

Dan Ariely

MOTIVÁCIÓ

Dan Ariely

MOTIVÁCIÓ

Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?

Matt R. Trower illusztrációival

A fordítás alapja:

Dan Ariely: *Payoff: The Hidden Logic That Shapes our Motivations*.

Simon & Schuster, Inc., New York. All rights reserved.

Copyright © Dan Ariely, 2016

TED, the TED logo and TED Books are trademarks
of TED Conferences, LLC.

Fordította © Morvay Krisztina, 2017

Szerkesztette: Apáti Ildikó

Borítóterv: Juhász Gábor Tamás

Illusztráció: Matt R. Trower

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Szentirmai Dóra

ISBN 978-963-304-534-3

ISSN 2415-9026

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: typoslave [Pais Andrea]

Nyomás: mondAt Kft.

Felelős vezető: Nagy László

*Az életben felbukkanó csodálatos embereknek,
akik előre, oldalra vagy hátrafelé löktek.
Bárcsak egyértelműbben és gyakrabban elmondhatnám
nektek, hogy milyen sokat jelentetek nekem.*

Tartalom

Bevezetés: A tragédiától a jelentőségérzetig és a motivációig <i>A motiváció összetettsége – és egy személyes történet</i>	9
1 A motiváció lerombolása, avagy amikor a munkahely börtönné válik <i>Miért olyan egyszerű letörni a lelkesedést?</i>	27
2 A saját készítésű dolgokból fakadó öröm <i>Miért kötődünk annyira az ötleteinkhez és az alkotásainkhoz?</i>	49
3 A pénz a Marsról, a pizza a Vénuszról, a dicséret pedig a Jupiterről jön <i>Miért nem számít annyira a pénz, mint gondolnánk?</i>	67
4 A halálról, a kapcsolatokról és a jelentőségről <i>Miért érzünk késztetést a halhatatlanságra, és hogyan győz a szeretet mindennekfelett?</i>	103
Epilógus: Válasz a végső kérdésre <i>A motiváció rejtélyéről, röviden</i>	114
Köszönetnyilvánítás	123
Jegyzetek	124
Név- és tárgymutató	128
A szerzőről	135

Bevezetés: A tragédiától a jelentőségérzetig és a motivációig

A motiváció összetettsége – és egy személyes történet

Mindnyájan menedzserek vagyunk – a saját életünk menedzserei. A mi felelősségünk, hogy reggelente ki tudjunk kászálódni az ágyból, elmenjünk a munkahelyünkre, és nap mint nap tegyük, amit tennünk kell. Igyekszünk támogatni a kollégáinkat, alkalmazottainkat, vásárlóinkat és az ügyfeleinket, vagy épp a főnökeinket. A családtagok rendszeresen alkalmaznak érdekérvényesítő eszközöket egymással szemben: a gyerekek már nagyon korán elkezdnek taktikázni a szüleiknél („Apa, úgy félek ettől!” vagy „Mindenkinek fent van Snapchaten!”), különböző mértékű sikerrel. Felnőttként a párunknál próbálkozunk („Életem, olyan stresszes napom volt, megtennéd, hogy ma te fekteted le a gyerekeket? És el is mosogatnál?”), vagy a gyerekeknel, hogy rendben tartsák a szobájukat és megírják a házi feladatukat. A szomszédokat is rá kell venni, hogy megnyírják a sövényt, vagy késő este halkabban hallgassanak zenét.

Bármivel is foglalkozunk hivatásszerűen, „részmunkaidőben” mindnyájan motivátorok vagyunk. Márpedig, ha a motiváció ennyire központi helyet foglal el az életünkben, érdemes feltenni a kérdést, hogy mit is tudunk róla valójában. Mennyit értünk ténylegesen a működéséből és

az életünkben betöltött szerepéből? Általánosan elterjedt vélekedés szerint a pozitív megerősítés, a külső jutalom iránti szükséglet vezérli (tegyük ezt, és azt kapjuk érte). De mi van akkor, ha valójában sokkal szövevényesebb, összetettebb és lenyűgözőbb, mint ahogy azt feltételeztük?

A következő oldalakon a motiváció valódi természetének dzsungelét térképezem fel, miközben rámutatok a furcsaságával és a bonyolultságával szembeni vakságunkra is. A jutalmat kereső patkány leegyszerűsített képlete helyett remélhetőleg sikerül bepillantást nyújtanom egy gyönyörű, mélységesen emberi és pszichológiai szempontból összetett világba. A motiváció ágas-bogas fákkal, felfedezetlen folyókkal, fenyegető rovarokkal, bizarr növényekkel és színes madarakkal teli rengeteg. Ez az erdő csupa olyan elemből áll, amelyeket fontosaknak tartunk, pedig nem azok, és fordítva: amelyeket vagy teljesen mellőzünk, vagy nem tekintünk jelentőseknek, holott kifejezetten oda kellene rájuk figyelnünk.

Kezdjük az elején: a Merriam–Webster internetes értelmező szótár szerint a *motiváció* szó olyan folyamatot vagy eseményt jelöl, amely „értelmet ad valaminek a megcselekvésére”, továbbá olyan állapotot, melyben „erős késztést érzünk, hogy valamit megtegyünk vagy elvégezzünk”. Ebből kiindulva a könyvben azt vizsgálom, hogy mitől szánjuk rá magunkat egy-egy lépésre, mi miatt vesződünk látszólag hálátlan feladatokkal. Segítek a vezetőknek mélyebben megérteni, mi köti le az alkalmazottaik figyelmét a munkahelyen, és mit tehetnek azért, hogy mindenki elégedettebbé és elkötelezettebbé váljon. Megmutatom, miként kapcsolódhatunk szorosabban a tevékenységünkhöz,

az erőfeszítéseink eredményéhez, és hogyan kötődhetünk másokhoz. Végső soron pedig szót ejtek arról, hogy mit is akarunk valójában az élettől, amely előttünk áll.¹

A motivációs egyenlet

A motiváció – egy feladat elvégzésére irányuló pozitív elköteleződés – sokkal keményebb dió, mint akár harmadik pillantásra tűnik. Bonyolultságának szemléltetésére képzeljük el, hogy megpróbáljuk egyenlettel felírni, belekalkulálva valamennyi alapvető elemét. Így nézne ki valahogy:

$$\begin{aligned} \text{Motiváció} = & \text{Pénz} + \text{Teljesítmény} + \text{Boldogság} + \text{Cél} \\ & + \text{Fejlődésérzet} + \text{Biztos nyugdíjasévek} + \text{Másokkal} \\ & \text{való törődés} + \text{Nyomot hagyni a világban} + \text{Státusz} \\ & + \text{Kisgyerekek száma otthon}^2 + \text{Büszkeség} + \text{E} + \text{P} + \\ & \text{X} + [\text{Minden más elem}] \end{aligned}$$

Láthatjuk, hogy a pénz az egyenlet fontos, de nem egyetlen eleme, hiszen egyéb tényezők hosszú listája követheti, például teljesítmény, boldogság, cél, fejlődésérzet, kollégákkal való kapcsolat stb.

Gondolkodjunk el néhány percig a munkánkon! Ha a saját egyenletünket állítanánk fel, mekkora szerepet töltene be a fizetésünk a motivációnkban, a többi elem (a teljesítmény, a boldogság, a cél, a fejlődésérzet, a biztos nyugdíjasévek, a másokkal való törődés, az örökség, a státusz stb.) viszonylatában?



EMBERI MOTIVÁCIÓ

VEGYÉL EGYET!

HMM

SZERELEM

STÁTUSZ

PÉNZ

ERKÖLCS



A lista tehát hosszú, sok elemből áll, ezért nehéz megérteni az összes, bennünket motiváló tényezőt vagy megkülönböztetni azok minden típusát. Még kevésbé látjuk át, hogy ezek a különféle ösztönzők miként hatnak egymásra és összegződnek egyetlen nagybetűs „Motivációnak” nevezett dologban. Egyenletünk ráadásul olyan alkotórészeket is tartalmaz, amelyeknek nincs túl sok közük az örömhöz. Talán épp ez a lenyűgöző benne, hogy gyakran nehéz, kihívást jelentő vagy egyenesen fájdalmas dolgok megtételére érzünk késztetést. A motivációnak ez az aspektusa számomra személyesen is különösen fontos, ugyanis életem egyik legnagyobb próbatételét jelentő tapasztalata segített meglatnom, milyen elképesztően mélyre nyúlhat a motiváció gyökere. Hadd magyarázzam el!

Segíteni akkor is, ha fáj

Néhány évvel ezelőtt, egy nyári napon épp régi barátokkal vacsoráztam, amikor váratlanul megcsörrent a mobilom. Egy ismeretlen női hang közölte, hogy közös ismerősünktől kapta meg a telefonszámomat, majd arra kért, hogy minél előbb siessék be a helyi kórházba. Mivel olvasott a kamaszkori balesetemről, azt remélte, hogy tanácsaimmal a legjobb barátnője – nevezzük most „Alice-nek” – segítségére lehetek.

Bár viszolygok a kórházaktól (nemsokára kiderül, hogy miért), a segítségnyújtásra készítő motivációm erősebbnek bizonyult. Nem tudtam ellenállni a kérésnek. Elköszöntem a barátaimtól, és elindultam.