

۱۲, ۲۴

۱۵۷۸۲۴۰

انگیزه

راهکاری نو برای خلق دنیایی نو

دانیل اچ. پینک

مرجان فرجی

www.ketab.ir



انتشارات لیوسا

Pink, Daniel H

Drive

پینک، دانیل
انگیزه / دانیل اچ. پینک
۲۸۰ ص

انگیزش
۸ الف ۹ پ / BF003
۱۵۳/۵۳۴
۳۳۱۲۸۶۲

سرشناسنامه
عنوان و نام پدیدآور
مشخصات ظاهری
عنوان اصلی
موضوع
رده‌بندی کنگره
رده‌بندی دیویی
شماره کتابشناسی ملی



انتشارات لیوسا

■ نوبت چاپ: هشتم ۱۴۰۴

■ تیراژ: ۱۰۰ نسخه

■ چاپ و صحافی: چاپک

■ قیمت: ۳۱۰۰۰۰ تومان

■ نام کتاب: انگیزه

■ نویسنده: دانیل اچ. پینک

■ مترجم: مرجان فرجی

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۰-۰۰۴-۷



۶۶۴۶۶۹۵۹ - ۶۶۹۶۳۰۳۵



۳۰۰۰۲۴۰۰۴۲



www.nashreliusa.com



instagram.com/dorsaliusa

۶۶۴۶۴۵۷۷



www.dorsabook.ir



liusa@nashreliusa.com



telegram.me/dorsaliusa



خیابان انقلاب، بین خیابان وصال و قدس (جنب سینما سپیده)، کوچه اسکو،
پلاک ۱۲، طبقه همکف.
(کدپستی: ۱۴۱۷۸-۱۳۸۷۳)

فهرست مطالب

پیشگفتار مترجم.....	۹
مقدمه.....	۱۱
بخش یک: یک سیستم عامل جدید.....	۲۳
فصل اول: ظهور و سقوط نسخه‌ی شماره‌ی دو انگیزه.....	۲۴
فصل دو: هفت دلیل نامؤثر بودن سیاست هویج و چماق.....	۴۸
فصل دوم الف: نوع آی و نوع ایکس.....	۹۰
بخش دوم: سه عنصر.....	۱۰۵
فصل سوم: آزادی عمل.....	۱۰۶
فصل چهارم: خبرگی.....	۱۳۷
فصل پنجم: هدف والا.....	۱۶۴
بخش سوم: جعبه‌ایزار نوع آی.....	۱۸۵
افراد نوع آی.....	۱۸۸
سازمان‌های نوع آی.....	۱۹۷
آیین زن در مورد پرداخت دستمزد.....	۲۱۵
پدرها و مادرها و آموزگاران نوع آی.....	۲۲۳
فهرست مطالعه‌ی نوع آی.....	۲۳۷
پای صحبت استادان مسلم بنشینید.....	۲۵۱
برنامه‌ی تمرینی نوع آی.....	۲۶۰
انگیزه: چکیده.....	۲۶۳
انگیزه: اصطلاح‌نامه.....	۲۶۹
راهنمای بحث درباره‌ی انگیزه.....	۲۷۳
درباره‌ی خودتان و این موضوع مطالب بیشتری بیاموزید.....	۲۷۸
قدردانی.....	۲۷۹

«دیدگاه‌های پینک شایستگی آن را دارد که همه‌جا مطرح شود. درحقیقت، اعضای هیئت مدیره‌ی شرکت‌ها می‌توانند با بیرون کردن مشاوران خود به‌مدت یک ساعت و مطالعه‌ی نتیجه‌گیری‌های پینک، به‌خوبی کارشان را پیش ببرند.»

فوربس^۱

«مسحورکننده است... اگر فراخوانی پینک کمک کند که کارفرمایان بیشتر به اقناع‌کنندگی کار تشویق شوند، کتاب انگیزه برای‌شان در حکم موتورخانه خواهد بود.»

یو.اس.ای. تودی^۲

«پینک با دلایل محکمه‌پسندی می‌گوید سازمان‌ها با نادیده گرفتن انگیزه‌ی درونی کارکنان‌شان خود را به‌خطر می‌اندازند.»

ساینتیفیک آمریکن^۳

«ترغیب‌کننده است... تکیه بر قدرت انگیزه‌ی درونی به‌جای پاداش‌های بیرونی می‌تواند کاملاً اقناع‌کننده و بی‌نهایت ثمربخش‌تر باشد.»

میامی هرالد^۴

1. *Forbes*

2. *USA Today*

3. *Scientific American*

4. *The Miami Herald*

«این درس‌ها ارزش تکرار شدن دارند و چه بهتر که شرکت‌های بیشتری به خود جسارت داده نصیحت جناب پینک را دنبال کنند.»

وال استریت ژورنال^۱

«پینک به سرعت جای خود را به عنوان مدرسی بین‌المللی باز می‌کند؛ نویسنده‌ای دوست‌داشتنی که همه را به چالش می‌کشد و شوری در دل‌ها می‌اندازد.»

فایننشیال تایمز^۲

«تحلیل پینک - و الگوی جدید او - درباره‌ی انگیزه، بصیرت فوق‌العاده‌ای است که به عمق فطرت ما راه می‌برد.»

پابلیشرز ویکلی^۳

«پینک نویسنده‌ی نابغه‌ای است که حتی ثقیل‌ترین مطالعات علمی را به مطلبی قابل فهم و اغلب سرگرم‌کننده تبدیل می‌کند، بی‌آنکه تأثیر روشنفکرانه‌ی خود را از دست دهد.»

نیویورک پست^۴

«سحرا میز است... کتابی مهم که شیوه‌ی تفکر کاملاً جدیدی را درباره‌ی انگیزه پیش روی خواننده قرار می‌دهد.»

گلوب اند میل^۵

1. The Wall Street Journal

2. Financial Times

3. Publishers Weekly

4. New York Post

5. Globe and Mail

«انگیزه‌بخش و فریبنده... در حین مطالعه‌ی این کتاب وقت زیادی صرف کردم تا ببینم حرف حسابش چیست و چه می‌خواهد بگوید.»

ملکم‌گلدول، نیویورکر^۱

«زیر و روکننده... انگیزه تکرار دهه‌ها پژوهش غالباً از قلم‌افتاده‌ی روان‌شناسان و اقتصاددانان رفتارگراست.»

واشنگتن پست^۲

«کتابی ارزشمند. این کتاب به ما یادآور می‌شود آن عده از ما آدم‌های نیمکره راستی از همه بیشتر انگیزه داریم هدفی را که بدان عشق می‌ورزیم دنبال کنیم.»

مینیاپولیس استار تریبیون^۳

«تعمقات استادانه‌ی پینک در دنیای پژوهش، در نقطه‌ی تقاطع روان‌شناسی و اقتصاد... اثری خواندنی که برای خواندنش احتیاج به هیچ چماقی نیست.»

سید^۴

«پینک به کندوکاو جذاب خود در مورد نحوه‌ی رفتار ما ادامه می‌دهد.»

نشریه‌ی اینک^۵

«انگیزه کتاب بی‌نظیری است که شما را به تفکر وامی‌دارد و به شما الهام

1. Malcolm Gladwell, *The New Yorker*

2. *The Washington Post*

3. *Minneapolis Star Tribune*

4. *Strategic Entrepreneurial Economic Development (SEED)*

5. *Inc. Magazine*

می‌بخشد تا آستین بالا بزنید و عمل کنید. پینک با تکیه بر یافته‌های علمی، دلایلی محکم و محکمه‌پسند برای تجدیدنظر درباره‌ی انگیزه ارائه می‌دهد و سپس با معرفی ابزارهای لازم کمک می‌کند زندگی خود را از این رو به آن رو کنید.»

دکتر مهمت از یکی از نویسندگان:

کتابچه‌ی راهنمای شما، خریدار این کتاب^۱

www.ketab.ir

پیشگفتار مترجم

ناشر محترم توجه بنده را به این نکته‌ی مهم جلب کرد که در ایران مشکل انگیزه وجود دارد و هر سال چندین و چند همایش و نشست و گردهمایی برگزار می‌شود تا ببینند برای بالا بردن انگیزه‌ی مردم باید چه کار کنیم.

نکته اینجاست که این صورت مسئله به کل غلط است، زیرا اگر انگیزه‌ای «دادنی» باشد، اصولاً اثری مخرب دارد. پرسش درست این است: «چگونه انگیزه‌ی مردم را نکشیم؟»

یکی از پاسخ‌ها این است که اگر افراد به حق بر سر کاری گذاشته شده باشند، هم می‌توانند ثمربخش باشند، هم به انگیزه‌ی بیرونی وابسته نباشند و در عین حال انگیزه‌ی دیگران را نکشند.

اما دانیل پینک، نویسنده‌ی این کتاب، پاسخ را اینگونه کف دست‌تان می‌گذارد: بستگی دارد! به اینکه با چه افرادی سروکار دارید، چه جور کاری از آنها می‌خواهید، و چقدر بودجه‌ی اضافی دارید که هدر دهید.

در نهایت، به تصمیم‌گیرنده بستگی دارد: کسی که در هر سطحی، اعم از خانواده، کسب‌وکار کوچک، شرکت تجاری، سازمان دولتی، وزارتخانه، یا کشور، باید عده‌ای را رهبری کند.

از طرفی، باید دید روان‌شناسان این مملکت از چه نوع «انگیزه»‌ای برخوردارند. حتماً روزی کسی پیدا می‌شود که در زمینه‌ی خدمت و خیانت روان‌شناسان کشورمان مطالعه‌ای صورت دهد.

این هم حقیقتی است که مردم ما از جمله باهوش ترین مردمان دنیا هستند.
به جواب رسیدید؟

این کتاب. این هم الگو. جواب را هم که دارید. پس معطل چه هستید؟

بله، چکیده هم دارد.

جا دارد از همکاران عزیزم در انتشارات لیوسا با مدیریت مدبرانه‌ی جناب آقای رحیمیان که در چاپ این اثر همت گماشتند و همین‌طور از نظرات ارزشمند جناب آقای دکتر حمیدرضا جعفری، مؤسس و مدیرعامل گروه روما^۱، فعال در حوزه‌ی توسعه‌ی فردی و سازمانی، مصداق بارز شخصیتی با انگیزه‌ی درونی قوی، بابت حسن دقت بی‌شائبه و نگاه خیرخواهانه‌ی ایشان در جایگزین ساختن برخی اصطلاحات مهم مدیریتی در ویراست جدید این اثر مراتب سپاس و قدردانی خود را اعلام کنم که به حق با گوشه چشمی مس را کیمیا ساختند.

موفق باشید

مرجان فرجی

مقدمه

معماهای حیرت‌انگیز

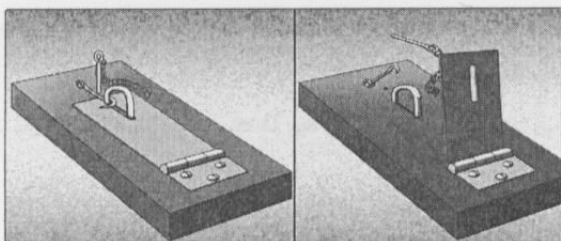
در میانه‌ی سده‌ی گذشته، دو دانشمند جوان، هری هارلو^۱ و ادوارد دیسی^۲ دست به آزمایش‌هایی زدند که می‌توانست دنیا را از این رو به آن رو کند؛ اما چنین نشد.

هری هارلو استاد روان‌شناسی دانشگاه ویسکانسین^۳ بود که در دهه‌ی ۱۹۴۰ یکی از نخستین آزمایشگاه‌های دنیا را برای مطالعه‌ی رفتار نخستین‌ها تأسیس کرد. در یکی از روزهای سال ۱۹۴۹، او و دو تن از همکارانش هشت میمون آزمایشگاهی را برای دو هفته آزمایش درباره‌ی یادگیری در اختیار گرفتند. این پژوهشگران معمای مکانیکی ساده‌ای را (تصویر صفحه‌ی بعد) طراحی کردند. حل این معما می‌بایست در سه مرحله صورت می‌گرفت: کشیدن سوزن عمودی، آزاد کردن قلاب و بلند کردن زبانه‌ی لولادار — برای من و شما مثل آب خوردن؛ ولی برای یک میمون آزمایشگاهی شش، هفت کیلو گرمی، بسیار دشوار و مشقت‌بار.

۱. Harry F. Harlow: (۱۹۸۱-۱۹۰۵) روان‌شناس آمریکایی.

۲. Edward Deci: [به اتفاق ریچارد رایان] خالق نظریه‌ی خودتعیین‌گری.

3. University of Wisconsin



معمای هارلو در وضعیت حل نشده (چپ) و حل شده (راست)

پژوهشگران وسیله را در قفس‌های میمون‌ها قرار دادند تا مشاهده کنند چه واکنشی نشان می‌دهند و در ضمن آنها را برای آزمون‌های توانایی‌های چاره‌اندیشی آماده سازند. اما هنوز چیزی نگذشته اتفاق غریبی رخ داد: میمون‌ها بدون هیچ فشار یا دستوری از سوی آزمایشگران، با تمرکز، اراده، و چیزی که می‌توان نشانش لذت گذاشت، پس از مدت کوتاهی ور رفتن به آن وسیله از طرز کار این اختراع عجیب و غریب سر درآوردند. میمون‌ها تا روزهای سیزدهم و چهاردهم آزمایش کاملاً در این راه استاد شده بودند. آنها معماها را بارها و بارها و به سرعت حل می‌کردند، به طوری که به نوسوم موارد رمز معما را در کمتر از شش ثانیه می‌گشودند.

اینک قضیه کمی عجیب به نظر می‌رسید. هیچ کس به میمون‌ها یاد نداده بود چگونه سوزن را بکشند، قلاب را آزاد کنند و زبانه را بردارند؛ وقتی هم که موفق می‌شدند، هیچ کس با دادن خوردنی، آغوش گرم یا حتی تشویق بی‌صدا به آنها پاداش نمی‌داد؛ و این با نظریه‌های پذیرفته در مورد نحوه‌ی رفتار نخستنی‌ها - از جمله نخستنی‌هایی با مغز بزرگ‌تر و بدنی کم‌موتر به نام انسان - مغایر بود.

در آن زمان دانشمندان می‌دانستند که رفتار را دو سائق اصلی برمی‌انگیزد. یکی سائق زیست‌شناختی: انسان و سایر حیوانات باید فشار گرسنگی، عطش یا تشنگی و غریزه‌ی شهوانی خود را برطرف کنند. اما در اینجا از این چیزها خبری نبود. هارلو گزارش کرد، «یافتن راه حل معما به خوردنی، آب یا ارضای جنسی بستگی نداشت.»

اما تنها سائق شناخته شده‌ی دیگر نیز از توجیه این رفتار خاص میمون‌ها عاجز بود. سائق زیست‌شناختی از درون سرچشمه می‌گیرد، اما سائق دوم از بیرون سرچشمه می‌گرفت: پاداش‌ها و تنبیه‌هایی که محیط برای وادار کردن موجود زنده به رفتار کردن به شیوه‌هایی خاص اعمال می‌کرد. در مورد انسان، که به طرزی استادانه نسبت به این قبیل نیروهای خارجی پاسخ می‌داد، این قضیه بی‌هیچ تردیدی صدق می‌کرد: اگر قول داده بودید دستمزدمان را بالا ببرید، با جدیت بیشتری کار می‌کردیم. اگر می‌گفتید نمره‌ی الف هم می‌دهید، بیشتر مطالعه می‌کردیم. اگر تهدید کرده بودید چنانچه دیر به منزل بیاییم یا فلان برگه را با اطلاعات نادرست پر کنیم گوشمان را می‌برید، در آن صورت سر موقع می‌آمدیم و همه‌ی جاهای خالی را علامت می‌زدیم. اما این نیز در مورد عملکرد میمون‌ها صادق نبود. همان‌گونه که هارلو نوشت، و خود ما هم می‌توانیم به وضوح حس کنیم که هارلو در زمان نوشتن این مطالب سرش را می‌خاراند، رفتار مشاهده شده در این تحقیق پرورش‌های تأمل برانگیزی را در مورد نظریه‌ی انگیزه مطرح می‌سازد، زیرا میمون‌ها بدون توسل به محرک‌های خاص یا انگیزه‌های بیرونی، یادگیری چشمگیری داشتند و مدام عملکردی مؤثر از خود نشان می‌دادند.

پس قضیه از چه قرار بود؟

هارلو در پاسخ به این پرسش نظریه‌ی جدیدی را مطرح ساخت: چیزی که به معرفی سائق سوم^۱ منجر شد: «اجرای یک کار به شرط پاداشی درونی». میمون‌ها صرفاً به دلیل خوشایند بودن حل معما به این کار مبادرت کرده بودند. آنها از این کار لذت می‌بردند. لذت انجام کار، پاداش آن کار محسوب می‌شد. این عقیده‌ای انقلابی و بنیادستیز بود، اما آنچه در قدم بعدی اتفاق افتاد بر ابهام و اختلاف نظرها افزود. چه بسا این محرک نویافته، که هارلو سرانجام آن را

انگیزه‌ی درونی^۱ نامید، واقعی بود. اما به‌طور حتم تابع دو سائق دیگر بود. چنانچه میمون‌ها برای حل معما - به‌عنوان مثال، با چند عدد کشمش - پاداش می‌گرفتند، بی‌تردید عملکرد بهتری نشان می‌دادند. با وجود این، وقتی هارلو این رویکرد را آزمود، میمون‌ها عملاً خطاهای بیشتری مرتکب شدند و معماها را با تواتر کمتری حل کردند. هارلو نوشت: «دادن خوراکی در آزمایش فعلی باعث ایجاد اختلال در عملکرد شد - پدیده‌ای که در هیچ مقاله‌ی علمی گزارش نشده بود.»

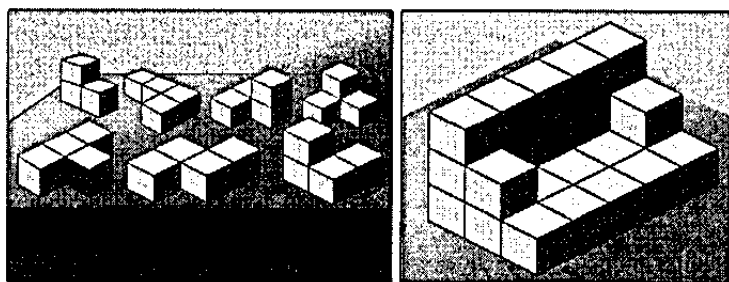
این دیگر به‌راستی چیز غریبی بود. در اصطلاح علمی، به آن می‌ماند که گویی فلزی را روی سطح شیب‌دار بغلتانید تا سرعت حرکت آن را اندازه بگیرید و در عوض مشاهده کنید که گوی در هوا معلق می‌ماند و این حاکی از آن است که شناخت ما از اثر نیروی گرانش و رفتارها نارساست: آنچه را که قوانین ثابت فرض می‌کردیم، اما و اگرهای بسیاری داشت. هارلو بر «قدرت و مداومت» انگیزه‌ی میمون‌ها برای حل معماها تأکید داشت. وی سپس خاطرنشان کرد:

ظاهراً این سائق احتمالاً به اندازه‌ی سایر سائق‌ها اساسی و نیرومند است. به علاوه، دلایلی وجود دارد که باور داشته باشیم این سائق می‌تواند به همان اندازه در تسهیل یادگیری مؤثر باشد.

با این همه، در آن زمان دو سائق رایج دیگر تفکر علمی را به‌شدت تحت نفوذ داشت و به همین دلیل هارلو زنگ خطر را به صدا درآورد. او مصرانه از دانشمندان خواست، «بیایید در بخش‌های بزرگی از اسقاط‌فروشی نظری خود را تخته‌کنیم و فرض‌های تازه‌نفس‌تر و صحیح‌تری را برای رفتار انسان در نظر بگیریم.» وی هشدار داد توضیح ما درباره‌ی علت اعمالی که از ما سر می‌زند ناکامل است. وی گفت برای درک واقعی چگونگی رفتار انسان باید این سائق سوم را به حساب آورد.

سپس او این فرضیه را تقریباً به کل کنار گذاشت. هارلو به جای اینکه برای به کرسی نشاندن این ادعا مبارزه کند و بکوشد دیدگاه کامل تری در مورد انگیزه عرضه کند، این خط پژوهشی بحث برانگیز را به حال خود وا گذاشت و بعدها به سبب مطالعه در زمینه‌ی عواطف شهرت یافت. نظر او درباره‌ی سائق سوم در مقاله‌های روان‌شناسی انعکاس یافت، اما صرفاً در حاشیه‌ی علوم رفتاری و شناخت ما از خویش باقی ماند. پس از گذشت دو دهه، دانشمند دیگری پای سفره‌ای که هارلو با آن همه کبکبه و دبدبه روی میز آزمایشگاه دانشگاه ویسکانسین پهن کرده بود، نشست.

در تابستان سال ۱۹۶۹، ادوارد دیسی، دانشجوی دکترای دانشگاه کارنگی ملون^۱ در رشته‌ی روان‌شناسی، در به در به دنبال موضوعی برای پایان‌نامه‌اش بود. دیسی که مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار خود را از وارتان^۲ گرفته بود، درباره‌ی انگیزه کنجکاو بود، اما احساس می‌کرد اندیشمندان و صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران حیطه‌ی کسب و کار در این زمینه دچار سوءبرداشت هستند. این بود که یکی از برگه‌های شیوه‌نامه‌ی هارلو را از آن جدا و مطالعه در این باب را به کمک یک معما آغاز کرد.



هفت قطعه‌ی معمایی شوما به صورت سوا از یکدیگر (چپ) و سوار بر هم در یکی از چند میلیون ترکیب ممکن (راست)

دییسی معمای مکعب سُوما^۱ را برگزید: معمایی به ابتکار برادران پارکر^۲، که به لطف یوتیوب^۳ به عنوان نشانه‌ی پیروی از فرقه‌ای خاص شهرت یافته است. این معما، که تصویر آن را در بالا مشاهده می‌کنید، مشتمل بر هفت قطعه‌ی پلاستیکی است که شش تای آنها از چهار مکعب $2/5$ سانتی متری و یکی از آنها از سه مکعب $2/5$ سانتی متری تشکیل شده است. بازیکنان می‌توانند این هفت قطعه را با میلیون‌ها ترکیب ممکن - از شکل‌های انتزاعی گرفته تا اشیاء مشخص و قابل بازشناسی - روی هم سوار کنند.

دییسی شرکت‌کنندگان در این مطالعه - دانشجویان دختر و پسر دانشگاه - را به گروه تجربه (گروه الف) و گروه شاهد (گروه ب) تقسیم کرد. هر گروه در سه جلسه‌ی یک ساعته، که در سه روز متوالی برگزار می‌شد، شرکت کرد.

نحوه‌ی کار در این نشست‌ها به این شکل بود: هر شرکت‌کننده به اتاقی وارد می‌شد و پشت میزی می‌نشست که روی آن هفت قطعه‌ی معمای سُوما، تصاویر سه ترکیب ممکن، و نسخه‌هایی از دو نشریه‌ی تایم^۴ و نیویورکر^۵ (چه خیال کردید؟ سال ۱۹۶۹ بود دیگر!) قرار داشت. دییسی در انتهای دیگر میز می‌نشست و شیوه‌ی کار را توضیح می‌داد و مدت زمان کار هر نفر را به کمک زمان سنج اندازه‌گیری می‌کرد.

در جلسه‌ی نخست، اعضای هر گروه می‌بایست مطابق با طرح پیش رو، قطعه‌های سُوما را روی هم سوار می‌کردند. در جلسه‌ی دوم، افراد همان کار را با پیروی از طرح دیگری انجام می‌دادند، اما این بار دییسی به گروه الف قول داده بود به ازای هر ترکیبی که آن را با موفقیت تولید کند، یک دلار (چیزی معادل شش دلار امروز) دریافت کند. در این ضمن، با آنکه گروه ب طرح‌های جدیدی دریافت می‌کرد، دستمزدی نمی‌گرفت. سرانجام در جلسه‌ی سوم هر دو گروه طرح‌های

1. Soma Puzzle Cube

2. Parker

3. YouTube

4. Time

5. New Yorker

جدیدی دریافت می کردند و درست مثل جلسه ی نخست می بایست بدون چشمداشت به دریافت دستمزد، قطعات را مطابق با نمونه طرح ها روی هم سوار کنند. (به جدول زیر توجه کنید).

نحوه ی برخورد با دو گروه	روز ۱	روز ۲	روز ۳
گروه الف	بدون پاداش	پاداش	بدون پاداش
گروه ب	بدون پاداش	بدون پاداش	بدون پاداش

در میانه ی هر جلسه وقفه ای صورت می گرفت. پس از آنکه شرکت کنندۀ موفق می شد قطعه های معمای سوم را مطابق با دو تا از سه طرح ارائه شده روی هم سوار کند، دیسی کار را متوقف می کرد و می گفت می خواهد طرح چهارمی را در اختیار آنها قرار دهد، اما برای انتخاب سه طرح مناسب لازم است نتایج کارشان را وارد رایانه کند و یا توجه به اینکه در اواخر دهه ی ۱۹۶۰ رایانه های رایج از نوع رایانه های غول پیکر در حد و اندازه ی یک اتاق بود (و هنوز یک دهه مانده بود تا رایانه های شخصی وارد بازار شوند) معنایش این بود که می بایست جلسه را چند ساعتی ترک کند.

او هنگام ترک جلسه می گفت: «غیبت من بیش از چند دقیقه طول نخواهد کشید. شما می توانید در غیاب من هر کاری دوست داشتید انجام دهید.» اما دیسی به راستی خیال نداشت در آن دستگاه عتیقه داده ای وارد کند. در عوض، به اتاق بغلی می رفت که با آینه ای یک طرفه از اتاق آزمایش جدا می شد، و در آنجا دقیقاً به مدت هشت دقیقه افراد را زیر نظر می گرفت تا ببیند وقتی به حال خود گذاشته می شدند، چه می کردند. آیا با قطعات ورمی رفتند تا احتمالاً آنها را مطابق با طرح سوم روی هم سوار کنند یا به کار دیگری مشغول می شدند؟ به عنوان مثال، مجله ها را ورق می زدند، نقشه ی ثانوی روی میز را واریسی می کردند، به فضا خیره می شدند یا چرتی کوتاه می زدند؟

همان طور که انتظار می رفت، در جلسه ی نخست تفاوت چندانی بین

شرکت کنندگان گروه الف و ب از نظر فعالیت‌های مشاهده شده در آن هشت دقیقه نظارت پنهانی دیده نشد. هر دو گروه به طور میانگین به مدت ۳/۵ تا ۴ دقیقه به بازی با قطعات ادامه دادند و این نشان می‌داد که دست کم تا اندازه‌ای آن معما را جالب توجه یافته بودند.

در روز دوم، که به شرکت کنندگان گروه الف برای هر ترکیب موفق پاداش پرداخت شد و به شرکت کنندگان گروه ب پاداشی پرداخت نشد، گروه پاداش نگرفته عمدتاً به همان منوال دوره‌ی انتخاب آزاد نخست خود رفتار کرد. اما گروه پاداش گرفته ناگهان به راستی به حل معمای سوم علاقه‌مند شد. به طور میانگین، گروه الف بیش از پنج دقیقه وقت صرف ور رفتن با قطعات کرد، احتمالاً به این دلیل که برای حل معمای سوم امتیازی کسب کند یا تا بازگشت دیسی بخت خود را برای درآوردن پول یک نوشابه بالا ببرد. با عقل جور درمی‌آید، نه؟ این با باور ما درباره‌ی انگیزه مطابقت دارد. به من پاداش بده تا من هم بیشتر تلاش کنم.

با این همه، آنچه در روز سوم رخ داد، مهر تأییدی بر تردید دیسی درباره‌ی تأثیرات غیرعادی انگیزه بود و بی‌سروصدا همه‌ی کاسه و گوزه‌های زندگی مدرن را به هم ریخت. این بار دیسی به شرکت کنندگان گروه الف گفت که پول فقط به اندازه‌ی پاداش روز نخست در دسترس است و بنابراین، در جلسه‌ی سوم دستمزدی در کار نخواهد بود. سپس روال کار مثل گذشته دنبال شد: دو معما و غیبت موقت دیسی.

در طول دوره‌ی انتخاب آزاد هشت دقیقه‌ای، اعضای گروه ب که اصلاً قرار نبود پاداش بگیرند، نسبت به جلسات گذشته عملاً به مدت طولانی‌تری با قطعات بازی کردند. شاید اکنون بیش از هر زمانی خود را درگیر کار کرده بودند، شاید این فقط یک پدیده‌ی آماری غیرعادی بود. اما اعضای گروه الف، که پیش از این پاداش دریافت کرده بودند، به نحو متفاوتی پاسخ دادند: آنها وقت بسیار کمتری صرف بازی با معما کردند، نه فقط حدود دو دقیقه کمتر از طول جلسه‌ای

که در آن پاداش دریافت کرده بودند، بلکه یک دقیقه‌ی کامل کمتر از جلسه‌ی نخست‌ی که تازه با معما آشنا شده و آشکارا از حل آن لذت برده بودند.

دیسی به عنوان بازتابی از آنچه هارلو حدود دو دهه پیش کشف کرده بود، نشان داد انگیزه‌ی انسان ظاهراً مطابق با قوانینی عمل می‌کند که درست نقطه‌ی مقابل آن چیزی بود که بیشتر دانشمندان و شهروندان باور داشتند. از دفتر کار گرفته تا زمین بازی، ما می‌دانستیم چه چیزی افراد را به حرکت و تلاش وامی‌دارد. پاداش‌ها - به‌ویژه، پول نقد - بر شدت علاقه می‌افزود و کارایی را بالا می‌برد. یافته‌ی دیسی که در دو مطالعه‌ی بعدی در فاصله‌ای کوتاه تأیید شد، تقریباً عکس این قضیه بود. وی نوشت: «وقتی پول به عنوان پاداشی بیرونی برای فعالیتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، سوژه‌ها علاقه‌ی درونی خود را به انجام آن فعالیت از دست می‌دهند» پاداش می‌تواند مشوقی کوتاه‌مدت باشد؛ درست مثل کافئین که در حکم هتدل می‌تواند موتور شما را چند ساعتی بیشتر روشن نگه دارد، اما اثر آن از بین می‌رود و از آن بدتر می‌تواند از انگیزه‌ی بلندمدت شخص برای ادامه‌ی کار بکاهد.

دیسی می‌گفت: «انسان‌ها از تمایلی ذاتی برای جستجوی چالش‌ها، افکار، و چیزهای تازه برخوردارند تا به این ترتیب استعدادها و توانایی‌های خود را گسترش و صیقل دهند، دست به اکتشاف بزنند و بیاموزند.» اما این سائق سوم شکننده‌تر از دو سائق دیگر بود؛ بقای این سائق به محیط مناسب وابسته بود. وی در مقاله‌ای تکمیلی نوشت، «کسی که به رشد و تقویت انگیزه‌ی درونی در کودکان، کارکنان، دانش‌آموزان، دانشجویان و امثال آن علاقه‌مند است نباید بر نظام‌های کنترل خارجی، از جمله پاداش‌های مالی متمرکز شود.» و این آغاز چیزی بود که به یک عمر کاوش دیسی برای بازاندیشی در مورد علت رفتارهایی که از ما سر می‌زند، تبدیل شد: مشغولیتی که گاه وی را رودرروی روان‌شناسان هم‌سنخ قرار داد، باعث اخراج وی از مدرسه‌ی کسب‌وکار شد، و پیش‌فرض‌های سازوکار سازمان‌ها در اقصی نقاط دنیا را به چالش کشید.

دیسی در یک صبح بهاری، چهل سال پس از سلسله آزمایش های سوما، به من گفت: «بحث انگیز است. هیچ کس انتظار نداشت که پاداش اثری منفی داشته باشد.»

این کتاب درباره ی انگیزه است. من به شما نشان خواهم داد که قسمت اعظم آنچه درباره ی این موضوع باور داریم، محلی از اعراب ندارد و بصیرت هایی که هارلو و دیسی چند دهه قبل پرده برداری از آن را آغاز کردند بیشتر به حقیقت نزدیک است. مشکل اینجاست که قسمت اعظم دنیای کسب و کار هنوز به این بینش دست نیافته است که چه چیزی باعث ایجاد انگیزه ی درونی می شود. خیلی از سازمان ها - نه فقط شرکت ها، بلکه دولت ها و سازمان های غیرانتفاعی - هنوز با تکیه بر پیش فرض هایی درباره ی توانایی بالقوه ی انسان و عملکرد فردی عمل می کنند که یا از رونق افتاده اند یا کسی آنها را مطالعه نکرده، یا بیشتر ریشه در فرهنگ عامه دارند تا علم. آنها همچنان به توسل به روش هایی مثل طرح های انگیزشی کوتاه مدت و برنامه های پرداخت براساس عملکرد ادامه می دهند، درحالی که شواهد فزاینده نشان می دهد چنین ترفندهایی معمولاً بی تأثیر و اغلب زیان آورند. از همه بدتر، این ترفندها به مدارس مانفوذ کرده اند - جایی که به نیروی کار آینده ی مملکت آی پاد، پول نقد، و کوپن های پیتزا می چپانیم تا به آنها «انگیزه بدهیم» تا درس بخوانند و چیز یاد بگیرند. ما خشت اول را کج نهاده ایم.

خبر خوب اینکه، راه حل درست پیش روی ماست: محصول کار گروهی از دانشمندان علوم رفتاری و تلاش های پیشتاز هارلو و دیسی و کسانی که کار بی سروصدایشان در طول نیم قرن اخیر دیدگاه پویاتری در مورد انگیزه ی انسان در اختیارمان قرار می دهد. سالیان سال بین آنچه علم به آن رسیده و آنچه دنیای کسب و کار بدان عمل می کند، ناهمخوانی وجود داشته است. هدف این کتاب ترمیم این شکاف است.

انگیزه دارای سه بخش است. بخش نخست نقایص نظام پاداش و تنبیه را از نظر می‌گذرانند و شیوه‌ی جدیدی را برای تفکر درباره‌ی انگیزه پیش رو می‌گذارد. فصل اول به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه دیدگاه رایج در مورد انگیزه با بسیاری از جنبه‌های زندگی و کسب و کار معاصر مغایرت دارد. فصل دوم هفت دلیل می‌آورد که چرا انگیزه‌های بیرونی هویج و چماق اغلب نتیجه‌ی عکس می‌دهند. (به دنبال آن ضمیمه‌ای کوتاه تحت عنوان فصل دوم الف آمده است که نشان می‌دهد در شرایط ویژه، سیاست هویج و چماق عملاً می‌تواند مؤثر واقع شود.) فصل سوم به معرفی چیزی می‌پردازد که نامش را رفتار «نوع آی» گذاشته‌ام؛ شیوه‌ای از تفکر و رویکردی برای تجارت که بر علم واقعی انگیزه‌ی انسانی مبتنی است و موتور آن را سائق سوم ما می‌سازد؛ این نیاز ذاتی که افسار زندگی خود را به دست گیریم، بیاموزیم و ابداعات جدیدی خلق کنیم و با استفاده از استعدادها و توانایی‌های خود و امکانات دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم بهتر عمل کنیم.

بخش دومی بررسی سه عنصر رفتار نوع آی نشان می‌دهد که چگونه کارکنان و سازمان‌ها از این رفتارها برای بهبود عملکرد و افزایش عمق رضایت خویش بهره می‌گیرند. فصل چهارم به بررسی خودگردانی – تمایل ما به آزادی عمل – می‌پردازد. فصل پنجم نگاهی دارد به خبرگی؛ اصرار ما به پیشرفت و بهتر شدن در کارهایی که انجام می‌دهیم. فصل ششم هدف والا را مورد بحث قرار می‌دهد؛ اشتیاق ما به ایفا کردن سهم خویش و شرکت در فعالیت‌هایی که فقط به خود ما محدود نمی‌شود.

بخش سه، جعبه‌ابزار رفتار نوع آی، مجموعه‌ای جامع از منابعی است که کمک می‌کند محیط‌هایی برای امکان شکوفایی رفتار خلق کنیم. در اینجا همه چیز، از ده‌ها تمرین برای بیدار کردن انگیزه در خود و دیگران گرفته... تا پرسش‌هایی برای بحث در باشگاه‌های کتابخوانی و خلاصه‌ای موجز از کتاب حاضر را می‌یابید که کمک می‌کند راه خود را در این آشفته‌بازار با دست خویش

بسازید و هموار کنید. علاوه بر اینها، در عین حال که این کتاب عمدتاً درباره‌ی کسب و کار است، در این بخش پیشنهادهایی را در اختیار تان قرار خواهیم داد تا بدانید چگونه این مفاهیم را در مورد تحصیل و زندگی خود در بیرون از محیط کار به کار ببندید.

اما پیش از آنکه به همه‌ی این مطالب برسیم، اجازه دهید با یک آزمایش فکری آغاز کنیم؛ آزمایشی که مستلزم بازگشت به گذشته است، به روزهایی که جان میجر^۱ نخست‌وزیر بریتانیا بود، باراک اوباما^۲ استاد حقوق جوان و ترکه‌نازکی بیش نبود، اتصال به شبکه‌ی اینترنت از طریق شماره‌گیری خط تلفن صورت می‌گرفت و بلک‌بری^۳ هنوز میوه بود.

www.ketab.ir

۱. Sir John Major (۱۹۴۳): سیاستمدار محافظه‌کار بریتانیایی که از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۷ نخست‌وزیر بریتانیا بود. او با چهارده میلیون رأی در انتخابات سراسری، موفق‌ترین نخست‌وزیر تاریخ بریتانیا به‌شمار می‌رود.

2. Barak Obama

۳. Blackberry: نشان تجاری تلفن همراه؛ و در ضمن واژه‌ای به معنای تمشک.