εργασία¹⁹². Και ενώ οι παρωθήσεις μπορεί να είναι ωφέλιμες όταν πρόκειται για βραχυπρόθεσμες, τεχνικές προκλήσεις, η εφαρμογή τους στις προσαρμοστικές προκλήσεις στο χώρο εργασίας είναι αμφισβητήσιμη στην καλύτερη περίπτωση.

Για παράδειγμα, ενώ η επιτυχής απώλεια βάρους και η διατήρησή του μπορεί να περιλαμβάνει την ανάγκη για γνώση σχετικά με το ενεργειακό ισοζύγιο, την τροφή και την άσκηση (τεχνικές προκλήσεις), τα επικά ποσοστά αποτυχίας απώλειας βάρους και οι μακροπρόθεσμες ακούσιες συνέπειες δείχνουν ξεκάθαρα ότι η βιώσιμη απώλεια βάρους είναι σε μεγάλο βαθμό μια προσαρμοστική πρόκληση (“wicked problem”). Έτσι, ενώ η παρωθήση της αρχιτεκτονικής επιλογών μπορεί να επηρεάσει βραχυπρόθεσμα τις επιλογές τροφής και κίνησης των ανθρώπων, η βιώσιμη αλλαγή απαιτεί αντιμετώπιση των κοινωνικών κανόνων, της πολυπλοκότητας της σκέψης, του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν και εκτιμούν τον εαυτό τους, τη σχέση τους με το φαγητό και την κίνηση, την εξέταση των στρεσογόνων παραγόντων της ζωής και θέματα σχέσεων και πολλά άλλα.

Οι οργανισμοί συχνά προσεγγίζουν την αλλαγή κουλτούρας ως πρόγραμμα ή εκδήλωση, κάτι που οδηγεί στην ακολουθία βημάτων (τεχνικές λύσεις) που θα έπρεπε να λειτουργούν εάν ο οργανισμός αποτελείται από, σε μεγάλο βαθμό, προβλέψιμες οντότητες και όχι από πολύπλοκα, ακατάστατα, σκεπτόμενα ανθρώπινα όντα. Με άλλα λόγια, ο μετασχηματισμός απαιτεί καινοτόμο και ευέλικτο τρόπο σκέψης για να καθοδηγήσει ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο ταξίδι. Αυτές οι διαδικασίες απαιτούν προσαρμοστικές λύσεις – και οι παρωθήσεις θα είναι ανεπαρκείς.

Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί για την ανάπτυξη ηγεσίας. Η ανάπτυξη ποιοτικών ηγετών απαιτεί περισσότερα από την οικοδόμηση δεξιοτήτων (τεχνικές προκλήσεις). Απαιτεί η υποστήριξη των ηγετών να αυξήσουν την αυτογνωσία τους, να προκαλέσουν «καλύτερη σκέψη»¹⁹³ και να αναπτύξουν ποιοτικές σχέσεις, οι οποίες και πάλι, όλες αυτές είναι προκλήσεις προσαρμογής. Με γνώμονα τα παραπάνω η ανάπτυξη των εργαζομένων σε αυτόνομες οντότητες που έχουν τις αναγκαίες ικανότητες να ελιχθούν, προσαρμοστούν και οδηγηθούν σε καινοτόμες λύσεις είναι μονόδρομος για τις εταιρείες του μέλλοντος. Με άλλα λόγια, χρειαζόμαστε ανθρώπους αυτόνομους και ευέλικτους που θα κάνουν τις σωστές επιλογές. Το μόνο που οφείλουμε να διασφαλίσουμε είναι το αρχιτεκτονικά σχεδιασμένο περιβάλλον που θα διευκολύνει τους εργαζομένους προς αυτή την συμπεριφορά.

¹⁹² https://www.youtube.com/watch?v=9yg_BLNSYZU

¹⁹³ <https://www.linkedin.com/pulse/power-pause-rosie-ward-ph-d/>

7.7 Συναδελφικές σχέσεις

Σε αυτή την ενότητα θα εισάγουμε το Spiral Dynamics (SD), το οποίο είναι ένα μοντέλο της εξελικτικής ανάπτυξης ατόμων, οργανισμών και κοινωνιών. Αναπτύχθηκε αρχικά από τον Don Edward Beck και τον Christopher Cowan με βάση την αναδυόμενη κυκλική θεωρία του Clare W. Graves. Το Spiral Dynamics περιγράφει πώς τα συστήματα αξιών και οι κοσμοθεωρίες προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των «συνθηκών ζωής» και των ικανοτήτων του νου¹⁹⁴. Η έμφαση στις συνθήκες ζωής ως απαραίτητες για την πρόοδο μέσω συστημάτων αξιών είναι ασυνήθιστη μεταξύ παρόμοιων θεωριών και οδηγεί στην άποψη ότι κανένα επίπεδο δεν είναι εγγενώς θετικό ή αρνητικό, αλλά μάλλον είναι μια απάντηση στο τοπικό περιβάλλον¹⁹⁵. Μέσω αυτών των συστημάτων αξιών, οι ομάδες και οι πολιτισμοί δομούν τις κοινωνίες τους και τα άτομα ενσωματώνονται σε αυτά. Κάθε ξεχωριστό σύνολο αναπτύσσεται ως απάντηση στην επίλυση των προβλημάτων του προηγούμενου συστήματος. Οι αλλαγές μεταξύ των καταστάσεων μπορεί να προκύψουν σταδιακά (αλλαγή πρώτης τάξης) ή σε μια ξαφνική ανακάλυψη (αλλαγή δεύτερης τάξης)¹⁹⁶. Τα συστήματα αξιών αναπτύσσονται με μια συγκεκριμένη σειρά και το πιο σημαντικό ερώτημα όταν εξετάζουμε το σύστημα αξιών που εκφράζεται σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι γιατί εμφανίζεται η συμπεριφορά¹⁹⁷.

Τα επίπεδα του μοντέλου είναι οχτώ και στο σημείο αυτό θα επικεντρωθούμε στο έκτο, το πράσινο ή αλλιώς την αξία της κοινότητας. Η αναγνώριση της ανάγκης για ανθρώπινη σύνδεση και η φροντίδα για τους άλλους ανθρώπους ωθεί την αλλαγή από την υλιστική φάση του πορτοκαλί σε μια πιο συναισθηματική και προσεκτική φάση του πράσινου. Επικρατεί ένα αίσθημα ισότητας και η επιθυμία να μοιραστούμε τους πόρους που έχουμε δίκαια και με βιώσιμο τρόπο. Σε αυτό το επίπεδο οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται πλέον από την διοίκηση και εξουσία, αλλά αναζητούνται μέσω της συμφιλίωσης και της συναίνεσης. Η ευαισθησία και η αίσθηση της φροντίδας αντικαθιστούν την ψυχρή λογική του υλισμού και μαζί με αυτά μια νέα αίσθηση του ανθρώπινου πνεύματος, που εμπλουτίζει την εμπειρία ζωής. Αναδύεται μια ισχυρή απόρριψη του προηγούμενου υλισμού και κλινικού πραγ-

¹⁹⁴ R. Cacioppe & M.G. Edwards, 2005, Adjusting blurred visions: A typology of integral approaches to organisations, *Journal of Organizational Change Management*, σελ. 93

¹⁹⁵ I. Nasser, 2021, *Advancing Education in Muslim Societies*, International Institute of Islamic Thought, σελ. 11

¹⁹⁶ J.E. Cook, 2008, *The Role of the Individual in Organisational Cultures: a Gravesian Integrated Approach*, σελ. 46-47

¹⁹⁷ M. van Marrewijk & M. Werre, 2003, *Multiple Levels of Corporate Sustainability*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 Issue 2/3, σελ. 108–109

ματισμού του πορτοκαλί και η επιθυμία να αφαιρέσουμε την απληστία και να δημιουργήσουμε αρμονία αντικαθιστά τους προσωπικούς στόχους. Η αίσθηση της κοινότητας και του κοινού σκοπού γίνεται πρωταρχικής σημασίας. Η διαφορετικότητα είναι ευπρόσδεκτη με την προϋπόθεση ότι ενισχύει και εμπλουτίζει την εμπειρία για όλους. Υπάρχει η αίσθηση μιας αυξανόμενης οικογένειας, που σέβεται τα συναισθήματα και εργάζεται για το κοινό καλό. Αυτή είναι η γενέτειρα της πολιτικής ορθότητας και των πολιτικών ένταξης και αποδοχής, με κάθε κόστος. Οι αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα της συλλογικής λήψης αποφάσεων και η αίσθηση ευρύτερης σύνδεσης μέσα στο σύμπαν, αρχίζουν να προκαλούν μια αναζωπύρωση της προσωπικής ενδυνάμωσης. Η εστίαση στη φροντίδα για όλους έχει ένα τίμημα και οι αμφιβολίες σχετικά με τη βιωσιμότητα και τη σοφία της υποστήριξης όλων ανεξαρτήτως κόστους ξεκινά τη διαδικασία κίνησης και αλλαγής. Η προσκόλληση στην ομαδική σκέψη διαλύεται και αρχίζει να αναδύεται ένας ανακαλυφθείς εαυτός, εξίσου στο σπίτι με παρέα ή μοναξιά, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και μεγαλύτερη αίσθηση πνευματικής σύνδεσης.

Ως άνθρωποι, για να νιώθουμε ότι μας εκτιμούν, μας σέβονται και συνεισφέρουμε, πρέπει να νιώθουμε ότι είμαστε μέρος μιας κοινότητας. Είτε πρόκειται για μια κοινότητα γειτόνων, εθελοντών ή συναδέλφων, η οικοδόμηση μιας ισχυρής αίσθησης κοινότητας φέρνει σαφήνεια του σκοπού στις ομάδες στις οποίες ανήκουμε. Υπάρχουν πολλές έρευνες που συνηγορούν στο γιατί έχουν σημασία οι σχέσεις συνομήλικων στην εργασία. Σε μία από αυτές το 70% των εργαζομένων λέει ότι το να έχουν φίλους στη δουλειά τους είναι το πιο κρίσιμο στοιχείο για μια ευτυχισμένη επαγγελματική ζωή¹⁹⁸. Όταν τους ζητήθηκε να επιλέξουν δύο συναισθήματα που νιώθουν όταν αποκλείονται από την εργασία, το 40% των ερωτηθέντων μεταξύ γενεών και φύλων απάντησαν ότι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ότι τους αγνοούν¹⁹⁹. Η έρευνα της Gallup διαπίστωσε ότι το 30% των εργαζομένων λένε ότι έχουν έναν καλύτερο φίλο στη δουλειά²⁰⁰. Αυτό το ποσοστό των εργαζομένων φέρεται να είναι επταπλάσιες πιθανότητες να απασχοληθούν στις δουλειές τους και να παράγουν εργασία υψηλότερης ποιότητας. Επιπλέον, οι στενές σχέσεις με τους συνομηλικούς στην εργασία μπορούν να ενισχύσουν την ευτυχία των εργαζομένων, κάτι που τους εμπνέει να κάνουν περισσότερα. Έρευνα από το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι είναι 13% πιο παραγωγικοί όταν είναι ευτυχισμένοι²⁰¹. Θέλετε οι καλύτεροι υπάλληλοί σας να παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ενώ υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση (από τις ευκαιρίες ανάπτυξης έως τη διαχείριση), οι εργασιακές σχέσεις είναι ένα μεγάλο κομμάτι του παζλ. Μια μελέτη που διεξήχθη

¹⁹⁸ https://www.huffpost.com/entry/workplace-happiness-friends-over-salary_n_1971110

¹⁹⁹ https://www.ey.com/en_us/diversity-inclusiveness/ey-belonging-barometer-workplace-study

²⁰⁰ <https://news.gallup.com/businessjournal/127043/friends-social-wellbeing.aspx>

²⁰¹ <https://www.ox.ac.uk/news/2019-10-24-happy-workers-are-13-more-productive>

από το Workforce διαπίστωσε ότι το 62% των εργαζομένων που είχαν έναν έως πέντε στενούς φίλους στη δουλειά δήλωσαν ότι θα απέρριπταν άλλη προσφορά εργασίας. Αυτός ο αριθμός αυξάνεται στο 70% για τους υπαλλήλους που έχουν έξι έως 25 στενούς φίλους εργασίας²⁰². Τέλος, οι σχέσεις στην εργασία κρατούν το πνεύμα της ομάδας ψηλά²⁰³. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ποιοτικές εργασιακές φιλίες είναι συνυφασμένες με την εργασιακή ικανοποίηση και την ευτυχία²⁰⁴. Είναι λογικό. Όταν οι άνθρωποι συνεννοούνται, γνωρίζουν ότι υποστηρίζονται και αισθάνονται συνδεδεμένοι μεταξύ τους, είναι πιο πιθανό να απολαμβάνουν τη συνεργασία. Αλλά πώς μπορούμε να παρωθήσουμε τους εργαζομένους προς αυτή την κατεύθυνση?

Δώστε στα νέα για τα καθημερινά συμβάντα γραφείου μια διασκεδαστική ανατροπή

Στα γραφείο της πόλης του Waterloo, οι υπάλληλοι πήραν την είδηση για μια ξαπλώστρα που χάθηκε και τη μετέτρεψαν σε διαφήμιση ενός αγνοούμενου κατά τη διάρκεια της προβολής εσωτερικών ειδήσεων στο intranet. Έδωσαν λεπτομέρειες σχετικά με το πού εθεάθη τελευταία φορά η καρέκλα, τι «φορούσε» και μάλιστα παρείχαν ανταμοιβή για την επιστροφή της. Η ανάρτηση έλαβε περισσότερα σχόλια και αφοσίωση από οποιοδήποτε άρθρο ειδήσεων που είχαν δημοσιεύσει μέχρι σήμερα και συσπείρωσε τους υπαλλήλους. Αυτό που ξεκίνησε ως μια διασκεδαστική, παιχνιδιάρικη αναζήτηση μετατράπηκε σε μια σειρά από «μαρτυρίες» της τοποθεσίας της καρέκλας και των νέων φίλων της στο «ταξίδι της σε όλο τον κόσμο». Αυτές οι δραστηριότητες γεφύρωσαν τα τμήματα και πρόσθεσαν μια αίσθηση χιούμορ σε όλο τον οργανισμό, εμπλουτίζοντας την κοινότητα του City of Waterloo.

Διοργανώστε φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες σε όλη την εταιρεία

Όταν κυκλοφόρησε ο μήνας Νοέμβριος, η Milgram & Company Ltd. χρησιμοποίησε την αλλαγή της σεζόν ως ευκαιρία για να ξεκινήσει μια προσπάθεια συγκέντρωσης κεφαλαίων «Movember» σε ολόκληρη την εταιρεία. Το παρατσούκλι της ομάδας τους ήταν "Mo-Freight", και με βάση τη δουλειά τους στον κλάδο των μεταφορών εμπορευμάτων και των επίγειων μεταφορών, οι υπάλληλοι της Milgram ζήτησαν από τους διαχειριστές του intranet κάποια δημιουργική άδεια για να χρησιμοποιήσουν την πλατφόρμα για καλό σκοπό. Δημιούργησαν τον έρανο «Mustache Me», όπου για μια μικρή δωρεά, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να προσθέσουν ένα μουστάκι στο πρόσωπο της φωτογραφίας προφίλ ενός συναδέλφου στο intranet. Η ανταπόκριση ήταν συντριπτική, με πάνω από 250 προφίλ

²⁰² <https://www.slideshare.net/cakehr/the-effect-of-work-relationships-on-organizational-culture-and-commitment>

²⁰³ <https://www.wrike.com/blog/keep-team-morale-high-difficult-times/>

²⁰⁴ <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/the-truth-about-job-satisfaction-and-friendships-at-work/>

με μουστάκι κατά τη διάρκεια του Νοεμβρίου. Παρόλο που τα «φιλανθρωπικά μουστάκια» αφαιρέθηκαν από τις φωτογραφίες στο τέλος του μήνα, παρέμεινε μια νέα αίσθηση κοινότητας και κοινού σκοπού μεταξύ των εργαζομένων της Milgram.

Γιορτάστε επετείους με μοναδικές εκδηλώσεις

Στο πλαίσιο του εορτασμού των 80ων γενεθλίων τους, η Plunkett Raysich Architects LLP δημιούργησε καθημερινές εκδηλώσεις σε μια εκστρατεία συγκέντρωσης κεφαλαίων που ονομάζεται «80 τρόποι σε 80 ημέρες». Υποστηρίζοντας το μήνυμα “The United Way”, κάθε μέρα της εκστρατείας συντονιζόταν με ένα διαφορετικό θέμα ντυσίματος. Οι εργαζόμενοι έκαναν χρήση του intranet για να μοιραστούν ενημερώσεις και φωτογραφίες των εκδηλώσεων με το προσωπικό σε όλο τον οργανισμό. Ο οργανισμός αύξησε την ενδοδικτυακή επικοινωνία με αυτήν την καμπάνια και οι εκδηλώσεις που σχεδίασαν γύρω από την προσπάθειά τους για συγκέντρωση κεφαλαίων έφεραν τον οργανισμό κοντά, συγκεντρώνοντας πάνω από 10.000\$.

Μοιραστείτε βιογραφικά και ιστορίες εργαζομένων

Με σχεδόν 90 υπαλλήλους διασκορπισμένους σε 15 διαφορετικές πολιτείες των ΗΠΑ, η οικοδόμηση μιας ισχυρής αίσθησης κοινότητας αποτέλεσε μια μικρή πρόκληση για τη Nova 401(k) Associates, LLC. Αποφάσισαν να προσλάβουν έναν επαγγελματία συγγραφέα για να κάνει συνεντεύξεις και να δημιουργήσει βιογραφίες εργαζομένων της Nova για να τις μοιραστούν στο intranet τους. Με αυτήν την πρωτοβουλία, οι εργαζόμενοι της Nova στην ανατολική ακτή μπόρεσαν να γνωρίσουν τους υπαλλήλους της Nova στη δυτική ακτή και να αναπτύξουν μια αίσθηση κοινότητας και συντροφικότητας με τρόπο που διαφορετικά θα έλειπε.

Ενθάρρυνση φιλικού ενδοεταιρικού ανταγωνισμού

Οι εργαζόμενοι στην Custom Communications χρησιμοποίησαν το intranet για να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ετήσια εκστρατεία δωρεάς τροφίμων για την Ημέρα των Ευχαριστιών και να τονώσουν τον ανταγωνισμό στις τοποθεσίες που συμμετέχουν. Το 2014, η Custom Communications μπόρεσε να θρέψει 83 οικογένειες με την ημέρα των Ευχαριστιών. Το 2015, προωθώντας την προσπάθεια και ενθαρρύνοντας τον φιλικό ανταγωνισμό εντός του καταστήματος χρησιμοποιώντας το intranet, ο οργανισμός μπόρεσε να συγκεντρώσει αρκετά για να θρέψει 105 οικογένειες. Η συνεισφορά από την Custom Communications ανήλθε στο ένα τρίτο των συνολικών δωρεών που ελήφθησαν. Αυτή η πρωτοβουλία βοήθησε να χτιστούν νέες φιλίες, να καταρριφθούν γεωγραφικά εμπόδια και να ενωθεί η πλήρης ομάδα πίσω από μια δραστηριότητα που αισθάνεσαι καλά.

Αυτές είναι μόνο ορισμένες από τις πολλές πρωτοβουλίες που προωθούνται από ηγέτες που θέλουν να δημιουργήσουν το έδαφος για να εφαρμόζουν τις εταιρικές τους αξίες μέσα από δραστηριότητες οικοδόμησης κοινότητας, με σαφή οφέλη εντός και εκτός του οργανισμού τους. Ως αρχιτέκτονες επιλογών, η οικοδόμηση μιας ισχυρής αίσθησης κοινότητας γύρω από κάθε οργανισμό είναι ταυτόχρονα μια ανταποδοτική και γόνιμη εμπειρία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εργάζονται σε μια κοινότητα αφοσιωμένων συναδέλφων και διευθυντικών στελεχών, η δουλειά τους γίνεται πιο ουσιαστική και ο σκοπός τους ως εταιρεία γίνεται πιο καθορισμένος. Όλο και περισσότεροι εκπληκτικοί οργανισμοί αξιοποιούν πλέον το intranet ως εργαλείο για να ζωντανέψουν τις δικές τους κοινότητες.

7.8 Οι αμοιβές και άλλες οικειοθελείς παροχές ως κίνητρο παραγωγικότητας

Τα κίνητρα των εργαζομένων μπορούν να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικά για την ενθάρρυνση της παραγωγικότητας στην εργασία και για την αναγνώριση τότε τα μέλη της ομάδας υπερβαίνουν τα κανονικά εργασιακά τους καθήκοντα για να συνεισφέρουν στις εταιρείες τους. Από πρόσθετα επιδόματα έως μπόνους εργαζομένων, τα οικονομικά κίνητρα δίνουν στους εργοδότες έναν τρόπο να αποζημιώνουν τις ομάδες τους για την επιτυχία και την επίτευξη στόχων. Τα οικονομικά κίνητρα είναι ένας τύπος κινήτρων για τους εργαζόμενους που παρέχουν οι εταιρείες για να ενθαρρύνουν την απόδοση και την παραγωγικότητα και να αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα. Οι εργοδότες χρησιμοποιούν οικονομικά κίνητρα για να παρακινήσουν τις ομάδες και το προσωπικό να ξεπεράσουν τις προσδοκίες ή να λάβουν μέρος σε εργασίες ή δραστηριότητες που συνήθως δεν εκτελούν οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, τα οικονομικά κίνητρα είναι αποτελεσματικές ανταμοιβές για την αναγνώριση τότε οι εργαζόμενοι εκτελούν πέρα από τα κανονικά εργασιακά τους καθήκοντα. Οι εργοδότες μπορούν να εφαρμόσουν μια σειρά από οικονομικά κίνητρα, ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον και τον τύπο της επιχείρησης. Τα οικονομικά κίνητρα μπορούν να αποτελέσουν ένα εξαιρετικά ευεργετικό κίνητρο στο χώρο εργασίας. Οι εταιρείες που παρέχουν κάποιο είδος χρηματικής ανταμοιβής για εξαιρετική απόδοση εργασίας ή ομαδική αναγνώριση είναι πιο πιθανό να καλλιεργήσουν θετικά εργασιακά περιβάλλοντα, να δημιουργήσουν υποστηρικτικές σχέσεις και να ενθαρρύνουν αποτελέσματα υψηλότερης ποιότητας. Υπάρχουν αρκετοί ακόμη λόγοι για τους οποίους τα οικονομικά κίνητρα είναι σημαντικά στο χώρο εργασίας, όπως ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, αναγνώριση της ατομικής απόδοσης, ενθάρρυνση της συνεργατικής ομαδικής εργασίας, παρακίνηση του προσωπικού να επιτύχει τους στόχους της εταιρείας.

Υπάρχει εκτενής συζήτηση για το αν άμεσα ή έμμεσα οικονομικά κίνητρα μπορούν να θεωρηθούν μέρος μιας αρχιτεκτονικής «κομφών» επιλογών που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων χωρίς επιβολή. Είναι δύσκολο να υπερεκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο οι περισσότεροι μάνατζερ και οι άνθρωποι που τους συμβουλεύουν πιστεύουν στη λυτρωτική δύναμη των ανταμοιβών. Σίγουρα, η συντριπτική πλειονότητα των εταιρειών χρησιμοποιούν κάποιο είδος προγράμματος που προορίζεται να παρακινήσει τους υπαλλήλους συνδέοντας την αποζημίωση με τον έναν ή τον άλλο δείκτη απόδοσης. Είναι σαφές ότι από μόνα τους και ειδικά όταν υπάρχει έντονη «διαφήμιση» γύρω από αυτά, τότε μπορούν να παρερμηνευτούν ως τακτικές μαστίγιου και καρότου. Για να θεωρηθούν ως παρωθήσεις είναι σημαντικό να μην καθορίζουν το ελάχιστο βιοτικό επίπεδο του εργαζομένου και να δημιουργούν ένα αίσθημα αυτό-κινητοποίησης. Ο ιδανικός στόχος του αρχιτέκτονα είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα των ίδιων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό συνήθως σχεδιάζεται ένα πολυδιάστατο σύστημα κινήτρων οικονομικά και μη. Αυτά που συναντάμε πιο συχνά σε πολλούς χώρους εργασίας αναλύονται παρακάτω.

Μπόνους

Τα μπόνους των εργαζομένων είναι ένα από τα πιο κοινά είδη οικονομικών κινήτρων που χρησιμοποιούν οι εταιρείες ως τακτικά κίνητρα ανταμοιβής και ως τρόπο να δείξουν την εκτίμηση των εργαζομένων. Έτσι μπορούν να προσφέρουν μπόνους σε μετρητά ή να συμπεριλάβουν ένα χρηματικό μπόνους στους μισθούς των εργαζομένων ως τρόπο ανταμοιβής του προσωπικού για την υπέρβαση των προσδοκιών ή την επίτευξη ενός στόχου εκτός της συνήθους περιγραφής της εργασίας τους. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν μπόνους για να δείξουν αναγνώριση ή εκτίμηση για σημαντικά ορόσημα των εργαζομένων, όπως μια επέτειο εργασίας. Επιπλέον, πολλοί εργοδότες συχνά παρέχουν μπόνους διατήρησης και εγγραφής σε υπαλλήλους που συμφωνούν να εργαστούν σε έναν οργανισμό για ορισμένο χρονικό διάστημα ή για να προσελκύσουν πιθανές προσλήψεις για να εργαστούν για τους οργανισμούς τους.

Προγράμματα παραπομπής

Τα προγράμματα παραπομπής εργαζομένων είναι ένας τύπος οικονομικού κινήτρου που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εντοπίσουν πιθανούς υποψηφίους για να εργαστούν για τους οργανισμούς τους. Όταν οι οργανώσεις τους προσλαμβάνουν υποψηφίους που αναφέρονται, ο παραπέμπων υπάλληλος λαμβάνει χρηματική ανταμοιβή συνήθως μετά από ένα δοκιμαστικό χρονικό διάστημα. Τα προγράμματα παραπομπής εργαζομένων είναι επιτυχή επειδή οι εταιρείες μπορούν να βασίζονται στο προσωπικό τους για να κάνουν συνδέσεις με πιθανά talέντα που μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη των οργανισμών τους. Επιπλέον, τα προγράμματα παραπομπής παρέχουν έναν τρόπο για

το προσωπικό να συμμετέχει στην ανάπτυξη των εταιρειών του, ενώ επωφελείται από χρηματικές ανταμοιβές.

Επιπλέον επιδόματα

Ένα από τα πιο κοινά επιδόματα που μπορούν να προσφέρουν οι εργοδότες είναι το επίδομα τιμής. Αυτός ο τύπος κινήτρου είναι ένα πρόσθετο ποσό στον μισθό ενός εργαζομένου που λειτουργεί ως φραγμός έναντι των αυξήσεων του πληθωρισμού. Ενώ το επίδομα τιμής ήταν αρχικά ένα ξεχωριστό ποσό από τον μισθό ενός εργαζομένου, αυτό το είδος κινήτρου είναι συνήθως μέρος των μισθών των εργαζομένων, εάν ο εργοδότης τους το προσφέρει. Πολλοί οργανισμοί παρέχουν επίσης επιδόματα όπως αποζημίωση ταξιδιού, μεταφορά και άλλες ανάγκες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Εργαζόμενοι μπορεί να λαμβάνουν επιδόματα όπως εταιρικό όχημα ή επιδόματα πτήσης και διαμονής για ταξίδια σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο για την υποστήριξη των στόχων της εταιρείας τους.

Προμήθεια

Οι προμήθειες είναι κοινά οικονομικά κίνητρα για επαγγελματίες που εργάζονται στον τομέα των πωλήσεων. Συνήθως, οι επαγγελματίες πωλήσεων κερδίζουν ένα συγκεκριμένο ποσό σε προμήθειες για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που πωλούν σε πελάτες. Οι προμήθειες πωλήσεων μπορούν να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές στο να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας να επιτύχουν τους στόχους πωλήσεων και να δημιουργήσουν κέρδη για τους οργανισμούς τους.

Δικαιώματα προαίρεσης μετοχών εργαζομένων

Ορισμένες εταιρείες παρέχουν κίνητρα μετοχών που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να αγοράζουν μετοχές των μετοχών της εταιρείας σε καθορισμένη τιμή χαμηλότερη της αγοράς. Οι εργοδότες που προσφέρουν δικαιώματα προαίρεσης μετοχών μπορούν να το κάνουν σε συγκεκριμένη τιμή ανά μετοχή μόνο για τα μέλη του προσωπικού. Τα κίνητρα μετοχών είναι ωφέλιμα επειδή προσφέρουν στους εργαζόμενους μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη καθώς οι εταιρείες κερδίζουν από τις μετοχές.

Μερίδια κέρδους

Η κατανομή των κερδών είναι ένα δημοφιλές οικονομικό κίνητρο που οι εργοδότες μπορούν να προσφέρουν στα μέλη του προσωπικού εκτός από έναν κανονικό μισθό. Η κατανομή κερδών δίνει στους υπαλλήλους ενός οργανισμού ένα ποσοστό των κερδών του οργανισμού συν τους κανονικούς μι-

σθούς τους. Αυτός ο τύπος κινήτρων μπορεί να είναι εξαιρετικά επωφελής τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες τους, επειδή η ευκαιρία να κερδίσουν ένα μερίδιο από τα κέρδη της εταιρείας μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματικό κίνητρο για τους εργαζόμενους να υπερβούν τους στόχους κέρδους.

Συνεργασίες και Συνέργειες

Οι συνεταιρικές σχέσεις είναι παρόμοιες με τα μερίδια κέρδους στο ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα ποσοστό των κερδών που παράγουν οι εταιρείες τους. Ωστόσο, τα κίνητρα συνεργασίας προσφέρουν επίσης στο προσωπικό μερίδιο συμμετοχής σε διοικητικούς ρόλους, δηλαδή οι εργαζόμενοι αποκτούν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε συναντήσεις διοίκησης και να λαμβάνουν μέρος σε σημαντικές αποφάσεις διαχείρισης σχετικά με τις εταιρικές πρακτικές. Αν και οι συνεργασίες δεν δίνουν στους εργαζομένους καμία άμεση ιδιοκτησία των οργανισμών τους, αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι πολύτιμα για την υποστήριξη της προόδου και της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι με τις εταιρείες τους ως ενσωματωμένα μέλη της ομάδας, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι στην εργασία τους και αφοσιωμένοι στο να κάνουν ουσιαστικές συνεισφορές.

Μισθολογικά κίνητρα

Ορισμένοι εργοδότες μπορεί να προσφέρουν μισθολογικά κίνητρα όπως πρόσθετη αμοιβή για την ολοκλήρωση βραχυπρόθεσμων έργων εκτός των κανονικών ωρών εργασίας. Οι εργοδότες μπορεί συχνά να προσφέρουν στο προσωπικό τους την ευκαιρία να εργάζονται επιπλέον ώρες, εφόσον το επιθυμούν, όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την κανονική τους αμοιβή συν έναν επιπλέον μισθό για να αντισταθμίσουν τις περισσότερες ώρες εργασίας.

Αυξήσεις μισθών

Οι αυξήσεις μισθών είναι ένα από τα πιο κοινά οικονομικά κίνητρα που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Οι αυξήσεις μισθών είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές και συχνά απαραίτητες για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχων επαγγελματιών, και οι εργοδότες μπορούν να δείξουν την υποστήριξή τους στα μέλη του προσωπικού στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Συνταξιοδοτικές και συνταξιοδοτικές παροχές

Οι συνταξιοδοτικές παροχές είναι κίνητρα που παρέχουν στους εργαζομένους ταμεία μακροπρόθεσμης συνταξιοδότησης. Οι εταιρείες που παρέχουν παροχές συνταξιοδότησης μπορούν να προσφέρουν διάφορους τύπους συνταξιοδοτικών προγραμμάτων στα οποία συνεισφέρουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους. Ορισμένοι εργοδότες συνεισφέρουν επίσης στις παροχές συνταξιοδότησης των εργαζομένων τους μέσω αντιστοίχισης, όπου ο εργοδότης συνεισφέρει το ίδιο ποσό με τον εργαζόμενο στον λογαριασμό συνταξιοδότησης. Οι πρόσθετες παροχές περιλαμβάνουν πρόσθετα οφέλη για τους υπαλλήλους, όπως πρόσθετη οικονομική κάλυψη για τη φροντίδα των παιδιών, τα έξοδα διαβίωσης ή ακόμα και τα δίδακτρα κολεγίου.

7.9 Κοινωνική και Περιβαλλοντική ευθύνη

Με την παγκοσμιοποίηση, η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) έχει γίνει ένα σημαντικό θέμα σε όλο τον κόσμο. Οι εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με αυτό το θέμα από διάφορες οπτικές γωνίες και η εταιρική ευθύνη αποτελεί όλο και μεγαλύτερο πλεονέκτημα στην προβολή της, μεταμορφώνοντας πλέον την ΕΚΕ σε παράγοντα ανταγωνιστικότητας των εταιρειών. Ανάλογα με τον κλάδο και το μέγεθος, η επίδειξη κοινωνικής ευθύνης μπορεί να ωφελήσει μια επιχείρηση και να αποτελέσει μέρος του στρατηγικού της προσανατολισμού σε τομείς όπως η διαφύλαξη της ικανότητας καινοτομίας, η βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων και η ενίσχυση της θέσης της στην αγορά. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι επίσης ολοένα και περισσότερο δικτυωμένες σε διεθνές επίπεδο και πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα στην αλυσίδα εφοδιασμού τους. Σε περιπτώσεις όπου είναι επίσης προμηθευτές μεγάλων εταιρειών, θα πρέπει να συμμορφώνονται με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα αυτών των πελατών.

Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε μια διαισθητική αίσθηση ή κατανόηση του τι σημαίνει να είσαι υπεύθυνος – ή να είσαι ανεύθυνος. Ίσως μπορούμε να θυμηθούμε ότι είχαμε την ικανοποίηση να γνωρίζουμε ότι ακούσαμε τη φωνή της συνείδησής μας και κάναμε το σωστό με τον σωστό τρόπο όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με ένα ηθικό δίλημμα. Ή ίσως έχουμε βιώσει τύψεις όταν συμπεριφερθήκαμε με τρόπο που θεωρούσαμε ανεύθυνο. Και ίσως έχουμε νιώσει ακόμη και θυμό ή απογοήτευση όταν είδαμε αυτό που νιώσαμε ότι ήταν ανεύθυνη συμπεριφορά άλλων, συμπεριλαμβανομένων των εταιρειών.

Η υπευθυνότητα σε προσωπικό επίπεδο ως βασικό στοιχείο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η προειδοποίηση που λαμβάνουμε από τη φύση τις τελευταίες δεκαετίες δεν μπορεί να μας αφήσει αδιάφορους. Ευτυχώς, αυτά τα υπολείμματα ηθικής διαμορφώθηκαν στην έννοια της κοινωνικής (οικολογικής) ευθύνης. Η ευθύνη θα μπορούσε να εμφανιστεί και να λειτουργήσει σε παγκόσμιο και προσωπικό επίπεδο επίσης. Θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε ποιο από αυτά τα επίπεδα έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στον βαθμό ευθύνης στην κοινωνία και ποιο είναι πιο σημαντικό για την επίτευξη επιχειρηματικής ευθύνης;

Ο Milton Friedman έχει υποστηρίξει ότι μόνο οι άνθρωποι μπορούν να έχουν κοινωνικές ευθύνες, οι εταιρείες είναι υπεύθυνες μόνο απέναντι στους μετόχους τους και όχι στο κοινωνικό σύνολο. Σύμφωνα με την άποψή του, σκοπός της εταιρείας είναι να μεγιστοποιήσει τις αποδόσεις στους μετόχους της. Τι σημαίνει να λες ότι το «επιχειρείν» έχει ευθύνες; Μόνο οι άνθρωποι μπορούν να έχουν ευθύνες. Μια εταιρεία είναι ένα τεχνητό άτομο και υπό αυτή την έννοια μπορεί να έχει τεχνητές ευθύνες, αλλά το «επιχειρείν» στο σύνολό του δεν μπορεί να ειπωθεί ότι έχει ευθύνες, ακόμη και με αυτήν την αόριστη έννοια. Σε ένα σύστημα ελεύθερης επιχείρησης, ιδιωτικής ιδιοκτησίας, ένα εταιρικό στέλεχος είναι υπάλληλος των ιδιοκτητών της επιχείρησης. Έχει άμεση ευθύνη απέναντι στους εργοδότες του. Αυτή η ευθύνη είναι να διεξάγουν την επιχείρηση σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, που γενικά θα είναι να βγάλουν όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα ενώ συμμορφώνονται με τους βασικούς κανόνες της κοινωνίας, τόσο αυτούς που ενσωματώνονται στο νόμο όσο και αυτούς που ενσωματώνονται στο ηθικό έθιμο²⁰⁵. Σύμφωνα με τον Friedman, η ευθύνη ξεκινά από τον καθένα μας και μόνο από τότε ξεκινά η ευθύνη της επιχείρησης.

Για να ενεργούν οι οργανισμοί ανεύθυνα, τα άτομα πρέπει να ενεργούν ανεύθυνα. Όταν μεμονωμένες ανεύθυνες ενέργειες γίνονται συστημικές και σημαντικές, τότε το πρόβλημα γίνεται οργανωτικό. Το γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι σε οργανισμούς ενεργούν ανεύθυνα δεν προκαλεί έκπληξη. Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αντιστέκονται στον πειρασμό να εμπλακούν σε παράνομες δραστηριότητες, ορισμένοι αναπόφευκτα υποκύπτουν. Αν και είναι δυνατόν να κατανοήσουμε γιατί ορισμένα άτομα ενεργούν άσχημα, είναι πιο δύσκολο να εξηγήσουμε γιατί άλλα άτομα, ειδικά τα ανώτερα στελέχη, συγχωρούν ή ακόμα και εμπλέκονται σε τέτοιες ενέργειες, ειδικά δεδομένου ότι οι συνέπειες είναι συχνά σοβαρές και μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία της εταιρείας. Εξάλλου, όλα όσα γνωρίζουμε για την καλή ηγεσία υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν ακεραιότητα. Οι ψυχολόγοι συχνά υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς μας ή οι διαθέσεις μας

²⁰⁵ M. Friedman, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, Τεύχος 13^{ης} Σεπτεμβρίου

διέπουν τη συμπεριφορά μας. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι ενεργούν με παρόμοιους τρόπους σε διαφορετικές καταστάσεις. Ενώ οι διαθέσεις μας διαμορφώνονται από την κοινωνικοποίηση, ορισμένες μπορεί να είναι γενετικά κωδικοποιημένες. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί, λοιπόν, ότι εάν οι άνθρωποι είναι ειλικρινείς και έμπιστοι στην προσωπική τους ζωή, θα είναι και στην επαγγελματική τους ζωή. Ωστόσο, σημαντική έρευνα δείχνει ότι οι περιστασιακοί παράγοντες είναι πιο σημαντικοί από τις προσωπικές διαθέσεις για την εξήγηση των ενεργειών των ατόμων. Οι άνθρωποι που ενεργούν υπεύθυνα σε μια κατάσταση μπορεί να ενεργούν ανεύθυνα σε μια άλλη λόγω του πλαισίου στο οποίο συμβαίνουν οι πράξεις τους. Τι ακριβώς είναι το οργανωτικό πλαίσιο που μπορεί να οδηγήσει τους καλούς ανθρώπους να συμπεριφέρονται άσχημα;

Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι επισημαίνουν 3 λόγους που μπορούν να οδηγήσουν τους καλούς ανθρώπους να συμπεριφέρονται άσχημα:

1. Τα άτομα καθοδηγούνται στη συμπεριφορά τους παρατηρώντας άλλους συναδέλφους. Μπορεί να γνωρίζουν ότι τα άτομα που παρατηρούν ενεργούν ανεύθυνα, ωστόσο μπορεί να μην κάνουν τίποτα για να παρέμβουν επειδή υποθέτουν ότι η σιωπή είναι ο κανόνας.
2. Η ασάφεια των ανεύθυνων ενεργειών συμβάλλει στην απάθεια των παρευρισκομένων. Εάν δεν είναι απολύτως σαφές ότι η ενέργεια είναι απαράδεκτη ή δεν είναι σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την επίλυση του προβλήματος, το ζήτημα είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπιστεί.
3. Η ευθύνη για την αντιμετώπιση ηθικών ζητημάτων είναι διάχυτη μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στην κατάσταση. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, η ευθύνη για την κακή οργανωτική συμπεριφορά ανήκει σε όλους τους εργαζόμενους, επομένως θεωρείται ότι όλοι στον οργανισμό θα μοιραστούν τις συνέπειες των ανεύθυνων ενεργειών - παρά το γεγονός ότι μόνο λίγα άτομα μπορεί να ανταμειφθούν.

Οι οργανισμοί πρέπει να τηρούν ένα σύνολο αξιών που υπαγορεύουν κατάλληλες ατομικές ενέργειες. Αυτές οι αξίες δημιουργούν ένα πλαίσιο για το τι θεωρείται αποδεκτό εντός του οργανισμού²⁰⁶. Στις μέρες μας, δεν αρκεί να λέμε στους ανθρώπους τι να κάνουν, διότι σε περιόδους υλιστικού συστήματος οι άνθρωποι θα ενεργούν σύμφωνα με το δικό τους συμφέρον. Και δεν είναι επειδή οι άνθρωποι είναι κακοί, αλλά κυρίως επειδή δεν έχουν εναλλακτικό τρόπο να ακολουθήσουν. Η ώθηση που χρησιμοποιείται από την ηγεσία είναι ο τρόπος για την επίτευξη αποτελεσματικής Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύνολο των διαδικασιών, εθίμων, πολιτικών, νόμων

²⁰⁶ P. Bansal & S. Kandola, 2003, Corporate Social Responsibility: Why good people behave badly in organizations, Ivey Business Journal, Επανάδοση 02, σελ. 2-5

και θεσμών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνεται, διοικείται ή ελέγχεται μια εταιρεία. Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει επίσης τις σχέσεις μεταξύ των πολλών εμπλεκόμενων παραγόντων (τα ενδιαφερόμενα μέρη) και τους στόχους για τους οποίους διοικείται η εταιρεία. Οι κύριοι παίκτες είναι οι μέτοχοι, η διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο. Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες, τράπεζες και άλλους δανειστές, ρυθμιστικές αρχές, το περιβάλλον και την κοινότητα γενικότερα²⁰⁷. Η εταιρική διακυβέρνηση και δύο ακόλουθες προϋποθέσεις είναι απαραίτητες για την αποτροπή της εταιρικής κοινωνικής ανευθυνότητας: ένα σύνολο ισχυρών και συνεπών οργανωτικών αξιών που ενστερνίζονται την εταιρική κοινωνική ευθύνη και ενδυνάμωση των εργαζομένων που επιτρέπει και ενθαρρύνει τα άτομα να εκφράσουν τις ανησυχίες τους στα ανώτερα στελέχη. Μια μελέτη από το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ διαπίστωσε ότι οι εταιρείες που είχαν ισορροπία ενδιαφερομένων - εστίαση στους πελάτες, την κοινωνία, το περιβάλλον και τις κοινότητες καθώς και τους μετόχους - παρουσίασαν 4 φορές μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης και 8 φορές μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης από αυτές εταιρείες που επικεντρώθηκαν μόνο στην αύξηση του πλούτου για τους μετόχους τους²⁰⁸. Ως θεμελιώδες λοιπόν μέρος των εταιρειών, οι άνθρωποι από μόνοι τους είναι αρχιτεκτονικές επιλογών και αποτελούν την κινητήρια δύναμη της Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Παγκόσμιο επίπεδο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μετακινείται από μια περιθωριακή σκέψη σε ένα βασικό επιχειρηματικό ζήτημα και ένα μόνιμο μέρος της επιχειρηματικής διαχείρισης. Οι εταιρείες αρχίζουν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της εταιρικής ευθύνης ρωτώντας τι είναι καλό για το περιβάλλον, την κοινωνία και τις επιχειρήσεις, καθώς και πώς μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η απόδοση. Για ορισμένες εταιρείες η βελτίωση των εταιρικών περιβαλλοντικών επιδόσεων είναι απλώς «το σωστό πράγμα», ενώ για άλλες θεωρείται ως στρατηγικό επιχειρηματικό πλεονέκτημα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτές οι εταιρείες θέλουν να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτές, ώστε να μπορούν να ενσωματώσουν την ΕΚΕ στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Είναι δυνατό να ταξινομηθούν οι κύριες θεωρίες ΕΚΕ και οι σχετικές προσεγγίσεις σε τέσσερις ομάδες: (1) θεωρίες οργάνων, στις οποίες η εταιρεία θεωρείται μόνο ένα μέσο για τη δημιουργία πλούτου

²⁰⁷ H. Ramaseshan, 2006, Case Studies on Ethics and Corporate Governance – Vol. I, Icfai Books, Hyderabad, σελ. 5

²⁰⁸ R.S. Kaplan & D.P. Norton, 1996, Translating Strategy into Action: the Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston

και οι κοινωνικές της δραστηριότητες είναι μόνο ένα μέσο για την επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, (2) πολιτικές θεωρίες, που αφορούν τη δύναμη των εταιρειών στην κοινωνία και την υπεύθυνη χρήση αυτής της εξουσίας στην πολιτική αρένα, (3) ενσωματωτικές θεωρίες, στις οποίες η εταιρεία επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των κοινωνικών απαιτήσεων και (4) ηθικές θεωρίες, βασισμένες στις ηθικές ευθύνες των εταιρειών προς την κοινωνία²⁰⁹.

Τα περισσότερα που συνδέονται με το επίπεδο της προσωπικής κοινωνικής ευθύνης είναι οι ηθικές θεωρίες. Όταν ο Adam Smith οραματίστηκε για πρώτη φορά την οικονομία της αγοράς, δεν χώρισε τα ήθη από την αγορά. Στην πραγματικότητα, τα ήθη υποτίθεται ότι ήταν ένα φυσικό μέρος της λειτουργίας της οικονομίας της αγοράς. Πίστευε ότι οι οικονομικές συναλλαγές πρέπει να είναι αποτέλεσμα αμοιβαίας συμφωνίας και να περιλαμβάνουν ηθική και φιλία. Δήλωσε ότι ο εγωισμός θα μπορούσε να εμποδίσει την ηθική λειτουργία της οικονομίας της αγοράς. Εάν οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν έπαιζαν κάποιο ρόλο, τότε η αλληλεξάρτηση που βιώνουν τα άτομα θα μπορούσε να εξαφανιστεί και το άδικο παιχνίδι που βασίζεται στην απληστία και τη δυσπιστία θα υπήρχε²¹⁰.

Θα μπορούσαμε να δούμε τη σημερινή κοινωνία ως μια κοινωνία που έχει χάσει τα βασικά ήθη της στην αγορά. Όπου το ήθος θα πρέπει να αποκατασταθεί στην κοινωνία με τη δέουσα ώθηση ηθικής διακυβέρνησης, κυρίως, όχι με σκληρές απαγορεύσεις ή εντολές. Αρκετές δυνάμεις οδηγούν την εξέλιξη της ΕΚΕ, συμπεριλαμβανομένου του καταναλωτικού ακτιβισμού, της πίεσης των μετόχων και των επενδυτών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²¹¹. Σύμφωνα με τον Robertson, η στροφή προς τη βιωσιμότητα είναι πιθανό να απαιτήσει μια ευρεία μετατόπιση της έμφασης από την αύξηση των εισοδημάτων στη μείωση του κόστους²¹². Οι αρχές των νέων οικονομικών, είναι οι εξής:

- συστηματική ενδυνάμωση των ανθρώπων (σε αντίθεση με το να εξαρτώνται και να διατηρούνται), ως βάση για την ανθρωποκεντρική ανάπτυξη
- συστηματική διατήρηση των πόρων και του περιβάλλοντος, ως βάση για περιβαλλοντικά βιώσιμη ανάπτυξη

²⁰⁹ E. Garriga & D. Melé, 2004, Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, Vol. 53, σελ. 51-71

²¹⁰ S.T. Bruyn, 1999, The Moral Economy, Review of Social Economy, Vol. 57 No 1, σελ. 25-46

²¹¹ A. Cretney, E. Veldman, M. Raynolds & P. Holroyd, 2005, Defining Corporate Environmental Responsibility, Canadian ENGO Perspectives, σελ. 2-7

²¹² J. Robertson, 2005, The New Economics of Sustainable Development. A Briefing for Policy Makers, European Commission, Luxembourg

- εξέλιξη από ένα μοντέλο οικονομικής ζωής «πλούτου εθνών» σε ένα παγκόσμιο μοντέλο και από τη σημερινή διεθνή οικονομία σε ένα οικολογικά βιώσιμο, αποκεντρωτικό, πολυεπίπεδο μονοκοσμικό οικονομικό σύστημα
- αποκατάσταση πολιτικών και ηθικών παραγόντων σε κεντρική θέση στην οικονομική ζωή και σκέψη
- σεβασμός των ποιοτικών αξιών και όχι μόνο των ποσοτικών αξιών
- σεβασμός στις γυναικείες αξίες, όχι μόνο στις αντρικές

Η ΕΚΕ, επίσης γνωστή ως εταιρική ευθύνη, εταιρική ιθαγένεια, υπεύθυνη επιχείρηση, βιώσιμη υπεύθυνη επιχείρηση ή εταιρική κοινωνική απόδοση είναι μια μορφή εταιρικής αυτορρύθμισης που ενσωματώνεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Στην ιδανική περίπτωση, η ΕΚΕ θα λειτουργούσε ως ένας ενσωματωμένος, αυτορυθμιζόμενος μηχανισμός με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα παρακολουθούσαν και θα διασφάλιζαν την τήρησή τους στο νόμο, τα ηθικά πρότυπα και τους διεθνείς κανόνες. Οι επιχειρήσεις θα αναλάβουν την ευθύνη για τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον, τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τις κοινότητες, τους ενδιαφερόμενους φορείς και όλα τα άλλα μέλη της δημόσιας σφαίρας. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα προωθούσαν προληπτικά το δημόσιο συμφέρον ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη και την ανάπτυξη της κοινότητας και εξαλείφοντας εθελοντικά τις πρακτικές που βλάπτουν τη δημόσια σφαίρα, ανεξάρτητα από τη νομιμότητα. Ουσιαστικά, η ΕΚΕ είναι η σκόπιμη συμπερίληψη του δημόσιου συμφέροντος στη λήψη εταιρικών αποφάσεων και η τιμή ενός τριπλού αποτελέσματος: Άνθρωπος, Πλανήτης, Κέρδος²¹³.

Όπως σημειώνουν οι Denis Leonard και Rodney McAdam η ΕΚΕ γίνεται όλο και πιο σημαντική και περιλαμβάνει στοιχεία όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η κοινωνική ισότητα και η οικονομική ανάπτυξη, έχει ισχυρή συγγένεια με τις θεμελιώδεις αρχές της διαχείρισης ποιότητας²¹⁴. Έτσι, οι περιβαλλοντικές πτυχές είναι πολύ σημαντικές για την εταιρική δραστηριότητα και τη διαχείριση ποιότητας. Επιπλέον, η ΕΚΕ δεν μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς οικολογική (περιβαλλοντική) συνιστώσα. Μια περιβαλλοντικά υπεύθυνη εταιρεία είναι αυτή που έχει δύο επιφάνειες. Πρώτον, τον κυρίαρχο κοινωνικό θεσμό, όπου συνειδητοποιεί ότι οι εταιρείες έχουν γίνει πιο ισχυρές από τα έθνη και επομένως έχει ευθύνη απέναντι στην κοινωνία. Και δεύτερον, την περιβαλλοντική επιφοίτηση όπου αντιλαμβάνεται ότι σκοπός της είναι η αειφορία. Ως κινητήρας της κοινωνίας, μια περιβαλλοντικά

²¹³ D. Wood, 1991, Corporate Social Performance Revisited, The Academy of Management Review, Vol. 16 No 4, σελ. 691-718

²¹⁴ D. Leonard & R. McAdam, 2003, Corporate Social Responsibility, Quality Progress, σελ. 27-32

υπεύθυνη εταιρεία ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητές της με τις οικολογικές αρχές. Η δουλειά της είναι να βοηθά την κοινωνία να επιτύχει βιωσιμότητα.

Οι εταιρείες αρχίζουν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της εταιρικής ευθύνης ρωτώντας τι είναι καλό για το περιβάλλον, την κοινωνία και τις επιχειρήσεις, καθώς και πώς μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η απόδοση. Για ορισμένες εταιρείες η βελτίωση των εταιρικών περιβαλλοντικών επιδόσεων είναι απλώς «το σωστό πράγμα», ενώ για άλλες θεωρείται ως στρατηγικό επιχειρηματικό πλεονέκτημα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτές οι εταιρείες θέλουν να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτές, ώστε να μπορούν να ενσωματώσουν την Εταιρική Περιβαλλοντική Ευθύνη στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Οι ιδιωτικές μεγάλες εταιρείες έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην κοινωνία και θα μπορούσαν να αναλάβουν την ευθύνη σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς αποτελούν θεμελιώδες μέρος της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης. Οι εταιρείες που εξαρτώνται περισσότερο από τις αξίες των μελών της είναι εταιρείες που ανήκουν σε πελάτες, επομένως σε αυτήν την περίπτωση τέτοιου είδους εταιρείες βρίσκονται υπό υψηλή απειλή προσωπικής ανευθυνότητας. Οι εισηγμένες εταιρείες είναι ορατές στους ανθρώπους, επομένως επηρεάζονται περισσότερο από το κοινό. Οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν απειλή μονοπώλησης, αλλά από την άλλη θα μπορούσαν να αποτελέσουν ηθικό παράδειγμα για ολόκληρη την αγορά.

7.10 Εταιρικές εκδηλώσεις

Παραδοσιακά, οι επαγγελματίες δυσκολεύονταν να γιορτάσουν την επιτυχία. Ενώ πολλοί από εμάς ευθυγραμμίζουμε την επιτυχία με μια σκληρά εργαζόμενη καριέρα, είναι πιο πιθανό να συνδέσουμε τον εορτασμό με την προσωπική μας ζωή ή τον ελεύθερο χρόνο μας. Και ακόμα κι αν είμαστε σε θέση να συγχαρούμε ο ένας τον άλλον, είμαστε λιγότερο καλοί στο να γιορτάζουμε τις μικρότερες νίκες από εβδομάδα σε εβδομάδα που επιτρέπουν τη σταθερή συνολική ανάπτυξη. Μερικές εταιρείες ανησυχούν ότι εάν πανηγυρίσουν μικρές νίκες θα προκαλέσουν εφησυχασμό ή θα αποσπάσουν την προσοχή των ανθρώπων από τους επερχόμενους στόχους. Άλλοι απλώς δεν έχουν συνηθίσει να λαμβάνουν επαίνους και δεν συνδέουν τον εορτασμό με τη συνεχή επιτυχία. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της VaynerMedia, Gary Vaynerchuk, παραδέχεται ότι απλά δεν αισθάνεται σημαντικό ή παραγωγικό γι' αυτόν - αν και μπορεί να είναι για τους υπαλλήλους του²¹⁵. Ωστόσο, έρευνες δείχνουν ότι το 79%

²¹⁵ <https://www.garyvaynerchuk.com/when-you-dont-celebrate-your-wins-you-hold-your-company-back/>

των εργαζομένων στις ΗΠΑ που εγκαταλείπουν τη δουλειά τους το κάνουν επειδή αισθάνονται υποτιμημένοι²¹⁶. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη αν σκεφτεί κανείς ότι το 65% των εργαζομένων ισχυρίζεται ότι δεν έχει λάβει καμία αναγνώριση τον τελευταίο χρόνο²¹⁷. Το 35% σημειώνει ρητά ότι αυτή η υποεκτίμηση επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητά τους²¹⁸ και ένα επιβλητικό 78% λέει ότι θα δούλευε σκληρότερα μόνο αν τους έδινε μεγαλύτερη αναγνώριση²¹⁹.

Τα οφέλη συνεχίζονται πέρα από τη διατήρηση, διότι ο εορτασμός της επιτυχίας διεγείρει συναισθήματα ένταξης, καινοτομίας, εκτίμησης και συνεργασίας στον εγκέφαλο, τα οποία ανοίγουν το δρόμο για δημιουργική σκέψη, πιο ήρεμα περιβάλλοντα εργασίας, αυξημένη εστίαση και ανθεκτικότητα στο στρες - ακόμη και κατά τη διάρκεια περιόδων υψηλής πίεσης²²⁰. Ας μην ξεχνάμε ότι τα ανθρώπινα όντα είναι εγγενώς κοινωνικά: δεν είναι τυχαίο που αποκαλούμε τις επιχειρήσεις οργανισμούς και εταιρείες, όπου η πρόοδος βασίζεται στη συνεργασία πολλών ανθρώπων. Ο εορτασμός είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του κοινωνικού δεσμού, είναι ένας τρόπος με τον οποίο αναγνωρίζουμε ότι ανήκουμε σε μια ομάδα ή μια κουλτούρα. Τόσο η ουσιαστική δημόσια όσο και η ιδιωτική αναγνώριση είναι μεγαλύτερα κίνητρα από το να δοθεί προαγωγή, μπόνους ή αύξηση²²¹. Ωστόσο, δεν μπορείτε να συντομεύσετε τον δρόμο σας προς την αναγνώριση και η ύπαρξη ενός επίσημου προγράμματος αναγνώρισης δεν εγγυάται αυτόματα ότι οι υπάλληλοί σας θα αισθάνονται αυθεντικά αναγνωρισμένοι.

Ευτυχώς, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για να γιορτάσετε τους υπαλλήλους σας στο χώρο εργασίας. Φυσικά μπορείτε να γιορτάσετε μια καλή δουλειά, αλλά μπορείτε επίσης να γιορτάσετε μια κατάσταση που αντιμετωπίζεται καλά, όχι μόνο συγκεκριμένες εργασίες. Θα μπορούσατε να αναγνωρίσετε σε κάποιον ότι προσπάθησε κάτι θαρραλέα, ακόμη κι αν αυτό δεν οδήγησε σε απτά αποτελέσματα - στην εταιρεία X της Google, οι εργαζόμενοι παίρνουν τον περίφημο έπαινο κάθε φορά που «σπάζουν» ένα έργο (δηλαδή το κάνουν να αποτύχει), επειδή τονώνει την κουλτούρα τους για καινοτομία και τολμηρό πειραματισμό. Και παρόλο που μπορεί να μην υιοθετήσετε αυτή τη συγκεκριμένη προσέγγιση στην αποτυχία, εξακολουθεί να δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η X χρησιμοποιεί τον εορτασμό για να επαναλάβει τις εταιρικές της αξίες.

²¹⁶ https://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/global-research/White_Paper_Performance_Accelerated.pdf

²¹⁷ <https://news.gallup.com/businessjournal/12577/Be-Nice-Its-Good-for-Business.aspx>

²¹⁸ <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/lack-of-recognition-hinders-employee-productivity/articleshow/12620814.cms>

²¹⁹ <https://www.inc.com/ben-peterson/how-to-build-productivity-through-rewards-and-recognition.html>

²²⁰ <https://www.psychologytoday.com/us/blog/conversational-intelligence/201512/celebration-time>

²²¹ <https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx>

Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ή μικρή είναι η επιτυχία, οποιοδήποτε επίτευγμα στη δουλειά απαιτεί ένα πάρτι - προγραμματίστε ομαδικό γεύμα για να γιορτάσετε την επιτυχία των εργαζομένων σας ή ίσως κάτι πιο συναρπαστικό όπως ζωντανή ψυχαγωγία, ομαδική έξοδο ή ένα ανοιχτό μπαρ. Μπορείτε ακόμα να γιορτάσετε τα επιτεύγματα των εργαζομένων, ακόμα κι αν έχετε απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό. Προσφέρετέ τους κουπόνια και πόντους επιβράβευσης και ζητήστε τους να παραγγείλουν μόνοι τους. Οτιδήποτε συγκεκριμένο προσπαθείτε να εκτιμήσετε την επιτυχία τους είναι μια γιορτή.

Μια τελετή απονομής βραβείων είναι ένας φανταστικός τρόπος για να γιορτάσετε την επιτυχία των εργαζομένων σας. Μπορείτε να κάνετε βραβεία για τις ομάδες και τα άτομα και να οργανώσετε μια τελετή. Τα βραβεία όπως τα βραβεία ομαδικής εργασίας, ένας υπάλληλος του μήνα, οι αξιόλογοι ερμηνευτές, η καλύτερη πελατοκεντρικότητα και ο νικητής του μήνα θα βοηθήσουν πολύ. Οι άνθρωποι σας θα κρατήσουν τα τρόπαια ή τις πλακέτες τους στα θρανία τους και θα παρακινήσουν τον εαυτό τους να πετύχει περισσότερα. Αυτό θα ενίσχυε τη δέσμευση των εργαζομένων εκθετικά.

Ο άλλος εξαιρετικός τρόπος για να γιορτάσετε τους εργαζομένους στην εργασία είναι να μοιραστείτε τις ιστορίες επιτυχίας τους στο intranet ή ακόμα σε κοινωνικών μέσων. Δημοσιεύστε τις νίκες και τα επιτεύγματά τους και αφήστε το κοινό να τα εκτιμήσει επίσης. Αυτό δεν είναι μόνο μεγάλη υπόθεση για τους υπαλλήλους σας αλλά και για την εταιρεία σας. Ενισχύει την επωνυμία σας ως εργοδότη και επικοινωνεί τη σύνδεσή σας με τους ανθρώπους.

Πολλοί εργοδότες δεν θεωρούν την επέτειο εργασίας ενός εργαζομένου ως επίτευγμα. Αλλά είναι. Είναι ένα σημαντικό ορόσημο και ένας αξιοσημείωτος λόγος για να γιορτάσουμε. Ο εορτασμός των επετείων εργασίας των εργαζομένων θα πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από το να δείχνετε απλώς ευγνωμοσύνη σε αυτούς που είναι μαζί με την εταιρεία. Μπορείτε να το γιορτάσετε με διάφορους τρόπους: εκδηλώσεις μετά τη δουλειά, να δώσετε ένα τρόπαιο, να ανακαλέσετε τα επιτεύγματά τους και να τα επαινείτε δημόσια. Ότι κι αν κάνετε, είναι ζωτικής σημασίας να το διατηρείτε διαφανές.

Η επιτυχία δεν είναι μια στιγμή, είναι μια διαδικασία, το ίδιο και μια γιορτή. Ωστόσο, δεν είναι μόνο η επιτυχία που πρέπει να γιορτάζεται. Κάθε συνεισφορά και σκληρή δουλειά, ακόμα και αποτυχία, πρέπει να αναγνωρίζεται και να κατανοείται.

8 Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Είδαμε ότι οι παρωθήσεις γνωρίζουν ταχεία ανάπτυξη και πιστεύεται ότι διαθέτουν τεράστιες δυνατότητες ως ρυθμιστικά εργαλεία. Παρά τις δυνατότητες, χρειάζεται να γίνει πολλή δουλειά για να ξεκαθαρίσουμε την απόχρωση της παρώθησης, ώστε να μπορούμε να αξιολογήσουμε πιο σωστά τις προτεινόμενες παρωθήσεις, τόσο ηθικά όσο και λειτουργικά. Ας ελπίσουμε ότι αυτή η διπλωματική έχει ολοκληρώσει μέρος αυτής της εργασίας, εξοπλίζοντας τους υπεύθυνους χάραξης εταιρικής πολιτικής και τις διοικούσες αρχές με μερικά από τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για να εργαστούν με γνώσεις με παρωθήσεις.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάσαμε ένα πλαίσιο για την αναγνώριση των παρωθήσεων που ενεργοποιεί τη διατήρηση των συνόλων ευκαιριών σε έναν επαγγελματικό οργανισμό. Αυτό αντανακλά την πολιτική υπόσχεση της παρώθησης ως «ήπιας» μορφής αλλαγής συμπεριφοράς, διαφορετική από τις «σκληρότερες» μεθόδους όπως οι κανονισμοί και οι απαγορεύσεις εντολής και ελέγχου. Είδαμε ότι η αυτονομία ως συμμετοχική αυτοδιοίκηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία και ότι με τις ανάλογες παρωθήσεις αυτό μπορεί να διασφαλιστεί από τον αρχιτέκτονα επιλογών. Αυτό που πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν είναι ο κίνδυνος διολίσθησης σε αυστηρό πατερναλισμό. Δικαιολογημένα γεννάται ο φόβος ότι ευρείες παρεμβάσεις και δραστηριοί περιορισμοί της ιδιωτικής αυτονομίας του ατόμου μπορούν να μετατρέψουν έναν ήπιο πατερναλισμό σε ολισθηρή πλαγία. Λαμβάνοντας τέτοια μέτρα καθίσταται τελικά το άτομο άβουλο, καθότι συνηθίζει την ύπαρξη ενός προστατευτικού πλέγματος, αδρανοποιώντας σταδιακά την ικανότητα του να σκέπτεται και να πράττει ελεύθερα και αυτόνομα.

Ένα άλλο βασικό συμπέρασμα αυτής της διπλωματικής είναι ότι οι παρωθήσεις δεν μπορούν να αξιολογηθούν ευρέως ως ομοιογενής τάξη. Κάθε παρώθηση είναι διαφορετική και πολύ συγκεκριμένη για τα γεγονότα, και προτού χρησιμοποιηθεί πρέπει να προσδιορίζουμε τη διατήρηση του συνόλου ευκαιριών, το επίπεδο γνώσης και τα αυθεντικά κίνητρα. Ο κόσμος πριν από την παρώθηση είναι πολύ μεταβλητός – η ίδια παρώθηση μπορεί να μειώσει την αυτονομία σε ορισμένες περιπτώσεις ή και να μην έχει καμία επίδραση σε άλλες. Τα πλαίσια του παρόντος παρέχουν απλώς τα εργαλεία για την διευκόλυνση του εταιρικού μετασχηματισμού με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Αυτή η διπλωματική δεν λαμβάνει θέση σχετικά με το εάν οι παρωθήσεις είναι μια ηθικά ανώτερη μορφή παρέμβασης σε σχέση με τις μορφές αρχιτεκτονικής επιλογών χωρίς ώθηση. Κατ' αρχήν, η

παρώθηση θα μπορούσε να διαστρεβλώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάποιου και, κατά συνέπεια, να προσβάλει την αυτονομία του. Αλλά αν και όταν η παρώθηση δεν χρησιμοποιεί μια διαστρεβλωτική μέθοδο, δεν αποτελεί χειραγώγηση. Όπως επίσης και όταν η παρώθηση δεν είναι μια μορφή σκόπιμης επιρροής, πάλι δεν αποτελεί χειραγώγηση. Πράγματι, είναι ένα ξεχωριστό ερώτημα εάν ορισμένες παρεμβάσεις που περιορίζουν τις επιλογές (και αυστηρά μιλώντας, δεν είναι παρωθήσεις) μπορούν επίσης να ενισχύσουν τον μετασχηματισμό. Αλλά στο πεδίο της παρώθησης, μπορούμε να πούμε εάν κάποιος είναι ηθικός ή όχι για λόγους αυτονομίας. Για λόγους αυτονομίας, οι παρωθήσεις ιδανικά θα πρέπει να ενισχύουν την αυτονομία των εργαζομένων, σε κάθε δε περίπτωση τουλάχιστον δεν πρέπει να μειώνουν την αυτονομία τους. Με άλλα λόγια, είναι λάθος μια παρώθηση να μειώνει την αυτονομία, αλλά δεν είναι λάθος αν αποτυγχάνει να την ενισχύσει.

Οι αρχικές συνεισφορές αυτής της διπλωματικής ανοίγουν επίσης τον δρόμο για μελλοντικό προβληματισμό και μελλοντικές έρευνες. Χρειάζεται περισσότερη δουλειά για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι παρωθήσεις επηρεάζουν το ψυχολογικό κόστος ευκαιριών των εργαζομένων (π.χ. πώς θα ταξινομήσουμε το κοινωνικό στίγμα;). Και για τη σωστή λειτουργία του πλαισίου αξιολόγησης της αυτονομίας μας, χρειαζόμαστε καλύτερη κατανόηση του γνωσιολογικού ερωτήματος που περιβάλλει τα μεμονωμένα κίνητρα - πώς μπορούμε να κρίνουμε με σιγουριά τον τόπο και την αυθεντικότητα των κινήτρων υψηλότερης θέσης ενός εργαζομένου.

Τέλος, ανακύπτουν αρκετά ερωτήματα για τους υπεύθυνους χάραξης εταιρικής πολιτικής. Πρώτον, τίθεται το ερώτημα εάν η ατομική αυτονομία μπορεί να ανταλλάσσεται με τη συνολική εταιρική ευημερία - δηλαδή εάν οι παρωθήσεις που οδηγούν σε αντικειμενικά κέρδη ευημερίας αλλά απώλειες αυτονομίας θα πρέπει να βρίσκονται στη ρυθμιστική εργαλειοθήκη του υπεύθυνου χάραξης πολιτικής. Δεύτερον, γεννάται το ερώτημα εάν το πλαίσιο διατήρησης της αυτονομίας θα πρέπει να εφαρμοστεί στην ανάπτυξη ενός πιο ισχυρού πλαισίου προστασίας των εργαζομένων για τη εξασφάλιση όχι μόνο της εκμετάλλευσης των γνώσεων συμπεριφοράς αλλά και της ιδιωτικής ευημερίας αυτών.

Ακόμη, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν τις αλλαγές, τις μεταπτώσεις και τις διακυμάνσεις των επιπέδων παρώθησης και των παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης και δυσανεξίας των εργαζομένων με το πέρασμα των ετών. Επίσης, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν τις επιπτώσεις και άλλων παραμέτρων και ανεξάρτητων μεταβλητών όπως η απουσία από την εργασία, η πρόθεση παραμονής του προσωπικού και η επαγγελματική ικανοποίηση. Τέλος, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν κατά πόσο επαγγελματικά ασφαλείς αισθάνονται οι

Έλληνες εργαζόμενοι σήμερα και πόσο αυτό επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίησή τους και αν πραγματικά παίζει μεγάλο ρόλο η δομή της εταιρείας - πολυεθνική ή μικρή οικογενειακή.

9 Αντί επιλόγου

Μπορεί να υπάρχει ένας ρόλος για συμπεριφορικές οικονομικές παρωθήσεις στο χώρο εργασίας, τόσο για την ατομική όσο και για την οργανωτική ευημερία, αν και η ερευνητική υποστήριξη προς αυτό το συμπέρασμα είναι ελάχιστη. Όταν οι προκλήσεις είναι τεχνικές, όταν ο χειρισμός της αρχιτεκτονικής επιλογών γίνεται με τρόπο αποδεκτό και πλήρως διαφανή για τους εργαζόμενους, και όταν οι συμπεριφορές που υποκινούνται είναι χωρίς αμφιβολία προς το συμφέρον τους, αυτές οι τακτικές μπορεί να οδηγήσουν σε ευεργετικές αλλαγές, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Εάν προσπαθείτε να αποφασίσετε εάν η χρήση παρώθησης σε μια συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί να είναι κατάλληλη και χρήσιμη, μπορείτε να εξετάσετε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Είναι η παρώθηση διαφανής και ξεκάθαρη;
2. Είναι εύκολο να γίνει από-επιλογή;
3. Είναι ωφέλιμη η επιθυμητή συμπεριφορά που ενθαρρύνει;
4. Ποιος μπορεί να αποφασίσει για το τι είναι «ωφέλιμο»;
5. Πώς επηρεάζει η παρώθηση την αυτονομία;
6. Ποια είναι τα πιθανά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη;
7. Υπάρχουν πιθανές ανεπιθύμητες συνέπειες;
8. Η επιδιωκόμενη αλλαγή συμπεριφοράς περιλαμβάνει τεχνικές ή προσαρμοστικές προκλήσεις;
9. Η κύρια εστίαση είναι στην ατομική ευθύνη ή την ευρύτερη εικόνα;

Η έρευνα και η εμπειρία υποδηλώνουν ότι όταν τα προβλήματα είναι πονηρά - απαιτώντας εργασία προσαρμοστικής αλλαγής - οι παρωθήσεις σπάνια θα είναι αρκετές και μπορεί να οδηγήσουν στην παράβλεψη των αναγκών και των επιθυμιών των εργαζομένων, εστιάζοντας κυρίως σε ατομικές και όχι μεγαλύτερες λύσεις πλαισίου, οδηγώντας τους εργαζόμενους σε μονοπάτια που δεν θα έκαναν εάν τους είχαν δοθεί όλες οι πληροφορίες και οι επιλογές με διαφάνεια και εκ των προτέρων, και ενδεχομένως να προκαλέσουν ανεπιθύμητες συνέπειες. Ως επί το πλείστον, εάν οι οργανισμοί θέλουν να έχουν δεσμευμένους και εγγενώς παρακινούμενους υπαλλήλους που μπορούν να αντιμετωπίσουν κακά προβλήματα και τις προσαρμοστικές τους προκλήσεις, πρέπει να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για:

- Αυτονομία - οι άνθρωποι μπορούν να σκέφτονται και να δρουν μόνοι τους
- Εμπειρία - άτομα που έχουν ευκαιρίες να μάθουν και να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν υψηλή δεξιάτητα
- Σκοπό - οι άνθρωποι νιώθουν ότι η εργασία τους έχει νόημα και συνδέεται με έναν μεγαλύτερο σκοπό

Έτσι, ενώ οι παρωθήσεις που χορηγούνται με προσοχή μπορεί να συμβάλλουν στις τεχνικές συνιστώσες των προσαρμοστικών προκλήσεων μας, αποτελούν μόνο μέρος της λύσης. Όσο περισσότερο δίνεται στους εργαζομένους ο χώρος να είναι οι δημιουργοί των μεμονωμένων ταξιδιών τους και όσο περισσότερο προσκαλούνται να γίνουν μέρος μιας συνεχούς οργανωτικής αλλαγής στο πλαίσιο των σχέσεων τους με τους συναδέλφους τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα η αλλαγή να διατηρηθεί με επιτυχία .

Ο Dr. Jayson Lusk, διακεκριμένος καθηγητής και επικεφαλής του Τμήματος Αγροτικής Οικονομίας στο Πανεπιστήμιο Purdue, συνόψισε την πραγματικότητα ως εξής²²²:

«Ναι, τα συμπεριφορικά οικονομικά έχουν υπερπροβληθεί, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν έχουν αξία. Η πρόκληση είναι να βρεις πού να τα χρησιμοποιήσεις»

²²² <https://www.theringer.com/2017/8/17/16146772/brian-wansink-food-psychology-nudging>

10 Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Χ. Αλεξιάκης & Μ. Ξανθάκης, 2008, Συμπεριφορική Χρηματοοικονομική: Εισαγωγικά Στοιχεία, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Ν. Αριέλυ, 2008, Προβλέψιμα Παράλογοι: Οι κρυφές δυνάμεις που διαμορφώνουν τις αποφάσεις μας, Μτφρ. Ε.Μαργέλη, Αθήνα: Εκδόσεις Ενάλιος
- Α. Καραμπατζός, 2016, Ιδιωτική αυτονομία και προστασία του καταναλωτή: Μια συμβολή στη συμπεριφορική οικονομική ανάλυση του Δικαίου, Αθήνα: Π.Ν. Σάκουλας
- Α. Κορνηλάκης, 2003, Η κακόπιστη συμπεριφορά ως προϋπόθεση της ευθύνης από διαπραγματεύσεις
- Ε. Μητροπούλου, 2021, Μεταπτυχιακή Διατριβή: Η οικονομική ανάλυση και τα συμπεριφορικά οικονομικά της ποινικής συνδιαλλαγής, επιβλέπων καθηγητής Αριστείδης Χατζής
- Σ. Σπύρου, 2009, Εισαγωγή στη Συμπεριφορική Χρηματοοικονομική: Κεφαλαιαγορές και επενδυτική ψυχολογία, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Σ. Τσακυράκης, 2004, Πατερναλισμός και ατομικά δικαιώματα σε Μιχάλης Τσαπόγας – Δημήτρης Χριστόπουλος (επιμ.), «Τα δικαιώματα στην Ελλάδα 1953-2003. Από το τέλος του εμφυλίου στο τέλος της μεταπολίτευσης», Ελληνική Ένωση για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου, Καστανιώτης, Αθήνα
- Σ. Τσακυράκης, 2020, Ανθρώπινα Ανθρώπινα δικαιώματα δικαιώματα σε καιρούς καιρούς ανελεύθερων ανελεύθερων δημοκρατιών, Νομική Βιβλιοθήκη
- Α. Χατζής, 2017, Επιχειρήματα Ελευθερίας, Εκδόσεις Παπαδόπουλος
- Α. Χατζής, 2017, Φιλελευθερισμός, Εκδόσεις Παπαδόπουλος
- Α. Χατζής, 2018, Μικρές Εισαγωγές: Θεσμοί-Οικονομική Ψυχολογία, Εκδόσεις Παπαδόπουλος
- Ν. Φίλιππας, 2015, Η ψυχολογία των αγορών: Παρεμβάσεις πριν και μετά την πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση, Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο

Ξενόγλωσση

- M. Abdellaoui, H. Bleichrodt & C. Paraschiv, 2007, Loss Aversion Under Prospect Theory: A Parameter-Free Measurement, Management Science, Vol. 10 No. 53

- G. Ainslie, G. Harrison, Morten I. Lau, D. Ross, Alexander Schuhr & J. Swarthout, 2018, Do People Bundle Sequences of Choices? An Experimental Investigation
- A. Alemanno & A.L. Sibony, 2015, Epilogue: The Legitimacy and Practicability of EU Behavioural Policy-Making, In *Nudge and the Law: A European Perspective*, Oxford: Hart
- T.M. Amabile & S.J. Kramer, 2011, The power of small wins, *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 5
- S. Asch, 1995, Opinions and Social Pressure, *Scientific American*, Vol. 193 No. 5
- R. Awamleh and W.L. Gardner, 1999, Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance, *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 No. 3
- R.P. Bagozzi & E.A. Edwards, 1998, Goal setting and goal pursuit in the regulation of body weight, *Psychology and Health*, Vol. 13 No. 4
- P. Bansal & S. Kandola, 2003, Corporate Social Responsibility: Why good people behave badly in organizations, *Ivey Business Journal*
- C. Bell, 2013, Inside the Coalition's Controversial 'Nudge Unit', *The Telegraph*
- K. Bentkowska, 2019, Planner-Doer – Self-control and Regular Study
- G.S. Berns, J. Chappelow, C.F. Zink, G. Pagnoni, M.E. Martin-Skurski & J. Richards, 2005, Neurobiological correlates of social conformity and independence during mental rotation
- T.L. Broekhuizen, T. Bakker & T.J. Postma, 2018, Implementing new business models: What challenges lie ahead? *Business Horizons*, Vol. 61 No. 4
- S. Brown & K. Eisenhardt, 1998, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Boston: Harvard Business Press
- S.T. Bruyn, 1999, The Moral Economy, *Review of Social Economy*, Vol. 57 No 1
- M.D. Byrne & S. Bovair, 1997, A Working Memory of a Common Procedural Error, *Cognitive Science* 21
- R. Cacioppe & M.G. Edwards, 2005, Adjusting blurred visions: A typology of integral approaches to organisations, *Journal of Organizational Change Management*
- C.F. Camerer, 2007, Neuroeconomics: Using Neuroscience to Make Economic Predictions, *Economic Journal* 117
- K. Cameron, 2012, *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*, Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers
- V. Campbell-Arvai, J. Arvai & L. Kalof, 2014, Motivating sustainable food choices: the role of nudges, value orientation, and information provision, *Environment and Behavior* 46 (4)

- M. Carrasco-Villanueva, 2016, Environmental Public Policies in China: An Opportunity for Behavioral Economics
- M. Carrasco-Villanueva, 2017, Richard Thaler y el auge de la Economía Conductual, Lucidez
- A.M. Carton, 2018, "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon": How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work, Administrative Science Quarterly, Vol. 63 No. 2
- S. Cavanagh, 2003, "Military Recruiters Meet Pockets of Resistance", Education Week
- A. Chapman, 2016, The Ethics of Nudge: From Liberty to Autonomy
- J.E. Cook, 2008, The Role of the Individual in Organisational Cultures: a Gravesian Integrated Approach
- P.B. Crabb, (2003), Technology and self-regulation: The case of alarm clock use, Social Behavior and Personality, Vol. 31 No.4
- A. Cretney, E. Veldman, M. Raynolds & P. Holroyd, 2005, Defining Corporate Environmental Responsibility, Canadian ENGO Perspectives
- R.S. Crutchfield, 1955, Conformity and Character, American Psychologists 10
- T.H. Davenport, D.W. De Long & M.C. Beers, 1998, Successful knowledge management projects. Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2
- A. Deaton, 2012, The financial crisis and the well-being of Americans: OEP Hicks Lecture, Oxford Economic Papers, Vol. 64 No. 1
- B. Dobni, 2003, Creating a strategy implementation environment, Business Horizons, Vol. 46 No. 2
- P. Dolan, M. Hallsworth, D. Halpern, D. King & I. Vlaev, 2010, MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy, Institute for Government and Cabinet Office
- P. Ebert, & W. Freibichler, 2017, Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity
- G. Falchetta, 2015, The Sunk Cost Fallacy: A Literature Review and an Empirical Test
- J. Forsyth, 2009, Nudge, nudge: meet the Cameroons' new guru
- M. Franklin, T. Folke & K. Ruggeri, 2019, Optimising nudges and boosts for financial decisions under uncertainty
- B. Frey, 1998, Not Just for the Money, Cheltenham: Edward Elgar
- M. Friedman, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine

- T. Fujimoto, 1999, *The evolution of a manufacturing system at Toyota*, Oxford University Press
- E. Garriga & D. Melé, 2004, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53
- H. Giese, F.M. Stok & B. Renner, 2019, *Perceiving college peers' alcohol consumption: temporal patterns and individual differences in overestimation*, *Psychology & health* 34.2
- M. Gillebaart & D.T. de Ridder, 2015, *Effortless self-control: A novel perspective on response conflict strategies in trait self-control*, *Social and Personality Psychology Compass* 9.2
- P.M. Gollwitzer, 1999, *Implementation intentions: Strong effects of simple plans*, *American Psychologist*, Vol. 54 No. 7
- P.M. Gollwitzer & B. Schaal, 1998, *Metacognition in action: The importance of implementation intentions*, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 2 N. 2
- P.M. Gollwitzer, H. Heckhausen & B. Steller, 1990, *Deliberative and implemental mind-sets: Cognitive tuning toward congruous thoughts and information*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59 No. 6
- C.R. Greer, R.F. Lusch & M.A. Hitt, 2017, *A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation*, *Academy of Management Perspectives*, Vol 31 No. 2
- J. Groopman, 2019, *Can brain science help us break bad habits?*, *The New Yorker*.
- D.B. Gross & N.S. Souleles, 2002, *Do Liquidity Constraints and Interest Rates Matter for Consumer Behavior? Evidence from Credit Card Data*, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117 No. 1
- J. Gruber, 2002, *Smoking's 'Internalities'*
- J. Haidt, 2006, *The Happiness Hypothesis*, Joosr
- R. Hallowell, 1996, *Southwest Airlines: A case study linking employee needs satisfaction and organizational capabilities to competitive advantage*, *Human Resource Management*, Vol. 35 No. 4
- D. Halpern, 2015, *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*, WH Allen
- S. Hayibor & D.M. Wasieleski, 2008, *Effects of the Use of the Availability Heuristic on Ethical Decision-Making in Organizations*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 No. 1

- C. Heath & D. Heath, 2010, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, Random House Business Books
- R. Hertwig & T. Grüne-Yanoff, 2017, *Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions*, *Perspectives on Psychological Science*
- L.G. Hrebiniak, 2006, *Obstacles to effective strategy implementation*, *Organizational Dynamics*, Vol. 35 No. 1
- M. Imai, 2012, *Gemba kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*, New York: McGraw Hill
- R.C. Jacobs & D.T. Campbell, 1961, *Transmission of an Arbitrary Social Tradition*, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 62
- D. Kahneman & A. Tversky, 1979, *Econometrica* 47[2]
- R.S. Kaplan & D.P. Norton, 1996, *Translating Strategy into Action: the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston
- M.L. Kohn & C. Schooler, 1982, *Job Conditions and Personality: A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects*, *American Journal of Sociology*, Vol. 87 No. 6
- M. Kusters & J. Van der Heijden, 2015, *From mechanism to virtue: evaluating nudge theory*
- J. Kotter & H. Rathgeber, 2006, *Our Iceberg Is Melting*
- A. Kozyreva, S. Lewandowsky & R. Hertwig, 2019, *Citizens versus the internet: Confronting digital challenges with cognitive tools*
- G. Kranz, 2001, *Failure is not an option: Mission control from Mercury to Apollo 13 and beyond*, New York: Simon & Schuster
- F. Kroese, D. Marchiori & D. de Ridder, 2016, *Nudging healthy food choices: a field experiment at the train station*
- T. Kuran, 1998, *Private Truths, Public Lies*
- T. Kuran, 1988, *The tenacious past: Theories of personal and collective conservatism*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 10 Issue 2
- A.A. Labroo & V.M. Patrick, 2008, *Psychological distancing: Why happiness helps you see the big picture*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 35 No. 5
- D. Leonard & R. McAdam, 2003, *Corporate Social Responsibility*, *Quality Progress*
- C. Lewis, 2009, *Why Barack Obama and David Cameron are keen to 'nudge' you*
- Y. Lina, M. Osman & R. Ashcrof, 2017, *Nudge: Concept, Effectiveness, and Ethics*
- M. Lipton, 1996, *Demystifying the development of an organizational vision*, *Sloan Management Review*, Vol. 37 No. 4

- M. Luca, 2011, Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com
- F. Majlergaard, 2020, Changing Corporate Culture With Cultural Nudging
- T. Marsh, 2012, Cast No Shadow
- L. Marulanda-Carter & T. W. Jackson, 2012, Effects of e-mail addiction and interruptions on employees, *Journal of Systems and Information Technology*
- S.M. McClure, 2004, Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards
- R.G. McGrath, 2010, Business models: A discovery driven approach, *Long Range Planning*, Vol. 43 Issues 2/3
- N.L. Mead & V.M. Patrick, 2016, The taming of desire: Unspecific postponement reduces desire for and consumption of postponed temptations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 110 No. 1
- F. Mols, S. Haslam, J. Jetten & N. Steffens, 2014, Why a nudge is not enough: A social identity critique of governance by stealth, *European Journal of Political Research*, Vol. 54 Issue 1
- J. Moskin, B. Plumer, R. Lieberman & E. Weingart, 2019, Your questions about food and climate change answered, *The New York Times*
- I. Nasser, 2021, Advancing Education in Muslim Societies, *International Institute of Islamic Thought*
- B. Ndlovu, 2019, *The Nudge and The Incentive: The Power Couple of Behaviour Change*
- M.S. Niederjohn & K. Holder, 2019, Econs vs. Humans: An Introduction to Behavioral Economics, *Social Education* Vol. 83 No.2
- R. Noggle, 2018, Manipulation, salience, and nudges, *Bioethics*, Vol. 32 No.3
- D. Norman, 2013, *The Design of Everyday Things*, Basic Books
- B. O'Hanlon & J. Wilk, 1987, *Shifting Contexts: The generation of effective psychotherapy*, New York: Guilford Press.
- V.M. Patrick & H. Hagtvedt, 2012, "I don't versus I can't": When empowered refusal motivates goal-directed behavior, *Journal of Consumer Research*, Vol. 39 No. 2
- D.H. Pink, 2011, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books
- J. Poore & T. Nemecek, 2018, Reducing food's environmental impacts through producers and consumers, *Science* 360.6392

- M.E. Porter & M.R. Kramer, 2011, The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism - And unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review, Vol. 89 Issue 1/2
- H. Ramaseshan, 2006, Case Studies on Ethics and Corporate Governance – Vol. I, Icfai Books, Hyderabad
- A.E. Reichers, J.P. Wanous & J.T. Austin, 1997, Understanding and managing cynicism about organizational change, Academy of Management Perspectives, Vol. 11 No. 1
- R. Ricco & M. Guerci, 2014, Diversity challenge: An integrated process to bridge the ‘implementation gap’, Business Horizons, Vol. 57 Issue 2
- J. Robertson, 2005, The New Economics of Sustainable Development. A Briefing for Policy Makers, European Commission, Luxembourg
- L. Ross & R.E. Nisbett, 1991, The person and the situation: Perspectives of social psychology
- K. Ryba, 2020, Employee Goals: How to Set, Align, and Discuss Goals That Matter
- M. J. Salganik, P.S. Dodds & D.J. Watts, 2006, Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market, Science, Vol. 311
- O. Service & R. Gallagher, 2017, Think small: The surprisingly simple ways to reach big goals, Michael O’Mara Books Limited London
- T.C. Schelling, 1978, Egonomics, or the art of self-management, The American Economic Review 68.2
- P.W. Schultz, J.M. Nolan, R.B. Cialdini, N.J. Goldstein & V. Griskevicius, 2007, The constructive, destructive, and reconstructive power of social Norms, Psychological science 18.5
- M.E. Seligman, R.M. Ernst, J. Gillham, K. Reivich & M. Linkins, 2009, Positive education: Positive psychology and classroom interventions, Oxford Review of Education, Vol. 35 No. 3
- M. Sherif, 1937, An Experimental Approach to the Study of Attitudes, Sociometry Vol. 1, No. 1/2
- C. Simon & M. Tagliabue, 2018, Feeding the behavioral revolution: Contributions of behavior analysis to nudging and vice versa, Journal of Behavioral Economics for Policy
- F.J. Slack, J.N. Orife and F.P. Anderson, 2010, Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: an empirical study in the United States, International Journal of Management, Vol. 27 No. 3
- A. Sparrow, 2008, Speak 'Nudge': The 10 key phrases from David Cameron's favorite book, The Guardian London

- C. Subramanian, 2013, 'Nudge' Back in Fashion at White House, Time
- D. Sull, R. Homkes & C. Sull, 2015, Why strategy execution unravels - and what to do about it, Harvard Business Review, Vol. 93 No. 3
- B. Sund, 2010, Does the within-difference between dichotomous choice and open-ended questions measure certainty?
- C. Sunstein, 2013, *Simpler: The Future of Government*, Simon & Schuster
- E. Tarver, 2021, Company Culture, <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
- T. Taylor, 2017, Benjamin Franklin on the Origins of Daylight Savings Time
- R.H. Thaler, 2017, From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics, Prize Lecture
- R.H. Thaler, 1999, Mental Accounting Matters, Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 12
- R.H. Thaler & E.J. Johnson, 1990, Gambling With the House Money and Trying to Break Even: The Effects of Prior Outcomes on Risky Choice, Management Science 36
- R.H. Thaler & H.M. Shefrin, 1981, An economic theory of self-control. Journal of political Economy, Vol. 89, No. 2
- R.H. Thaler & C. Sunstein, 2008, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Penguin Books
- R.H. Thaler & C. Sunstein, 2021, *Nudge: The Final Edition*, London: Allen Lane, Penguin Press
- S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley & A. Simms, 2011, 'Moments of change' as opportunities for influencing behaviour: A report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs, Defra
- Y. Trope & N. Liberman, 2003, Temporal construal, Psychological Review, Vol. 110 No. 3
- L.C. Van Gestel, F.M. Kroese & D.T.D. De Ridder, 2018, Nudging at the checkout counter—A longitudinal study of the effect of a food repositioning nudge on healthy food choice, Psychology & health 33.6
- M. Van Marrewijk & M. Werre, 2003, Multiple Levels of Corporate Sustainability, Journal of Business Ethics, Vol. 44 Issue 2/3
- K. Vicente, 2006, *The Human Factor: Revolutionizing the Way People Live with Technology*, New York: Routledge
- B. Wansink, 2006, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*

- D. Watson, L.A. Clark & A. Tellegen, 1988, Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54 No. 6
- J. Wilk, 1999, "Mind, nature and the emerging science of change: An introduction to metamorphology.", in G. Cornelis; S. Smets; J. Van Bendegem (eds.), *EINSTEIN MEETS MARGRITTE: An Interdisciplinary Reflection on Science, Nature, Art, Human Action and Society: Metadebates on science*, 6, Springer Netherlands
- D. Wood, 1991, Corporate Social Performance Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol. 16 No 4
- T. Wu, 2017, *The attention merchants: The epic scramble to get inside our heads*, Vintage.
- L. Yang, G. Sun, & M.J. Eppler, 2010, Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation

Ιστολόγιο

- <http://behaviorlab.org/Papers/Hyperbolic.pdf>
- <http://bi.dpc.nsw.gov.au/>
- <https://blog.entelo.com/new-entelo-study-shows-when-employees-are-likely-to-leave-their-jobs>
- <https://bvanudgeunit.com/>
- https://cmase.uark.edu/_resources/pdf/workshops/smart-shel-silverstein.pdf
- <https://cxl.com/blog/defaults/>
- <https://dculberh.wordpress.com/2015/08/25/the-turbulent-rise-of-adaptive-wicked-problems/>
- <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/lack-of-recognition-hinders-employee-productivity/articleshow/12620814.cms>
- https://en.wikipedia.org/wiki/I_know_it_when_I_see_it
- https://en.wikipedia.org/wiki/No_Child_Left_Behind_Act
- https://en.wikipedia.org/wiki/Nudge_theory
- https://en.wikipedia.org/wiki/Path_of_least_resistance#:~:text=The%20path%20of%20least%20resistance,entity%20takes%20a%20given%20path.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Pluralistic_ignorance
- https://en.wikipedia.org/wiki/Stanford_marshmallow_experiment

- https://en.wikipedia.org/wiki/The_Market_for_Lemons
- https://en.wikisource.org/wiki/Shop_Management/Shop_Management
- https://en.wiktionary.org/wiki/Dutch_reach
- <https://evcontario2011.blogspot.com/2018/03/ethnocultural-food-nudge-to-integration.html>
- <http://experimentaltheology.blogspot.com/2009/08/cognitive-science-of-moral-failure.html>
- <https://facilethings.com/blog/en/peter-drucker-self-management>
- <https://getlighthouse.com/blog/management-concept/>
- <https://greenallianceblog.org.uk/2011/03/31/the-problems-with-nudge/>
- <https://gugin.com/>
- <https://news.gallup.com/businessjournal/12577/Be-Nice-Its-Good-for-Business.aspx>
- <https://news.gallup.com/businessjournal/127043/friends-social-wellbeing.aspx>
- <https://nudgeunitgreece.com/el/2017/04/05/defaults-part2-el/>
- <https://thebrainybusiness.com/podcast/40-behavioral-economics-foundations-the-g-in-nudges-giving-feedback/>
- <https://thedecisionlab.com/biases/mental-accounting>
- <https://slate.com/news-and-politics/2004/02/the-psychology-experiment-that-explains-kerry-s-victory.html>
- <https://www.aarp.org/money/budgeting-saving/info-2020/christmas-club-bank-accounts.html>
- <https://www.bbc.com/news/business-41549533>
- <https://www.businessballs.com/amusement-stress-relief/cybernetics/>
- <https://www.businessballs.com/building-relationships/neuro-linguistic-programming/>
- <https://www.businessballs.com/building-relationships/the-psychological-contract/>
- <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model/>
- <https://www.businessballs.com/communication-skills/clean-language-david-grove-questioning-method/>
- <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/>
- <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/>
- <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/#nudge-automatic-reflective>
- <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/#nudge-is-for-everyone>

- <https://www.businessballs.com/leadership-styles/leadership-tips/>
- <https://www.businessballs.com/maslowhierarchyofneeds5.pdf>
- <https://www.businessballs.com/self-management/personal-development/>
- <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/behavioural-insights-team-in-the-uk>
- <https://www.chicagobooth.edu/magazine/richard-thaler-misbehaving-behavioral-economics#:~:text=As%20Thaler%20explains%20in%20his,snacks%2C%20whisked%20t%20he%20bowl%20away.>
- <https://www.companjon.com/news/ready-for-the-future-of-travel/>
- <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/16740>
- <https://www.dailymail.co.uk/news/article-2394312/Holloway-Road-painted-road-sign-telling-pedestrians-look-RIGHT-instead-LEFT.html>
- <https://www.economist.com/finance-and-economics/2008/02/07/carrot-and-stickk>
- https://www.ey.com/en_us/diversity-inclusiveness/ey-belonging-barometer-workplace-study
- <https://www.forbes.com/sites/timworstall/2015/11/01/where-richard-thaler-goes-wrong-about-nudge/#2dec08141018>
- <https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx>
- <https://www.garyvaynerchuk.com/when-you-dont-celebrate-your-wins-you-hold-your-company-back/>
- <https://www.goodreads.com/quotes/65135-plans-are-only-good-intentions-unless-they-immediately-degenerate-into>
- <https://www.health.harvard.edu/healthbeat/giving-thanks-can-make-you-happier>
- http://www.historylink.org/essays/output.cfm?file_id=5136
- https://www.huffpost.com/entry/workplace-happiness-friends-over-salary_n_1971110
- <https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/first-obama-now-america-embraces-nudge-theory-2050127.html>
- <https://www.inc.com/ben-peterson/how-to-build-productivity-through-rewards-and-recognition.html>
- <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp>
- <https://www.investopedia.com/terms/m/mentalaccounting.asp#:~:text=Mental%20accounting%20is%20a%20concept,their%20spending%20and%20investment%20behavior.>

- <https://www.linkedin.com/pulse/you-cant-use-paperclip-solve-wellbeing-issues-rosie-ward-ph-d/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/power-pause-rosie-ward-ph-d/>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/irrational-consumption-how-consumers-really-make-decisions>
- <https://www.mycustomer.com/customer-experience/engagement/opt-in-vs-opt-out-consent-how-to-be-both-self-serving-and-customer>
- <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/employee-engagement-drives-customer-satisfaction/>
- <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/the-truth-about-job-satisfaction-and-friendships-at-work/>
- <https://www.nytimes.com/2015/11/01/upshot/the-power-of-nudges-for-good-and-bad.html>
- https://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/global-https://www.ox.ac.uk/news/2019-10-24-happy-workers-are-13-more-productive-research/White_Paper_Performance_Accelerated.pdf
- <https://www.opengrowth.com/article/mission-and-vision-why-is-it-important>
- <https://www.psychologytoday.com/us/blog/conversational-intelligence/201512/celebration-time>
- <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1244/2692>
- <https://www.simplypsychology.org/Erik-Erikson.html>
- <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- <https://www.simplypsychology.org/transactional-analysis-eric-berne.html>
- <https://www.slideshare.net/cakehr/the-effect-of-work-relationships-on-organizational-culture-and-commitment>
- <https://www.theringer.com/2017/8/17/16146772/brian-wansink-food-psychology-nudging>
- https://www.youtube.com/watch?v=9yg_BLNSYZU
- <https://www.youtube.com/watch?v=QfLLDvn0pI8>
- <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>
- <https://www.youtube.com/watch?v=uB-6gaQgR6Q>
- <https://www.wrike.com/blog/keep-team-morale-high-difficult-times/>