

# انگیزه

راهکاری نو برای خلق دنیایی نو

دانیل اچ. پینک

مرجان فرجی



Pink, Daniel H

|                          |   |                                                      |
|--------------------------|---|------------------------------------------------------|
| سرشناسه                  | : | پینک، دانیل                                          |
| عنوان و نام پدیدآور:     | : | انگیزه / دانیل اچ. پینک                              |
| مشخصات نشر و نام مترجم:  | : | تهران: لیوسا. مرجان فرجی                             |
| مشخصات ظاهری             | : | ۳۴۴ ص                                                |
| وضعیت فهرست نویسی        | : | براساس اطلاعات فیبا.                                 |
| عنوان اصلی               | : | Drive: the surprising truth about what motivates us. |
| موضوع                    | : | انگیزش                                               |
| رده بندی کنگره           | : | ۱۳۹۲ ۸ الف پ/۳/ BF۵۰۳                                |
| رده بندی دیویی           | : | ۱۵۳/۵۳۴                                              |
| شماره کتابخانه ملی ایران | : | ۳۳۱۲۸۶۲                                              |



|                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| نام کتاب: انگیزه        | <input type="checkbox"/> |
| ناشر: لیوسا             | <input type="checkbox"/> |
| نویسنده: دانیل اچ. پینک | <input type="checkbox"/> |
| مترجم: مرجان فرجی       | <input type="checkbox"/> |
| چاپ اول: ۱۳۹۴           | <input type="checkbox"/> |
| تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه        | <input type="checkbox"/> |
| چاپ: نیکاچاپ            | <input type="checkbox"/> |
| صحافی: منصوری           | <input type="checkbox"/> |
| قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان       | <input type="checkbox"/> |
| شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۰-۰۰۴-۷ | <input type="checkbox"/> |
| ISBN: 978-600-340-004-7 |                          |

آدرس: خیابان انقلاب - بعد از خیابان وصال - جنب سینما سپیده - کوچه اسکو - پلاک ۱۲

تلفن: ۶۶۴۶۴۵۷۷ - ۶۶۴۶۶۹۵۹ - ۶۶۹۶۳۰۳۵

سامانه پیامکی: ۳۰۰۰۲۴۰۰۴۲

www.nashreliusa.com  
liusa@nashreliusa.com  
www.dorsabook.com

سایت اینترنتی:  
پست الکترونیکی:  
فروش الکترونیکی:

## فهرست مطالب

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| پیشگفتار مترجم.....                                 | ۱۱  |
| مقدمه.....                                          | ۱۳  |
| بخش یک: یک سیستم عامل جدید.....                     | ۲۷  |
| فصل اول: ظهور و سقوط نسخه‌ی شماره‌ی دوی انگیزه..... | ۲۸  |
| فصل دو: هفت دلیل نامؤثر بودن سیاست هویج و چماق..... | ۵۵  |
| فصل ۲ الف: نوع آی. و نوع ایکس.....                  | ۱۰۲ |
| بخش دوم: سه عنصر.....                               | ۱۱۹ |
| فصل سوم: استقلال عمل.....                           | ۱۲۰ |
| فصل چهارم: تبحر.....                                | ۱۵۶ |
| فصل پنجم: آرمان.....                                | ۱۸۷ |
| بخش سوم: جعبه‌ابزار نوع آی.....                     | ۲۱۱ |
| افراد نوع آی.....                                   | ۲۱۴ |
| سازمان‌های نوع آی.....                              | ۲۲۴ |
| دستمزد ژرف‌اندیشی.....                              | ۲۴۴ |
| پدرها و مادرها و آموزگاران نوع آی.....              | ۲۵۳ |
| فهرست مطالعه‌ی نوع آی.....                          | ۲۶۹ |
| پای صحبت استادان مسلم‌نشینید.....                   | ۲۸۵ |
| برنامه‌ی تمرینی نوع آی.....                         | ۲۹۵ |

انگیزه: چکیده ۲۹۸.....

انگیزه: اصطلاح نامه ۳۰۴.....

راهنمای بحث درباره‌ی انگیزه: ۳۰۸.....

درباره‌ی خودتان و این موضوع مطالب بیشتری بیاموزید ۳۱۲.....

قدردانی ۳۱۳.....

یادداشت‌ها ۳۱۶.....

نمایه ۳۳۰.....

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 که بمنظور برای اینکه انگیزه‌ی مردم را بالا ببریم، 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 مردم به حق بر سرکاری گذاشته شده باشند، هم می‌توانند ثمربخش باشند، هم به انگیزه‌ی بیرونی وابسته نباشند و در عین حال انگیزه‌ی دیگران را نکشند.

امادانیل پینک، نویسنده‌ی کتابی که در دست دارید، پاسخ را اینگونه کف دست‌تان می‌گذارد: بستگی دارد! به اینکه با چه مردمی 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 ملت، باید عده‌ای را رهبری کند.

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

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

این کتاب. این هم الگو. جواب را هم که دارید. پس معطل چه هستید؟  
بله، چکیده هم دارد.

مرجان فرجی<sup>۱</sup>

۱. شما مخاطبان گرامسی می‌توانید هرگونه پیشنهاد و نظر خود را از طریق: marjanfaraji2006@yahoo.com یا مترجم در میان بگذارید.

## مقدمه

### معماهای حیرت‌انگیز

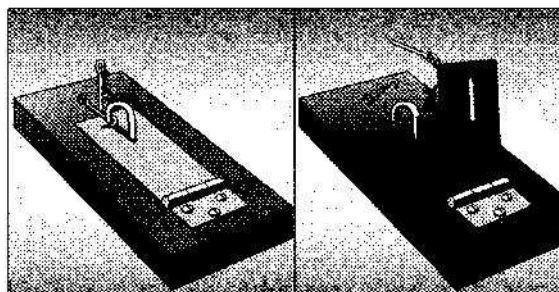
در میانه‌ی سده‌ی گذشته، دو دانشمند جوان، هری هارلو<sup>۱</sup> و ادوارد دیسی<sup>۲</sup> دست به آزمایش‌هایی زدند که می‌توانست دنیا را از این رو به آن رو کند؛ اما چنین نشد.

هری هارلو استاد روان‌شناسی دانشگاه ویسکانسین<sup>۳</sup> 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 و 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 خودمختاری (SDT).

3. University of Wisconsin



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

پژوهشگران وسیله را در قفس های میمون ها قرار دادند تا مشاهده کنند چه واکنشی نشان می دهند و در ضمن آنها را برای آزمون های توانایی های چاره اندیشی آماده سازند. اما هنوز چیزی نگذشته بود که اتفاق غریبی رخ داد. میمون ها بدون آنکه آزمایشگران آنها را تحت فشار قرار دهند یا به آنها دستوری داده باشند، با تمرکز، اراده، و چیزی که می توان نامش را لذت گذاشت، شروع کردند به ور رفتن با آن وسیله، و در مدت کوتاهی از طرز کار این اختراع عجیب و غریب سر در آوردند. میمون ها تا روزهای سیزدهم و چهاردهم آزمایش کاملاً در این کار استاد شده بودند. آنها معماها را بارها و بارها و به سرعت حل می کردند، به طوری که در دو سوم موارد رمز معما را در کمتر از شش ثانیه می گشودند.

اینک قضیه کمی عجیب به نظر می رسد. هیچ کس به میمون ها یاد نداده بود چگونه سوزن را بکشند، قلاب را آزاد کنند، و زبانه را بردارند؛ وقتی هم که موفق می شدند، هیچ کس با دادن خوردنی، آغوش گرم، یا حتی تشویق بی صدا به آنها پاداش نمی داد؛ و این با نظریه های پذیرفته در مورد نحوه ی رفتار نخستنی ها — از جمله نخستنی هایی با مغز بزرگتر و بدنی کم موثر به نام انسان — مغایر بود.

در آن زمان دانشمندان می دانستند که دو سائق اصلی رفتار را برمی انگیزد؛ یکی سائق زیست شناختی: انسان و سایر حیوانات باید فشارگر سنگی، 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.» [۱]

اما تنها سائق شناخته شده‌ی دیگر نیز از توجیه این رفتار خاص میمون‌ها عاجز بود. سائق‌های زیست شناختی از درون سرچشمه می گیرند، اما این سائق دوم از بیرون سرچشمه می گرفت: پاداش‌ها و تنبیه‌هایی که محیط برای وادار کردن موجود زنده به رفتار کردن به شیوه‌هایی خاص اعمال می کرد. در مورد انسان، که به طرز ی استادانه نسبت به این قبیل نیروهای خارجی پاسخ می داد، این قضیه بی هیچ تردیدی صدق می کرد: اگر قول داده بودید دستمزدمان را بالا ببرید، با جدیت بیشتری کار می کردیم. اگر می گفتید نمره‌ی الف هم می دهید، بیشتر مطالعه می کردیم. اگر تهدید کرده بودید چنانچه دیر به منزل بیاییم یا فلان برگه را با اطلاعات نادرست پر کنیم، گوشمان را می برید، در آن صورت سر موقع می آمدیم و همه‌ی جاهای خالی را علامت می زدیم. اما این نیز در مورد عملکرد میمون‌ها صادق نبود همان گونه که هارلو نوشت، و خود ما هم می توانیم به وضوح حس کنیم که در آن زمان که هارلو اینها را می نوشت، سرش را می خاراند، رفتار مشاهده شده در این تحقیق پرسش‌های تأمل برانگیزی را در مورد نظریه‌ی انگیزه مطرح می سازد، زیرا بدون توسل به محرک‌های خاص یا انگیزه‌های بیرونی، میمون‌ها یادگیری چشمگیری داشتند و به طور ثابت عملکردی مؤثر نشان دادند.

پس قضیه از چه قرار بود؟

هارلو در پاسخ به این پرسش نظریه‌ی جدیدی را مطرح ساخت، چیزی

که به معرفی سائق سوم<sup>۱</sup> 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 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<sup>۲</sup> نامید — واقعی بود، اما به طور حتم تابع دو سائق دیگر بود. چنانچه میمون‌ها برای حل معما — برای 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 خوردنی در آزمایش فعلی باعث ایجاد اختلال در عملکرد شد — پدیده‌ای که در هیچ مقاله‌ی علمی گزارش نشده بود».

این دیگر به راسستی 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 رفتار هائار ساست: 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 خاطر نشان کرد:

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

اندازه در تسهیل یادگیری مؤثر باشد. [۲]

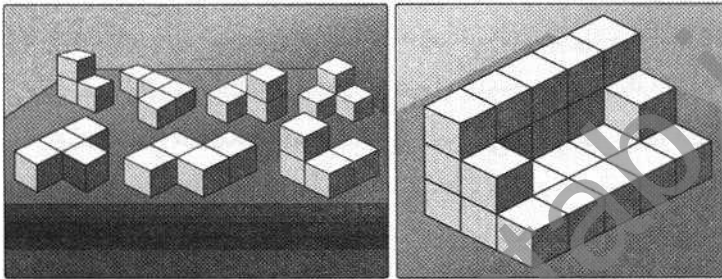
با این همه، در آن زمان دو سائق رایج دیگر تفکر علمی را به شدت تحت نفوذ داشت؛ و به همین دلیل هارلو زنگ خطر را به صدا درآورد. او مصرانه از دانشمندان خواست، «بیایید در بخش‌های بزرگی از اسقاط‌فروشی نظری خود را تخته کنیم و فرض‌های تازه‌نفس‌تر و صحیح‌تری برای رفتار انسان در نظر بگیریم.» [۳] وی هشدار داد که 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 تقریباً این فرضیه را به کل کنار گذاشت.

هارلو به جای اینکه برای به کرسی نشاندن این ادعا مبارزه کند و بکوشد دیدگاه کامل‌تری در مورد انگیزه عرضه کند، این خط پژوهشی بحث‌برانگیز را به حال خود وا گذاشت و بعدها به سبب مطالعه در زمینه‌ی عواطف شهرت یافت. [۴] نظر او درباره‌ی سائق سوم در مقاله‌های روان‌شناسی انعکاس یافت، اما در حاشیه‌ی علوم رفتاری و شناخت ما از خویش باقی ماند. پس از گذشت دو دهه، دانشمندان دیگری پای سفره‌ای که هارلو با آن همه آب و تاب روی میز آزمون‌های دانشگاه و دانشگاه ویسکانسین پهن کرده بود، نشست.

در تابستان سال ۱۹۶۹، ادوارد دیسی، دانشجوی دکترای دانشگاه کارنگی ملون<sup>۱</sup> در رشته‌ی روان‌شناسی، در به دنبال موضوعی برای پایان‌نامه‌اش بود. دیسی که مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی خود را از وارتان<sup>۲</sup> گرفته بود، درباره‌ی انگیزه کنج‌کاو بود، اما احساس می‌کرد دانشمندان و صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران حیطه‌ی بازرگانی در این زمینه دچار

سوء برداشت هستند. این بود که یکی از برگه‌های شیوه‌نامه‌ی هارلو را از آن جدا کرد و به کمک یک معما مطالعه در این باب را آغاز کرد.



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

دیس‌ی معمای مکعب سوما<sup>۱</sup> را برگزید: معمایی به ابتکار برادران پارکر<sup>۲</sup>، که به لطف یوتیوب<sup>۳</sup> به عنوان نشانه‌ی پیروی از یک فرقه شهرت یافته است. این معما، که تصویر آن را در صفحه‌ی بعد 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

1. Soma Puzzle Cube

2. Parker

3. YouTube

گرفته تا اشیاء مشخص و قابل‌بازشناسی - روی هم سوار کنند.

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

نحوه‌ی کار در این نشست‌ها به این شکل بود: هر شرکت‌کننده به اتفاقی وارد می‌شد و پشت میزی می‌نشست که روی آن هفت قطعه‌ی معمای سوما، تصاویر سه ترکیب ممکن، و نسخه‌هایی از دو نشریه‌ی تایم<sup>۱</sup> و نیویورکر<sup>۲</sup> (چه خیال‌گردید؟ سال ۱۹۶۹ بود دیگر!) قرار داشت. دیسی در انتهای دیگر میز می‌نشست و شیوه‌ی کار را توضیح می‌داد و مدت زمان کار هر نفر را به کمک زمان‌سنج اندازه‌گیری می‌کرد.

در جلسه‌ی نخست، اعضای هر گروه می‌بایست مطابق با طرحی که جلوی رویشان بود، قطعه‌های سوما را روی هم سوار می‌کردند. در جلسه‌ی دوم، افراد همان کار را با پیروی از طرح دیگری انجام می‌دادند؛ اما این بار دیسی به گروه الف قول داده بود به ازای هر ترکیبی که با موفقیت آن را تولید کنند، یک دلار (چیزی معادل شش دلار امروز) دریافت خواهند کرد. در این ضمن، با آنکه گروه ب طرح‌های جدیدی دریافت می‌کرد، دستمزدی نمی‌گرفت. سرانجام در جلسه‌ی سوم هر دو گروه طرح‌های جدیدی دریافت می‌کردند و درست مثل جلسه‌ی نخست می‌بایست بدون چشمداشت به دریافت دستمزد، قطعات را مطابق طرح‌ها روی هم سوار کنند. (به جدول زیر توجه کنید.)

| نحوه‌ی 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 میانه‌ی هر جلسه وقفه‌ای صورت می‌گرفت. پس از آنکه شرکت‌کننده موفق می‌شد قطعه‌های معمایی شوما را مطابق دو تا از سه طرح روی هم سوار کند، دیسی کار را متوقف می‌کرد و می‌گفت می‌خواهد طرح چهارمی را در اختیار آنها قرار دهد، اما برای انتخاب سه طرح مناسب لازم است نتایج کار آنها را وارد رایانه کند؛ و با توجه به اینکه در اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰ رایانه‌های رایج از نوع رایانه‌های غول‌پیکر در حد و اندازه‌ی یک اتاق بود (و هنوز یک دهه مانده بود تا رایانه‌های شخصی وارد بازار شوند) معنایش این بود که می‌بایست جلسه را چند ساعتی ترک کند.

او هنگام ترک جلسه می‌گفت: «غیبت من بیش از چند دقیقه طول نخواهد کشید. شما می‌توانید در غیاب من هر کاری دوست داشتید انجام دهید.» اما دیسی به راستی خیال‌نداشت در آن دستگاه عتیقه داده‌ای وارد کند. در عوض، به اتاق بغلی می‌رفت که با آینه‌ای یک طرفه از اتاق آزمایش جدا می‌شد، و در آنجا دقیقاً به مدت هشت دقیقه تماشا می‌کرد که افراد وقتی به حال خود گذاشته می‌شدند، چه می‌کردند. آیا با قطعات ورمی رفتند تا احتمالاً آنها را مطابق طرح سوم روی هم سوار کنند، یا به کار دیگری مشغول می‌شدند؟ برای مثال، مجله‌ها را ورق می‌زدند، نقشه‌ی ثانوی روی میز را واریسی می‌کردند، به فضا خیره می‌شدند یا چرتی کوتاه می‌زدند؟

همان‌طور که انتظار می‌رفت، در جلسه‌ی نخست تفاوت چندانی بین شرکت‌کنندگان گروه الف و ب از نظر فعالیت‌های مشاهده شده در آن هشت دقیقه نظارت پنهانی دیده نشد. هر دو گروه به‌طور میانگین به مدت ۳/۵ تا ۴

دقیقه به بازی با قطعات ادامه دادند، که نشان می داد دست کم تا اندازه ای آن معما را جالب توجه یافته بودند.

در روز دوم، که در آن به شرکت کنندگان گروه الف برای هر ترکیب موفق پاداش پرداخت می شد و به شرکت کنندگان گروه ب پاداشی پرداخت نمی شد، گروه پاداش نگرفته عمدتاً به همان منوال دوره ی انتخاب آزاد نخست خود رفتار کرد. اما گروه پاداش گرفته ناگهان به راستی به حل معمای سوم علاقه مند 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 بارگشت دیسی بخت خود را برای درآوردن پول یک نوشابه بالا ببرد. با عقل جور درمی آید، نه؟ این با باور ما درباره ی 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 درباره ی تأثیرات غیرعادی انگیزه بود؛ و بی سروصدا همه ی کاسه و کوزه های زندگی مدرن را به هم ریخت. این بار دیسی به شرکت کنندگان گروه الف گفت که پول فقط به اندازه ی پاداش روز نخست در دسترس است و بنابراین، در جلسه ی سوم دستمزدی در کار نخواهد بود. سپس روال کار مثل گذشته دنبال شد: دو معما و وقفه در حضور دیسی.

در طول دوره ی انتخاب آزاد هشت دقیقه ای، اعضای گروه ب که اصلاً قرار نبود پاداش بگیرند، نسبت به جلسات گذشته عملاً به مدت طولانی تری با قطعات بازی کردند. شاید اکنون بیش از هر زمانی خود را درگیر کار کرده بودند، شاید این فقط یک پدیده ی 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 جلسه ای که در آن پاداش دریافت کرده بودند، بلکه یک دقیقه ی کامل

کمتر از جلسه‌ی نخست‌ی که تازه با معما آشنا شده و آشکارا از حل آن لذت برده بودند.

دییسی 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، مامی دانستیم چه چیزی مردم را به حرکت و تلاش وامی‌دارد. پاداش‌ها - به‌ویژه، پول نقد - بر شدت علاقه می‌افزود و کارایی را بالا می‌برد. یافته‌ی دییسی که در دو مطالعه‌ی بعدی در فاصله‌ی کوتاهی 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.» [۵] پاداش می‌تواند مشوقی کوتاه‌مدت باشد؛ درست مثل کافئین که در حکم هندل، 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.

دییسی 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.» [۶] و این آغاز چیزی بود که به یک عمر کاوش دییسی برای بازاندیشی در مورد علت رفتارهایی که از ما سر می‌زند، تبدیل شد: مشغولیتی که گاه وی را رودرروی روان‌شناسان هم سنخ قرار داد، باعث اخراج وی از

دانشکده‌ی بازرگانی شد، و پیش‌فرض‌های سازوکار سازمان‌ها در اقصی نقاط دنیا را به چالش کشید.

دیسی در یک صبح بهاری، چهل سال پس از سلسله آزمایش‌های سوما، به من گفت: «بحث‌انگیز است. هیچ‌کس انتظار نداشت که پاداش اثری منفی داشته باشد.»

این کتاب درباره‌ی انگیزه است. من به شما نشان خواهم داد که قسمت اعظم آنچه درباره‌ی این موضوع باور داریم، محلی از اعراب ندارد، و بصیرت‌هایی که هارلو و دیسی چند دهه قبل پرده‌برداری از آن را آغاز کردند بیشتر به حقیقت نزدیک است. مشکل اینجاست که قسمت اعظم دنیای کسب‌وکار هنوز به این پیش‌دست نیافته که چه چیزی باعث ایجاد انگیزه‌ی درونی می‌شود. خیلی از سازمان‌ها — نه فقط شرکت‌ها، بلکه دولت‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی — هنوز با تکیه بر پیش‌فرض‌هایی درباره‌ی توانایی بالقوه‌ی انسان و عملکرد فردی عمل می‌کنند که یا از رونق افتاده‌اند یا کسی آنها را مطالعه نکرده، یا بیشتر ریشه در فرهنگ غامه دارند تا علم. آنها همچنان به توسل به روش‌هایی مثل طرح‌های انگیزشی کوتاه‌مدت و برنامه‌های پرداخت براساس عملکرد ادامه می‌دهند، درحالی‌که شواهد فزاینده نشان می‌دهد چنین ترفندهایی معمولاً بی‌تأثیر و اغلب زیان‌آورند. او همه بدتر، این ترفندها به مدارس ما نفوذ کرده‌اند — جایی که به نیروی کار آینده‌ی مملکت آی‌پاد، پول نقد، و کوین‌های پیتزایمی چنانیم تا به آنها «انگیزه بدهیم» درس بخوانند و چیز یاد بگیرند. ما خشت اول را کج نهاده‌ایم.

خبر خوب اینکه راه‌حل درست پیش روی ماست: یعنی محصول کار گروهی از دانشمندان علوم رفتاری و تلاش‌های پیش‌تاز هارلو و دیسی و کسانی که کار بی‌سروصدایشان در طول نیم قرن اخیر دیدگاه پویاتری در

مورد انگیزه‌ی انسان در اختیارمان قرار می‌دهد. سالیان سال بین آنچه علم به آن رسیده و آنچه دنیای کسب و کار بدان عمل می‌کند، ناهمخوانی وجود داشته است. هدف این کتاب ترمیم این شکاف است.

**انگیزه** دارای سه بخش است. بخش نخست تقایص نظام‌یاداش و تنبیه را از نظر می‌گذرانند و شیوه‌ی جدیدی برای تفکر درباره‌ی انگیزه پیش رو می‌گذازد. فصل ۱ 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 ۲ هفت دلیل می‌آورد که چرا انگیزه‌های بیرونی هویج و چماق اغلب نتیجه‌ی عکس می‌دهند. (به دنبال آن ضمیمه‌ای کوتاه تحت عنوان فصل ۲ الف آمده، که نشان می‌دهد در شرایط ویژه، سیاست هویج و چماق عملاً می‌تواند مؤثر واقع شود.) فصل ۳ به معرفی چیزی می‌پردازد که نامش را رفتار «نوع‌آی» گذاشته‌ام؛ شیوه‌ای از تفکر و رویکردی برای تجارت که بر علم واقعی انگیزه‌ی انسانی مبتنی است و موتور آن را سائق سوم مامی سازد: 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 دو در بررسی سه عنصر رفتار نوع‌آی، نشان می‌دهد که چگونه کارکنان و سازمان‌ها از این رفتارها برای بهبود عملکرد و افزایش عمق رضایت خویش بهره می‌گیرند. فصل ۴ به بررسی خودگردانی — تمایل ما به استقلال عمل — می‌پردازد. فصل ۵ نگاهی دارد به تبحر: اصرار ما به پیشرفت و بهتر شدن در کارهایی که انجام می‌دهیم. فصل ۶ آرمان 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، جعبه ابزار رفتار نوع‌آی، مجموعه‌ای جامع از منابعی است که

کمک می‌کند محیط‌هایی خلق کنیم که در آن، رفتار نوع‌آی، بتواند شکوفا شود. در اینجا همه‌چیز، از ده‌ها تمرین برای بیدار کردن انگیزه در خود و دیگران گرفته تا پرسش‌هایی برای بحث در باشگاه‌های کتابخوانی و خلاصه‌ی موجز از کتاب حاضر می‌یابید که کمک می‌کند در این آشفته‌بازار راه خود را بادست خویش بسازید و هموار کنید. علاوه بر اینها، درعین حال که این کتاب عمدتاً درباره‌ی کسب‌وکار است، در این بخش پیشنهادهایی را در این باره در اختیاران قرار خواهیم داد که 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<sup>۱</sup> نخست‌وزیر بریتانیا بود، باراک اوباما<sup>۲</sup> استاد حقوق جوان و ترکه‌نازکی بیش نبود، اتصال به شبکه‌ی اینترنت از طریق شماره‌گیری خط تلفن صورت می‌گرفت، و بلک‌بری<sup>۳</sup> هنوز میوه بود.

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 تشک.