

Parlaq bir gələcək üçün, çiçəklənən millət üçün,  
düşünərək yaşayanlar üçün, səsi dünyaya yayılacaq  
bir gənclik üçün, **işıqlı sabahlar üçün**, xoşbəxt bir ailə  
üçün, sevincli qəlblər üçün, gülən üzlər üçün,  
həyat səhifələrimizi parlaq imza sahiblərinin  
qələmi ilə yazmaq üçün



Kitabın sahibi: \_\_\_\_\_

Oxu tarixi: \_\_\_\_\_

Ürək ver:     

# DAXİLİ MOTİVASİYANIN GÜCÜ

DENİEL PİNK

İngilis dilindən tərcümə:

Zəkəriyyə Türksoy



Koordinator: Nurman TARIQ  
Redaktor: Toğrul MUSAYEV  
Korrektor: Turac ELDARQIZI  
Tərtibatçı: İsmayıl SÜLEYMANLI  
Art-direktor: Ramin HƏSƏNƏLİZADƏ  
Cildin dizayneri: Aygül ƏLİYƏVA

**Deniel Pink**  
**DAXİLİ MOTİVASİYANIN GÜCÜ**  
*(Haqiqətən, bizi motivasiya edən nədir?)*

**Daniel H. Pink**  
**DRIVE** *(The Surprising Truth About What Motivates Us)*

Bakı, "MONO" nəşriyyatı – 2024, 288 səh.

© Daniel H. Pink / 2009  
© Parlaq İmzalar MMC / 2024

Kitabın bütün hüquqları qorunur. İcazəsiz olaraq hər hansı vasitə ilə nəşri və yayımlanması qadağandır.

MONO – Parlaq İmzalar MMC-yə məxsus markadır.

ISBN: 978-9952-5802-9-7

MONO nəşriyyatı – 16

[www.parlaqimzalar.az](http://www.parlaqimzalar.az)  
[mono@parlaqimzalar.az](mailto:mono@parlaqimzalar.az)  
  / monokitab  
0559697259 / 0559897259

Mətbəə: "AVE PRINT" MMC  
SENTYABR / 2024

# Mündəricat

GİRİŞ	Herri Herlou və Edvard Desinin qəliz tapmacaları.....	9
<b>1</b>	<b>Yeni Əməliyyat Sistemi.....</b>	<b>23</b>
1-Cİ BÖLÜM	Motivasiya 2.0-ın inkişafı və tənəzzülü.....	25
2-Cİ BÖLÜM	“Kök və çubuq” metodunun (çox vaxt) işə yaramadığını göstərən yeddi fakt.....	53
2-Cİ BÖLÜM(A)	“Kök və çubuq” metodunun effektiv olduğu müstəsna hallar.....	83
3-CÜ BÖLÜM	I tipi və X tipi.....	95
<b>2</b>	<b>Üç Element.....</b>	<b>111</b>
4-CÜ BÖLÜM	Avtonomiya.....	113
5-Cİ BÖLÜM	Ustalıq.....	145
6-Cİ BÖLÜM	Məqsədyönlülük.....	171

### 3

## **Praktikum.....191**

### **FƏRDLƏR ÜÇÜN I TİPİ:**

*Daxili motivasiyanı  
oyatmağın doqquz strategiyası.....197*

### **TƏŞKİLATLAR ÜÇÜN I TİPİ DAVRANIŞ:**

*Şirkətinizin, ofisinizin və şöbəninizin daha yaxşı  
işləməsini təmin etməyin doqquz yolu.....207*

### **ƏDALƏTLİ ƏMƏKHAQQI:**

*I tipi prinsipinə uyğun gələn ödəniş.....217*

### **VALİDEYNLƏR VƏ PEDAQOQLAR ÜÇÜN I TİPİ:**

*Övladlarımıza kömək  
etmək üçün doqquz ideya.....221*

### **I TİPİ ÜÇÜN KİTAB SİYAHISI:**

*15 vacib kitab.....233*

### **EKSPERTLƏRƏ QULAQ ASIN:**

*Altı biznes mütəxəssisinin  
fikirləri ilə tanış olaq.....245*

### **FORMADA QALMAQ ÜÇÜN I TİPİ PLANI:**

*Motivasiya olmaq (həmçinin  
qoruyub saxlamaq) üçün dörd çalışma.....251*

**KİTABIN XÜLASƏSİ.....255**

**LÜÇƏT.....261**

### **ÜNSİYYƏT QURMAQ ÜÇÜN BƏLƏDÇİ:**

*Söhbətə başlamağın və  
davam etdirməyin 20 qaydası.....265*

### **ÖZÜNÜZ VƏ MÖVZU**

**HAQQINDA DAHA ÇOX ŞEY ÖYRƏNİN.....269**

**MİNNƏTDARLIQ.....271**

**QEYDLƏR.....275**

*Məni motivasiya eləyən möhtəşəm  
trioya – Sofiya, Eliza və Saula ithaf edirəm*





## GİRİŞ

Herri Herlou və Edvard Desinin  
qəliz tapmacaları

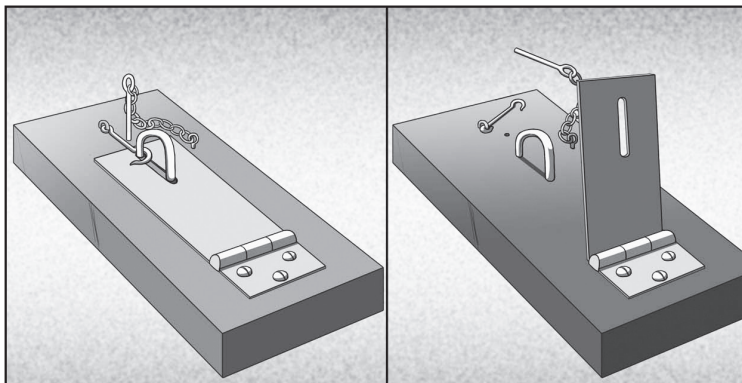
**K**eçən əsrin ortalarında iki gənc alimin həyata keçirdiyi elmi təcrübələr dünyanı dəyişə bilirdi. Ancaq bu baş vermədi.

1940-cı illərdə Viskonsin Universitetində dərs deyən psixologiya elmləri üzrə professor Herri F. Herlounun rəhbərliyi altında primatların davranışını tədqiq edən ilk laboratoriya yaradılmışdı. 1949-cu ilin bir günü Herlou və mərkəzin iki əməkdaşı səkkiz makakanı\* bir araya gətirib ikihəftəlik təcrübəyə start verdilər. Eksperimentin məqsədi primatların öyrənmə qabiliyyətlərini tədqiq etmək idi. Şəkildə gördüyünüz sadə mexaniki tapmaca cihazını alimlər xüsusi olaraq bu eksperiment üçün düzəltmişdilər. Tapmacanı aşağıdakı qaydada çözmək mümkün idi: şaquli ştifi dəlikdən çıxarmaq, cəftəni açmaq və metal lövhəni qaldırmaq. (Aşağıdakı şəklə

---

\*Makaka – quyruqlu primatların bir növü; kiçik meymun – Tərc.

baxın.) Bu bizim üçün çətin olmasa da, 6 kq ağırlığında bir laboratoriya meymunu üçün çox mürəkkəb məsələdir.



*Herlounun tapmacası ilkin vəziyyətdə (solda)  
və həll olunmuş vəziyyətdə (sağda)*

Eksperimenti aparan elm adamları tapmaca cihazını meymunların qəfəsinə qoydular. İlkin mərhələdə meymunların bu cihaza göstərəcəyi reaksiya müşahidə edilməli, növbəti mərhələdə isə heyvanlar iki həftə sonra baş tutacaq testlərə hazırlanmalı idilər. Lakin alimlər, demək olar, elə ilk anlardan qəribə mənzərə ilə qarşılaşdılar: təcrübəyə nəzarət edən alimlər tərəfindən heç bir müdaxilə və təşviq olmadan meymunlar cihazla oynamağa başlamışdılar. Balaca primatlar cihazları diqqətlə, qətiyyətlə və hətta nəzərəcərpacaq şövqlə incələyir və dərhal da “kələyi” tapırdılar. Eksperimentin 14-cü günü meymunları sınaqdan keçirərkən məlum oldu ki, artıq onlar bu cihazı “söküb-yığmaqda” əsl ustaya çevriliblər. Bu balaca primatlar tapmacaları tez və cəld tapırdılar. Hər üç cəhdin ikisində onlar “əməliyyatı” 60 saniyədən də az müddətdə həyata keçirmişdi.

Məsələnin təəccüblü tərəfi də məhz bu idi. Ştiffin çıxarılma, cəftənin açılma və metal lövhənin götürülmə qaydasını heç kim meymunlara öyrətməmişdi. Hərəkətləri düzgün etdikdə onları yeməklə, sığallamaqla, hətta adicə bir yüngülvari alqışla da mükafatlandırılan olmamışdı. Bu isə primatların (o cümlədən bu dəstəyə aid daha bir növün – nisbətən az tüklü və daha iri beyinə malik insanların) hərəkət və davranışları barədə qəbul edilmiş ümumi təsəvvürlərlə ziddiyyət təşkil edirdi.

Buna qədər elm adamları bu fikirdə idilər ki, davranışımızı iki sövqedic qüvvə müəyyənləşdirir. Birincisi bioloji tələbatdır; həm insanlar, həm də heyvanlar doymaq üçün yeyir, susuzluqlarını yatırtmaq üçün su içir, cinsi ehtiyaclarını ödəmək üçün cinsi əlaqəyə girirlər. Amma yuxarıdakı təcrübədə bunların heç biri yox idi. “Məsələni həll etmək qidalanmaq, su içmək, yaxud cinsi ehtiyacı ödəməklə nəticələnmir”, – Herlou deyirdi.<sup>1</sup>

Elmə məlum olan digər sövqedic qüvvə də meymunların qəribə davranışını izah etməkdə çətinlik çəkmişdi. Bioloji motivasiyalar daxildən gəlirdisə, ikinci stimül sırf xarici faktorlarla – edilən hərəkətə müvafiq olaraq verilən mükafat və cəza ilə əlaqəli idi. Sonuncunun əhəmiyyətini anlamaq üçün kənar (qeyri-bioloji) amillərə reaksiya verməyə meyilli olan primatların – insanların davranışına nəzər salmaq kifayətdir. Maaşlarımızın artırılacağı vəd ediləndə biz daha şövqlə işləməyə başlayırıq; müəllimlərimiz bizi həvəsləndirəndə və yaxşı qiymət yazacaqqlarını deyəndə dərslərimizi daha yaxşı oxuyuruq; biləndə ki iş gecikmək və işdə buraxılan hər səhvə görə maaşımızdan tutulacaq, vaxtından əvvəl qapının ağzını kəsdirik və işimizdə səhv buraxmamaq üçün dəridən-qabıqdan çıxırıq. Amma sözügedən eksperiment zamanı

bu faktorlar da meymunların hərəkətlərinə məntiqi izah verə bilməmişdi. Bu bərədə Herlou yazırdı (yeri gəlmişkən, aşağıdakı yazını oxuyarkən müşahidə etdiyi faktlar qarşısında onun mat-məəttəl qalıb başını qaşdığı təsəvvür etmək heç də çətin deyil): “Təcrübə zamanı əldə edilən nəticələr motivasiya nəzəriyyəsi ilə səsleşməyən bir sıra maraqlı suallar doğurub. Müşahidələr göstərdi ki, daxili və xarici stimullar olmadan da qavrama – bilik və bacarıqları mənimsəmək və yüksək səmərəliliyə nail olmaq mümkündür”.

Bəs onda bu nə ilə bağlı ola bilərdi?

Bu suala cavab tapmaq üçün Herlou yeni bir nəzəriyyə irəli sürdü: bu, üçüncü sövqedici qüvvə olaraq tanınacaqdı. O deyirdi: “Məsələnin həlli daxili mükafatlandırma ilə nəticələndirdi”. Meymunlar tapmacanı ona görə həll edirdilər ki, bu məşğuliyət, sadəcə, onların xoşuna gəlmişdi. Onlar bundan zövq alırdılar. Problemi həll etməyin heyvanlara bəxş etdiyi sevinc elə özü bir mükafat idi.

Bəli, bu ideya nə qədər radikal görünsə də, bundan sonra baş verənlər daha çox çaşqınlıq yaradacaq və polemikanı daha da qızıdıracaqdı. Bir anlıq hesab edək ki, Herlounun “daxili motivasiya” adlandırdığı bu yeni kəşf edilmiş sövqedici qüvvə həqiqətən mövcuddur. Bununla belə, heç şübhəsiz, bu, digər iki motivasiya amilinə tabe olmalı idi. Tapmacanı düzgün tapmaq müqabilində meymunlara mükafat (məsələn, üzüm) verildiyi təqdirdə, şübhəsiz, onlar daha həvəslə çalışmalı idilər. Hərçənd Herlou mükafat sistemini tətbiq edəndə bunun əksi baş verdi: meymunlar indi daha çox səhv edir və tapmacanı tapmaqda çətinlik çəkirdilər. Herlounun qeydlərindən: “Eksperimentdə təşviq üsulu kimi istifadə edilən qida səmərəliliyin aşağı düşməsinə gətirib çıxardı. Belə bir fenomen haqqında ədəbiyyatda heç bir məlumat yoxdur”.

Bəli, bu, həqiqətən, qəribə idi. Ortaya çıxan nəticəni təqribən buna bənzətmək olardı: təsəvvür edin, metal kürənin hərəkət sürətini ölçmək üçün onu hündür bir yerdən üzüaşağı buraxırıq, amma bir də görürük ki, dəmir şar yerə düşməkdənsə, havada süzür. Belə çıxırdı ki, qravitasiyanın davranışımıza olan təsiri barədə olan təsəvvürümüz yanlış imiş və dəyişilməz hesab etdiyimiz təbiət qanunlarında bizə məlum olmayan bir sıra boşluqlar var. Herlou meymunların tapmacanı çözmək istəyinin “güc və əzmkarlıq”dan qaynaqlandığını qeyd edirdi. Ardınca yazırdı:

“Belə təəssürat yaranır ki, bu sövqedici qüvvə... (digər) motivasiya faktorları kimi həlledici və güclü ola bilər. Bununla yanaşı, əldə edilən faktlara əsasən, bu metod vasitəsilə tədris və öyrənmə prosesini daha effektiv təşkil etmək mümkündür”.<sup>2</sup>

Hərçənd o zamanlar elmi təfəkkür bu iki dominant sövqedici qüvvənin əsarətində olduğundan Herlou həyəcan təbili çalmağa məcbur oldu. O, elm adamlarını “nəzəriyyə zibilləşməsinin böyük hissəsindən əl çəkməyə” və insan rəftarını daha müasir və dəqiq izah edən yeni ideyalar üzərində düşünməyə çağırırdı.<sup>3</sup> Herlou xəbərdarlıq edirdi ki, davranışlarımızın səbəblərini açıqlayan nəzəriyyələrdə boşluqlar var. Onun fikrincə, insanın daxili aləmini dərinədən öyrənmək üçün üçüncü sövqedici qüvvə, mütləq, nəzərə alınmalı idi.

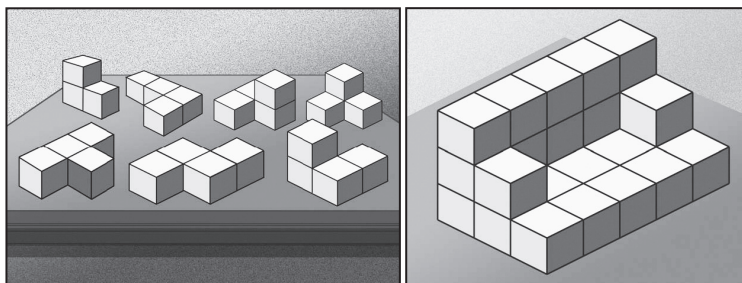
Amma sonra o bu fikirdən birdəfəlik əl çəkdi.

Dominant elmi təfəkkürlə mübarizə aparmaqda və motivasiya haqda daha əhatəli ideyalar irəli sürməkdənsə, Herlou müzakirələrə səbəb olan elmi araşdırmasından əl çəkdi və sonralar ona uğur qazandıracaq bağlılıq psixologiyası sahəsində tədqiqatlara başladı.<sup>4</sup> Onun konsepsiyası, daha dəqiq

desək, üçüncü sövqedic qüvvə nəzəriyyəsi psixoloji ədəbiyyatda müzakirə olunsa da, özünüdərk və davranış elminin periferiyasında ilişib-qaldı. Herlounun Viskonsin Universiteti laboratoriyasında qalmaqallı şəkildə yarımçıq qoyduğu bu işi iyirmi ildən sonra başqa bir alim davam etdirəcəkdı.

1969-cu ilin yayında Karnegi Mellon Universitetində psixologiya fakültəsinin aspiranturasını bitirən Edvard Desi dissertasiya yazmaq üçün mövzu axtarırdı. Magistr təhsilini Uorton Universitetində tamamlayan Desi motivasiya problemi haqda maraqlanırdı. Və onun fikrincə, alim və iş adamları bu mövzunu düzgün başa düşmürdülər. Beləliklə, 20 il sonra eynilə Herlou kimi o da tapmacadan istifadə edərək tədqiqata başladı.

Desi eksperimentində istifadə etmək üçün o zamanlar məşhur “Parker Brothers” firmasının istehsalı olan və yutub sayəsində hazırda da, az qala, kult oyuncaq statusunu qoruyan Soma kubunu seçdi. Şəkildən də gördüyünüz kimi, Soma kubu yeddi plastik (taxtadan da olur) hissədən ibarətdir. Bunlardan altısı dördkublu, biri isə üçkubludur. Bu yeddi hissəni birləşdirib milyonlarla – abstrakt və tanış – kombinasiyadan birini düzəltmək mümkündür.



*Soma tapmacasının bir-birinə birləşdirilməmiş yeddi hissəsi (solda) və mümkün bir neçə milyon konfigurasiyadan biri (sağda)*

Təcrübədə iştirak edən universitet tələbələrini Desi iki qrupa bölür: eksperimental qrup (biz bunu A qrupu adlandıracağıq) və kontrol qrup (buna isə B qrupu deyəcəyik). Üç gün ərzində keçirilən təcrübədə hər iki qrup gün ərzində birsaatlıq seansda iştirak edirdi. Seansın keçirilmə formatı aşağıdakı qaydada idi: iştirakçılar otağa daxil olur və onlar üçün ayrılmış masalarda əyləşirdilər. Hər bir iştirakçının əyləşdiyi masada Soma kubunun hissələri, düzəltməli olduqları üç kombinasiyanın rəsmləri və bir neçə qəzet və jurnal – “Tayms”, “Nyu Yorker”, “Pleyboy” (diqqət edin, sizə 1969-cu ildən danışiram) olurdu. Desi əlində saniyəölçən lap başda oturub qaydaları iştirakçılara başa salırdı.

Birinci seansda hər iki qrup üzvləri qarşılarında olan rəsmlərə baxıb fiqur yaratmalı idilər. Növbəti gün (ikinci seansda) bu dəfə masaya başqa konfigurasiya rəsmləri qoyulurdu. Amma bu dəfə Desi A qrupu iştirakçılarına deyirdi ki, uğurla quraşdırılan hər fiqura görə 1 ABŞ dolları (bu günün məzənəsi ilə 6 ABŞ dolları) ödəniləcək. B qrupu iştirakçılarında hazırlamaları üçün yeni rəsm verilsə də, onlara ödəniş edilmirdi. Nəhayət, üçüncü seansda hər iki qrup iştirakçılarında quraşdırmaları üçün yeni konfigurasiya rəsmləri verilir, amma birinci gündəki kimi hər ikisinə ödəniş vəd olunmurdu. (Aşağıdakı cədvələ bax.)

### Qruplara göstərilən münasibət

	1-ci gün	2-ci gün	3-cü gün
A qrupu	Mükafat yoxdur	Mükafat var	Mükafat yoxdur
B qrupu	Mükafat yoxdur	Mükafat yoxdur	Mükafat yoxdur

Hər seansın ortasında Desi “fırıldağ” işlədirdi. Belə ki, iştirakçılar üç konfigurasiyadan ikisini düzəltdikdən sonra o,

eksperimenti dayandırır və deyirdi ki, onlara dördüncü konfigurasiya rəsmi veriləcək və əlavə edirdi ki, yeni rəsmlər verilmədən öncə hər iştirakçının göstəriciləri kompüterə yüklənməlidir ki, nəticələr hesablınsın. Bu baş verib 1960-cı illərin sonlarında, yəni masaüstü kompüterlərin meydana çıxmasından 10 il əvvəl. O zamanlar meynfreymlər,\* az qala, bir otaq boyda yer tuturdu. Bu isə o demək idi ki, nəticələri elektron hesablama maşınına yükləmək üçün o, sınaq keçirilən otağı bir neçə dəqiqəlik tərək etməli idi. Otaqdan çıxarkən Desi üzünü iştirakçılara tutub deyirdi: “Bu, bir neçə dəqiqə çəkəcək. Bu müddət ərzində sərbəstsınız: mən gələnə qədər başınızı nə ilə istəsəniz qata bilərsiniz”. Əslində isə, Desi heç bir məlumat-filan yerləşdirmirdi. O, yaxınlıqdakı otağa keçir və oradakı eksperiment keçirilən otağa açılan birtərəfli pəncərədən – bir tərəfi güzgü, digər tərəfi şəffaf olan aynadan iştirakçılara göz qoyurdu. Düz səkkiz dəqiqə o, iştirakçıların nə ilə məşğul olduqlarını müşahidə edirdi. Onların isə izlənildiklərindən xəbərləri yox idi. Bəs onlar nə edirdilər? Görəsən, Soma kubu ilə məşğul olub üçüncü fiquru düzəldirdilər, yoxsa jurnal və qəzetləri vərəqləyir, ətrafa nəzər salır, yaxud gözələrinin acısını almaq üçün mürgüləyirdilər?

Gözlənilməli kimi, birinci seansın səkkiz dəqiqəlik sərbəst vaxtında A və B qrupu iştirakçıların hərəkətlərində ciddi bir fərq müşahidə olunmadı. Hər iki qrup iştirakçıları Soma kubu ilə təxminən eyni müddət – 3.5-4 dəqiqə ərzində məşğul oldular. Bu da onu göstərirdi ki, məşğuliyət onların xoşuna gəlmişdi.

İkinci seansın – bu dəfə düzgün quraşdırılan hər fiqura görə A qrupu iştirakçılarına pul vəd edilmişdi, amma B qrupu iştirakçılarına heç nə vəd olunmamışdı – səkkiz dəqiqəsi

\*Meynfreym – ümumi məqsədli universal elektron hesablama maşını – Red.



ərzində sonuncu qrupun hərəkətlərində ciddi dəyişiklik müşahidə edilmədi. Amma ödəniş vəd edilən qrupun iştirakçılarında canfəşanlıq hiss olunurdu. Səkkiz dəqiqəlik xəlvəti müşahidə ərzində A qrupunda olan iştirakçılar orta hesabla 5 dəqiqə Soma kubu ilə oynayır və çox güman, Desi gələnkimi üçüncü fiquru da düzəldib əlavə pul qazanmaq istəyirdilər. Və bu, təbiidir, elə deyil? Onların bu davranışı məşhur “məni mükafatlandır və mən daha yaxşı işləyəcəyəm” prinsipi ilə necə də üst-üstə düşür.

Lakin üçüncü – sonuncu seansda baş verənlər Desinin motivasiyanın qeyri-adi xüsusiyyətləri barədə olan şübhələrini doğrultdu. Bu isə müasir həyatımızın dəyişməz və əsas prinsiplərindən birini şübhə altına aldı. Bu dəfə Desi A qrupu iştirakçılarına pul verilməyəcəyini bildirdi. Qalan qaydalarda isə dəyişiklik edilməmişdi: düzəldilməli olan iki fiqur və səkkiz dəqiqəlik gizli müşahidə.

Həmin seansın səkkiz dəqiqəlik sərbəst vaxtı ərzində B qrupu iştirakçıları digər günlərə nisbətən Soma kubu ilə bir az daha çox məşğul oldular. Ola bilsin, bu tapmaca onların xoşuna gəlmişdi. Yaxud bu, sadəcə, statistik xəta idi. Amma dünün pulla mükafatlandırılan A qrupu iştirakçıları fərqli davranış sərgilədilər. Onlar Soma kubu ilə məşğul olmağa nəzərəcarpacaq dərəcədə az vaxt sərf etmişdilər: pul aldıkları ikinci seansdan 2 dəqiqə və heç bir ödənişin olmadığı birinci gündəkindən düz bir dəqiqə az. Halbuki onlar eksperimentin ilk günü Soma kubuna daha çox maraq göstərmişdilər.

Desinin gəldiyi nəticə 20 il öncə Herlounun kəşfini – insan motivasiyasının bir çox alimlərin və sadə insanların dəyişilməz hesab etdiyi qanunlarla izah edilə bilməyəcək dərəcədə mürəkkəb olduğunu – təsdiq etmişdi. Buna qədər biz hesab edirdik ki, istər ofis işçilərini, istərsə də oyun meydança-

sında tər tökən idmançıları peşələrinə fədakar yanaşmağa sövq edən bir səbəb var: o da mükafat, xüsusilə pul şəklində olan mükafat. Amma Desinin gəldiyi nəticə, eləcə də bu eksperimentdən qısa müddət sonra həyata keçirdiyi əlavə iki təcrübə (sonrakı iki təcrübənin nəticələri Desi və Herlounun arqumentlərini daha da möhkəmləndirmişdi) mövcud motivasiya nəzəriyyələri ilə üst-üstə düşmədi. Desinin qeydlərindən: “Pul istənilən iş və ya məşğuliyyətdə xarici motivasiya (həvəsləndirmə) vasitəsi kimi istifadə edildikdə insanların müvafiq iş və ya məşğuliyyətə olan maraqları zəifləyir və onlar prosesə can yandırmırlar”.<sup>5</sup> Mükafat, sadəcə, qısa müddət ərzində yüksək produktivliyə gətirib çıxarır. Necə ki kofe içən insan bir neçə saat özünü gümrah hiss edir, amma kofeinin təsiri gedəndən sonra yenidən yorulur; xarici həvəsləndirmə amilləri də müvəqqəti təsirə malikdir. Bu ən yaxşı halda həvəsin azalmasına, ən pis halda isə işi davam etdirmək istəyinin tamamilə yoxa çıxmasına gətirib çıxara bilər.

Desi deyirdi: “Yeni bir şeyə can atmaq, çətinlikləri ram etmək, bilik və bacarığını inkişaf etdirmək, nəyə qadir olduğunu müəyyən etmək üçün özünü sınaqdan keçirmək istəyi, eləcə də kəşf etmək, öyrənmək həvəsi insanın daxilindən qaynaqlanır”. Amma bu üçüncü sövqedici qüvvə digər iki motivasiya amilindən fərqli olaraq son dərəcə kövrək idi; onun varlığını qoruyub saxlaya bilməsi üçün münbit şərait olmalı idi. “Əgər kimsə istəyirsə ki, övladları, dərslər dediyi tələbələr, yaxud əlinin altındakı işçilər işə, təhsilə can yandırsınlar, yaxud onların daxili motivasiyasını gücləndirsin, əsla pul mükafatı kimi xarici həvəsləndirmə metodlarına müraciət etməməlidir”, – Desi qeyd edirdi.<sup>6</sup>

Desinin uzun müddət davam edən axtarışları bu cür başlandı. Onun “biz etdiyimizi niyə edirik” fenomeninə yeni mənə

vermək cəhdləri elm aləmində, eləcə də cəmiyyətdə birmənalı qarşılanmadı. Bəzi hallarda onun ideyaları Desi ilə psixoloq həmkarları arasında mübahisələrə səbəb oldu. Hətta bu fikir ayrılıqları o həddə çatmışdı ki, o, biznes məktəbindən qovuldu. Desinin irəli sürdüyü fikirlər bütün fəaliyyət sahələrindəki iş mexanizmlərinin effektivliyini sual altına qoymuşdu.

Soma kubu eksperimentindən 40 il sonra, bir bahar səhəri Desi mənə bunu dedi: “Qərribə vəziyyət yaranmışdı. Heç kimin ağılına gəlməzdi ki, mükafatlar mənfi təsir edə bilər”.

\* \* \*

Bu kitab motivasiya haqqındadır. Burada motivasiya barədə olan təsəvvürlərimizin yarımçıq olduğunu və cəmi-cümlətanı bir neçə il bundan əvvəl Herlou və Desinin gəldiyi nəticələrin reallığa daha yaxın olduğunu faktlarla göstərməyə çalışacağam. Problem bundadır ki, hələ də bir çox şirkətlər bu ideyaları – motivasiya metodlarını mənimsəməyə və həyata keçirməyə hazır deyil. Bir çox biznes və qeyri-biznes qurumları (o cümlədən dövlət və qeyri-hökumət təşkilatları) var ki, hələ də insan potensialı və fərdi keyfiyyətlər kimi vaxtı keçmiş, heç bir elmi əsası olmayan və daha çox folklorə söykənən, təcrübədən keçməmiş fərziyyələrə istinad edirlər. Hələ də qısamüddətli canlanma yaradan təşviq üsulları və görülən işə uyğun ödəniş mexanizmləri tətbiq edilir. Halbuki onların baş vurduğu bu metodların xeyirdən çox zərərli olmasını sübut edən saysız-hesabsız faktlar var. Ən pisi isə bu “həvəsləndirmə” metodlarının tədris ocaqlarına da ayaq açmasıdır. Və biz bu günün tələbələri, gələcəyin isə işçilərini aypodlar, cib xərcliyi və pizza kuponları ilə yaxşı oxumağa “təşviq edirik”. Bu olduqca yanlış yanaşmadır.

Amma yaxşı xəbər də var. Herlou və Desinin, eləcə də onların 50 il əvvəl başladığı işi davam etdirən bir qrup

alimin təklif etdiyi çözümlər göz qabağındadır. Bu alimlərin tədqiqatları sayəsində biz insan motivasiyasına daha geniş nəzər salmaq imkanı əldə etmişik. Uzun müddətdir elmin gəldiyi nəticə ilə biznes təcrübəsi arasında kəskin ziddiyyətlər var. Bu kitabın məqsədi həmin ziddiyyətləri aradan qaldırmaqdır.

Kitab üç hissədən ibarətdir. Birinci hissədə mükafat və cəza sisteminin çatışmazlıqlarından söhbət açılır və motivasiya mövzusunda yeni bir baxış təqdim olunur. Birinci bölümdə dominant motivasiya konsepsiyasının müasir bizneslə, eləcə də gündəlik həyatımızla uyğun olmadığını göstərməyə çalışacağıq. İkinci bölümdə “kök və çubuq” prinsipinin əks effekt verdiyini sübut edən yeddi dəlil göstərilib. (Bu fəslin əlavəsi olan 2A-da müstəsna hal kimi “kök və çubuq” metodunun bəzi müsbət tərəfləri ilə tanış olacaqsınız.) Üçüncü fəsil I tipi adlandırdığımız davranış tərzini haqqındadır. I tipi nədir? Bu, peşə düşüncə tərzini və biznesə yanaşmanı özündə ehtiva edən insan motivasiyası sahəsində əldə edilən real elmi araşdırmalara və üçüncü sövqedicilə qüvvəyə (həyatımıza hakim olmaq, öyrənmək, qurub-yaratmaq, öz həyatımızı və yaxınlarımızın həyatlarını yaxşılaşdırmaq kimi anadangəlmə istək və arzulara) əsaslanan davranış tərzidir.

Kitabın ikinci bölümü I tipi davranış tərzinin üç növündən bəhs edir. İkinci hissədə insanların və şirkətlərin bu üç elementdən istifadə edərək yüksək nəticə əldə etmələrindən və məmnunluq hissini artırmalarından söhbət açılır. Dördüncü bölümdə avtonomiya mövzusunda – insanın özünü idarə etmək istəyinə toxunulub. Beşinci bölümdə bizi işimizdə yaxşı, özü də daha yaxşı olmağa sövq edən ustalığı instinktindən danışacağıq. Altıncı bölümdə bəşər övladının özündən böyük bir şeyin parçası olmağa can atmasından bəhs edilir.

Üçüncü hissə I tipi üçün lazım olan alət çantası adlanır. Kitabın bu hissəsində I tipi davranış tərzindən maksimum yararlanmağa yardım edəcək “alətlər dəsti” – həm özünüzdün, həm də başqalarının motivasiyasını gücləndirməkdə sizə lazım olacaq tövsiyələr, məsləhətlər və çalışmaları yer alıb. Burada siz həm mövzu ilə bağlı əlavə mənbələrlə tanış olacaq, həm də müxtəlif suallara cavab tapacaqsınız. Bütün bu məlumatlar sizə kitab klubunuzda aktiv müzakirələrdə iştirak etməyə imkan verəcək. Bundan əlavə, üçüncü hissədəki kitabın qısa xülasəsi ilə tanışlıqdan sonra siz partilərdə həmsöhbətinizdə özünüzdə barədə xoş təəssürat yarada biləcəksiniz. Hərçənd əlinizdəki kitab, əsasən, biznes haqqdadır, üçüncü hissədə toxunulan məsələlərin bəzisi təhsil və qeyri-iş sektoru üçün də keçərlidir.

Başlamazdan öncə gəlin düşüncə eksperimenti vasitəsilə keçmişə səyahət edək: Con Meyorun Britaniya baş naziri olduğu, gənc arıq Barak Obamanın hüquq professoru kimi fəaliyyət göstərdiyi, internetə yalnız telefon xətti ilə girildiyi və “blackberry” sözünü eşidəndə ağıla, sadəcə, gələcəyə gələcəyi illərə.