

انگیزه

دانیل پینک

آغاز بحث: منصفانه بودن پاداش‌های خط مبنا

البته نقطه‌ی شروع هر مبحثی درباره‌ی انگیزه در محیط کار، این موضوع است که آدم‌ها باید نان در بیاورند: دستمزد، اضافه-حقوق، مزایا و پاداش و چیزهایی که آنها را «پاداش‌های خط مبنا» می‌خوانیم و چنانچه این پاداش‌های خط مبنا، کافی یا منصفانه نباشند، همه‌ی فکر و ذکر فرد متوجه غیرمنصفانه بودن وضعیتش، و یا موجب ایجاد اضطراب در او در مورد اوضاع و احوالی می‌شود که در آن به سر می‌برد. در این صورت، فرد اصلاً انگیزه‌ای برای کار کردن نخواهد داشت. اما پس از رعایت پاداش‌های خط مبنا، همانگونه که گفتیم، ارائه پاداش‌های بیرونی (یا همان سیاست هویج و چماق) دقیقاً نتیجه عکس و آثار مہلکی خواهد داشت.

آثار مہلک پاداش‌های بیرونی (همان سیاست هویج و چماق)

دوباره مسئله‌ی شمع را در نظر بگیرید. همان‌طور که دیدیم، پاداش‌های بیرونی (به‌ویژه انگیزه‌های مشروط از نوع «اگر آن کار را بکنی، در آن صورت ...») می‌تواند گستره‌ی تفکر افراد را محدود کند و از عمق تفکر و افق دید آنها بکاهد. در یک جمله، چنانچه برای کارهای خلاقانه، نیمکره راستی، و اکتشافانه، قول پاداش بیرونی مشروط دهید، روی زمین سست ایستاده‌اید یا به عبارت بهتر، زیرپای خودتان را خالی کرده‌اید.

هفت اثر مہلک پاداش‌های بیرونی (سیاست هویج و چماق):

۱. می‌تواند انگیزه‌ی درونی را خفه کند.
۲. می‌تواند باعث تضعیف عملکرد شود.
۳. می‌تواند خلاقیت را نابود کند.
۴. می‌تواند رفتار خوب را از سر بیندازد.
۵. می‌تواند تقلب و خلافکاری و رفتار غیراخلاقی را تشویق کند.

۶. می‌تواند به اعتیاد تبدیل شود.

۷. می‌تواند به محاسبات کوتاه‌مدت میدان دهد.

به‌عنوان یک مثال دیگر، بسیاری از شرکت‌ها را در نظر بگیرید. بخش اعظم کاری که مدیران سطوح بالایی و میانی این شرکت‌ها هر روز انجام می‌دهند، بر عملکرد شرکت در سه ماه بعدی متمرکز است و تحقق درآمد سه ماهه، یک مشغولیت فکری ثابت است. اما علت این تمرکز کوتاه‌مدت بسیاری از مدیران چیست؟ علت، نوع پاداش‌دهی بازار سهام است که کوچک‌ترین نوسانات در سهام شرکتها را به شکل پاداش یا تنبیه (همان هویج و چماق) پاسخ می‌دهد و همین موضوع به‌نوبه‌ی خود، دست‌مزد مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اما شرکت‌ها تاوان سنگینی برای عدم توجه به اهدافی فراتر از اهداف سه ماهه خواهند پرداخت. یافته‌ی پژوهشگران متعدد نشان می‌دهد که میزان رشد بلندمدت شرکت‌هایی که بیشتر وقت خود را صرف تمرکز بر اهداف سه ماهه می‌کنند، در مقایسه با شرکت‌های دارای اهداف بلندمدت‌تر، بسیار پایین‌تر است (یک دلیل مهم این است که شرکت‌هایی که همه فکر و ذکرشان بالا بردن درآمد است، عموماً در بخش تحقیق و توسعه، کمتر سرمایه‌گذاری می‌کنند). موفقیت بزرگ در گرو دوراندیشی و حرکت به‌سوی افق‌های دور است که متأسفانه به راحتی توسط پاداش‌های بیرونی (سیاست هویج و چماق) تضعیف می‌شود.

اما شرایط ویژه‌ای که در آن، ارائه پاداش بیرونی (سیاست هویج و چماق) می‌تواند مؤثر باشد

البته سیاست هویج و چماق، همه‌اش بد نیست. در واقع در مورد کارهای عادی روزمره (که از روال مشخصی تبعیت می‌کنند، چندان جالب توجه نیستند، و آن‌قدرها به تفکر خلاق احتیاجی ندارند) پاداش می‌تواند در حکم یک آمپول تقویتی انگیزشی و بدون عوارض جانبی زبان‌آور عمل کند. برخی از کارهایی که هر روزه انجام می‌دهیم، هنوز آن‌قدرها چالشی نیستند: برگه‌های گزارش روزانه‌ای که باید پر کنیم، ایمیل‌های خسته‌کننده‌ای که باید پاسخ دهیم، و هزار جور خرچمالی دیگر که لزوماً آتش اشتیاق ما را گرم نمی‌کنند.

برای اینکه موضوع روشن‌تر شود، فرض کنید شما مدیر یک سازمان کوچک هستید. تیم طراحی شما پوستر بی‌نظیری خلق کرده و اکنون باید این پوستر را برای ۲۰۰ هزار عضو ارسال کند. پوسترها خیلی دیرتر از موعد از زیر چاپ بیرون آمده‌اند و باید هر طور که شده تا آخر همین هفته پست شوند. اما از آنجا که بودجه‌ی سازمان کفاف هزینه‌ی برون‌سپاری فرآیند ارسال به یک شرکت پست حرفه‌ای را نمی‌دهد، شما تصمیم گرفته‌اید این کار را با استفاده از افراد داخل سازمان به انجام رسانید. اکنون یک سوال مهم: بهترین راه برای به خدمت گرفتن یک تیم ده‌نفره در یک پروژه‌ی ارسال انبوه آخر هفته چیست؟ این پروژه، دقیقاً عین تعریف ما از یک کار تکراری و روزمره است: لول کردن پوسترها، قرار دادن آنها داخل لوله‌های پستی مخصوص، بستن در لوله‌ها، و زدن برچسب پستی و تمبر. در اینجا، ارائه پاداش مشروط به افراد می‌تواند گزینه‌ی مؤثری باشد.

برای مثال، می‌توانید برای ارسال هر پوستر، دستمزد اندکی در نظر بگیرید. به عبارت دیگر، در این مورد، دادن هویج ضروری ندارد و می‌تواند یاری‌دهنده نیز باشد.

کاهش آثار مهلک ارائه پاداش بیرونی به کارهای خلاقانه و چالشی

اما اگر به هر دلیلی، قصد ارائه هر نوع پاداش بیرونی برای کارهای خلاقانه و چالشی داشتید، همواره دو اصل مهم را به یاد داشته باشید تا آثار مهلک پاداش‌های بیرونی، تا حد زیادی کاهش یابد.

۱. هر پاداش بیرونی، باید دور از انتظار باشد و فقط پس از اتمام کار عرضه گردد. ارائه کردن پاداش بیرونی در ابتدای پروژه (آن هم به صورت «اگر این کار را بکنید آنگاه...») به‌طور قطع «به‌دست آوردن پاداش» را در کانون توجه افراد قرار می‌دهد و نه «درگیر شدن با مشکل یا مسئله» را که در نتیجه، همان آثار مهلکی که در بخش‌های قبل اشاره کردیم را به همراه خواهد داشت. اما مطرح کردن موضوع پاداش پس از اتمام کار، با آسیب کمتری همراه است. به عبارت دیگر، پاداش را به انتهای پروژه منتقل کرده و به‌صورت «حالا که...» تغییر دهید: حالا که پوستر را تمام کرده‌اید و این قدر خوب از کار درآمده، میل دارم با میهمان کردن شما برای ناهار این موفقیت را با هم جشن بگیریم.

۲. پاداش‌های غیرمادی را مد نظر قرار دهید. تمجید و ارائه بازخورد مثبت، درمقایسه با جایزه‌های نقدی، ضرر کمتری دارند. بنابراین، چنانچه اعضای تیم طراحی، پوستری تهیه کردند که دهان همه باز ماند، می‌توانید به دفتر کار هر کدام سری بزنید و بگویید: «آفرین! کار محشری ارائه دادی. این پوستر می‌تواند تأثیر بسزایی در جلب افراد به حضور در برنامه ما داشته باشد. متشکرم». این تشکر خشک و خالی، هرچند ساده و بی‌مقدار است، اما می‌تواند اثر شگرفی برجای بگذارد. حتی بهتر از آن می‌توانید یک بازخورد آگاهی‌بخش حاوی اطلاعات مفیدی در مورد جزئیات کارشان و نحوه تلاش‌شان به آنها بدهید (مثلاً «استفاده‌ی عالی از رنگ‌ها»).

سوالات برای بحث گروهی:

۱. با توجه به فیلم و مطلبی که خواندید، پاداش‌های بیرونی، چه تاثیری بر چه نوع کارهایی می‌تواند داشته باشد؟

۲. برای کاهش تاثیرات مخرب پاداش‌های بیرونی، چه کاری می‌توانید انجام دهید؟

اما ایجاد انگیزه ...

۱. دارا بودن استقلال عمل

حوالی ظهر یک شنبه بارانی، تنها یک سوم کارکنان شرکتی که «جف گانتر» مدیرکل آن است، سر کار حاضر شدند. اما گانتر، نه از این بابت نگران است و نه آزرده. درحقیقت، او به اندازه‌ی راهبان بودایی، آرام و متین است؛ شاید دلیلش این باشد که خود او نیز، تا همین یک ساعت پیش، پا به دفتر کارش نگذاشته و از ماجرا بی‌اطلاع است! درواقع اصلا موضوع مهمی در کار نیست. کارکنان گانتر، طبق معمول در حال کار کردن در شرکت گانتر هستند، اما طبق شرایطی که خودشان تعیین می‌کنند چراکه در آغاز سال، گانتر تصمیم گرفت تا شرکت را به یک «محیط کار متمرکز بر نتایج^۲» تبدیل کند. در یک «محیط کار متمرکز بر نتایج»، افراد برنامه‌ی کاری زمان‌بندی شده‌ای ندارند و می‌توانند هر موقع دلشان خواست سروکله‌شان پیدا شود. فقط باید کار برعهده گرفته را به‌انجام برسانند: اینکه چطور، چه زمانی، و کجا آن کار را انجام می‌دهند، به خودشان بستگی دارد. گانتر می‌گفت: «مدیریت این نیست که همه‌جا سربکشید و ببینید کارکنان در دفترشان هستند یا نه. جان کلام مدیریت این است که شرایطی برای کارکنان خلق کنیم که بتوانند کارشان را به بهترین وجه انجام دهند». به همین دلیل گانتر همیشه سعی داشت دست کارکنان را تا جایی که می‌تواند باز بگذارد.

گانتر می‌گوید: «در ابتدا کسی به این سیستم عادت نداشت. برخی از کارکنان، در شرکت سابق خود موظف بودند هر روز سر ساعت هشت صبح سر کار حاضر شوند و چنانچه کسی، حتی چند دقیقه دیر می‌کرد، مجبور بود به همه بازخواست پس دهد که چرا دیر آمده. خیلی‌ها (بیرون از شرکت) خیال می‌کردند عقل از سرم پریده و با تعجب از من می‌پرسیدند: اگر کارکنان آنجا حضور نداشته باشند، از کجا می‌فهمید کی دارد چه کاری می‌کند؟». از دید گانتر، کارکنان در این سیستم جدید، بازده بیشتری داشتند. آنها دیگر بر خود کار متمرکز بودند. البته طبیعتا هدف‌های معینی بود که کارکنان می‌بایست به آنها می‌رسیدند (برای مثال، تکمیل یک پروژه در یک محدوده‌ی زمانی معین) و چنانچه به کمک نیاز داشتند، گانتر آنجا آماده‌ی کمک به آنها بود. گانتر بر این باور است که در «محیط کار متمرکز بر نتایج» بعید است فردی به سرش بزند که برای ده یا حتی بیست هزار دلار درآمد بیشتر، به سراغ شغل دیگری برود چراکه بهره‌مند بودن از آزادی عمل برای ارائه‌ی یک کار عالی، موضوعی بسیار ارزشمندتر از افزایش درآمد است. از طرف دیگر، همسر و خانواده‌ی کارکنان، همواره از پروپاقرص‌ترین طرفداران «محیط کار متمرکز بر نتایج» هستند.

اکنون لحظه‌ای راجع به واژه «مدیریت» فکر کنید. این واژه از کجا آمده؟ قطعا از طبیعت الهام گرفته نشده. از اختیاراتی هم نیست که خداوند سلسله‌وار به ما تفویض کرده باشد. پس چیزی است که یکی آن را ابداع کرده. مدیریت، به قول گری همل، یک جور فن‌آوری متعلق به دهه‌ی ۱۸۵۰ است. اکنون نگاهی به دفتر کار خود بیاندازید. چند مورد از فن‌آوری‌های قرن نوزدهم هنوز مورد استفاده‌ی شماست؟ اما متاسفانه در مورد مدیریت باید گفت که این فن‌آوری، از بیش از یکصد سال پیش

² Result Only Work Environment (ROWE)

به این سو، تغییر چندانی نیافته است: هدف غایی آن «تبعیت از قوانین و آیین‌نامه‌ها» بوده و هست؛ و اصل مهم آن «نظارت و سلطه» بوده و هست. و همین دو خصوصیت کافی است که نتیجه بگیریم مدیریت، با توانایی‌های نیمکره راستی خلاقانه و غیرتکراری مغز (که هم‌اینک بخش عمده‌ای از اقتصاد جهان به آن بستگی دارد) عمدتاً تناسب ندارد. مدیریت، فرض را بر این گذاشته است که انسان، موجودی منفعل است که برای هر نوع حرکت یا پیشرفت، به یک سیخونک یا سقلمه (به صورت پاداش و تنبیه) احتیاج دارد و پس از آن نیز باید با نظارت مستمر و دقیق، او را به مسیر درست هدایت کرد.

اما آیا به‌راستی طبیعت و فطرت ما به این گونه است؟ آیا وقتی به دنیا می‌آییم، خلقت ما به‌گونه‌ای است که منفعل و ساکن باشیم؟ شخصاً معتقدم که خلقت ما انسانها بر این استوار است که فطرتاً کنجکاو و دارای استقلال عمل باشیم. آیا تابه‌حال یک بچه‌ی شش ماهه یا سه ساله دیده‌اید که کنجکاو و خودش را به دنبال استقلال عمل نباشد؟ من که ندیده‌ام. اگر می‌بینید در بزرگسالی، منفعل و بی‌اعتنا و وابسته به دیگران می‌شویم، این دیگر به فطرت ما مربوط نیست. علتش این است که چیزی، وضعیت پیش فرض ما را به هم ریخته است. پس شاید نیاز داریم تا دوباره به فطرت خود بازگردیم و حس استقلال عمل را از اعماق وجودمان بیدار کنیم. البته استقلال عمل، با فردگرایی نخراشیده‌ی گاوچران‌های آمریکایی که می‌گویند «خودت به تنهایی انجامش بده و به کسی هم تکیه نکن» متفاوت است. استقلال عمل، یک مفهوم انسانی و به معنای عمل بر پایه‌ی «انتخاب» و آزاد بودن در انتخاب راه‌های جدید است.

در سال ۲۰۰۲ «اسکات فارکوهار» و «مایک بروکس»، دو استرالیایی الف‌بچه که تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده بودند، ده هزار دلار از طریق کارت اعتباری خود وام گرفتند تا دست به تاسیس یک شرکت نرم‌افزاری زنند و به رقابت با برخی از غول‌های صنعت نرم‌افزار برخیزند. آنها روی این شرکتشان، اسم قلبه سلنبه اطلسیان گذاشتند که تقلیدی از نام اطلس، غول یونانی بود که کره‌ی زمین بر شانه‌اش سوار بود.

بروکس، شرکت‌های موفق زیادی را مشاهده کرده بود که پس از مدتی دچار رکود شده بودند و از همین رو از همان ابتدا در تلاش بود تا شرکت او نیز به چنین سرنوشتی دچار نشود. این بود که برای زدن جرقه‌ی خلاقیت بیشتر در تیم برنامه‌ریزانش و ایجاد روحیه بیشتر در آنها، تصمیم گرفت برنامه‌ریزان خود را تشویق کند تا هر چند هفته یکبار، یک روز را صرف پرداختن به هر مشکلی که دلشان خواست بکنند، حتی اگر آن مشکل بخشی از وظیفه‌ی معمول آنها نبود. همین روز آزاد عجیب، به تولد چندین ایده برای تولید محصولات جدید منجر شد. این بود که بروکس تصمیم گرفت این روز را به بخشی دائمی از فرهنگ اطلسیان تبدیل کند. این روز در ساعت ۲ بعدازظهر سه‌شنبه آغاز می‌شود. مهندسان، از جمله خود بروکس، هرطور که دوست دارند و به اتفاق هر کس که می‌خواهند، پروژه دلخواه خود را آغاز می‌کنند. در بسیاری مواقع، کار تا پاسی از شب به درازا می‌کشد. اطلسیانی‌ها این بیست و چهار ساعت فوران آزادی و خلاقیت را «روز فدکس» می‌نامند زیرا افراد باید یک شبه، ایده‌ای یا محصولی تحویل بدهند.

سال‌هاست که این عادت قدیمی، مجموعه‌ای از ایده‌ها را تولید کرده است که در غیراین صورت، تولد آنها هرگز ممکن نبود. به قول یکی از مهندس‌ها «بعضی از باحال‌ترین نرم‌افزارهایی که تولیدات امروز ماست، صدقه‌ی سر یکی از همین روزهای فدکس بوده است». روز فدکس، یک برنامه‌ی کاملاً مبتنی بر استقلال عمل است. البته بروکس هنوز راضی نبود. روزهای فدکس ثمربخش بود، اما نقطه‌ی ضعفی در خود داشت: «شما چیزی را در عرض بیست و چهار ساعت ساخته‌اید، اما فرصت بیشتری به شما داده نشد که روی آن کار کنید». بنابراین او و فارکوهار تصمیم گرفتند که سرکیسه را بیشتر شل کنند و استقلال عمل کارکنان را بیشتر کنند. این شد که در بهار سال ۲۰۰۸ اعلام کردند «طراحان و مهندسان اطلسیان، می‌توانند ۲۰ درصد از وقت خود را صرف هر پروژه‌ای کنند که دوست دارند». در همان سال اول اجرای این سیاست، طراحان و مبتکران این شرکت توانستند ۴۸ پروژه‌ی جدید راه‌اندازی کنند. پس از مدتی از اجرای این سیاست، بروکس در وبلاگ خود نوشت: اختصاص ۲۰ درصد از ساعات کاری ۷۰ مهندس شرکت در عرض شش ماه اخیر، چیزی برابر با یک میلیون دلار سرمایه‌گذاری توسط شرکت بوده است و کارکنان در این وقت ۲۰ درصدی، بسیار مؤثرتر از ساعات کار عادی خود بوده‌اند.

البته ابداع این نوع اعطای استقلال عمل به کارکنان را باید به سالها قبلتر و به شرکت آمریکایی تری‌ام نسبت داد. در دهه‌ی ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰، رئیس شرکت تری‌ام شخصی به نام «ویلیام مک‌نایت» بود. مک‌نایت به یک اصل ساده و درعین حال قاطع اعتقاد داشت: «افراد خوب را استخدام کن و بعد راحتشان بگذار». از همین رو مک‌نایت یک سیاست جدید و باورنکردنی در تری‌ام بنا گذاشت: کارکنان بخش تکنولوژیک تری‌ام، می‌توانستند تا ۱۵ درصد از ساعات کار خود را صرف پروژه‌هایی کنند که خود انتخاب می‌کنند. و طولی نکشید که این سیاست عجیب، به زمین حاصلخیزی برای دروی نوآوری در این شرکت تبدیل شد. بنا به گفته‌ی سرپرست سابق دفتر تحقیق و توسعه‌ی تری‌ام، بیشتر ابداعاتی که این شرکت حتی امروز بر آن تکیه دارد، به همان دوره‌ی سیاست ۱۵ درصد بازمی‌گردد.

این سیاست نوآورانه مک‌نایت، تأثیرات شگرف و ثابت‌شده‌ای در تری‌ام برجای گذاشت. اما با کمال شگفتی می‌بینیم که تنها تعداد انگشت‌شماری از شرکت‌ها در ادامه این مسیر حرکت کردند. شاید شناخته‌شده‌ترین شرکتی که از این سیاست استقبال کرده است، گوگل باشد که از همان ابتدا، مهندسان خود را تشویق کرد تا یک روز در هفته را (مشهور به زمان ۲۰ درصد) به اختیار خود به پروژه‌ای جنبی اختصاص دهند. بیش از نیمی از محصولات جدید گوگل، در همین دوره‌ی استقلال عمل مهندسان متولد می‌شود. برای مثال، پال بوهیت، یکی از مهندسان سابق گوگل، جی‌میل را که هم‌اکنون یکی از محبوب‌ترین سرویس‌های پست‌الکترونیکی دنیاست، در همان زمان ۲۰ درصدی خود ابداع کرد. الک یرادفوت^۳، یکی دیگر از مهندسان مشهور گوگل، در مصاحبه‌ای تلویزیونی گفت: «تقریباً همه‌ی ایده‌های خوبی که در گوگل به آن برمی‌خورید، از همین زمان ۲۰ درصد استقلال عمل مهندسان سربرآورده‌اند».

³ Alec Proud foot

«به‌عنوان یک کارآفرین ... اگر آزادی عمل خود را محدود کنیم، کارم زار است: نه می‌توانم جلو بروم، نه از خودم پیشی بگیرم، و نه تمرکزی داشته باشم. بی‌بروبرگرد، کارم به جایی می‌رسد که یا نتوانم محصولی بیرون دهم، و یا بازار، محصولم را قبول نکند. هنر این است که بتوانی محدودیت‌هایت را از سر راه برداری. این همان آزادی عملی است که بیش از هر چیزی عاشق آنم: آزادی برای کنار زدن مرزها».

ست گودین^۴، نویسنده‌ی محبوب‌ترین وبلاگ بازاریابی دنیا

تأثیرگذاری وجود استقلال عمل در کار، فقط به شرکت‌های فنی‌مهندسی اختصاص ندارد. برای مثال، در بیمارستان آموزشی دانشگاه جورج تاون (واقع در واشنگتن دی‌سی) بسیاری از دانشجویان آزادند که پروژه‌های تحقیقی مورد علاقه خود را پیش برند که این موضوع به‌نوبه‌ی خود توانسته است تعداد قابل توجهی از برنامه‌ها و سیاست‌های بیمارستان را دگرگون سازد.

زمان ۲۰٪

اریک اشمیت؛ مدیر عامل گوگل

یکی از برنامه‌های مهم گوگل آن است که هر مهندسی می‌تواند ۲۰٪ زمان خود را صرف انجام کارهایی کند که انتخاب خودش است. برنامه زمان ۲۰٪ به خلق محصولات عالی بسیار زیادی کمک کرده است. اما این برنامه ما هنوز به درستی درک نشده است؛ چراکه موضوع، زمان نیست، بلکه آزادی است. این برنامه به احیای کلام استیو جابز کمک می‌کند وقتی که می‌گوید «شما باید با ایده‌ها مدیریت شوید نه با سلسله مراتب». ما به این نتیجه رسیده‌ایم که وقتی شما آزادانه به افراد اعتماد می‌کنید آنها معمولاً این اعتماد را به هوای یک پاداش بزرگ‌تر از دست نمی‌دهند.

ارزشمندترین نتیجه به‌دست آمده از برنامه ۲۰٪، شاید خود محصولات و کارکردهایی نباشند که خلق می‌شوند، بلکه مطالبی است که افراد حین امتحان کردن کارهای جدید یاد می‌گیرند. در بیشتر پروژه‌های ۲۰٪، افراد باید مهارت‌های مهمی را خارج از برنامه کاری روزانه، تمرین کنند و در خود توسعه بدهند. همچنین یکی دیگر از نتایج این برنامه، اغلب می‌توان به تشریک مساعی با همکارانی اشاره کرد که به طور منظم با آنها کار نمی‌کنند. حتی اگر این پروژه‌های ۲۰٪ به ندرت به

⁴ Seth Godin

یک نوآوری عالی ختم شوند، همیشه به پیدایش «خلاق‌های باهوش باهوش‌تر» می‌انجامد. همانطور که اورس هولزر اشاره می‌کند، زمان ۲۰٪ احتمالاً بهترین برنامه آموزشی است که یک شرکت می‌تواند داشته باشد.

مساله پول نیست!

با توجه به آنکه به پرداخت فوق‌العاده خوب، به افراد فوق‌العاده خوب برای موفقیت‌های فوق‌العاده خوب اعتقاد داریم اما ما برای پروژه‌های ۲۰٪ موفق پولی پرداخت نمی‌کنیم. ما برای پروژه‌های ۲۰٪ تشویق مالی در نظر نگرفته‌ایم، صرفاً به این دلیل ساده که نیازی به این کار نداریم. شاید این کار ما دور از لطف و ابتکار به نظر برسد؛ اما پاداش از خود کار نشأت می‌گیرد. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که پاداش‌های غیر ضروری مشوق خلاقیت نیستند و عملاً بواسطه تبدیل یک تلاش واقعاً پرارزش به یک کار روزمره سخت و پول‌ساز، از خلاقیت جلوگیری می‌کنند.

اهمیت دارا بودن استقلال عمل، در مورد زمان کار نیز صدق می‌کند. برای مثال، امروزه اکثریت قریب به اتفاق کارکنان اداره‌ی مرکزی شرکت بست‌بای، برنامه‌ی کاری منظم را کنار گذاشته‌اند. رسلر، مدیر منابع انسانی سابق این شرکت و مبدع مفهوم «محیط کار مبتنی بر نتایج»، این گونه این موضوع را توضیح داده است: «در گذشته، کار در درجه‌ی نخست برحسب «زمان صرف‌شده» و نه «نتایج به‌دست‌آمده» تعریف می‌شد. فارغ از اینکه دست‌اندرکار چه بی‌زینسی هستید، زمان آن فرا رسیده است که فیش‌های حقوق، برگه‌های کارت‌زنی و تفکرات تاریخ‌گذشته‌ی عصر صنعت را که باعث کندی کارها شده‌اند، دور بیندازیم».

«برای موفقیت، هیچ چیز برای من مهم‌تر از داشتن احاطه‌ی کامل بر روی برنامه‌هایم نیست. بیشترین خلاقیت من، از ساعت ۵ بعدازظهر تا ۹ صبح است؛ به‌طور حتم اگر رئیس یا همکاری می‌داشتیم، این بهترین ساعات مرا به گند می‌کشید».

اسکات آدامز

بعد دیگر دارا بودن استقلال عمل، قدرت انتخاب تیم است. درواقع یکی از دلایلی که مردم به کارآفرینی گرایش می‌یابند، این است که این فرصت نصیب‌شان می‌شود که تیمی برای خود تشکیل دهند. برخی سازمان‌ها نیز در حال کشف مزایای آزاد بودن در انتخاب تیم برای کارکنان خود هستند. برای مثال، در فروشگاه زنجیره‌ای مواد غذایی «هول فودز»^۵، وظیفه‌ی استخدام

⁵ Whole Foods

نیروی جدید، برعهدهٔ مسئول هر واحد نیست بلکه این وظیفه بر عهده‌ی خود کارکنان آن واحد است به این شکل که پس از آنکه داوطلب جدید، به مدت سی روز و به شکل آزمایشی در یک تیم کار کرد، این هم‌تیمی‌های او هستند که رأی می‌دهند آیا او به‌طور تمام وقت استخدام بشود یا خیر. در شرکت دلیو ال گور (سازندگان پارچه‌ی گور) نیز هرکس می‌خواهد ارتقا بگیرد و تیمی را سرپرستی کند، باید تیم خود را از افرادی که مایل به کار کردن با او هستند تشکیل دهد. در فیس‌بوک نیز، مهندسان تازه استخدام شده، ۶ هفته را در یک کمپ، به آشنا شدن با فرهنگ شرکت و ملاقات با همکاران سپری می‌کنند و پس از آنکه با تیم‌های مختلف شرکت مصاحبه کردند، تصمیم می‌گیرند به کدام تیم ملحق شوند. به عبارت دیگر، فیس‌بوک، افراد مستعد را انتخاب می‌کند و سپس این افراد مستعد، تیم خود را. پژوهش‌های فراوانی نشان داده‌اند که افرادی که در تیم‌های خودسازمان‌یافته کار می‌کنند، در مقایسه با کسانی که در تیم‌های از قبل تعیین‌شده کار می‌کنند، انگیزه‌ی درونی بیشتری دارند.

سوالات برای بحث گروهی:

۱. برای ایجاد انگیزهٔ بیشتر در افراد سازمان یا واحد خود، چه اقدامات استراتژیک جدیدی می‌توانید انجام دهید؟ آنها رو روی مایندمپ ترسیم کنید.

۲. چالشی بودن کار

وقتی یک کار، چالشی باشد، یعنی «پرسشگری»، «کنجکاوی»، «علاقه به تجربه کردن»، و «شوق رسیدن به راه‌حلی بدیع» را در یک فرد برانگیزد، انگیزه فرد برای انجام آن کار بسیار بالاتر خواهد رفت. پژوهش بزرگی که در مورد ۱۱ هزار دانشمند علوم صنعتی و مهندسان شاغل در شرکت‌های ایالات متحده‌ی آمریکا انجام شده نشان می‌دهد که «وجود میل به درگیر شدن با چالش‌های فکری» بهترین شاخص پیش‌بینی‌کننده برای بهره‌وری دانشمندان و مهندسان بوده است؛ و دانشمندان و مهندسانی که انگیزه‌ی کار کردن آنها، این میل درونی بوده است، در مقایسه با دانشمندان و مهندسانی که انگیزه‌ی اصلی‌شان پول بوده است، با تفاوتی قابل ملاحظه اختراعات بیشتری را به ثبت رسانده‌اند.

«میل به انجام یک کار به این دلیل که شما آن را بسیار رضایت‌بخش و شخصاً چالشی می‌یابید، الهام‌بخش بالاترین سطح خلاقیت است، چه در هنر، چه در علوم، و چه در کسب‌وکار».

ترزا آمبیله

استاد دانشگاه هاروارد

سوالات برای بحث گروهی:

۱. برای ایجاد انگیزه بیشتر در افراد سازمان یا واحد خود، چه اقدامات استراتژیک جدیدی می‌توانید انجام دهید؟ آنها رو روی مایندمپ ترسیم کنید.

۳. داشتن آرمان

انسان‌ها به‌طور فطری آرمان‌خواه هستند؛ اینکه نقشی ایفا کنند و بخشی از غایتی بزرگ‌تر و ماندگارتر از خود باشند. از همان لحظه که انسان‌ها برای نخستین بار چشم به آسمان دوختند، به این فکر فرو رفتند که در این دنیا چه جایگاهی دارند و سعی کردند دست به آفرینش‌های ماندگاری بزنند تا فراتر از خود کاری کنند و دنیا را به مکان بهتری تبدیل کنند. ما انسانها همواره در پی آرمان بوده‌ایم. چیکسنت میهایلی مشهور در یکی از مصاحبه‌های خود گفته است «آرمان، به انسان، یک انرژی بزرگ برای زندگی کردن می‌دهد». گری همل، مدرس مشهور استراتژی می‌گوید: «ثروت‌اندوزی، فی‌نفسه فاقد این قدرت است که انرژی‌های انسان را به‌طور کامل بسیج کند. اهداف شرکتها و مدیران، معمولاً در قالب واژه‌هایی همچون کارایی، سودآوری، و برتر بودن در فلان بازار، بیان می‌شود. اما این اهداف، فاقد این قدرتیست که قلب انسان را به تپش وادارند. شرکتها و مدیران باید راه‌هایی پیدا کنند تا از طریق آن، آرمان‌های والا و پرشور، همچون افتخار، حقیقت، عشق، عدالت، و زیبایی، جان تازه‌ای به فعالیت‌های کسالت‌بار و عاری از هیجان فعلی کسب‌وکار ببخشند». در محیط کار، افراد تشنه‌ی معنا هستند؛ آنها آرزومندند که بدانند کاری که انجام می‌دهند، به کلیتی بزرگ‌تر گره خورده یا در تحقق آرمانی والاتر سهیم است.

شرکت تامز (تولیدکننده کفش) متعلق به بلیک مایکوسکی را در نظر بگیرید. معیارهای تامز، تا حد زیادی با معیارهای سنتی بیزینس متفاوت است؛ هر بار که تامز یک جفت کفش به من و شما می‌فروشد، یک جفت کفش نو به کودکی در کشوری در حال رشد اهدا می‌کند. آیا تامز یک سازمان خیریه است (که منابع مالی خود را از راه فروش کفش به دست می‌آورد) یا یک کسب‌وکار به دنبال سود (که بخشی از درآمد خود را کار عام‌المنفعه انجام می‌دهد)؟ پاسخ چنان گیج‌کننده بود که شرکت تامز مجبور شد این پرسش را مستقیماً در وبسایت خود توضیح دهد: «تامز یک شرکت انتفاعی است که اصولاً بخشنده است. مدل کار این شرکت، مشتریان ما را نیز به افراد خیر تبدیل می‌کند».

شرکت‌هایی مثل تامز در حال انجام یک کار بزرگ هستند؛ آنها معیارهای سنتی بیزینس را در پرده‌ی ابهام فرو می‌برند یا حتی از پای‌بست به هم می‌ریزند؛ چراکه در تلاش برای دستیابی به هدف والاتری نسبت به سودآوری هستند. توجه داشته باشید که فعالیت این شرکت‌ها، با فعالیت‌های در راستای مسئولیت اجتماعی شرکت‌های انتفاعی متفاوت است. در واقع هدف این شرکت‌های نسل جدید این نیست که با رعایت برخی چارچوب‌های اخلاقی و قانونی، سود خود را بیشتر کنند، بلکه هدفشان دنبال کردن یک آرمان والاتر است و از سود، صرفاً به‌عنوان یک اهرم بهره می‌برند.

البته منظورم این نیست که بگویم سودآوری اهمیتی ندارد. اما مسئله فقط سودآوری نیست. اگر به بزرگ‌ترین دستاوردهای تاریخ بشر بنگریم (از صنعت چاپ گرفته تا درمان بیماری‌های مرگبار) در خواهیم یافت که جرقه‌ای که خالقان این دستاوردها را تا نیمه‌های شب بیدار نگه داشته است، بیش از هر چیز، آرمان بوده است. در یک جمله، یک جامعه‌ی سالم و یک سازمان سالم، در وهله‌ی نخست به آرمان ارج می‌نهند و سودآوری را راهی برای حرکت به سوی آن آرمان، یا محصول جنبی شادی-آفرین حاصل از رسیدن به آن آرمان می‌دانند.

سوالات برای بحث گروهی:

۱. برای ایجاد انگیزه بیشتر در افراد سازمان یا واحد خود، چه اقدامات استراتژیک جدیدی می‌توانید انجام دهید؟ آنها رو روی مایندمپ ترسیم کنید.

تعمق نهایی

اکنون از اقدامات استراتژیکی که بر روی مایندمپ ترسیم نمودید، هر نفر سه اقدامی که از نظر او اولویت بیشتری دارد و می‌تواند تاثیرگذاری بیشتری در ایجاد انگیزه در افراد سازمان یا واحد خود داشته باشد انتخاب کرده و کنار آن یک نقطه بگذارد. اکنون سه اقدام استراتژیکی که بیشترین رای را آورده‌اند انتخاب کنید و مجددا یادداشت کنید.