
به نام آنکه جان را فکرت آموخت

سرشناسه

پینک، دنیل اچ

Pink, Daniel H

عنوان و نام پدیدآور

انگیزه: نیروهایی که ما را پیش می راند
دنیل اچ. پینک؛ ترجمه هدا پری زاده
ویراسته امیرحسین حیدری، زهرا خانیانی

مشخصات نشر

آموخته، ۱۴۰۲

شابک

۹۷۸-۶۲۲-۵۹۸۷-۳۵-۷

وضعیت فهرست نویسی

فیپا

یادداشت

عنوان اصلی:

Drive: the surprising truth about what motivates us, c2009

موضوع

انگیزش

Motivation (Psychology)

شناسه افزوده

پری زاده، هدا، مترجم

شناسه افزوده

حیدری، امیرحسین، ویراستار

شناسه افزوده

خانیانی، زهرا، ویراستار

رده بندی کنگره

BF۵۰۳

رده بندی دیویی

۱۵۳/۱۵۳۴

شماره کتاب شناسی ملی

۹۳۹۵۷۵۱

اطلاعات رکورد کتاب شناسی

فیپا

انگیزه

نیرو ایی که ما را پیش می راند

دنیل اچ. پینک

ترجمه

هدا پری زاده

ویراسته

امیرحسین حیدری و زهرا خانیانی



آموخته



انتشارات آموخته

www.amookhteh.ir | info@amookhteh.ir

ما را در اینستاگرام دنبال کنید:

 Amookhteh

انگیزه

نیروهایی که ما را پیش می‌راند

دنیل اچ. پینک

ترجمه هدا پری‌زاده

ویراستاران ادبی: امیرحسین حیدری و زهرا خانپانی

ویراستار فنی: سعید یارا احمدی

مدیر پروژه: وحیده ماهری

مدیر هنری: حمید میزبانی

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

چاپ: واحد تولید نشر آموخته

چاپ اول: ۱۴۰۲ • شمارگان: ۱۰۰۰ • قیمت: ۱۷۴۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۴۰۲، آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۹۸۷-۳۵-۷

ISBN: 978-622-5987-35-7

- این کتاب با «کاغذ بالکی» چاپ شده است.

کاغذ بالکی چیست؟

کاغذ بالکی (BulkyBookPaper) نوعی کاغذ است که نسبت به کاغذ سفید مزیت‌های بسیاری دارد. معروف‌ترین نوع این کاغذ از کشور سوئد می‌آید و به همین دلیل به «کاغذ سوئدی» معروف است. البته در فارسی از معادل‌های «کاغذ سبک‌بال» یا «سبز» هم استفاده می‌کنند.

مزایای کاغذ بالکی

رنگ چشم‌نوازتر: این کاغذ در دو رنگ طبیعی کرم و طوسی وجود دارد و برای سفیدکردنش مواد شیمیایی به کار نمی‌برند. رنگ کاغذ بالکی برای مطالعه مناسب‌تر است و چشم را کمتر خسته می‌کند. در ایران بعضی اوقات به سبب رنگش، آن را با کاغذ کاهی اشتباه می‌پزند.

از یافت ساده‌تر: کاغذ بالکی با محیط‌زیست سازگارتر است. در تهیه این نوع کاغذ از مواد شیمیایی استفاده نمی‌کنند و آن را به صورت مکانیکی تولید می‌کنند. در نتیجه، به راحتی به چرخه طبیعت بازمی‌گردد.

وزن کمتر: کاغذ بالکی از کاغذ معمولی ضخیم‌تر است؛ اما به دلیل منافذی که دارد، بسیار سبک‌تر است و می‌توان یک کتاب چندصفحه‌ای را که با کاغذ بالکی چاپ شده است، به راحتی در دست نگه داشت و مطالعه کرد.

طالعه آسان‌تر: کتاب‌های قطوری که با کاغذ بالکی چاپ می‌شود، هم وزن کمتری دارد و هم هنگام مطالعه، خیلی راحت به حالت باز شده می‌ماند و پیش چشم خواننده بسته نمی‌شود.

همه پانویس‌ها را مترجم و ویراستارها به متن افزوده‌اند؛ به جز آن‌هایی که با «ن» مشخص شده و متعلق به نویسنده است. شماره‌های درون قلاب به پی‌نوشت‌های کتاب مربوط است. برای حفاظت از محیط‌زیست و صرفه‌ی در مصرف کاغذ و کمترشدن قیمت کتاب، این پی‌نوشت‌ها را در نسخه پی‌دی‌اف‌ی آورده‌ایم. در صورت تمایل، این نسخه را از بخش «فایل‌های تکمیلی» وب‌سایت انتشارات بارگیری کنید. برای خواندن فایل‌های تکمیلی و دیدن دیگر آثار انتشارات آموخته به وب‌سایتمان، به نشانی www.amookhteh.ir سرزنید.

این کتاب پس از چند مرحله ویرایش و بازبینی چاپ شده است. همیشه گفته‌اند املای نانوشته غلط ندارد. از این رو، مشتاقانه منتظر خواندن و دیدن دیدگاه‌ها و پیشنهادهای شما هستیم. راه‌های ارتباط با ما:

 feedback@amookhteh.ir

 www.amookhteh.ir

 Amookhteh

فهرست مطالب

پیشگفتار مترجم	۹
مقدمه جورجین‌های گنج‌کننده هری هارلو و ادوارد دسی	۱۱
بخش یکم سیستم عامل جدید	
۱ فرازو یب‌های انگیزه ۲۰	۲۳
۲ هفت دلیل ناکارآمدی روش چماق و هویج	۴۱
الف ۲ موقعیت‌های خاصی که روش چماق و هویج کارساز است	۶۷
۳ نوع آی و نوع ایکس	۷۷
بخش دوم سه مؤلفه	
۴ خودمختاری	۹۱
۵ استادی	۱۱۵
۶ هدف والا	۱۳۷
بخش سوم جعبه ابزار رفتار نوع آی	
رفتار نوع آی برای افراد	نه راهبرد برای بیدارکردن انگیزه
رفتار نوع آی برای سازمان‌ها	نه راه برای بهبود شرکت، دفتر کار یا گروه
پرداخت پول به شیوه نوع آی	ذن حقوق
رفتار نوع آی برای والدین و مربیان	نه ایده برای کمک به کودکان
پانزده کتاب اصلی	فهرست کتاب‌های خواندنی
گوش سپردن به متخصصان	دیدگاه ش متفکر کسب‌وکار
برنامه تناسب اندام نوع آی	چهار نکته برای به دست آوردن و حفظ انگیزه در تمرین‌های ورزشی
	انگیزه: سه مطالب
	انگیزه: واژه‌نامه
راهنمای بحث درباره انگیزه	بیست آغازکننده گفت و و

درباره نویسنده

دنیل اچ. پینک زاده ۱۹۶۴، نویسنده آمریکایی کتاب‌های علوم رفتاری و مدیریت است. او فارغ‌التحصیل رشته حقوق از دانشگاه نورث وسترن است و مدرک دکتری‌اش را از دانشگاه ییل گرفته است. پینک همچنین چند دکتری افتخاری از دانشگاه‌های مختلف از جمله دانشگاه جورج تاون، مؤسسه پرآت، کالج هنر و طراحی رینگلینگ و دانشگاه ایالتی وستفیلد دارد. او مدتی برای افراد مشهور سیاسی، از جمله الگور، معاون ییل کلینتون، متن سخنرانی می‌نوشت. مقاله‌های پینک را مجله‌های معتبری چون نیویورک تایمز و وال استریت ژورنال چاپ می‌کنند. به عقیده کارشناسان و مخاطبان، نوشته‌های او در حوزه انگیزشی و رشد فردی جزو آثار برتر این حوزه است.



پیشگفتار مترجم

سازوکارهای حاکم بر رفتار انسان‌ها جهانی کم‌وبیش ناشناخته است. برخی کارهای ما با عقل جور در نمی‌آید؛ اما به نظر خودمان طبیعی است. برای نمونه، اگر کل جهان را هم به ما بدهند، پا در ساختمانی سوزان نمی‌گذاریم؛ اما اگر فرزندان آنجا گیر افتاده باشد، کسی نمی‌تواند جلویمان را برای نجاتش بگیرد. انگیزه است که بر رفتار انسان‌ها حکمرانی می‌کند.

رفتار انسان نیز مانند رایانه‌ها سیستم عامل دارد و مانند هر سیستم عاملی همواره به روزرسانی می‌شود. در آغاز، یگانه سیستم عامل انسان انگیزه‌اش برای بقا بود؛ اما با گذشت سده‌ها و پیشرفت بشر، سروکلۀ چماق‌ها و هویج‌ها پیدا شد و به تنبیه و پاداش هم واکنش نشان دادیم. اما دیگر چماق‌ها و هویج‌ها هم توجیه‌کننده یا هدایت‌کننده رفتارمان نیست؛ پای سیستم عامل انگیزه دیگری در میان است.

دنیل اچ. پینک که تاکنون چهار کتابش در زمینه علوم رفتاری و مدیریت، در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌ها از نگاه نیویورک تایمز قرار گرفته است، در این کتاب سیستم عامل جدید رفتار انسان را معرفی می‌کند؛ سیستم عاملی که مبنایش خودمختاری، رسیدن به استادی و دستیابی به هدف والاست. اهمیت این سیستم عامل در این است که اقتصاد مدرن سده بیست و یکم را بدون نیاز به چیز دیگری می‌توان پیش برد.

نویسنده کوشیده رفتار انسان را موشکافی کند و سیستم عامل جدید انگیزه را پیش رویتان بگذارد و نشان دهد هر گدی در این سیستم عامل جدید مسئول چیست و به چه چیزی واکنش نشان می‌دهد، نادیده گرفتن کدام بخش‌ها عواقب جبران‌ناپذیری دارد و به کدام بخش‌ها باید بیشتر توجه کرد. همچنین از آنجاکه این سیستم عامل رفتار انسان، کم‌وبیش ناشناخته است، در شناساندنش از پژوهش‌های فراوانی بهره می‌گیرد که بیشترشان داستان و ایده‌های جالبی دارد. اگر صاحب کسب‌وکاری هستید، بزرگ، کوچک یا حتی بسیار کوچک، بی‌گمان باید این کتاب را بخوانید. اگر کسب‌وکار را بازی در نظر بگیریم، این کتاب کدهای قلب آن است. اگر کارمندید، با خواندن این کتاب به درک بهتری از جهان انگیزه‌تان دست می‌یابید و در انگیزه‌بخشی به خود و همکارانتان بسیار بهتر عمل می‌کنید. اگر زندگی را دریایی مواج در نظر بگیریم، این کتاب سکان هدایت کشتی ماست.

در پایان کتاب، جعبه‌ابزاری وجود دارد که برای به‌کارگیری این ایده‌ها در بخش‌های گوناگون زندگی، ابزارهای مفیدی در اختیارتان می‌گذارد و با معرفی نمونه‌هایی که این توصیه‌ها را به‌کار برده‌اند، نقطه آغازی به شما می‌دهد. همچنین در این بخش خلاصه‌ای مفید از کتاب آمده است.

کودکان تجسمی از سرشت اصلی انسان‌اند. آن‌ها کنجکاو و همیشه دنبال یادگیری و غرق در کارشان هستند تا اینکه آنان را با چماق‌ها و هویج‌ها از سرشت اصلی‌شان دور می‌کنیم. همین کار را با دانش‌آموزان هم می‌کنیم، آنگاه همین کودکان و دانش‌آموزان در جهان کار نیز باید چماق‌ها و هویج‌ها را تحمل کنند. زمانش رسیده است که خودمان را به روزرسانی کنیم و چماق‌ها و هویج‌هایی را که به سده پیش تعلق دارد، به دست فراموشی بسپاریم و به سرشت اصلی‌مان بازگردیم. هدای پری‌زاده

جورچین های گیج کننده هری هارلو و ادوارد دسی

در میانه سده بیستم، دو دانشمند آزمایش‌هایی انجام دادند که باید جهان را دگرگون می‌کرد؛ اما نکرد.

هری اف. هارلو، استاد روان‌شناسی دانشگاه ویسکانسین،^۲ در دهه ۱۹۴۰، یکی از نخستین آزمایشگاه‌های بررسی رفتار نخستی‌ها^۳ را بنیان‌گذاری کرد. در یکی از روزهای سال ۱۹۴۹، هارلو و دو تن از همکارانش برای آزمایشی دوهفته‌ای

1. Harry F. Harlow

۲. University of Wisconsin: از معتبرترین و بزرگ‌ترین دانشگاه‌های آمریکاست و در شهر مدیسون در ایالت ویسکانسین قرار دارد.

۳. Primate: یکی از راسته‌های پستانداران از فرورده جفت‌داران است که شامل تمام میمون‌ها، کپی‌ها (انسان‌واران: مانند اورانگوتان) و انسان می‌شود. این راسته جزو گروه‌های بسیار متنوع و پرجمعیت در میان پستانداران است و تاکنون بیش از ۳۵۰ گونه از نخستی‌ها شمارش شده است. در نخستی‌ها نیمکره‌های مغز بسیار رشد یافته است.

درباره یادگیری، هشت میمون رزوس^۱ را به آزمایشگاه آوردند. پژوهشگران جورچین مکانیکی ساده‌ای طراحی کردند که مشابه آن در ادامه آمده است. این جورچین سه مرحله داشت: بیرون کشیدن سوزن عمودی، آزاد کردن قلاب، بلند کردن سرپوش لولایی. برای من و شما بسیار ساده است؛ اما برای میمون‌های آزمایشگاهی هفت و نیم کیلویی، بسیار سخت است.

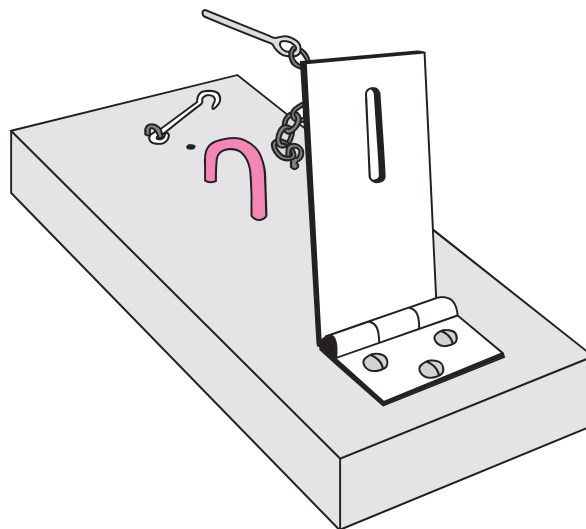
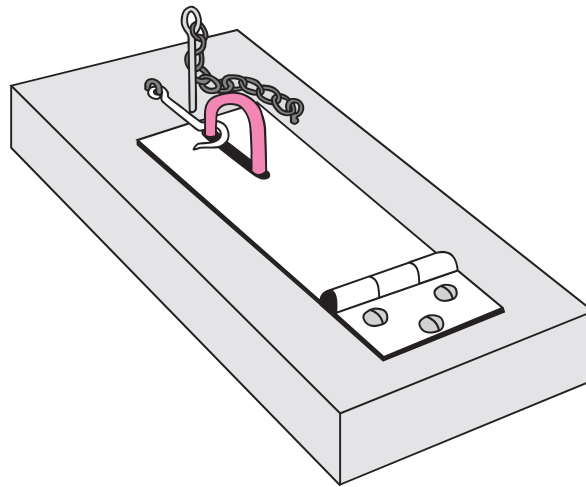
دانشمندان جورچین‌ها را در قفس میمون‌ها گذاشتند تا واکنششان را ببینند و آن‌ها را برای آزمون مهارت حل مسئله دو هفته بعد آماده کنند؛ اما بلافاصله اتفاق عجیبی رخ داد. میمون‌ها با تمرکز و عزم راسخ، بازی با جورچین‌ها را آغاز کردند و گویا از این کار لذت می‌بردند. خیلی زود روش کار با آن وسیله را یاد گرفتند. نخستی‌ها در آزمایش‌های روزهای سیزدهم و چهاردهم بسیار خبره شده بودند. آن‌ها بارها و به سرعت معما را حل کردند و این کار در دوسوم مواقع کمتر از شصت ثانیه طول می‌کشید.

این رویداد ناگهانی بود. هیچ‌کس به میمون‌ها آموزش نداده بود چگونه سوزن را بردارند، قلاب را آزاد کنند و سرپوش لولایی را بکشایند. وقتی موفق می‌شدند، هیچ‌کس با غذا، محبت یا حتی تشویقی ساده به آن‌ها پاداش نمی‌داد و این رفتار در تضاد با تصور پذیرفته شده‌ای بود که از رفتار نخستین‌ها داریم؛ یعنی انسان‌ها که مغز بزرگ‌تر و موی کمتری دارند.

در آن زمان دانشمندان دو انگیزه اصلی حاکم بر رفتارها را می‌شناختند. انگیزه نخست زیست‌شناختی بود. انسان‌ها و بقیه حیوانات برای رفع گرسنگی غذا می‌خورند، برای رفع تشنگی آب می‌نوشند و برای ارضای نیازهای جنسی، جفت‌گیری می‌کنند. اما اتفاقات این آزمایش انگیزه زیست‌شناختی نداشت. هارلو گزارش داد: «حل این جورچین به دریافت غذا، آب یا ارضای جنسی نمی‌انجامید.»^[۷]

اما انگیزه دوم هم رفتار عجیب میمون‌ها را توضیح نمی‌داد. انگیزه‌های زیست‌شناختی از عوامل درونی سرچشمه می‌گیرد؛ اما سرچشمه انگیزه دوم عوامل بیرونی و پاداش‌ها و تنبیه‌هایی است که محیط به رفتارهای معینی نشان می‌دهد. بی‌شک، این انگیزه درباره انسان‌ها که به عوامل بیرونی این چنینی به خوبی واکنش

۱. Rhesus monkey: یکی از انواع میمون است که در جنوب و شرق و جنوب‌شرقی آسیا زندگی می‌کند. رزوس تنها گونه میمون در کشور افغانستان است. چون نگهداری‌اش سخت نیست، شناخته شده رین میمونی است که در باغ‌وحش‌ها و آزمایشگاه‌ها و خانه‌ها می‌بینیم.



جورچین هارلو در وضعیت آغاز (بالا) و حل شده (پایین)

نشان می دهند، صدق می کند. اگر قول دهید حقوقمان را افزایش دهید، بیشتر کار می کنیم. اگر بگویید در ازای گرفتن نمره «الف» در امتحان چه جایزه ای می گیریم، بیشتر درس می خوانیم. اگر تهدید کنید برای دیرآمدن یا اشتباه کردن در تکمیل فرم ها جریمه می شویم، به موقع می آییم و به همه پرسش ها پاسخ می دهیم. اما

این هم رفتار میمون‌ها را توجیه نمی‌کرد؛ همان‌گونه که هارلو نوشته و مشخص است با خودش کلنجار می‌رفته: «رفتاری که در این آزمایش دیدیم، دربارهٔ نظریهٔ انگیزه پرسش‌های جالبی را پیش کشید؛ زیرا در نبود مشوق‌های خاص یا بیرونی، یادگیری چشمگیری پدید آمده و عملکرد کارآمد حفظ شده بود.»

پای چه انگیزهٔ دیگری در میان بود؟

هارلو در نظریهٔ جدیدش، برای پاسخ‌گویی به این پرسش، انگیزهٔ سومی را معرفی کرد. او گفت: «در این وظیفه، عملکرد میمون‌ها به آن‌ها پاداشی درونی داده است.» میمون‌ها فقط به این دلیل که از حل‌کردن جورچین‌ها احساس رضایت می‌کردند و از آن لذت می‌بردند، این کار را انجام می‌دادند. لذت انجام وظیفه برایشان مانند پاداش بود.

بسیاری این نظریه را افراطی می‌دانستند و در ادامه نیز فقط به سردرگمی‌ها و جروبخت‌ها دامن زد. شاید انگیزهٔ جدید که هارلو سرانجام آن را انگیزهٔ درونی نامید، واقعیت داشت؛ اما بی‌گمان اهمیتش کمتر از دو انگیزهٔ دیگر بود. اگر به میمون‌ها در ازای حل جورچین‌ها کاشمش! می‌دادند، بی‌تردید عملکرد بهتری داشتند. با وجود این، وقتی هارلو به آزمون این فرضیه دست زد، میمون‌ها بیشتر اشتباه کردند و دفعات کمتری از پس حل جورچین‌ها برآمدند. هارلو نوشت: «دادن غذا به میمون‌ها، عملکردشان را در این آزمایش مختل کرد. این یافته، پیش از این، در پژوهش‌ها دیده نشده بود.»

خیلی عجیب بود. از نظر علمی، مانند این بود که توپی آهنی را از صفحه‌ای شیب‌دار به پایین بغلتانید تا سرعتش را اندازه بگیرید و در عوض شاهد معلق ماندنش در هوا باشید. این یافته نشان می‌داد درک ما از انگیزه‌های حاکم بر رفتارهایمان کافی نیست و قوانین ثابت مشخص شده همهٔ رفتارها را در بر نمی‌گیرد. هارلو بر قدرت و ماندگاری انگیزهٔ میمون‌ها در تکمیل جورچین‌ها تأکید کرد، سپس در مقاله‌ای نوشت:

به نظر می‌رسد این انگیزه به‌اندازهٔ دیگر انگیزه‌ها بنیادین و قوی است. افزون‌براین، دلایل موجود نشان می‌دهد به‌اندازهٔ آن‌ها یادگیری را آسان می‌کند.^[۲]

در آن زمان، همان دو انگیزه بر افکار علمی غالب بود؛ اما هارلوزنگ خطر را به صدا درآورد و با تأکید به دانشمندان توصیه کرد: «در بخش‌های بزرگی از قبرستان نظریه‌ها را تخته کنند» و برای رفتار انسان توضیحات تازه‌تر و دقیق‌تری بدهند.^[۳] هارلو هشدار داد، توضیح ما درباره انگیزه کارها کامل نیست. او گفت توجه به انگیزه سوم، برای درک کامل وضعیت انسان ضروری است.

اما هارلو، پس از مدتی، ایده انگیزه سوم را به فراموشی سپرد. او، به جای مبارزه با نظریه پیشین و دادن چشم‌انداز فراگیرتری به انگیزه، پژوهش‌های جدال‌برانگیزش را کنار گذاشت و بعدها برای پژوهش‌هایش در زمینه عاطفه، به شهرت رسید.^[۴]

اشاره او به انگیزه سوم در منابع پژوهشی به چشم می‌خورد؛ اما در حاشیه حوزه علوم رفتاری و درک از انسان باقی ماند. دو دهه طول کشید تا دانشمند دیگری کار جنجال‌برانگیزی را که هارلو روی میز آزمایشگاه ویسکانسین رها کرده بود، پی بگیرد.

تابستان ۱۹۶۹، ادوارد دسی^۱ دانشجوی تحصیلات تکمیلی روان‌شناسی دانشگاه کار سی ملون^۲، دنبال موضوعی برای پایان‌نامه‌اش می‌گشت. دسی که پیش‌تر از دانشکده وارتون^۳ مدرک ام‌بی‌ای گرفته بود، به سازوکارهای انگیزه علاقه داشت و بر این باور بود که دانشمندان و بازرگانان برداشت اشتباهی از آن دارند. بنابراین، با پیروی از هارلو، با کمک جورجینی این موضوع را بررسی کرد.

دسی جورجین مکعب سوم^۴ ساخت پارکر برادرش را انتخاب کرد که به لطف یوتیوب، هنوز محبوب است. این جورجین که در ادامه آمده است، هفت قطعه پلاستیکی دارد که شش‌تای آن از چهار مکعب دوونیم‌سانتی‌متری و قطعه دیگر از سه مکعب دوونیم‌سانتی‌متری ساخته شده است. بازیکنان می‌توانند با این هفت قطعه چند میلیون ترکیب انتزاعی و مشخص بسازند.

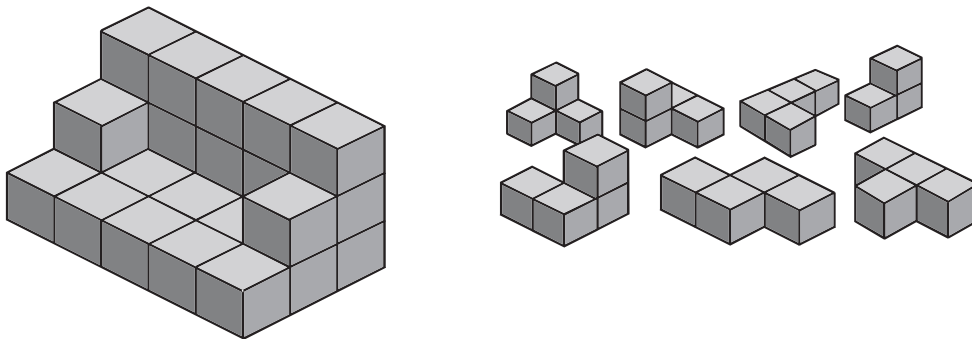
1. Edward Deci

۲. Carnegie Mellon University: از معتبرترین دانشگاه‌های آمریکاست که در شهر پیتسبورگ واقع شده است. این دانشگاه از نظر رنکینگ، براساس نظام QS رتبه چهارده جهان را دارد. این نام را به افتخار اندرو کارنگی (سرمایه‌دار و نیکوکار آمریکایی) بر آن گذاشته‌اند.

۳. Wharton: از قدیمی‌ترین و معتبرترین دانشکده‌های بازرگانی و مدیریت و اقتصاد جهان است. درحقیقت، در رشته‌های مدیریتی و اقتصادی رتبه یک جهان را دارد.

4. Soma Puzzle Cube

۵. Parker Brothers: سازنده آمریکایی اسباب‌بازی.



هفت قطعه درست نشده جورچین سوم (راست)
و یکی از چند میلیون ترکیب ساختنی (چپ).

دسی، برای این پژوهش، شرکت‌کنندگان را که از دانشجویان دختر و پسر دانشگاه بودند، به گروه آزمایش (که نامش را گروه الف می‌گذارم) و گروه کنترل (که نامش را گروه ب می‌گذارم) تقسیم کرد. هریک از این افراد در سه روز متوالی در سه نشست یک‌ساعته شرکت کردند.

برنامه نشست‌ها از این قرار بود: هر شرکت‌کننده وارد اتاقی می‌شد و پشت میزی می‌نشست که روی آن هفت قطعه جورچین سوم، تصاویر سه ترکیب ساخته شده با قطعات این جورچین و نسخه‌هایی از مجله تایم و نیویورکر (توجه کنید که سال ۱۹۶۹ بود)، گذاشته شده بود. دسی روبه‌روی این افراد می‌نشست تا شیوه کار را توضیح دهد و با زمان سنج مدت عملکردشان را ثبت کند.

در نشست روز نخست، اعضای دو گروه باید با به‌کارگیری قطعات سوم سه ترکیب تصاویر پیش رویشان را می‌ساختند. در نشست روز دوم هم باید از روی تصاویر جدید، جورچین را حل می‌کردند، با این تفاوت که این بار دسی به گروه الف می‌گفت در ازای هر ترکیب درست یک دلار (کم‌وبیش معادل شش دلار امروز) می‌گیرند. گروه ب هم با تصاویر جدیدی مواجه می‌شدند، اما جایزه نمی‌گرفتند. سرانجام، در نشست روز سوم، ردو گروه تصاویر جدیدی دریافت کردند که باید، مانند نشست روز نخست، بدون دریافت جایزه، آن‌ها را درست می‌کردند (به جدولی که در ادامه آمده مراجعه کنید).

شیوه تعامل با دو گروه

نام گروه‌ها	روز نخست	روز دوم	روز سوم
گروه الف	بی‌پاداش	با پاداش	بی‌پاداش
گروه ب	بی‌پاداش	بی‌پاداش	بی‌پاداش

در میانه هر جلسه، وضعیت دست‌کاری می‌شد و پس از اینکه شرکت‌کننده دو تصویر از سه تصویر را با قطعات جورچین سوما می‌ساخت، دسی آزمایش را متوقف می‌کرد و می‌گفت می‌خواهد تصویر چهارمی به آن‌ها بدهد؛ اما برای انتخاب تصویر درست، باید زمان ساخت تصاویر پیشین را در رایانه ثبت کند. چون در دهه ۱۹۶۰ رایانه‌ها به اندازه یک اتاق بودند و هنوز یک دهه تا استفاده از رایانه‌های خانگی مانده بود، دسی باید مدتی از اتاق بیرون می‌رفت.

هم‌زمان با خروج از اتاق می‌گفت: «فقط چند دقیقه طول می‌کشد. می‌تونین در نبودم هر کاری بکنین.» اما در واقع دسی برای ثبت اعداد در آن رایانه‌های قدیمی نمی‌رفت؛ بلکه به اتاق مجاور می‌رفت که با شیشه‌ای یک‌طرفه از اتاق آزمایش جدا می‌شد. سپس، به مدت هشت دقیقه، موبه‌مو کارهای شرکت‌کنندگان را تماشا می‌کرد. کماکان جورچین را دست‌کاری می‌کردند تا تصویر سوم را بسازند یا کار دیگری انجام می‌دادند، برای نمونه، مجله‌ها را ورق می‌زدند، به جایی خیره می‌شدند یا چرت می‌زدند؟

همان‌گونه که پیش‌بینی می‌شد، در نشست نخست شرکت‌کنندگان دو گروه در طول این هشت دقیقه کارهای مشابهی انجام می‌دادند. هر دو گروه، میانگین سه‌ونیم تا چهار دقیقه با جورچین بازی می‌کردند که نشان می‌دهد جورچین دست‌م‌تانندازه‌ای برایشان جالب بوده است.

در روز دوم که فقط شرکت‌کنندگان گروه الف در ازای هر ترکیب درست پول می‌گرفتند، در این هشت دقیقه، گروهی که پول نمی‌گرفتند، کم‌وبیش مانند روز پیش عمل کردند؛ اما گروهی که پول می‌گرفتند، ناگهان از جورچین‌های سوما خیلی استقبال کردند. افراد گروه الف، شاید به امید اینکه چالش سوم را

زودتر انجام دهند یا آماده شوند تا هنگام بازگشت دسی پول نوشیدنی‌شان را در بیاورند، میانگین، بیشتر از پنج دقیقه جورچین را دست‌کاری کردند. منطقی به نظر می‌رسد. نه؟ این نتیجه، با تصور ما از انگیزه سازگار است: به من پاداش بده تا بیشتر کار کنم.

اما رویدادی در روز سوم، بر حدس دسی دربارهٔ سازوکارهای عجیب انگیزه صحنه گذاشت و در یکی از پیش‌فرض‌های اصلی زندگی مدرن تردید ایجاد کرد. این بار، دسی به شرکت‌کنندگان گروه الف گفت فقط برای پرداخت یک روز بودجه دارد، پس در نشست روز سوم خبری از پول نیست. سپس، مانند قبل، پس از حل دو جورچین از اتاق بیرون رفت.

در آن هشت دقیقه فعالیت دل‌خواه، افراد گروه ب که هرگز پولی نگرفته بودند، حتی کمی بیشتر از نشست‌های پیش با جورچین کار کردند. شاید کم‌کم به آن بیشتر علاقه‌مند شده بودند. شاید هم فقط تناقضی آماری بود؛ اما افراد گروه الف که پیش‌تر پول گرفته بودند، واکنشی متفاوت نشان دادند. آن بار، نه تنها در مقایسه با زمانی که پول می‌گرفتند، نزدیک به دو دقیقه کمتر برای دست‌کاری جورچین وقت گذاشتند، بلکه نسبت به نشست روز نخست هم که تازه با جورچین مواجه شده بودند و آشکارا از آن لذت می‌بردند، یک دقیقه کمتر با آن کار کردند.

دسی، مانند دو دههٔ پیش هارلو، نشان داد که گویا قوانین مسلط بر انگیزهٔ انسان با باورهای بیشتر دانشمندان و مردم در تضاد است. می‌دانستیم چه عاملی به ادامهٔ فعالیت‌های مختلف افراد، از شغل تا بازی‌کردن، منجر می‌شود. پاداش‌ها، به‌ویژه پول نقد فراوان، علاقه را بیشتر و عملکرد را بهتر می‌کرد. نکته‌ای که دسی متوجه شد و کمی بعد با دو آزمایش دیگر آن را تأیید کرد، کم‌وبیش عکس این باور بود. او نوشت، به‌کارگیری پول در قالب پاداش بیرونی فعالیت‌ها، علاقهٔ درونی آزمایش‌شوندگان را به فعالیت از بین می‌برد.^[۵] همان‌گونه که با کمی کافئین چند ساعت بیشتر کوک می‌شوید، پاداش هم مدت کوتاهی انرژی‌تان را بیشتر می‌کند؛ اما اثرش از بین می‌رود و بدتر از آن، شاید انگیزهٔ بلندمدت فرد را برای ادامهٔ پروژه کاهش دهد.

دسی گفت: «سرشت انسان‌ها به چیزهای تازه، چالش‌ها، گسترش و به‌کارگیری توانایی‌ها و کاوش و یادگیری گرایش دارد.» اما این انگیزهٔ سوم ضعیف‌تر از دو انگیزهٔ

دیگر بود و برای ادامه بقا به محیط مناسب نیاز داشت. در مقاله بعدی‌اش نوشت: «کسی که دنبال رشد و افزایش انگیزه درونی کودکان، کارمندان، دانش‌آموزان و... است، نباید بر نظام‌های کنترل بیرونی، مانند پاداش‌های پولی تمرکز کند.» [۶] بدین ترتیب، دسی تا آخر عمر مشغول بازاندیشی درباره دلیل فعالیت‌های انسان‌ها شد و در این مسد گهگاه در برابر روان‌شناسان دیگر ایستاد، از دانشکده کسب‌وکار اخراج شد و پیش‌فرض‌های اجرایی همه سازمان‌ها را به نقد کشید.

چهل سال پس از آزمایش جورجین‌های سوما، در یکی از روزهای بهار به من گفت: «بحث برانگیز بود. هیچ‌کس فکر نمی‌کرد پاداش اثر منفی بگذارد.»

این کتاب درباره انگیزه است. به شما نشان می‌دهم که بخش بزرگی از تصورمان درباره انگیزه غلط است و نتیجه‌ای که هارلو و دسی چند دهه پیش به آن رسیدند، به واقعیت بسیار نزدیک‌تر است. متأسفانه بیشتر کسب‌وکارها درک جدید از عوامل انگیزه‌بخش را در اداره سازمانشان به کار نمی‌گیرند. تصورات بسیاری از سازمان‌ها و حتی دولت‌ها و سازمان‌های ناسودبر درباره توانایی و عملکرد افراد که مبنای فعالیت آن سازمان‌هاست، منسوخ و آزمایش نشده است و بیشتر در فرهنگ عامه ریشه دارد تا مباحث علمی. این سازمان‌ها کماکان روش‌هایی مانند برنامه‌های تشویقی کوتاه‌مدت و طرح‌های پاداش در برابر عملکرد را به کار می‌گیرند؛ آن‌هم زمانی که طبق شواهد این اقدامات اثربخشی تمام‌وکمالی ندارد و اغلب تأثیر بدی بر جای می‌گذارد. بدتر از آن، نفوذ این روش‌ها به مدارس است. برای تشویق نیروی کار آینده به یادگیری، به آن‌ها کوپن پیتزا و آی‌پاد و پول نقد می‌دهیم. یک جای کار می‌لنگد.

خوشبختانه راه‌حل در پژوهش‌های گروهی از دانشمندان علوم رفتاری نهفته و دردسترس ماست؛ دانشمندانی که تلاش‌های پیش‌گامانه هارلو و دسی را ادامه داده‌اند و پژوهش‌هایشان در پنجاه سال گذشته، نگاه پویاتری به انگیزه انسان را رقم زده است. مدت‌هاست که روش‌های کسب‌وکار با دانسته‌های علمی سازگاری ندارد. این کتاب بر آن است تا این ناسازگاری را اصلاح کند.

کتاب انگیزه سه بخش دارد. در بخش نخست کاستی‌های نظام پاداش و تنبیه را بررسی می‌کنیم و نگاهی جدید به انگیزه می‌اندازیم. در فصل یکم استدلال می‌کنیم که دیدگاه غالب در خصوص انگیزه بسیاری از جنبه‌های کسب‌وکار و زندگی معاصر ناسازگار است. در فصل دوم، با هفت دلیل توضیح می‌دهیم چرا اغلب از محرک‌های

بیرونی «چماق و هویج» نتیجه عکس می‌گیریم (در پیوست کوتاه فصل دوم الف، به موقعیت‌های خاصی اشاره می‌کنیم که در آن‌ها چماق و هویج تأثیرگذار است). در فصل سوم، درباره رفتار «نوع‌آی»^۱ سخن می‌گوییم. منظور از رفتار نوع‌آی طرزفکر و رویکردی به کسب‌وکار است که در علم واقعی انگیزش انسان ریشه دارد و از انگیزه سوم و نیاز ذاتی ما برای در دست گرفتن هدایت زندگی، یادگیری و خلق چیزهای جدید و بهبود خود و جهان نیرو می‌گیرد.

در بخش دوم سه مؤلفه رفتار نوع‌آی را بررسی می‌کنیم و نشان می‌دهیم چگونه عملکرد افراد و سازمان‌ها را بهبود می‌بخشند و رضایت را افزایش می‌دهند. در فصل چهارم خودمختاری، یعنی گرایش به خودگردانی را بررسی می‌کنیم. در فصل پنجم سراغ مقوله استادی می‌رویم؛ یعنی شوق پیشرفت در کارها. در فصل ششم، درباره هدف والا حرف می‌زنیم که به معنای احساس تعلق به چیزی فراتر از خود است.

در بخش سوم با عنوان جعبه‌ابزار نوع‌آی، مجموعه‌ای گسترده از منابع را معرفی می‌کنیم که به خلق وضعیت مناسب برای شکوفایی رفتار نوع‌آی کمک می‌کند. در این بخش هرچه بخواهید، وجود دارد؛ از چندین و چند تمرین برای انگیزه‌دادن به خود و دیگران، تا پرسش‌هایی برای بحث در گروه کتاب‌خوانی و خلاصه بسیار کوتاهی از کتاب انگیزه که کمک می‌کند در مهمانی‌ها درباره انگیزه معرکه بگیرید. با اینکه این کتاب بیشتر به کسب‌وکار مربوط است، در این بخش پیشنهادهایی وجود دارد که با به‌کارگیری‌شان می‌توانید این مفاهیم را در آموزش و پرورش و زندگی شخصی نیز به کار ببرید.

اما ابتدا می‌خواهیم کار را با آزمایشی فکری آغاز کنیم. برای این آزمایش باید به عقب برگردیم؛ یعنی روزگاری که جان میجر^۲ نخست‌وزیر بریتانیا بود، باراک اوباما استاد جوان و لاغراندام حقوق بود، اتصال اینترنتی هنوز دیال‌آپ بود و بلک‌بری فقط نوعی میوه بود.

1. Type I

۲. John Major: سیاست‌مدار بریتانیایی است که از ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۷ نخست‌وزیر بریتانیا و رهبر حزب محافظه‌کار بود.

بخش یکم

پیستم عامل جدید



فرازو بیب‌های انگیزه ۲/۰

فرض کنید سال ۱۹۹۵ است. در کنار یکی از استادان موفق دانشکده کسب‌وکار که دکتری اقتصاد دارد، نشسته‌اید. به او می‌گویید: «گویی کریستالی دارم که پونزده سال دیگه رو می‌بینه. می‌خوام قدرت پیش‌بینی‌تون رو بسنجم.»

باورش نمی‌شود؛ اما تصمیم می‌گیرد به سازتان برقصد.

«دو دانشنامه رو براتون شرح می‌دم که یکی تازه منتشر شده و اون یکی چند سال دیگه به بازار می‌آد. باید پیش‌بینی کنین توی سال ۲۰۱۰ کدوم یکی شون موفق ر می‌شه.»

استاد می‌گوید: «باشه. بگو.»

«دانشنامه اول کار مایکروسافت. همون طور که می‌دونین، مایکروسافت این روزها شرکت بزرگ و سودآوریه و امسال با عرضه ویندوز ۹۵، یکی از غول‌های عصر حاضر می‌شه. مایکروسافت بودجه این دانشنامه رو تأمین می‌کنه. به نویسندگانه و ویراستارهای حرفه‌ای پول می‌ده تا درباره موضوع‌های متنوع مقاله بنویسن. مدیرها با دستمزدی خوب روی پروژه نظارت می‌کنن تا همه چیز براساس بودجه و زمان تعیین شده پیش بره. بعد مایکروسافت دانشنامه رو روی سی‌دی و بعدها آنلاین می‌فروشه.»

«دانشنامه دوم کار هیچ شرکتی نیست، بلکه نتیجه کار ده‌ها هزار نفریه که برای سرگرمی مقاله‌هایی رو می‌نویسن و ویرایش می‌کنن. مشارکت توی این کار تفریحی هیچ پیش‌نیازی نمی‌خواد و هیچ‌کس برای نگارش یا ویرایش مقاله‌ها پولی نمی‌گیره. شرکت‌کننده‌ها گاهی مجبور می‌شن بیست تا سی ساعت در هفته، بدون اینکه پولی بگیرن، کار کنن. دسترسی آنلاین به دانشنامه هم برای همه رایگانه.»

به اقتصاددان می‌گویید: «حالا پونزده سال بعد رو در نظر بگیرین. گوی کریستالی می‌گه توی سال ۲۰۱۰ یکی از این دو دانشنامه بزرگ‌ترین و محبوب بین دانشنامه جهان و اون یکی از رده خارج شده. چی به چیه؟»

به احتمال زیاد، در سال ۱۹۹۵، همه اقتصاددانان جهان، الگوی نخست را نمونه موفق می‌دانند و هر برداشت دیگری خنده‌دار و در تضاد با همه اصول کسب‌وکاری است که به دانشجویان آموزش می‌دهند. مانند این بود که از یک جانورشناس بپرسید در مسابقه دوی دو بیست متر میان باجناغ شما و یک یوزپلنگ کدام برنده می‌شود. نمی‌توان این دو را با هم مقایسه کرد.

بدیهی است که آن گروه داوطلبان بی‌نام‌ونشان دانشنامه‌ای سرهم می‌کنند؛ اما امکان ندارد بتوانند با محصول شرکتی سودمحور و قدرتمند رقابت کنند. مشوق‌ها منطقی نبود. مایکروسافت از موفقیت محصولش سود می‌برد؛ همه افرادی که در پروژه دوم شرکت داشتند، از همان آغاز می‌دانستند موفقیت هیچ سودی برایشان نخواهد داشت. مهم‌تر اینکه، نویسندگان و ویراستاران و مدیران مایکروسافت حقوق می‌گرفتند؛ اما داوطلبان پروژه دوم هیچ پولی نمی‌گرفتند. درحقیقت، چه بسا هر بار که به جای کار اصلی‌شان سراغ این کار می‌رفتند، ضرر هم می‌کردند. پاسخ این پرسش چنان بدیهی بود که اقتصاددان ما حتی حاضر نمی‌شد آن را در برهه امتحانی دانشجویان ام‌بی‌ای بیاورد. بسیار آسان بود.

اما خودتان می‌دانید اوضاع چگونه رقم خورد. در ۳۱ اکتبر ۲۰۰۹، مایکروسافت پس از شانزده سال، پخش سی‌دی و نسخه آنلاین دانشنامه انکارتا^۱ را متوقف کرد. همچنین الگوی دوم با نام ویکی‌پدیا از بزرگ‌ترین و محبوب‌ترین دانشنامه‌های جهان شد. ویکی‌پدیا، فقط هشت سال پس از شکل‌گیری، بیش از سیزده میلیون مقاله به ۲۶۰ بان داشت که سه میلیون از آن‌ها به زبان انگلیسی بود.^[۱]

در این میان چه رخ داد؟
با نگاه سنتی به انگیزه انسان نمی‌توان این نتیجه را توضیح داد.

فراگیری چماق‌ها و هویج‌ها

همه رایانه‌ها، چه رایانه‌های گول‌پیکر و قدیمی آزمایش دسی و چه آی‌مکی که این عبارت‌ها را با آن می‌نویسم و چه تلفن همراهی که در جیبتان جیرجیر می‌کند، سیستم‌عامل دارند. زیر لایه سخت‌افزاری که لمس می‌کنید و برنامه‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنید، لایه نرم‌افزاری پیچیده‌ای است که دستورها، شیوه‌نامه‌ها و فرض‌هایی دارد و کارکرد منظم و بی‌دردسر سخت‌افزار و برنامه‌ها را شدنی می‌کند. بیشتر ما به سیستم‌عامل‌ها چندان فکر نمی‌کنیم. فقط زمانی به آن‌ها توجه می‌کنیم که مشکل دار می‌شوند و سخت‌افزار و نرم‌افزاری که باید مدیریت کنند، چنان بزرگ و پیچیده می‌شود که سیستم‌عامل کنونی دیگر از پس اداره‌شان بر نمی‌آید؛ آن وقت رایانه‌مان مدام از کار می‌افتد، صدای ن‌درمی‌آید و سازندگان نرم‌افزارهای هوشمند که همیشه سرگرم و رفتن با بخش‌های برنامه هستند، کمر می‌بندند که سیستم‌عامل بسیار بهتری را برنامه‌نویسی کنند که به آن «به‌روزرسانی» می‌گوییم.

جوامع هم سیستم‌عامل دارند. رسوم اجتماعی، مناسبات اقتصادی و قوانینی که هر روز با آن‌ها سروکار داریم، بر لایه‌ای از دستورها، شیوه‌نامه‌ها و فرض‌هایی

۱. MSN Encarta: دانشنامه دیجیتال چندرسانه‌ای و محصول شرکت مایکروسافت بود که در سال ۱۹۹۳ بنیان‌گذاری شد و حاوی مقالات مرجع کوتاه، اطلس جهانی و بسیاری از اطلاعات مفید دیگر بود. مایکروسافت در سال ۲۰۰۹ پروژه را متوقف و وبسایت آن را از دسترس خارج کرد. نسخه ۲۰۰۸ آن حاوی ۶۷ هزار مقاله در زمینه‌های گوناگون است.

درباره چگونگی عملکرد جهان استوارند. بخش بزرگی از سیستم عامل اجتماعی ما از مجموعه فرض‌هایی درباره رفتار انسان تشکیل شده است.

در روزهای آغازین زندگی بشر - برای مثال پنجاه‌هزار سال پیش - تصور اصلی درباره رفتار انسان ساده و درست بود. تلاش می‌کردیم زنده بمانیم. بیشتر رفتارها، از پرتاب کردن در دشت‌ها برای جمع‌آوری غذا تا خزیدن در بوته‌ها هنگام نزدیک شدن پلنگ تیزدندان بر پایه این انگیزه بود. این سیستم عامل نخستین را انگیزه ۱٫۰ می‌نامیم. چندان زیبا نبود و با انگیزه‌های میمون‌های رزوس، میمون‌های گول‌پیکر یا بسیاری از حیوانات دیگر فرق چندانی نداشت؛ اما به خوبی نیازمان را برطرف می‌کرد. تا اینکه دیگر پاسخگوی نیازمان نبود.

پس از آنکه جوامع شکل پیچیده‌تری گرفتند و انسان‌ها برای کارها ناچار شدند با غریبه‌ها تعامل و همکاری کنند، سیستم عامل مبتنی بر انگیزه زیست‌شناختی دیگر کافی نبود. درحقیقت، گاهی باید این انگیزه را به گونه‌ای محدود می‌کردیم تا من شام شما را کش نورم و شما همسرمان را ندرزید. بدین ترتیب، به واسطه نوعی مهندسی فرهنگی چشمگیر، به آرامی نسخه جدیدی را جای آن نشانیدیم که با وضعیت جدید زندگی و کارمان سازگاری بیشتری داشت.

مبنای این سیستم عامل جدید و پیشرفته، پیش فرضی بازنگری شده و دقیق‌تر بود: «انسان چیزی فراتر از امیال زیست‌شناختی است.» بی‌تردید انگیزه آغازین هنوز هم مهم بود؛ اما همه رفتارهای ما را توضیح نمی‌داد. انگیزه دومی هم در کار بود که ما را به جست‌وجوی پاداش و پرهیز از تنبیه ترغیب می‌کرد و سیستم عامل جدید که آن را انگیزه ۲٫۰ می‌نامیم، نتیجه این رهیافت بود (البته، دیگر حیوانات نیز به پاداش و تنبیه واکنش نشان می‌دهند؛ اما فقط انسان است که از این انگیزه برای انجام دادن هر کاری، از تدوین قوانین مربوط به عقد قرارداد تا راه‌اندازی فروشگاه‌های محلی، بهره می‌برد).

مهار انگیزه دوم، به‌ویژه در دو سده اخیر، برای پیشرفت اقتصادی جهان ضروری بوده است. انقلاب صنعتی را در نظر بگیرید. پیشرفت‌های فناورانه، مانند موتورهای بخار، راه‌آهن‌ها و فراگیر شدن الکترونیسیته، تأثیر مهمی بر رشد صنعت داشت؛ اما

۱. Motivation 1.0: انگیزه وان پوینت او (One Point O) یا انگیزه ۱٫۰. در جهان نرم‌افزار نسخه‌های متفاوت یک نرم‌افزار را با سه عدد که با نقطه از هم جدا شده است، نام‌گذاری می‌کنند. عدد نخست نشانه تغییر گسترده در نرم‌افزار است و عدد دوم تغییرات کوچک‌تر و عدد سوم پچ‌های نرم‌افزاری را نشان می‌دهد.

۲. Motivation 2.0: انگیزه تو پوینت او (Two Point O) یا انگیزه ۲٫۰.

نوآوری‌های نامحسوس‌تر، به‌ویژه کارهای مهندس آمریکایی، فردریک وینزلو تیلور^۱، نیز بسیار مؤثر بود. در آغاز دههٔ نخست سدهٔ بیستم، تیلور که معتقد بود کسب‌وکارها ناکارآمد و بی‌حساب‌کتاب اداره می‌شوند، مدیریت علمی^۲ را اختراع کرد. اختراع او نوعی نرم‌افزار بود که فقط برای ادارهٔ انگیزهٔ ۲۰ طراحی شده بود و بسیار سریع و گسترده پذیرفته شد.

براساس این رویکرد، کارگران مانند قطعات یک ماشین پیچیده بودند؛ یعنی اگر در زمان مناسب کار مناسب را به‌شیوهٔ مناسب انجام می‌دادند، ماشین بی‌دردسر کار می‌کرد. برای اطمینان از این کارکرد، کافی بود به افراد با رفتارهای شایسته پاداش دهید و مرتکبان رفتارهای ناشایست را تنبیه کنید. واکنش افراد به این نیروها یا محرک‌های بیرونی معقول بود و خودشان و نیز سیستم شکوفا می‌شدند. به‌گمان ما نیروی پیشرفت اقتصادی از زغال‌سنگ و نفت بوده است؛ اما در گرداندن چرخ‌های تجارت چماق‌ها و هویج‌ها هم به همان اندازه مؤثر بوده است.

سیستم عامل انگیزهٔ ۲۰ مدت‌ها دوام آورد. درحقیقت، این سیستم عامل چنان در زندگی ما رخنه کرده است که بیشترمان از وجودش بی‌خبریم. از زمانی که یادمان می‌آید، سازمان‌ها و زندگی‌مان را براساس این فرضیهٔ بنیادی بنا نهاده‌ایم: برای بهبود عملکرد، افزایش سودآوری و تشویق ممتازبودن، باید به کارهای خوب پاداش داد و کارهای بد را مجازات کرد.

انگیزهٔ ۲۰ با اینکه از انگیزهٔ ۱۰ پیچیده‌تر بود و آرمان‌های والایی داشت، بازهم به انسان‌ها چندان منزلت نمی‌بخشید و تفاوت‌چندانی میان انسان‌ها و اسب‌ها قائل نبود؛ یعنی با به‌کارگیری هویجی پررنگ و لعاب‌تری یا چماقی محکم‌تر می‌توان آن‌ها را در مسیر درست راند. اما کمبود روشن‌نگری این سیستم عامل با اثربخشی‌اش جبران می‌شد و نیازمان را بسیار خوب برطرف می‌کرد. تا اینکه دیگر پاسخ‌گوی نیازمان نبود.

همین‌طور که سدهٔ بیستم به پیش می‌رفت، اقتصاد پیچیده‌تر می‌شد. مردمی که در چنین روزگاری زندگی می‌کردند، ناچار به استفاده از مهارت‌های جدید و پیچیده‌تر بودند و همین رویکرد انگیزهٔ ۲۰ را با مقاومت روبه‌رو کرد. در دههٔ ۱۹۵۰،

1. Frederick Winslow Taylor

2. Scientific management

آبراهام مزلو^۱ که از دانشجویان سابق هری هارلو در دانشگاه ویسکانسین بود، حوزه روان‌شناسی انسان‌گرا را بنیان‌گذاری کرد و این تصور را که رفتار انسان فقط جست‌وجوی بی‌وقفه محرک‌های مثبت و پرهیز از محرک‌های منفی است، به نقد کشید. در سال ۱۹۶۰، داگلاس مک‌گرگور^۲، استاد مدیریت مؤسسه فناوری ماساچوست یا همان ام‌آی‌تی^۳، برخی از اندیشه‌های مزلو را به جهان کسب‌وکار وارد کرد. مک‌گرگور این پیش‌فرض را که انسان‌ها از اساس موجوداتی بی‌جنب‌وجوش‌اند و در نبود پاداش و تنبیه بیرونی کار چندانی از پیش نمی‌برند، به پرسش کشید. او گفت، افراد انگیزه‌های والاتری هم دارند و اگر مدیران و رهبران به این انگیزه‌ها احترام بگذارند، در کسب‌وکارها سود خواهند برد. مقاله مک‌گرگور تا اندازه‌ای شرکت‌ها را دگرگون کرد. نوع لباس‌پوشیدن راحت‌تر و برنامه‌های زمانی انعطاف‌پذیرتر شد. بسیاری از سازمان‌ها دنبال راهی بودند که به کارمندانشان خودمختاری بیشتری بدهند و به آن‌ها برای رشدشان کمک کنند. این اصلاحات برخی از ضعف‌ها را برطرف کرد؛ اما به جای نوعی به‌روزرسانی تمام‌وکمال، پیشرفت به نسبت کمی ایجاد کرد که انگیزه^۴ نام می‌گیرد.

این‌گونه بود که رویکرد انگیزه^۲ دست‌نخورده باقی ماند؛ زیرا فهم آن ساده، نظارت بر آن آسان و اجرایش سراسر است بود. اما در ده سال نخست این سده، یعنی دوره شکست‌های سرسام‌آور حوزه‌های تجارت، فناوری و پیشرفت اجتماعی، به این نتیجه رسیده‌ایم که سیستم‌عامل نیرومند قدیمی دیگر به آن خوبی عمل نمی‌کند، اغلب و ناگهانی از کار می‌افتد و افراد را ناچار می‌کند برای دورزدن کاستی‌هایش راه‌حلهایی ابداع کنند. مهم‌تر از همه اینکه با بسیاری از جنبه‌های کسب‌وکارهای معاصر ناسازگار است و اگر بادقت این ناسازگاری‌ها را بررسی کنیم، متوجه می‌شویم به‌روزرسانی‌های ساده، یعنی اصلاحات جسته‌گریخته، مشکل را حل نمی‌کند، بلکه به نوعی به‌روزرسانی تمام‌عیار نیاز داریم.

۱. Abraham Maslow: روان‌شناس انسان‌گرای آمریکایی بود. امروزه او را برای نظریه «سلسله‌مراتب نیازهای انسانی» می‌شناسند. همچنین مزلو را پدر روان‌شناسی انسان‌گرا می‌خوانند. او در سال ۱۹۵۴ کتاب انگیزه و شخصیت را درباره نظریه سلسله‌مراتب نیازها منتشر کرد.

2. Douglas McGregor

۳. Massachusetts Institute of Technology (MIT): دانشگاهی خصوصی در شهر کمبریج ایالت ماساچوست آمریکا و از برترین دانشگاه‌های جهان است. ویلیام بارتون راجرز در سال ۱۸۶۱ آن را بنیان‌گذاری کرد.

۴. Motivation 2.1: همان‌گونه که در پانوشت Motivation 1.0 توضیح دادم، عدد دوم نشانه تغییرات کوچک‌تر است.

سه مشکل ناسازگاری

انگیزه ۲۰ همچون گهگاهی مؤثر است؛ اما نمی‌توان به آن تکیه کرد. گاهی کارساز است. خیلی وقت‌ها هم نه. درک کاستی‌های این سیستم کمک می‌کند در به‌روزرسانی آن، کاستی‌ها را تشخیص دهیم و بفهمیم کدام بخش‌ها را باید کنار بگذاریم و کدام‌ها را نگه داریم. مشکلات این الگو در سه دسته‌بندی گسترده جای می‌گیرد. سیستم مل کنونی با دسته‌بندی‌هایی که در ادامه آمده است، دیگر چندان سازگاری ندارد و گاهی صد درصد آن‌ها را نقض می‌کند: چگونگی سازمان‌دهی کار و تصورمان از کار و روش انجام دادن کار.

چگونگی سازمان‌دهی کار

رقابت دانشنامهٔ میکروسافت و ویکی‌پدیا را به یاد بیاورید. براساس پیش‌فرض‌های انگیزه ۲۰، چنین نتیجه‌ای شدنی نیست و چیرگی ویکی‌پدیا برخلاف قوانین رفتاری است. اگر این دانشنامهٔ صد درصد داوطلبانه و غیرحرفه‌ای یگانه نمونه از نوع خود بود، می‌توانستیم آن را نوعی ناهنجاری بدانیم و نادیده بگیریم؛ اما این‌طور نیست. ویکی‌پدیا نمایندهٔ قدرتمندترین الگوی جدید کسب‌وکار در سدهٔ بیست‌ویکم، یعنی الگوی متن‌باز، است.

برای نمونه، می‌خواهید وضعیت هوا را بررسی کنید یا یک جفت کفش کتان سفارش دهید. می‌توانید وب‌سایت مدنظرتان را با فایرفاکس باز کنید. فایرفاکس جست‌وجوگر وب متن‌بازی است که از تلاش‌های داوطلبان سراسر جهان پدید آمده است که محصولشان را به رایگان در اختیار دیگران می‌گذارند؟! دوام نمی‌آورد. مشوق‌ها منطقی نیست. با وجود این، هم‌اکنون فایرفاکس بیش از ۱۵۰ میلیون کاربر دارد. به بخش فناوری اطلاعات یکی از شرکت‌های بزرگ جهان بروید و بخواهید بخش‌های مختلفش را به شما نشان دهند. سرورهای شرکت‌های سازمانی با نرم‌افزار لینوکس^۲ کار می‌کند که نتیجهٔ زحمات رایگان تعداد بسیاری برنامه‌نویس است و به رایگان می‌توان از آن استفاده کرد. هم‌اکنون از هر چهار سرور سازمانی، یکی از

۱. Open source: نرم‌افزارهایی هستند که افراد می‌توانند در کد منبع آن‌ها تغییر ایجاد کنند یا اشکالات احتمالی آن‌ها را برطرف سازند. شیوه‌ای برای توسعهٔ نرم‌افزار است که می‌توان هم برای نرم‌افزارهای آزاد و هم برای نرم‌افزارهای با مالکیت انحصاری و تجاری به کار برد.

2. Linux

لینوکس بهره می‌گیرد. سپس از کارمندی بخواهید کارکرد وب‌سایت را برایتان توضیح دهد. چه بسا سایت از نرم‌افزار وب‌سرور متن‌باز آپاچی استفاده می‌کند که گروهی داوطلب از سراسر جهان آن را ساخته‌اند و از آن نگهداری می‌کنند. آپاچی ۵۲ درصد سهم بازار وب‌سرور سازمانی را در اختیار دارد. به بیان دیگر، بعضی از مهم‌ترین سیستم‌های شرکت‌هایی که از پاداش بیرونی برای هدایت کارمندانشان استفاده می‌کنند، از محصولات رایگانی است که تولیدکنندگانشان گویا به چنین پاداش‌هایی نیاز ندارند. ماجرا به ده هزار پروژه نرم‌افزاری در سراسر جهان ختم نمی‌شود. امروزه کتاب‌های آشپزی متن‌باز، رساله‌های متن‌باز، طراحی‌های خودروی متن‌باز، پژوهش‌های پزشکی متن‌باز، دفاعیه قضایی متن‌باز، عکاسی آرشیوی^۲ متن‌باز، اندام‌های مصنوعی متن‌باز، اتحادیه‌های اعتباری^۳ متن‌باز، نوشابه‌های متن‌باز و برای آن‌ها^۴ که به نوشیدنی‌های بدون الکل راضی نیستند، آب جوی متن‌باز داریم.^۴ این روش جدید، برای سازمان‌دهی کارها، پاداش‌های بیرونی را نفی نمی‌کند. افرادی که در جنبش متن‌باز شرکت می‌کنند، متعهد نشده‌اند فقیر بمانند. مشارکت در این پروژه‌ها برای بسیاری از آن‌ها جنبه تبلیغاتی دارد و مهارت‌هایشان را افزایش می‌دهد؛ البته که درآمدشان را هم بیشتر می‌کند. کارآفرینان، شرکت‌های جدید و گاه پرمنفعتی را راه‌اندازی کرده‌اند تا برای اجرا و نگهداری برنامه‌های نرم‌افزاری متن‌باز به سازمان‌ها کمک کنند. اما سرانجام چندین پژوهشگر ثابت کردند به همان اندازه که الگوهای کسب‌وکار قدیمی بر انگیزه بیرونی متکی است، کارهای متن‌باز هم به انگیزه درونی تکیه دارد. کریم لخانی،^۵ استاد مدیریت دانشگاه ام‌آی‌تی و باب ولف،^۶ مشاور گروه مشاوره‌ای بوستون،^۷ با نظرسنجی از ۶۸۴ توسعه‌دهنده متن‌باز که بیشترشان

۱. Web server: سامانه یا سخت‌افزاری برای اجرای نرم‌افزاری است که امکان پاسخ‌گویی به درخواست‌های کاربران شبکه جهانی وب را دارد. درکل، هر وب‌سرور میزبان یک یا چند وب‌سایت است که درخواست‌های ارسالی از پروتکل اچ‌تی‌تی‌پی یا چندین‌وچند پروتکل را پردازش می‌کند.

۲. Stock photography: به عکس‌هایی می‌گویند که کاربردها و مصارف خاصی دارد و هدفش تهیه بانک عکسی است تا با دسترسی آسان در اختیار فیلم‌سازان، ناشران، گرافیست‌ها و دیگران قرار بگیرد.

۳. Credit Union: نوعی تعاونی مالی است که اعضایش صاحب آن هستند و آن را اداره می‌کنند. این اتحادیه‌ها براساس اصل کمک مردم به مردم، به اعضایشان وام با نرخ بهره بسیار رقابتی و دیگر خدمات مالی می‌دهند.

۴. منظور نویسنده طرح‌ها و کدها و فرمول‌های متن‌باز است؛ یعنی افراد بسیاری می‌توانند در ساخت آن مشارکت کنند و سپس هرکسی این طرح‌ها و کدها و فرمول‌ها را برای خود شخصی‌سازی کند.

5. Karim Lakhani

6. Bob Wolf

7. Boston Consulting Group

ساکن آمریکای شمالی و اروپا بودند، دلیل مشارکتشان در این پروژه‌ها را بررسی کردند. لحنی و ولف به انگیزه‌های مختلفی برخوردند؛ اما در نهایت نتیجه گرفتند که قوی‌ترین و فراگیرترین محرک، انگیزه درونی بر پایه لذت یا همان احساس خلاقیتی است که فرد به دلیل کار در پروژه احساس می‌کند.^[۲] پژوهشگران متوجه شدند بیشتر برنامه‌نویسان گفته‌اند اغلب به چالش بهینه‌ها می‌رسند که غرقگی^۱ نام دارد. افزون‌براین، سه اقتصاددان آلمانی با بررسی پروژه‌های متن‌باز سراسر جهان ثابت کردند «مجموعه‌ای از انگیزه‌های اغلب درونی» و به ویژه «احساس سرخوشی ناشی از حل مشکل نرم‌افزاری مدنظر» و «گرایش به دادن هدیه‌ای به جامعه برنامه‌نویسان»، شرکت‌کنندگان را به این کار ترغیب می‌کند.^[۳] انگیزه ۲۰۰ برای این نوع امیال جایی ندارد.

دیگر اینکه، شیوه متن‌باز فقط یکی از روش‌هایی است که افراد در آن با سلسله‌مراتب سازمانی جدید و با انگیزه‌های متفاوت، ساختار کارشان را تغییر می‌دهند. این بار به جای کدهای نرم‌افزاری، کدهای قانونی را در نظر می‌گیریم. قوانین بیشتر کشورهای توسعه‌یافته دو نوع سازمان تجاری سودبر و ناسودبر را مجاز می‌شمارد. یکی پول می‌سازد و دیگری کارهای خوب انجام می‌دهد و بلندآوازه‌ترین عضو دسته نخست، شرکت سهامی عامی است که به سهام‌داران تعلق دارد و هیئت‌مدیره بر کار مدیران این شرکت‌ها نظارت می‌کند. مدیران و هیئت‌مدیره باید سود سهام‌داران را بیشینه کنند. انواع دیگر سازمان‌های تجاری هم با همین قواعد اداره می‌شوند. برای نمونه، در آمریکا، گردانندگان شراکت‌ها، شرکت‌های «اس»،^۳ شرکت‌های «سی»،^۴ شرکت‌های

۱. Optimal challenge: براساس چارچوب نقطه چالش، افزایش سختی کار شاید بر توان یادگیری تأثیر بگذارد و عملکرد را کاهش دهد. از این رو، چالش بهینه زمانی است که یادگیری در بیشینه خود و آسیب به عملکرد در کمینه خود باشد.

۲. Flow: حالت ذهنی ویژه‌ای هنگام انجام دادن یک کنش است که در آن کنشگر چنان بر کار تمرکز کند که در حس پابندی کامل به آن کار و خشنودی فرایند انجام‌دادنش غوطه‌ور شود. به بیان ساده‌تر، در غرقگی، فرد چنان غرق کارش می‌شود که زمان و مکان را حس نمی‌کند.

۳. S Corporation: از نظر سازمان مالیات‌پردآمد آمریکا، شرکت‌های سهامی خاص یا شرکت‌هایی با مسئولیت محدودند که تعداد سهام‌دارانشان کمتر از صد نفر است و باید طبق زیربخش «اس» فصل یک مالیات‌پردآمد از آن‌ها مالیات گرفته شود. درکل، شرکت‌های اس هیچ مالیات‌پردآمدی پرداخت نمی‌کنند؛ بلکه سود یا زیان شرکت میان سهام‌داران تقسیم می‌شود و سهام‌داران در اظهارنامه‌های مالیاتی خودشان آن را اعلام می‌کنند.

۴. C Corporation: طبق قوانین مالیات‌پردآمد دولت فدرال آمریکا، به هر شرکتی می‌گویند که جدا از مالکانش مالیات بدهد. سازمان مالیات‌پردآمد آمریکا بسیاری از شرکت‌های بزرگ و کوچک را شرکت سی می‌داند. شرکت‌های سی مانند شرکت‌های اس ممکن است شرکتی با مسئولیت محدود باشند. در شرکت‌های سی هیئت‌مدیره‌ای که سهام‌داران انتخاب کرده‌اند، تصمیمات تجاری را می‌گیرد.

با مسئولیت محدود و دیگر پیکره‌بندی‌های تجاری، همگی هدفی مشترک دارند که عبارت است از: افزایش سود به‌روشنی‌های عملی و قانونی و اخلاقی.

در اینجا می‌خواهم از این کسب‌وکارها و کشورهای دوراندیشی که اجازه خلق آن‌ها را به شهروندانشان می‌دهند، از صمیم قلب و به‌گرمی قدردانی کنم. در نبود آن‌ها، زندگی‌مان رونق و سلامت و شادمانی بسیار کمتری داشت. اما در چند سال اخیر، افراد زیادی در نقاط مختلف جهان، دستورکار را تغییر و انواع جدیدی از سازمان‌های تجاری را شکل داده‌اند.

برای نمونه، در آوریل ۲۰۰۸، ورمونت^۱ نخستین ایالت آمریکا بود که نوع جدیدی از کسب‌وکار را با عنوان شرکت مسئولیت محدود کم‌سودده^۲ مجاز شمرد. این نهاد که ال‌سی نام گرفت، با تصور کلی ما از شرکت متفاوت است. براساس یکی از گزارش‌ها، ال‌سی مانند کسب‌وکار سودبری عمل می‌کند که دست‌کم سود ناچیزی دارد؛ اما در اصل دنبال ارائه مزایای اجتماعی چشمگیری است. سه ایالت دیگر آمریکا هم از ورمونت پیروی کردند.^۳ برای نمونه، یکی از ال‌سی‌های کارولینای شمالی، کارخانه‌های تولید مبلمان تعطیل‌شده را می‌خرد و آن‌ها را به فناوری سبز مجهز می‌کند و به تولیدکنندگان مبلمان نیازمند، با کرایه کم اجاره می‌دهد. این سرمایه‌گذاری خطرپذیر شاید پول‌ساز شود؛ اما هدف اصلی‌اش کمک به احیای منطقه‌ای است که مشکل دارد.

همچنین، محمد یونس^۳ برنده جایزه صلح نوبل، کسب‌وکارهایی خلق کرده که آن‌ها را کسب‌وکارهای اجتماعی^۴ می‌نامد. این شرکت‌ها سرمایه جذب می‌کنند، محصول تولید می‌کنند و محصولاتشان را در بازاری آزاد می‌فروشند؛ اما همه این فعالیت‌ها هم‌سو با مأموریت اجتماعی بزرگ‌تری است و به‌قول یونس، اصل مزایای اجتماعی جای اصل بیشینه‌کردن سود نشسته است. فورث سکتور نتورک^۵ در آمریکا

۱. Vermont: از ایالت‌های آمریکا واقع در منطقه نیوانگلند در شمال شرق آمریکا است. این ایالت از جنوب با ایالت

ماساچوست، از شرق با ایالت نیوهمپشایر، از غرب با ایالت نیویورک و از شمال با استان کبک کانادا هم‌مرز است.
۲. Low-Profit Limited Liability Corporation (L3C): شرکت مسئولیت محدود کم‌سودده (ال‌سی)، شکلی قانونی از نهادهای تجاری در آمریکا است که برای پرکردن شکاف بین شرکت‌های ناسودبر و سودبر ساخته شده است.

3. Muhammad Yunus

4. Social businesses

۵. The Fourth Sector Network: این سازمان بخش چهارمی را به بخش‌بندی کلاسیک اقتصاد، یعنی سه بخش کشاورزی و صنعت و خدمات می‌افزاید. بخش چهارم، خدمات جدید را در بر می‌گیرد.

و دانمارک سازمانی «فایده‌گرا»^۱ را ترویج می‌دهد؛ سازمانی دورگه که دسته‌بندی جدیدی در انواع سازمان به وجود می‌آورد. این سازمان با نیز خودگردان‌اند و دنبال منافع عموم. برای نمونه، موزیلا، نهادی که فایرفاکس را در اختیار ما گذاشت، سازمانی فایده‌گراست. سه کارآفرین آمریکایی شرکت‌های «بی»^۲ را معرفی کرده‌اند؛ شرکت‌هایی در این دسته‌بندی جای می‌گیرند که در نظام‌نامه‌شان، به جای دستاورد اقتصادی کوتاه‌مدت، تأثیر اجتماعی و ارزش‌های بلندمدت را تشویق کنند.^[۵]

البته، تولید به‌روشن متن‌باز و کسب‌وکارهایی که «فقط برای سوددهی» نیستند و پیش‌تر متصور نبودند، هنوز هنجار نشده است و شرکت‌های سهامی عام را به زباله‌دان اقتصاد نمی‌رستند؛ اما پیدایش آن‌ها نشان می‌دهد رخداد مهمی در شرف وقوع است. وکیلی که در زمینه سازمان‌های فایده‌گرا تخصص دارد، به مجله نیویورک تایمز گفت: «جنبش بزرگی شکل گرفته است که هنوز به رسمیت شناخته نمی‌شود.»^[۶] چون کسب‌وکارهای سنتی سود را بیشینه می‌کنند و صددرصد با انگیزه ۲۰ سازگاری دارند. این نهادهای جدید دنبال شکوفایی هدف والا در اجتماع هستند و با این سیستم عامل قدیمی سازگاری ندارند؛ زیرا اصول اولیه آن را نادیده می‌گیرند.

تصورمان از کار

اوایل دهه ۱۹۸۰ نخستین واحد اقتصادم را انتخاب کردم. استادمان که سخنرانی کارکشته بود، پیش از اینکه نخستین منحنی بی‌تفاوتی^۳ آن ترم را روی تخته سیاه بکشد، با جذبه‌ای شبیه مارشال پتن^۴، موضوعی را برایمان روشن کرد. توضیح داد اقتصاد بررسی پول نیست، بررسی رفتار است. هریک از ما همواره در طول روز، نخست، هزینه و مزایای اعمالمان را محاسبه می‌کنیم، سپس تصمیم می‌گیریم چه کار کنیم. اقتصاددانان به جای گفته‌های افراد، کارهایشان را بررسی می‌کنند؛ زیرا کاری را انجام می‌دهیم که برایمان بهتر است. ما برای منافع اقتصادی خود حسابگرانی منطقی هستیم.

1. For-Benefit organization

2. B Corporation

۳. Indifference curve: مفهومی در تئوری اقتصاد خرد.

۴. George S. Patton: ژنرال اهل آمریکا بود که در هر دو جنگ جهانی شرکت داشت. وی بیشتر به دلیل فرماندهی ارتش هفتم آمریکا در جنگ جهانی دوم شهرت دارد.

چند سال بعد هم که حقوق خواندم، با اندیشه‌ی اساسی مشابهی مواجه شدم که رشته‌ی جدید و روبه‌رشد «حقوق و اقتصاد» بود؛ زیرا ما در منافع شخصی‌مان آن‌چنان حساب‌گریم که قوانین و مقررات، به‌جای مجازشمردن پیامدهای عادلانه و معقول، اغلب مانع آن‌ها می‌شوند. بیشتر به این دلیل در دانشکده‌ی حقوق دوام آوردم که این عبارت جادویی را پیدا کرده بودم و در برگه‌های امتحانی می‌نوشتم: «در جهان اطلاعات بی‌کم‌وکاست و با هزینه‌ی تراکنش کم، همه دنبال بیشینه‌کردن ثروت‌اند.»

سپس، حدود ده سال بعد، در پی یک اتفاق، بیشترِ آموخته‌هایم که با تلاش و هزینه‌ی فراوان کسب کرده بودم، بی‌اعتبار شد. سال ۲۰۰۲، بنیاد نوبل، جایزه‌ی اقتصادش را به فردی غیراقتصاددان داد؛ چون ثابت کرده بود همیشه هم این‌طور نیست که ما حسابگرانی منطقی برای منافع اقتصادی خود و دنبال افزایش ثروتمان باشیم. این جایزه به دنیل کانمن^۱، روان‌شناس آمریکایی رسید که پژوهش‌های مشترکی با آموس تورسکی^۲ انجام داده بود. پژوهش‌هایم کمک کرد تغییری در طرزتفکر کاری‌مان پدید آوریم و یکی از پیامدهای این شیوه‌ی تفکر جدید، ایجاد تردید در بسیاری از پیش‌فرض‌های انگیزه‌ی ۲۰ بود.

کانمن و بقیه‌ی اشخاصی که در حوزه‌ی اقتصاد رفتاری کار می‌کنند، مانند استادام، اقتصاد را بررسی رفتار اقتصادی انسان می‌دانند و معتقدند بیش‌ازحد بر اقتصاد تأکید کرده‌ایم و انسان را آن‌طور که باید و شاید در نظر نگرفته‌ایم. فرد بسیار منطقی با مغزی حسابگر وجود خارجی ندارد و فقط دروغی است که خیالمان را راحت می‌کند. برای درک بهتر منظورم، اکنون می‌خواهم با هم بازی‌ای انجام دهیم. فرض کنید فردی ده دلار به من می‌دهد و می‌گوید مقداری یا همه‌ی آن را به شما بدهم یا همه‌اش را برای خودم نگه دارم. اگر پیشنهادم را بپذیرید، هر دو می‌توانیم مقداری از پول را برای خود نگه داریم. اگر پیشنهادم را رد کنید، به هیچ‌کداممان چیزی نمی‌رسد. آیا می‌پذیرید شش دلار به شما بدهم (و چهار دلار برای خودم نگه دارم)؟ می‌توان گفت بی‌گمان می‌پذیرید. شاید با پنج دلار هم راضی شوید. حال اگر دو دلار به شما بدهم، چه؟ می‌پذیرید؟ در آزمایشی که در نقاط مختلف جهان انجام شد، بیشتر افراد دو دلار و کمتر از آن را رد می‌کردند.^[۷] از نظر بیشینه‌سازی ثروت، رد دو دلار منطقی نیست. اگر پیشنهاد دریافت دو دلار را بپذیرید، ثروتتان دو دلار بیشتر می‌شود. اگر

1. Daniel Kahneman
2. Amos Tversky

پیشنهادم را رد کنید، چیزی گیرتان نمی‌آید. حسابگر شناختی ان می‌داند که دو از صفر بیشتر است؛ اما چون انسان هستید، به صورتان از رفتار منصفانه یا گرایش‌تان به انتقام یا آزرده‌گی خاطر‌تان اولویت می‌دهید.

رفتار ما در زندگی واقعی بسیار پیچیده‌تر از آن است که در کتاب‌های درسی آمده و اغلب با این باور که موجوداتی صددرصد منطقی هستیم، مغایرت دارد. با اینکه به لحاظ اقتصادی به نفع‌مان است برای دوران بازنشستگی پول کافی کنار بگذاریم، این کار را نمی‌کنیم. سرمایه‌گذاری‌های نامناسب را بیش از حد ادامه می‌دهیم؛ زیرا با پذیرش اشتباه و بیرون‌کشیدن باقی‌مانده پول‌مان درد زیادی می‌کشیم و ترجیح می‌دهیم درد ادامه‌دادن سرمایه‌گذاری اشتباه را که کمتر است، تحمل کنیم. به ما بگویید میان دو تلویزیون یکی را انتخاب کنیم و این کار را می‌کنیم. حال اگر گزینه بی‌ربط‌سومی را پیش رویمان بگذارید، تلویزیون دیگر را انتخاب خواهیم کرد. خلاصه، آن‌گونه که دن اریلی^۱ اقتصاددان می‌گوید، ما هر روز بی‌منطقی‌های بسیاری بروز می‌دهیم. او نویسنده کتاب نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر^۲ است و در این کتاب اقتصاد رفتاری را با گیرایی و سرگرم‌کنندگی مرور می‌کند.

مشکل اینجاست که براساس پیش‌فرض انگیزه ۲۰۰، ما همان پیشینه‌کنندگان ربات‌مانند ثروتیم که دو دهه پیش در دانشگاه آموزش دیده بودیم. در واقع، فرض اصلی مشوق‌های بیرونی این است که واکنش ما به آن‌ها همواره منطقی است؛ اما حتی بیشتر اقتصاددانان این را دیگر درست نمی‌دانند. این محرک‌ها گاهی مؤثر است؛ اما اغلب آسیب‌های جانبی دارد. خلاصه، انگیزه ۲۰۰ با طرز تلقی جدید اقتصاددانان از فعالیت‌های انسان سازگار نیست.

از طرفی، اگر افراد از سرب‌فکری و برای دلایل واپس‌گرایانه اقدام می‌کنند، چرا ما برای خودشکوفایی و رسیدن به معنا این کار را نکنیم؟ اگر به شکل پیش‌بینی‌پذیری بی‌منطقی، که به وضوح هم همین‌طور است، چرا به شکل پیش‌بینی‌پذیری پا را فراتر از انگیزه ۲۰۰ نگذاریم؟

اگر به نظر‌تان دور از ذهن است، برخی از رفتارهای عجیب‌وغریب دیگرمان را در نظر بگیرید. شغل‌های پردرآمد را برای کارهای کم‌درآمدی که به نظرمان بیشتر به هدف والايمان نزدیک است، کنار می‌گذاریم. آخر هفته‌ها تمرین می‌کنیم

1. Dan Ariely

۲. Predictably Irrational: با عنوان بی‌خردی‌های پیش‌بینی‌پذیر نیز چاپ شده است.

تا بر ساز کلارینت مسلط شویم؛ درحالی که امیدی نداریم از این کار یک پول سیاه عایدمان شود (انگیزه ۲۰) یا با نیمه گمشده مان آشنا شویم (انگیزه ۱۰). برای حل جورچین تلاش می‌کنیم؛ درحالی که قرار نیست برای حلش کوشش یا پول جایزه بگیریم.

برخی دانشمندان اقتصاد رفتاری را گسترش داده‌اند تا این‌ها نیز در آن بگنجد. برجسته‌ترین آن‌ها برونو فری، یکی از اقتصاددانان دانشگاه زوریخ^۱ است. فری مانند دیگر اقتصاددانان رفتاری استدلال می‌کند که باید از ایده هومو ایکونومیکوس^۲ (انسانی اقتصادی و منطقی که فقط دنبال منفعت است و ربات مانند، فقط برای پیشینه کردن ثروتش تلاش می‌کند) فراتر برویم؛ اما استدلالش اندکی با نظر دیگر اقتصاددانان متفاوت است و آن را هومو ایکونومیکوس مچوروس^۳ (یا انسان اقتصادی بالغ)^۴ می‌نامد. او می‌گوید: «این شخص ساختار انگیزه با کیفیت تری دارد. بنابراین، "بالغ‌تر" است.» به بیان دیگر، برای رسیدن به درک کاملی از رفتار اقتصادی انسان، باید ایده‌ای را بپذیریم که با انگیزه ۲۰ در تضاد است. آن‌گونه که فری می‌نویسد: «در همه فعالیت‌های اقتصادی انگیزه بیرونی بسیار مهم است؛ اما اینکه افراد فقط یا حتی بیشتر از مشوق‌های بیرونی انگیزه بگیرند، متصور نیست.»^[۸]

روش انجام دادن کار

اگر دیگران را مدیریت می‌کنید، به شانه‌های ن‌نگاهی بیندازید؛ شبی به نام فردریک وینزلو تیلور که در آغاز فصل با او آشنا شدید، در آنجا معلق است. این شبخ در گوشتان زمزمه می‌کند: کار در اصل مجموعه‌ای از وظایف ساده است که جذابیتی هم ندارد. فقط با تشویق‌های مناسب و نظارت دقیق می‌توان افراد را به کار واداشت. حرف تیلور که در آغاز دهه نخست سده بیستم منطقی به نظر می‌رسید، امروزه در بیشتر نقاط جهان کمتر صادق است. بله. برای عده‌ای کار هنوز یک عادت، بی‌چالش و در هدایت دیگران است؛ اما برخلاف انتظار، مشاغل برای تعداد

۱. University of Zurich: دا هی دولتی است که در شهر زوریخ سوئیس واقع شده است.

2. Homo economicus

3. Homo economicus maturus

4. Mature economic man

چشمگیری از افراد پیچیده‌تر و جالب‌تر و خودگردان‌تر شده است و این سبک کار آشکارا با فرض‌های انگیزه ۲۰۰ در تضاد است.

از پیچیدگی آغاز می‌کنیم. دانشمندان علوم رفتاری فعالیت‌های شغلی یا آموزش‌های مدرسه را اغلب به دو دسته تقسیم می‌کنند: الگوریتمی و اکتشافی. در وظیفه الگوریتمی، مجموعه‌ای از دستورهای مشخص را به ترتیب دنبال می‌کنید تا به نتیجه مدنظر برسید. پس برای حلش الگوریتمی وجود دارد. وظیفه اکتشافی برعکس است؛ زیرا هیچ الگوریتمی ندارد و باید احتمالات مختلف را امتحان کنید و راه حل تازه‌ای بسازید. کار در صندوق فروشگاه مواد غذایی بیشتر الگوریتمی است. بارها و بارها به شیوه‌ای مشخص کاری را انجام می‌دهید. راه‌اندازی کارزار تبلیغاتی بیشتر اکتشافی است. باید راه حل تازه‌ای پیدا کنید.

در سده بیستم، بیشتر کارها الگوریتمی بود و این ویژگی به مشاغل محدود نبود که باید کل روز و به شیوه‌ای ثابت پیچی را می‌چرخانید. حتی وقتی کارمندان جای کارگران را گرفتند، وظایف اغلب ثابت و تکراری بود؛ یعنی می‌توانستیم بیشتر کارهای حسابداری، حقوقی، برنامه‌نویسی رایانه و دیگر حوزه‌ها را به شیوه‌نامه، برگه مشخصات، فرمول یا مجموعه‌ای از اقدامات خلاصه کنیم که با آن‌ها به پاسخ درست می‌رسیدیم. اما امروز، در بیشتر بخش‌های آمریکای شمالی، اروپای غربی، ژاپن، کره جنوبی و استرالیا، کارهای مرسوم کارمندان به مرور ناپدید و به بخش‌هایی محول می‌شود که با کمترین هزینه انجامشان می‌دهند. در هند، بلغارستان، فیلیپین و کشورهای دیگر، کارگرانی که پول کمتری می‌گیرند، فقط الگوریتم‌ها را اجرا می‌کنند و پاسخ درست را به دست می‌آورند و آن را بلافاصله از رایانه‌شان برای فردی که هزاران کیلومتر با آن‌ها فاصله دارد، می‌فرستند.

اما به‌کارگیری کارگران فرامرزی فقط یکی از چیزهایی است که بر کار باقاعده و مبتنی بر نیمکره چپ مغز تأثیر می‌گذارد. درست همان‌گونه که گاوها و بعد جرتقیل جای کار بدنی ساده را گرفتند، رایانه‌ها هم کم‌کم جای کار فکری ساده را می‌گیرند. بنابراین، اگرچه برون‌سپاری به‌تازگی سرعت را افزایش داده است، نرم‌افزارها، در مقایسه با ما، بسیاری از وظایف حرفه‌ای قاعده‌مند را با سرعت و کیفیت بیشتر و هزینه کمتری انجام می‌دهند؛ یعنی پسرعموی حسابدارتان که بیشتر کارهای یکنواخت و تکراری را انجام می‌دهد، نه تنها باید با حسابدارا یلی که پانصد دلار در ماه حقوق می‌گیرند،

۱. نیمکره چپ مسئول منطق و محاسبات عددی دقیق است.

رقابت کند، بلکه باید با برنامه‌های محاسبه مالیاتی هم که با پرداخت سی دلار برای عموم دردسترس‌اند، رقابت کند. براساس برآورد شرکت مشاوره‌ای مک‌کینزی اند کو،^۱ هم‌اکنون فقط ۳۰ درصد از رشد مشاغل آمریکا به کار الگوریتمی مربوط است و ۷۰ درصد آن در زمینه اکتشافی است.^[۹] چون کارهای یکنواخت و تکراری را می‌توان برون‌سپاری یا خودکار کرد؛ اما در کارهای هنری همدلانه که تکراری و یکنواخت نیست، نمی‌توان این کار را کرد.^[۱۰]

انگیزه پیامدهای زیادی دارد. پژوهشگرانی مانند ترزا امابیل،^۲ از دانشکده کسب‌وکار هاروارد، متوجه شده‌اند که پاداش‌ها و تنبیه‌های بیرونی، یعنی هم چماق‌ها و هم هویج‌ها، در وظایف الگوریتمی کارایی خوبی دارند؛ اما برای وظایف اکتشافی ویرانگرند. حل مسائل تازه یا خلق آنچه جهان تصورش را هم نمی‌کرده است، به شدت به انگیزه سوم هارلو بستگی دارد. امابیل آن را اصل انگیزه درونی خلاقیت می‌نامد که بخشی از آن از این قرار است: «انگیزه درونی به خلاقیت می‌انجامد؛ انگیزه بیرونی کنترلگر به زیان خلاقیت است.»^[۱۱] به آن دیگر، فرض اصلی انگیزه ۲، به عملکرد اکتشافی نیمکره راست مغز که اقتصاد مدرن به آن وابسته است، آسیب می‌زند.

از آنجاکه کارها خلاقانه‌تر شده و کمتر روال مشخصی دارد، افراد از انجام دادنشان بیشتر لذت می‌برند. این هم برخلاف فرض‌های انگیزه ۲، است. این سیستم عامل بر این باور مبتنی است که کار از اساس لذت‌بخش نیست و به همین دلیل، باید با پاداش‌های بیرونی افراد را به کار واداریم و با تنبیه‌های بیرونی تهدیدشان کنیم. طبق یکی از یافته‌های غیرمنتظره میهای چیک‌سنت‌میهای^۳ روان‌شناس که در فصل پنجم با او آشنا می‌شویم، افراد هنگام کار، در مقایسه با زمان تفریح، به احتمال بسیار بیشتری «تجربه‌های عمیق»^۴ را گزارش می‌کنند. اما اگر کار به خودی خود برای افراد بسیاری لذت‌بخش باشد، پس دیگر به محرک‌های بیرونی که در مرکز انگیزه ۲، است، نیاز چندانی نیست. بدتر از آن، دسی‌چهل سال پیش نشان داد که افزودن انواع خاصی از پاداش بیرونی به وظایف به خودی خود جذاب، اغلب انگیزه را کاهش می‌دهد و عملکرد را تضعیف می‌کند.

1. McKinsey & Co.
2. Teresa Amabile
3. Mihaly Csikszentmihalyi
4. Optimal experiences

بازهم از استحکام بعضی مفاهیم پایه کاسته می‌شود. به نمونه جالب «وویشن وکیشنز» توجه کنید. در این کسب‌وکار، افراد پولی را که به‌سختی درآورده‌اند، می‌دهند تا شغل دیگری را امتحان کنند. آن‌ها تعطیلاتشان را صرف امتحان کردن آشپزی، فروش دوچرخه یا ادارهٔ پز هگاه حیوانات می‌کنند. پیدایش این کسب‌وکارها و کسب‌وکارهای مشابه نشان می‌دهد کار که از نظر اقتصاددانان همواره «نامطلوب» بوده است (فعالیتی که اگر برایش دستمزد نگیریم، از آن دوری می‌کنیم)، کم‌کم به فعالیت «مطلوب» (که حتی در غیاب سود محسوس آن را دنبال می‌کنیم) تبدیل می‌شود.

سرانجام، از آنجاکه کار ملالت‌بار است، براساس انگیزه ۲۰، باید به‌دقت بر افراد نظارت داشت تا از آن طفره نروند. این تصور هم روزبه‌روز نامربوط‌تر و از جنبه‌های بسیاری، نشدنی‌تر به نظر می‌رسد. برای نمونه، توجه کنید که هم‌اکنون به‌گفتهٔ ادارهٔ آمار آمریکا، این کشور به‌تنهایی بیش از هجده میلیون کسب‌وکار بدون کارفرما^۲ دارد؛ یعنی کسب‌وکاری که هیچ کارمند حقوق‌بگیری ندارد. از آنجاکه افراد شاغل در این کسب‌وکارها زیردست ندارند، لازم نیست کسی را مدیریت کنند یا به کسی انگیزه بدهند؛ اما چون رئیس هم ندارند، هیچ‌کسی آن‌ها را مدیریت نمی‌کند یا به آن‌ها انگیزه نمی‌دهد و باید خودگردان باشند.

همچنین افرادی که به‌کمک فناوری برای خودشان کار نمی‌کنند، مانند افراد شاغل در کسب‌وکارهای خودگردان‌اند. در آمریکا، ۳۳/۷ میلیون نفر دست‌کم یک روز در ماه و ۱۴/۷ میلیون نفر هر روز با رایانه دورکاری می‌کنند. بنابراین، بخش چشمگیری از نیروی کار دور از چشم مدیر است و خودشان کارشان را پیش می‌برند.^[۱۲] همچنین سازمان‌های بسیاری که هنوز به این اقدامات روی نیاورده‌اند، سود کمتری به دست می‌آورند و کم‌کم از حالت سلسله‌مراتبی خارج می‌شوند. این سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها از لایه‌های مدیریتی کم می‌کنند. پس مدیران بر تعداد بیشتری از افراد نظارت می‌کنند و در نتیجه به هریک از آن‌ها کمتر توجه دارند.

همین‌طور که سازمان‌ها مسطح^۳ می‌شوند، شرکت‌ها به افراد خودانگیخته نیاز پیدا می‌کنند. این نکته بسیاری از سازمان‌ها را وامی‌دارد از شیوهٔ ویکی‌پدیا

1. Vocation vacations

2. Non-employer business

۳. Flat organization: در این سازمان‌ها لایه‌های مدیریتی بین مدیران و کارکنان کم است یا وجود ندارد. همچنین نظارت بر کارکنان کمتر و مشارکت آنان در روند تصمیم‌گیری بیشتر است.

بیشتر استفاده کنند. هیچ‌کس داوطلبان ویکی‌پدیا را مدیریت نمی‌کند و هیچ‌کس دنبال راهی برای انگیزه‌دادن به آن‌ها نیست. دلیل موفقیت ویکی‌پدیا نیز همین است. مشاغل یکنواخت و فاقد جذابیت به هدایت نیازمندند و مشاغل غیریکنواخت جذاب‌تر به خودگردانی متکی‌اند. یکی از رهبران کسب‌وکار که می‌خواست ناشناس بماند، به روشنی این نکته را توضیح داد. او در مصاحبه‌های کاری به مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: «اگر نیاز دارید من به شما انگیزه دهم، پس به درد ما نمی‌خورید.»

خلاصه، انگیزه ۲۰ از سه نظر با وضعیت کنونی ناسازگار است. اول، با بسیاری از الگوهای کسب‌وکار جدید که کارمان را سازمان‌دهی می‌کنند، سازگار نیست؛ زیرا ما دنبال شکوفایی هدف والا با انگیزه‌های درونی هستیم و نه فقط بیشینه‌کنندگان سود با انگیزه‌های بیرونی. دوم، با تصور اقتصاد سده بیست‌ویکم از کارمان ناسازگار است؛ زیرا اقتصاددانان متوجه شده‌اند ما ربات‌های اقتصادی تک‌بعدی نیستیم، بلکه انسان‌هایی تمام‌عیاریم. سوم و شاید مهم‌تر از همه، با روش انجام‌دادن کارمان سازگار نیست؛ زیرا روزه‌روز تعداد افرادی که کارشان را خلاقانه و جالب و خودگردان می‌دانند، در مقایسه با افرادی که کارشان را به‌شدت یکنواخت و کسل‌کننده و دیگرگردان می‌دانند، بیشتر می‌شود. در مجموع، این ناسازگاری هشدار می‌دهد که سیستم‌عامل انگیزه‌مان مشکل‌دار شده است.

اما برای تشخیص دقیق این مشکل و طراحی سیستم‌عاملی جدید، باید مشکلات نرم‌افزاری انگیزه ۲۰ را بررسی کنیم.