

هوش کسب و کار [۱]

پاداش

منظور کسانی که انگیزه‌های ما را شکل می‌دهد

دن آریلی

ترجمه: مهدی امیرحسین میرابوطالبی

www.ketab.ir



این اثر ترجمه‌شده است از

Pavlo

The Hidden Logic That Shapes Our Motivations  
Dan Ariely

TED Books / 2016

سرشناسه: آریلی، دن

Ariely, Dan

عنوان و نام پدیدآور: پاداش؛ منطق پنهانی که انگیزه‌های ما را  
شکل می‌دهد / دن آریلی؛ ترجمه امیرحسین میرایوطالی.

مشخصات نشر: تهران: ترجمان علوم انسانی، ۱۳۹۶

مشخصات ظاهری: ۱۲۰ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۹۱-۲۲-۶

موضوع: انگیزش در کار

موضوع: مشوق (روان‌شناسی)

موضوع: انگیزش

موضوع: اقتصاد: جنبه‌های روان‌شناسی

شناسه افزوده: میرایوطالی، سعیدامیرحسین، ۱۳۶۷-، مترجم

رده بندی کنگره: ۶۹۳۱۴/۸ / الف / RIP۵۵۲۹/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴

شماره کتابشناسی ملی: ۴۸۶۳۲۳۲

پاداش

منطق پنهانی که انگیزه‌ها؛ ما را شگفتا می‌دهد

مترجم: سید امیر حسن بن محمد بن ابوالبی

انتشارات: ترجمان علوم سانی

سرویراستار: سجاد سانی

ویرایش صوتی: زهرا (صحرا) رشیدی اطهر

طراح جلد: محمد امین عموهاشمی

صفحه آرا: معصومه کریمی

چاپ: زیتون

نوبت چاپ: یازدهم، ۱۴۰۳

اول، ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

پست الکترونیکی: [publication@tarjomaan.com](mailto:publication@tarjomaan.com)

[tarjoman.nashr@gmail.com](mailto:tarjoman.nashr@gmail.com)

فروشگاه اینترنتی: [www.tarjomaan.shop](http://www.tarjomaan.shop)

حقوق چاپ و نشر در قالب های کاغذی،

الکترونیکی و صوتی انحصاراً برای انتشارات

ترجمان علوم انسانی محفوظ است.

این کتاب با کاغذ حمایتی منتشر شده است.

## فهرست | <

- ۹ مقدمه مترجم
- ۱۱ قدردانی
- ۱۵ مقدمه: از تراژدی تا معنا و انگیزه
- ۱۷ معادله انگیزه
- ۱۹ تماسی به سوی تراژدی
- ۲۶ درد و معنا
- ۳۱ [۱] چرا و انگیزه را نابود کنیم (کار به مثابه فیلم زندان)
- ۳۷ خردکردن انگیزه
- ۴۶ کار برای چیست؟
- ۴۹ - خط، به خودتان انگیزه دهید
- ۵۱ [۲] لذت (حتی حکم کرده به) ساختن یک چیز
- ۵۴ ساخته زیبای من
- ۵۷ مصرف کننده سازنده
- ۵۹ خانه، خانه عزیز
- ۶۱ بچه‌ها، ملایمه‌ها
- ۶۲ اهمیت هویت
- ۶۷ [۳] پول مریخی، پیتزای ونوسی و تحسین عطاردی
- ۶۹ مقررات عقلایی
- ۷۰ آزمایشی در اینتل
- ۷۴ واقعاً چه چیز ما را برمی‌انگیزاند؟
- ۷۷ هی، آقای رئیس، پس پاداش خودت چی؟
- ۷۷ نادیده گرفتن انگیزه باطنی
- ۸۰ بیا و به مامان پول نده
- ۸۱ قدرت روابط
- ۸۳ لذت روابط بلندمدت

از مارکس تا اسمیت و...	۸۵
ارزش حسن نیت	۸۷
بیابید اول همه وکلارا بکشیم	۹۲
پروبال دادن به حسن نیت	۹۵
[۴] در باب مرگ، روابط و معنا	۹۷
جاودانگی نمادین و نیاز به معنا	۹۹
وصیت ناٹومی	۱۰۱
اشتیاق عجیب ما به پس از مرگ	۱۰۳
[سخن آخر] پاسخ به مسئله بنیادین	۱۰۷
پی نوشتها	۱۱۵

www.ketab.ir

## مقدمه مترجم

آشنایی من با این کتاب، مثل بیشتر دیگر اتفاقات مهم زندگی، اتفاقی بود. روزی که میان کتاب‌های جدید حوزه‌های اقتصاد رفتاری و شناختی (حوزه‌های مورد علاقه‌ام) می‌گشتم، ناگهان به این کتاب و نام آشنای دن آریلی برخوردیم. آریلی یکی از اولین کسانی بود که سال‌ها پیش جرعه‌ی علاقه به مباحث رفتاری را در وجود من زده بود. آن زمان، دیدن آریلی از او درباره‌ی اقتصاد رفتاری در سایت TED<sup>1</sup> و توضیح او از آزمایش‌های جذاب انجام شده در این حوزه مرا برای اولین بار با این شاخه از علم آشنا و به دنیای پراز شگفتی آریلی برد کرد.

آریلی، که در حال حاضر استاد روان‌شناسی و اقتصاد رفتاری در دانشگاه دوک است و سال‌ها در دانشگاه ام‌آی‌تی تدریس کرده است، یکی از پیشروان اقتصاد رفتاری به حساب می‌آید. آثار آریلی هم مورد توجه جامعه دانشگاهی، هم جامعه تجاری و هم افراد عادی قرار گرفته است. این استقبال به اندازه‌ای بوده است که سه کتاب او، همچنان بعد از گذشت چند سال، در میان پرفروش‌ترین آثار وب‌سایت آمازون در حوزه اقتصاد و کسب‌وکار قرار دارد. دلیل این استقبال شاید این باشد که آریلی یافته‌های علمی را در چارچوبی مرتبط با دنیای کسب‌وکار مدرن و البته لابه‌لای داستان‌ها و روایت‌های جذاب ارائه می‌دهد و

1. Dan Ariely

2. TED

باعث می‌شود که هر خواننده‌ای، با هر پیشینه و سلیقه‌ای، از خواندن آثارش لذت ببرد. البته، در این میان، نباید از جذابیت ذاتی علوم رفتاری نیز غافل شد.

علم اقتصاد در میان همه علوم به علم ملال‌آورا مشهور است و در مقابل، مرسوم شده که به اقتصاد رفتاری علم ناملال‌آورا (!) می‌گویند. دلیل این ناملال‌آوری موضوعات جذاب و همین‌طور روش‌های جالب توجهی است که این علم و سایر علوم رفتاری برمی‌گزینند. در میان این موضوعات جذاب، دن آریلی در این کتاب به موضوع بنیادی انگیزه پرداخته است، موضوعی که خرد و کلان اقتصاد و البته خرد و کلان زندگی، ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. انگیزه، به عنوان عاملی پنهان، تقریباً در تمام کارها و حرکات ما نقش داشته و مثل یک نیروی محرکه روحی ما را بر آن می‌دارد که سختی‌ها و ناخوشی‌ها را برای رسیدن به هدفی و بالاتر تحمل کنیم.

شناخت عناصر زندگی، تقویت‌کننده و مخرب انگیزه باعث می‌شود که دیدگاه ما درباره بسیاری از جنبه‌های زندگی شخصی، اجتماعی و کاری مان تغییر یابد و بتوانیم، بدون متحمل شدن مزه‌ای گزاف، بهبودی قابل توجه در همه این جنبه‌ها ایجاد کنیم. مهم‌ترین اصل در هدایت و مدیریت هر پدیده (چه در زندگی شخصی، چه در روابط اجتماعی و چه در روابط کاری) شناخت عناصر هدایت‌کننده آن پدیده و کنترل آن‌هاست. به این ترتیب، در سالی که ناگفته پیداست که انگیزه از مهم‌ترین عناصر هدایت‌کننده رفتارهای مختلف ماست، شناخت آن باعث می‌شود بتوانیم بسیاری از رفتارهایمان را در سطوح مختلف ارزیابی و اصلاح کنیم.

البته نکته‌ای که باید در نظر داشت این است که این کتاب، برعکس کتاب‌های زردی که معمولاً در بازار فراوان یافت می‌شود، ادعای شناخت کامل انگیزه و عوامل مؤثر بر آن را، آن‌هم در مدت زمانی کوتاه، ندارد. برعکس، طبق گفته آریلی، انگیزه مانند جنگلی است پر از گیاهان و حیوانات ناشناخته که ما تازه در ابتدای مسیر درک آن هستیم. البته باید گفت که، باز هم برعکس کتاب‌های زرد بازاری، آنچه در

این کتاب ارائه می‌شود نه یک سری کلیات، بلکه یافته‌هایی براساس آزمایش‌ها و پژوهش‌های علمی است که اتفاقاً استفاده از این یافته‌ها می‌تواند بسیار راهگشا باشد. به این ترتیب، در این کتاب، و البته همه کتاب‌های قابل اعتماد و علمی، نباید به دنبال یک فرمول ساده و واحد برای شناخت انگیزه باشید، بلکه می‌توانید امیدوار باشید که، با درک نکات و یافته‌های گفته‌شده و استفاده از آن با توجه به شرایط شخصی و شغلی‌تان، زندگی و کسب‌وکارتان را بهبود دهید.

آریلی در این کتاب، به رسم تمام دیگر مجموعه‌کتاب‌های تد، با رعایت ایجاز و اکتفا، به ابده‌ای عظیم پرداخته است. هرکدام از کتاب‌های تد با یک یا چند سخنرانی‌ند مرتبط است و در واقع، جایی که سخنرانی تمام می‌شود، کتاب شروع شده و به شرح و بسط موضوع به شکلی عمیق‌تر و مفصل‌تر می‌پردازد. در مورد این کتاب نیز سخنرانی شخصی در سایت تد وجود دارد که با جست‌وجوی نام آریلی به سادگی به آن دسترسی خواهید داشت.

این کتاب یکی از سه کتابی است که انتشارات تد به عنوان مجموعه ذهن کسب‌وکار منتشر و انتشارات ترجمان نیز اقدام به انتشار هر سه کتاب به زبان فارسی کرده است. این سه کتاب، که برآمده از دیدگاه‌ها و تجربه‌های سرشناس دنیای کسب‌وکار مدرن است، هرکدام از یک منظر، دیدگاه یا تخصصی درباره شرایط اقتصادی و کاری امروز را در اختیار خواننده قرار می‌دهد و به آن کمک می‌کند که در هر جایگاهی که هست، ضمن شناخت بیشتر از محیط کسب‌وکار پیرامونش، نکات لازم برای پیشرفت شخصی و کاری را در این محیط بیاموزد. این کتاب‌ها را می‌توان ترکیبی خوشایند از کتاب‌های علمی و کتاب‌های جذاب بازاری دانست، که نه مانند کتاب‌های علمی خشک‌اند، نه مانند کتاب‌های بازاری بی‌ارزش. در مقابل، مانند کتاب‌های علمی، پر از یافته‌های قابل اعتمادند و مانند کتاب‌های بازاری جذاب و خواندنی.

اما درباره ترجمه این اثر باید بگویم که تمام تلاشم را به کار بسته‌ام تا، با رعایت امانت‌داری کامل، لحن نوشتار نویسنده را به صورتی به زبان فارسی برگردانم که آن لذتی که از خواندن متن انگلیسی به خواننده دست می‌دهد در نسخه فارسی نیز بازتاب یابد. امیدوارم خواندن این کتاب شناخت ما از طبیعت شکننده و درعین حال بسیار تأثیرگذار انگیزه را افزایش دهد و باعث شود که دیدگاهمان نسبت به خودمان، خانواده‌مان و همکارانمان به شکلی تغییر کند که هم معنای بیشتری از زندگی دریافت کنیم و هم معنای بیشتری به زندگی دیگران ببخشیم.

شک ندارم که این کتاب، همان‌طور که برای خود من حاوی نکات بسیار ارزنده‌ای بود، برای دیگر خوانندگان، در هر جایگاه شغلی و اجتماعی‌ای که باشند، بسیار اثربخش و کاربردی خواهد بود. این اثربخشی، به‌خصوص برای مدیرانی که اقداماتشان انگیزه خرد نردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مهم خواهد بود. علاوه بر این، آرزوی شخصی‌ام این است که خواندن این کتاب باعث شود حتی فقط چند نفر به حوزه‌های رفتاری و شناختی با عنوان «حوزه‌های پیشرو در بررسی ذهنیات، روحیات و رفتارهای انسان علاقه‌مند شوند و در جهت پیشبرد این علوم در کشورمان حرکت کنند، علومی که بسیاری از کشورهای پیشرفته با نهایت توان مالی و انسانی، در حال پیش‌روی در آن هستند و در کشور ما هنوز رپاسد و علاوه بر منابع مالی و بیش از آن نیازمند افکار و دیدگاه‌های جدید و متفاوت است.

در نهایت، لازم می‌دانم از آقای سجاد سرگلی، که رحمت و یرایش و همچنین مدیریت تولید این کتاب را متحمل شدند، تشکر کنم، و همین‌طور از مدیر مؤسسه ترجمان علوم انسانی، آقای مرتضی روحانی و مدیر انتشارات ترجمان آقای سیداحمد موسوی خوئینی. و عمیق‌ترین سپاس‌هایم را ناشر پدر و مادرم کنم، که انگیزه یادگرفتن و یاددادن را در وجود من پروراندند، و همسرم، که بدون همراهی و همفکری‌اش ترجمه این اثر ممکن نبود.

سیدامیرحسین میرابوطالبی

خرداد ۱۳۹۶

مقدمه

## از تراژدی تا معنا و انگیزه

در باب بی‌حیدرگی انگیزه، و یک داستان شخصی

ما همگی مدیرعامل زندگی خرد هستیم. کلی تلاش می‌کنیم تا به خودمان بقبولانیم که هر روز از خواب بلند شریم و کاری را که برعهده داریم انجام دهیم. علاوه بر این، سعی می‌کنیم افرادی که برای ما و با ما کار می‌کنند، کسانی که از ما چیزی می‌خرند یا با ما معامله می‌کنند، و حتی کسانی که ما را کنترل می‌کنند تشویق کنیم. این کار را در زندگی‌های شخصی‌مان هم انجام می‌دهیم: بچه‌ها از سنین بسیار پایین سعی می‌کنند والدینشان را به انجام کارهای وادار کنند («بابا، من خیلی می‌ترسم. خودم نمی‌تونم این کار رو بکنم.» یا «بچه‌های دیگه اسنپ‌چت دارند.») و البته، هرکدام به اندازه‌ای موفق به متقاعد کردن والدینشان می‌شوند. در بزرگ‌سالی نیز تلاش می‌کنیم افرادی را که برایمان مهم هستند به انجام کارهای مورد نظرمان ترغیب کنیم («عزیز دلم، امروز خیلی روز سختی داشتم. ممکنه لطفاً بچه‌ها رو بخوابونی و ظرف‌ها رو بشوری؟»). ما سعی می‌کنیم کاری کنیم که فرزندانمان اتاقشان را مرتب کنند و تکالیفشان را انجام دهند. تلاش می‌کنیم همسایگانمان را برآن داریم که پرچینشان را تمیز کنند یا در مراسم محلی نقشی را برعهده بگیرند.

شغل رسمی مان هرچه باشد، ما همگی به عنوان انگیزاننده‌های نیمه وقت مشغول کاریم. اما درباره انگیزه<sup>۱</sup>، که نقشی چنین کلیدی در زندگی هایمان دارد، واقعاً چه می دانیم؟ به واقع، از نحوه کارکردش در زندگی هایمان چه می فهمیم؟ فرضی که درباره انگیزه وجود دارد این است که انگیزه تحت تأثیر پاداش های ملموس و بیرونی است. «فلان کار رو بکن، در مقابلش فلان چیز رو بگیر.» اما اگر در واقع حکایت انگیزه بسیار ظریف تر، پیچیده تر و مسحورکننده تر از فرض های ساده ما باشد، چه؟

این کتاب به کاوش در جنگل واقعیت انگیزه می پردازد و بی خبری ما از شگفتی های پیچیدگی های آن را به تصویر می کشد. امید من این است که، برخلاف برداشته های معمول، که انگیزه را خیلی ساده در حد معادله «موشی به دنبال پنیر» می پندارند، بتوانیم در ایای پنهان این جهان زیبا، عمیقاً انسانی و از نظر روانی پیچیده را روشن کنیم. جنگلی است پر از درختان درهم تنیده، رودخانه های کشف نشده، حشره های خطرناک، گیاهان عجیب و غریب و پرنده های رنگارنگ. این جنگل پر از چیزهایی است که فکر می کنیم خیلی اهمیت دارند، اما در حقیقت اهمیت زیادی ندارند، و مهم تر از آن، این جنگل پر است از جزئیات غیرمعمول بسیار مهمی که یا به طور کامل نادیده شان می گیریم یا فکر می کنیم اهمیت چندانی ندارند.

انگیزه دقیقاً چیست؟ این کلمه در دیکشنری آن لاین ما<sup>۱</sup> - و بستر این طور معنی شده است: «کنش یا فرایندی که به انسان دلیلی می دهد برای انجام یک کار»<sup>۲</sup>؛ همچنین «حالت اشتیاق برای کنش یا انجام کار»<sup>۳</sup>. به این ترتیب، این کتاب درباره چیزی است که باعث می شود برای انجام کارهایمان مشتاق باشیم؛

- 
1. motivator
  2. motivation
  3. the act or process of giving someone a reason for doing something
  4. the condition of being eager to act or work

درباره دلیل کارکردن با تمام وجود برای چیزی که ممکن است در ظاهر بی‌اجر و مزد به نظر برسد؛ این کتاب همچنین از نیاز مبرم مدیران به فهم بهتر واقعیتی سخن می‌گوید که باعث می‌شود کارکنان خود را وقف کار کنند، و علاوه بر این، اقداماتی را به مدیران پیشنهاد می‌دهد که اجرایشان می‌تواند احساس رضایت و تعهد همه کارکنان به کارشان را افزایش دهد. این کتاب درباره برقراری ارتباطی عمیق‌تر با کارمان، با نتیجه تلاش‌هایمان، با دیگران و البته با خودمان است. دست آخر، این کتاب درباره آن چیزی است که قبل از مرگ از زندگی می‌خواهیم.

### معادله انگیزه

انگیزه (به این معنا که درگیر تمام کردن یک کار باشی) بسیار پیچیده‌تر از آن چیزی است که در نگاه اول به نظر می‌رسد. برای اینکه پیچیدگی انگیزه را بهتر درک کنید، تصور کنید می‌خواهید معادله‌ای بنویسید که تمام عناصر اساسی انگیزه را در خود داشته باشد. آن معادله احتمالاً چیزی شبیه این می‌شود:

انگیزه = پول + دستاورد + رضایت + هدفت + احساس پیشرفت + تأمین  
 بازنشستگی + توجه به دیگران + میراثی که از شما می‌ماند + تعداد بچه‌های  
 کوچکی که دارید + احساس غرور + همه عناصر دیگر  
 قطعاً پول بخش مهمی از این معادله است، اما این معادله در اصل فهرستی  
 بلندبالا از عوامل مختلف از جمله دستاورد، رضایت، هدف، احساس پیشرفت و  
 روابط با همکاران نیز هست.

چند دقیقه به کار خودتان فکر کنید. اگر این معادله را برای خودتان می‌نوشتید، نقشی که پول در مقایسه با دیگر عوامل در انگیزه شما بازی می‌کرد چقدر بود؟ عواملی مانند دستاورد، رضایت، هدف، احساس پیشرفت، تأمین بازنشستگی، توجه به دیگران، میراثی که از شما می‌ماند و جایگاهتان چه تأثیری در انگیزه شما دارند؟



همان طور که می بینید، این فهرست بلندبالاست، عناصر بسیاری دارد و ما درک کاملی از انواع و اقسام مشوق‌هایی که ما را تهییج می‌کند نداریم، و تازه دانشمان درباره نحوه تعامل و ترکیب این مشوق‌ها برای ساختن چیزی به نام «انگیزه» از آن هم کمتر است. معادله انگیزه شامل عناصری است که به نظر می‌رسد ربط چندانی به لذت ندارند. در حقیقت، یکی از اعجاب‌انگیزترین موضوعات در این حوزه این است که انگیزه، اغلب، ما را به سوی دستاوردهای مشکل، چالش برانگیز و دردآور هدایت می‌کند. این جنبه انگیزه برای من بیش از دیگران جالب و مهم است، چرا که یکی از چالش برانگیزترین تجربیات زندگی‌ام بود که در نهایت به من کمک کرد ریشه عمیق و به شدت پیچیده انگیزه را مشاهده کنم. بگذارید داستانش را برایتان تعریف کنم.

### تداوم به سوی تراژدی

تابستان چند سال پیش بود که من داشتم با چند نفر از دوستان قدیمی‌ام شام می‌خوردم، موبایلم زنگ خورد. آن طرف خط، خانمی که نمی‌شناختمش گفت که شماره من را از یکی از آشنایان مشترکمان گرفته است. او از من خواست که در زودترین زمان ممکن سری به بیمارستان محل بروم. آن آشنا درباره جراحی که در زمان نوجوانی به من وارد شده بود می‌دانست و با فکر کرده بود که می‌توانم توصیه‌های سودمندی به بهترین دوستش داشته باشم. دوستی که در این کتاب اسمش را می‌گذارم «آلیس». من، به دلایلی که کمی بعد خواهید فهمید، به شدت از بیمارستان‌ها متنفر بودم، اما انگیزه‌ام برای کمک به بیزاری‌ام از بیمارستان می‌چربید. نمی‌توانستم این درخواست را رد کنم. دوستانم را رها کردم و راه بیمارستان را در پیش گرفتم.

زمانی که در آنجا با آلیس ملاقات کردم، متوجه شدم که او و خانواده‌اش به تازگی مصیبتی عظیم را از سرگذرانده‌اند: دو تا از بچه‌های نوجوان آلیس به شدت

دچار سوختگی شده بودند. این مادر درمانده، بعد از اینکه آن قدر که در توانش بود جراحات وارد شده به آن‌ها را برایم توضیح داد، از من پرسید که باید به بچه‌هایش درباره جراحتهایشان چه بگوید. آن‌ها با آن درد وحشتناک و ترسی که داشتند میان هوشیاری و بیهوشی معلق بودند. آلیس می‌خواست بفهمد که آن‌ها درباره جراحتهایشان چه می‌خواهند بدانند، درباره درمان‌های پیش‌رویشان و درباره مسیرشان به سوی بهبودی. او همچنین درباره چیزهایی پرسید که آن‌ها نمی‌خواهند بدانند.

او این سؤال‌ها را به این خاطر از من پرسید که داستان من را شنیده بود. سال‌ها پیش، زمانی که نوجوان بودم، تقریباً هفتاد درصد بدنم طی یک حادثه سوخت. حدود سه سال را در بیمارستان گذراندم و در آن مدت، تحت درمان‌ها و عمل‌های جراحی بسیاری قرار گرفتم، و شرایطم بسیار شبیه شرایط بچه‌های آلیس بود.

\*\*\*

نمی‌دانستم چطور باید پاسخ سؤال‌هایش را بدهم، اما نهایتاً تلاشم را کردم تا خودم را به آن روزهای بیمارستان برگردانم. صداها را به یاد آوردم، وزوز و بوق‌های دستگاه‌ها، تجهیزات، درد، و صدای پرس‌هایم. نهیب اصطلاح «آقای درد» در سرم پیچید، نامی که زمانی کارکنان بیمارستان روی من گذاشته بودند و احتمالاً معنی‌اش این بود که من به شدت غرق در دردم. همه چیز با درد تعریف می‌شد و هیچ چیز دیگری وجود نداشت، نه گذشته‌ای و نه آینده‌ای. فقط درد آن لحظه بود و دیگر هیچ.

یکی از خاطراتی که از آن روزهای اولیه در بیمارستان به یادم آمد برداشتن روزانه بانداژها بود. چون من پوستی نداشتم، بانداژها به گوشت تنم می‌چسبید. پرستاران بانداژها را می‌کنند و سپس گوشت جراحات دیده را مالش می‌دادند تا بافت مرده از بین برود و خون‌ریزی را مشاهده کنند، نشانه‌ای که مشخص می‌کرد بافت زیرین زنده است. سپس، روی زخم‌ها پماد می‌زدند و دوباره بدنم را بانداژ می‌کردند. روز بعد، دوباره همین‌ها بود و همین کاسه. این فرایند زجرآور دوباره و دوباره تکرار می‌شد. تنها روزهایی از این شکنجه خلاص می‌شدم که

عمل جراحی داشتم و گاهی هم روز بعد از عمل. وای که چقدر مشتاق عمل جراحی بودم، نعمت بیهوشی و چند روز بازیابی بعد از آن.

خاطره برداشتن بانداژها را با آلیس در میان نگذاشتم، اما به او گفتم که وقتی در آن بیمارستان بودم، می‌خواستم معنای همه سروصداها و بوق‌های دور و برم را بدانم. می‌خواستم ضربان قلب و فشارخونم را بدانم. می‌خواستم سطح اکسیژن خون، عملکرد ریه‌ها و چیزهایی از این دست را بدانم. می‌خواستم بدانم کدام صداها به این معنی است که بدنم خوب کار می‌کند و کدام صداها نشان می‌دهد که مشکلی به وجود آمده است. همین‌طور می‌خواستم بدانم که این درد تا کی ادامه خواهد یافت، کدام ریه‌های درمانی باعث افزایش درد می‌شود و کدام یک دردم را کاهش می‌دهد. نشان دهنده این‌ها را این‌طور به نظر برسد که می‌خواستم از آنچه بر من می‌گذشت اطلاع داشته باشم، خواسته واقعی‌ام، درست برعکس تجربه تقریباً بی‌حرکت بودن در تخت بیمارستان، این بود که قدری احساس کنترل روی اوضاع اطرافم داشته باشم. قبل از اینکه بروم. به این چیزها را به آلیس گفتم.

\*\*\*

چند روز بعد، آلیس زاری‌کنان با من تماس گرفت. او از من خواست که به بیمارستان بروم. زمانی که به آنجا رسیدم، به من گفت که یکی از بچه‌هایش همین الان از دنیا رفته است. او از من پرسید که آیا باید به پسر دیگرم (که نامش را «بیل» می‌گذارم) چیزی درباره مرگ برادرش بگویم یا نه. واقعاً نمی‌دانستم چه بگویم، اما باز هم تلاش کردم خودم را به آن دوران بازگردانم. سعی کردم به این فکر کنم که در آن دنیای درد و سختی، دنیای رفت‌وآمد میان هوشیاری و بیهوشی، دنیای دستگاہ‌ها و لوله‌ها و شلنگ‌ها، دنیای توهمات و مسکن‌ها، چطور می‌توانستم با چنین خبری کنار بیایم. نمی‌توانستم درک کنم چطور ممکن است کسی بتواند غم از دست دادن یکی از اعضای خانواده‌اش را با وجود آن همه آشفتگی و درد تحمل کند. به همین دلیل هم به او توصیه کردم تا زمانی که ممکن است این خبر را از پسرش پنهان کند.

چند ماه بعد، خبرهای بهتری دریافت کردم: بیل از خطر مرگ رهایی یافته بود، هوشیاری کاملش را به دست آورده بود و کم‌وبیش متوجه اوضاع و احوال خود شده بود. آلیس از من خواست که برای پسرش پیامی دلگرم‌کننده دربارهٔ بهبود و آینده‌اش بفرستم. درخواست او غم عالم را به دلم آورد. خوب می‌دانستم که آن بچه تازه شروع به درمان کرده و راهی طولانی و دشوار پیش رویش است. این روند بیش از هر چیزی که هرکدام از آن‌ها تصورش را می‌کردند دشوار بود.

\*\*\*

چه چیز ممکن بود به من این انگیزه را بدهد که دوباره به آن همه عذابی فکر کنم که مدت‌ها، ازارم داده بود؟ همان طور که به درخواست آلیس فکر می‌کردم، اولین باری را به خانه‌ام برگشتم که با پای خودم از اتاقم در بیمارستان بیرون آمدم. از تخت پایین آمدم و کشتن که مان خود را به در رساندم، در را باز کردم و بیرون آمدم. خیلی خیلی آهسته و با درد بسیار راه می‌رفتم. تصمیمم را گرفته بودم که تا ایستگاه پرستاری بروم. به آنجا که رسیدم، آیه‌ای بزرگ دیدم. بدون اینکه فکر کنم، گامی دیگر برداشتم و روبه‌روی آینه به خردم نگاه کردم. نمی‌توانستم باور کنم که آن موجودی که در آینه می‌دیدم من هفده ساله‌ام است.

تا آن موقع، هرازگاهی بخش‌های مختلف بدنم را دیده بودم، اما این اولین باری بود که نمای کاملی از خودم را می‌دیدم. پارکیم را دیدم که به شدت خم شده و پوشیده در بانداژ بود و دست‌هایم که مثل جسم بی‌جان از شانه‌هایم آویزان بود. پشتم خم شده بود و صورتم رنگین‌کمانی از رنگ‌ها بود. سمت راست صورتم آبی و قرمز و زرد بود و از جاهای مختلفش چرک بیرون زده بود؛ چند تکه پوست از صورتم آویزان بود. چشم راستم از شدت ورم بسته شده بود. تنها چشم چپم بود که در میان این همه تغییر به نظر قابل تشخیص می‌آمد. باقی اعضایم خیلی خیلی متفاوت‌تر از آن فرد سالمی بود که یک روز می‌شناختم. تصورم از خودم آسیب‌دیده‌ام این نبود. انگار که فرد در آینه هیچ نشانی از من نداشت؛ بیشتر شبیه یک نفر دیگر بود. هرچه بود من نبودم.

بعد از چند ثانیه دیگر خیره شدن به آن چیزی که در آینه می دیدم، دیگر تحمل درد پاهایم را نداشتم. برگشتم و کشان کشان، به سریع ترین صورت ممکن، خودم را به تختم رساندم، تختی که رویش چند ساعت بعد از آن را با درد دست و پنجه نرم می کردم. این بار درد برایم راه گریزی بود که از تصویری که در آینه دیده بودم خلاصم می کرد. بدون اینکه بتوانم به چیزی فکر کنم، شدم همان آقای درد همیشگی.

همین طور به یاد آوردم که چطور، حدود یک سال و نیم بعد، زخم هایم تقریباً به طور کامل بست شد و در شرایط بسیار بهتری قرار گرفتم. اما بهبود و افزایش امیدی که با احساس سلامت بیشتر برایم به ارمغان آمد چالشی غیرمنتظره را نیز با خود به همراه اش. زخم های من، که حالا قرمز و ضخیم و کمی هم برجسته شده بود، ممکن بود بسیار سریع جمع شود. هر وقت که یکی دو ساعت با دست یا پای خمیده می نشستم تا باید تلویزیون ببینم یا استراحتی کنم، دیگر نمی توانستم گردن یا دست و پایم را صاف کنم، چون زخم ها کمی جمع می شدند و دامنه حرکتی را محدود می کردند. برای اینکه زخم با به همان حالت قبلی خود برگردند، باید همین طور در برابر مقاومت آن ها فشار وارد می کردم و تلاش می کردم دست و پایم را صاف کنم، با اینکه پوست کمی ریش ریش می شد. بعضی وقت ها نمی توانستم دامنه حرکتی قبل را بازیابم. وقتی این چنین می شد، ناچاراً تحت عمل جراحی دیگری قرار می گرفتم و پوست جدیدی به جای پوست جمع شده اضافه و دوباره این روند تکرار می شد. از این جنگ دائمی با بدن خودم متنفر بودم. مثل این بود که به خودم خیانت می کنم و از این مبارزه هرروزه تمام نشدنی بیزار بودم.

\*\*\*

این خاطرات، با اینکه شکنجه آور بود، باعث شد برای کمک به آلیس و بیل تلاش کنم. آلیس از من خواسته بود که پیامی مثبت و امیدوارانه برای بیل بفرستم، اما با دانستن آن چیزهایی که می دانستم از خودم پرسیدم: «چقدر باید خوش بین باشم؟ چه می توانم به او بگویم؟ چقدر می توانم و باید صادق باشم؟»

واقعیت این بود که او احتمالاً تا مدت‌ها زندگی به شدت سخت و مصیبت‌باری را تجربه می‌کرد. به معالجه‌هایی فکر کردم که هنوز بعد از گذشت سی سال از آن سانحه باید از سر بگذرانم. واقعاً نمی‌دانستم که مرگ برای او بهتر است یا زندگی (اندیشه‌هایی که تا سال‌ها درباره وجود پراز درد خودم هم داشتم). برایم مشخص نبود که این رنج ادامه‌دار واقعاً به نفع خودش و خانواده‌اش است یا نه (اندیشه دیگری که روزی درباره خودم هم داشتم).

در ۴۸ ساعتی که تجربه‌هایم را مرور می‌کردم و با خودم کلنجار می‌رفتم که به بیل چه بگویم، بارها گریه کردم. در آن ۴۸ ساعت، به اندازه چند سال زار زدم. دیهانت، به طرحی کلی برای پیام رسیدم که از آن راضی بودم. به این خاطر که نمی‌ترسیدم به خوبی از دست‌هایم استفاده کنم، پیامی صوتی برای بیل ضبط و آن را به آلبس ایمیل کردم. پیام را با گفتن این جمله آغاز کردم که زندگی او سخت خواهد بود. هر روز پیشرفت آهسته، با این همه می‌توان با همه این جراحت‌ها زندگی کرد به شرطی که فناوری به همه کمک می‌کند، اما این کمک برای افرادی که دچار ناتوانی‌هایی هستند ملموس‌تر است. همچنین به او گفتم که محیط کار مدرن انجام کار با استفاده از راه‌های جدید و انعطاف‌پذیری را میسر کرده که مناسب افرادی است که با چالش‌هایی شبیه چالش‌های ما روبه‌رو هستند. برایش تعریف کردم: «مثلاً، من استاد دانشگاه بودم و انتخاب کردم، چراکه انعطاف بسیاری در زندگی‌ام به ارمغان می‌آورد. رفتی حالم بهتر است، می‌توانم بیشتر کار کنم و زمانی که درد دارم، کمتر کار می‌کنم. علاوه بر این، با اینکه نمی‌توانم به خوبی از دست‌هایم استفاده کنم، فناوری صوتی کمک می‌کند تا کتاب و مقاله بنویسم و این فناوری روز به روز در حال پیشرفت است.»

کل فرایند آماده‌کردن پیام برای بیل به شدت رنج‌آور بود و زمانی که دکمه «ارسال» را زدم، احساس کردم باری چندثنی از روی دوشم برداشته شد. آلیس دو روز بعد به من پاسخ داد و گفت که پیامم چقدر به پسرش کمک کرده و اینکه چقدر قدردان کار من است. او از من خواست پیام دیگری برایش بفرستم،

و با اینکه ارسال پیام اول دشوار بود، اما از آن زمان تا به حال مدام برای بیل پیام می فرستم.

\*\*\*

چند ماه بعد، برای دیدن بیل به بیمارستان رفتم. شب قبلش خیلی نخوابیدم، چون گیر کرده بودم میان تمایلیم به کمک از یک طرف، و نگرانی عمیقم از واکنشی که هنگام دیدنش خواهم داشت. (چند باری به بیمارستان برگشته بودم، اما به عنوان بیمار نه عیادت کننده.) برخلاف تصورم، دیدار با بیل خوب پیش رفت. درباره همه چیز صحبت کردیم، از بیمارستان گرفته تا زندگی خارج از دیوارهای آنجا و پیچیدگی های زندگی با جراحات و معالجات مختلف.

بعد از چند ساعت پرسش و پاسخ، داخل آمدم و به بیل گفتم که تحت درمانی دیگر قرار خواهد گرفت، درمانی که بخوبی آن را به یاد داشتم. برای همه کسانی که در اتاق بودند مشخص بود که این درمان درآورد است. او با صدایی غمگین پرسید: «نمی شه عقب بیفته، مثلاً تا فردا؟»

«متأسفم، بیل. نه. باید همین الان باشه.»

«نمی شه یک ساعت صبر کنیم؟»

پرستار سرش را تکان داد.

«باید برای همه بدن انجامش بدیم؟ نمی شه فقط یک بخش از بدن باشه؟»

«نه. متأسفم عزیزم.»

در آن لحظه، دیگر نتوانستم تاب بیاورم. آن قدر به اعصابم فشار آمده بود که دیگر نمی توانستم بایستم. نشستم، دستم را روی زانوهایم گذاشتم، سرم را پایین انداختم و سعی کردم آرام نفس بکشم. همه آن روزهایی را به یاد آوردم که تلاش می کردم با پرستاران مذاکره کنم تا درمان را به تأخیر بیندازم، درد را کاهش دهم و بخواهم که آن روز فقط بخشی از بدنم تحت درمان قرار بگیرد. من هم، مانند بیل، هر بار شکست می خوردم. توافق با پرستاران جزء گزینه های روی میز نبود.

همان طور که از بیمارستان دور می شدم و تلاش می کردم بر خودم مسلط شوم، متوجه نکته ای جدید درباره جراحیتم و نقش آن در زندگی ام شدم. تا آن لحظه، وقتی به زجرهایم فکر می کردم، تنها روی دردها متمرکز می شدم. به زخم هایی که جمع می شد فکر می کردم، به اینکه از نگاه دیگران چطور به نظر می رسم، به مشکلات مربوط به ناتوانی در تنظیم دمای بدنم و محدودیت های حرکتی ام، در واقع به همه جنبه های فیزیکی مصدومیتیم. اما مشاهده مذاکره شکست خورده بیل باعث شد متوجه نقش ویرانگر ناتوانی در تجربه خودم شوم. این باعث شد چالش های جراحی شدید، پیچیدگی بهبود و تغییرات عمیقی را که این تجربه در من ایجاد کرده بود بهتر درک کنم. علاوه بر این، دریافتم که سرچشمه بسیاری از انگیزه های ما تلاش برای غلبه بر حس درماندگی و بازیافتن حتی مختصری از کنترل زندگی است.

### درد و معنا

حال، داستان من به انگیزه انسان به ربطی دارد؟ این داستان نشان می دهد که ما تا چه اندازه به دریافت حس معنا، بودن تمایل داریم، حتی زمانی که این معنا دار بودن چالش برانگیز و زجرآور باشد. علاوه بر این، نشان می دهد که تفاوت زیادی میان خوشحالی و معنا دار بودن وجود دارد. شاید فکر کنید که اگر همه وقتتان را به خوردن موهیتو در یک ساحل زیبا با هر فعالیت دیگری که مورد نظر شماست) صرف کنید، خوشحال خواهید بود و اینکه اگر بتوانید همیشه روزهایتان را این طور بپر کنید، تا ابد خوشحال می مانید. اما اگرچه چند روز لذت طلبی می تواند جالب باشد، اما نمی توانم تصور کنم که کسی با گذران روزها، هفته ها، ماه ها و سال هایش به این شکل همچنان خوشحال باشد. برخلاف انتظار ما، پژوهش انجام شده درباره تفاوت های میان معنا و خوشحالی نشان می دهد که آنچه به ما حس معنا را منتقل می کند الزاماً خوشحالیان نمی کند. علاوه بر این، افرادی که در این مطالعه زندگی شان معنا دار

توصیف شده اغلب به انجام کارها برای دیگران علاقه مندند، درحالی که آن‌هایی که بیشتر روی انجام کارها برای خودشان متمرکزند به صورت ظاهری خوشحال و راضی دانسته شده‌اند. البته که «معنا» مفهوم مبهمی است، اما ویژگی اساسی آن نوعی داشتن هدف، ارزش و تأثیر است: در حقیقت، درگیر بودن با چیزی بزرگ‌تر از خود.

فریدریش نیچه، فیلسوف آلمانی، بیان می‌کند که بهترین پادشاه‌های زندگی در پی تجربه‌های مصیبت‌بار به دست می‌آید. در مورد خود من، بوی گزنده پمادهای بزمی، شنیدن آه و ناله‌های بیل و دیدن رنج خانواده‌اش آن تجربه وحشتناک را به خاطر می‌آورد. اتفاق خیلی ناخوشایندی بود. اما، در نهایت، در خلال گفت‌وگوهایم با سبیل و خانواده‌اش، نوعی احساس سبکی منحصر به فرد درونم شکل گرفت که برآمده از رنج مشترک بود. احساس همذات‌پنداری و همدلی با آن‌ها باعث شد انگیزه بیشتری. احساس می‌کردم آن همه دردی که کشیده‌ام بی دلیل نبوده است و می‌توانم بیایم کمک به انسان‌های دیگر کاری کنم، کاری که با توجه به آنچه تجربه کرده بودم فقط من از پیشش برمی‌آمدم.

\*\*\*

همه ما افرادی را می‌شناسیم که حتی از ناخوشایندترین پیمان‌ها نیز معنای عمیقی را دریافت می‌کنند. یکی از دوستان من سال‌هاست در باطن‌انه در مرکز درمانی ویژه‌ای برای کمک به افراد در حال مرگ کار می‌کند. او هنگام کسانی می‌شود که گام‌های آخر زندگی‌شان را برمی‌دارند. شب‌ها در کنار تختشان بیدار می‌ماند، دستشان را می‌گیرد و آرام برایشان شعر می‌خواند. او خود را «قابله مرگ» می‌داند. می‌گوید: «مرگ آن سرتولد است، و من حس خوبی دارم که می‌توانم به آن‌ها کمک کنم تا از آن در عبور کنند.» بعضی دیگر از داوطلبان پرندگانی را تمیز می‌کنند که، به خاطر نشستن نفت، روغنی، بدبو و چسبناک شده‌اند. بسیاری افراد بخش‌هایی از زندگی‌شان را به کار در مناطق خطرناک یا جنگ‌زده اختصاص داده‌اند تا افراد بی‌گناه را از مرگ و بیماری نجات دهند یا به یتیمان سواد بیاموزند.

آن‌ها واقعاً رنج می‌برند؛ در مقابل، حس معنایی از انجام آن کار به دست می‌آورند که چشمگیر است. این‌ها نشان می‌دهد که تمایل عمیق ما به داشتن هدفی فراتر از طول عمرمان چگونه باعث می‌شود سخت‌تر کار کنیم، تا جایی که تلاشمان برای به دست آوردن معنای بیشتر به رنج شخصی مان می‌انجامد.

مشخص است که پرستارانم از برداشتن پانسمان‌ها در میان آن همه ناله و التماس من لذتی نمی‌بردند، اما هدف والاترِ درمان من آن‌ها را بر آن می‌داشت که این کار را ادامه دهند. با همه دردناک بودن این تجربه، مشخص بود که آن‌ها به دنبال آسیب رساندن به من نبودند؛ آن‌ها افرادی دلسوز بودند که سخت تلاش می‌کردند تا زندگی من کمی بهتر شود. قطعاً به تعویق انداختن درمان، انجام بخش‌های درد آور در رزهای دیگر، و قبول خواهش و تمنای من برای کم کردن درد برایشان ساده‌تر بود اما آن‌ها این راه ساده‌تر را انتخاب نمی‌کردند. این پرستاران، با وجود همه سختی‌ها، این کار دشوار را سال‌ها ادامه دادند و مرا به جایی بسیار بهتر از گذشته رساندند.

\*\*\*

نکته این است که این انگیزه‌های به ظاهر محیب و غیرعقلایی ما را بر آن می‌دارند که کارهایی پیچیده، دشوار و ناخوشایند انجام دهیم. اما انگیزه‌ها به کمک به افراد نیازمند محدود نمی‌شود. انگیزه در همه جنبه‌های زندگی ما را برمی‌انگیزند: در روابط شخصی مان، در فعالیت‌های ذهنی مان و در محیط کار. دلیل این موضوع را باید در مقیاس بلندمدت انگیزه انسان جست‌وجو کرد، مقیاسی که حتی گاهی بیش از طول عمرمان است. معنا و پیوند به این دلیل ما را برمی‌انگیزند که آثارشان از خودمان، حلقه اجتماعی مان و شاید حتی وجودمان فراتر می‌رود. ما عمیقاً به معنا توجه می‌کنیم، و این توجه با آگاهی مان از فناپذیری خود بیشتر هم می‌شود؛ و اگر لازم باشد معنا و پیوند را از زیر پای فیل بیرون بکشیم، این کار را می‌کنیم و با این کار احساس رضایت عمیقی کسب خواهیم کرد.

در نهایت، باید گفت انگیزه انسان پدیده ساده‌ای نیست، اما هرچه بیشتر آن را درک کنیم، بهتر می‌توانیم از پس خودمان، کارمان، روابطمان، کارفرمایانمان و کارکنانمان برآییم. درک کردن چیزی که رفتار خودمان و دیگران را هدایت می‌کند گامی ضروری است به سوی افزایش شادمانی درونی و حداقل کردن سردرگمی در زندگی هایمان.



چند سال پیش، به شرکت نرم‌افزاری بزرگی در سیاتل دعوت شدم تا در آنجا در مورد موضوع تصمیم‌گیری برای گروهی چندصنعتی از مهندسان سخت‌افزاری شغلی، دستورکار این گروه یوکی‌ده و باغوش و پاتریه، در طول سال‌های قبل از ملاقات من، ایجاد چیزی به‌شدت نوار شده بود که برتر از تمامی بزرگ در آن شرکت به‌کار می‌رفتند.

این مهندسان با آشوب مازدین چالش‌زایی و پیچیده بودند آن‌ها پژوهش‌هایی بسیاری انجام داده و سیستم‌های اولیه نسبتاً کارایی درست کرده بودند.