

Payoff

เราทำงานแล้วได้อะไร

DAN ARIELY เขียน

สฤณี อาชวานันทกุล แปล

S.ALT

เราทำงานแล้วได้อะไร
สฤณี อาชวานันทกุล

Payoff
DAN ARIELY

พิมพ์ครั้งแรก: สำนักพิมพ์ Salt, กันยายน 2562
ราคา 225 บาท

คณะกรรมการ
โตมร ศุขปรีชา ที่ปรกร วุฒิปิทยามงคล สฤณี อาชวานันทกุล
สรณรัชฎ์ กาญจนะวณิชย์ แอลสิทธิ์ เวอร์การา สุธรรม ธรรมรงค์วิทย์

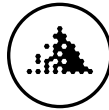
ผู้จัดการสำนักพิมพ์
ลลิตา รังสรรค์วิวัฒน์

บรรณาธิการสำนักพิมพ์
พรกวิรินทร์ แสงสินชัย

ออกแบบปก
พีชญา โชนะโต
รูปเล่ม
สุปราณี อภัยแสน
พิสูจน์อักษร
ณัฐเมธี สัยเวช

จัดทำโดย
บริษัท ซอลท์ พับลิชชิ่ง จำกัด
เลขที่ 63/168 ห้อง 534 ซอยวิภาวดี 16 แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
E-mail: saltpublishingth@gmail.com
Facebook: www.facebook.com/saltread
Twitter: www.twitter@SaltRead
Website: http://www.salt.co.th/

จัดจำหน่าย
บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED
เลขที่ 1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้
เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
โทรศัพท์ 0 2739 8000
โทรสาร 0 2826 8999
Website: http://www.se-ed.com/



ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
Nation Library of Thailand Cataloging in Publication Data

อะเรียลี, แดน.

เราทำงานแล้วได้อะไร. -- กรุงเทพฯ : ซอลท์พับลิชชิง, 2562.

128 หน้า.

1. การจูงใจในการทำงาน. 2. การจูงใจ (จิตวิทยา). I. สุฤณี อาชวานันทกุล, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.
153.1534

ISBN 978-616-8266-03-8

PAYOFF: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations

Copyright © 2016 Dan Ariely

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, TED Books/Simon & Schuster, Inc.

Published in Thai by Salt Publishing.

Thai Language Translation copyright 2019 by Salt Publishing.

สำหรับหน่วยงานรัฐ องค์กร สถาบันการศึกษา หรือบุคคลทั่วไป
ที่ต้องการสั่งซื้อหนังสือเป็นจำนวนมาก สามารถสั่งซื้อได้ในราคาลดพิเศษ
ติดต่อสั่งซื้อได้ที่หมายเลข 099 342 0558 หรือ E-mail: saltpublishingth@gmail.com

คำนำสำนักพิมพ์

คนเราทำสิ่งต่างๆ ไปเพื่ออะไร

เราตั้งใจเรียนเพื่ออะไร เราทำงานหนักเพื่ออะไร เราสร้างผลงานโดดเด่นเพื่ออะไร คำตอบของคำถามเหล่านี้อาจเห็นได้ชัดว่าก็เพื่อประโยชน์ของเราเอง

แต่แล้วอะไรคือแรงจูงใจให้เราช่วยคนแปลกหน้าทำอะไรสักอย่างให้เราเสียสละเพื่อส่วนรวมให้เราทำตามกฎระเบียบของสังคม ฯลฯ ทั้งที่อะไรหลายๆ อย่างอาจถึงกับสร้างความเดือดร้อนให้เรา ทำให้เราเสียใจ ทำให้เราเป็นทุกข์ แต่เราก็กังทำ...เพราะอะไร

เบื้องหลังแรงจูงใจของมนุษย์มีคำตอบที่ลึกล้ำและซับซ้อนยิ่งกว่า “เพื่อผลประโยชน์ของเรา” มากมายนัก และหากเราเป็นคนหนึ่งที่ต้องการจูงใจให้ใคร (หรือจูงใจให้ตัวเอง) ทำอะไรสักอย่าง นี่ก็คือคำตอบสำคัญที่ควรศึกษาให้กระจ่าง

แดน อะเรียลี ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจคือสิ่งหนึ่งที่มักถูกมองข้ามไป โดยเฉพาะในที่ทำงาน ซึ่งเป็นที่ที่ควรจะต้อง

จงใจคนให้มีเหตุผลในการทุ่มเททำอะไรสักอย่างมากที่สุด เมื่อเจ้านายมองไม่เห็นแรงจูงใจของลูกน้องเสียแล้ว งานจึงกลายเป็นยาขมให้เราหลายๆ คนต้องทนทำ ด้วยเหตุผลพื้นๆ เพียงแค่ “เพื่อเงิน”

แดน อะเรียลี ยกตัวอย่างจากงานวิจัยน่าทึ่งหลายๆ ชิ้น รวมถึงประสบการณ์น่าสนใจจากชีวิตตัวเอง มาชี้ให้เราเห็นความสำคัญของแรงจูงใจ เห็นวิธีใช้เครื่องจูงใจให้ถูกกับคน ถูกกับงาน รวมถึงเห็นว่าการ “ฆ่า” แรงจูงใจนั้นก็อาจทำได้ง่าย ๆ ถ้าเราไม่ระวังให้ดี

ไม่ว่าคุณจะเป็นเจ้าของบริษัทหรือพนักงาน เป็นเจ้านายหรือลูกน้อง หรือเป็นใครสักคนที่อยากหาคำตอบให้อาการ “หมดกำลังใจ” ของตัวเอง หนังสือเล่มนี้อาจช่วยให้คุณมองเห็นชัดเจนขึ้นว่าอะไรคือเหตุผลให้คนเราทำอะไรสักอย่าง และหวังว่าคุณจะนำสิ่งที่ได้รู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

แต่คนน่ารักทุกคนในชีวิตที่ขับเคี่ยวผมไปข้างหน้า
ข้างหลัง และข้างๆ ผมได้แต่นึกเสียดายที่ไม่ได้บอกพวกคุณชัดเจน
และบ่อยครั้งมากพอ ว่าพวกคุณมีความหมายต่อผมมากเพียงใด

สารบัญ

| | | |
|----------|--|-----|
| บทนำ | จากศีกษนาฏกรรมถึงความหมายและแรงจูงใจ..... | 13 |
| บทที่ 1 | วิธีทำลายแรงจูงใจ หรือ: งานเปรียบเสมือนหนังนักโทษ | 29 |
| บทที่ 2 | ความสุขจากการสร้าง (หรือแม้แต่คิดว่าสร้าง) อะไรสักอย่าง | 49 |
| บทที่ 3 | เงินมาจากดาวอังคาร พืชเข้ามาจากดาวศุกร์ และคำชมมาจากดาวพฤหัสบดี | 65 |
| บทที่ 4 | ว่าด้วยความตาย ความสัมพันธ์ และความหมาย | 97 |
| ปัจฉิมบท | คำตอบของคำถามอันยิ่งใหญ่..... | 107 |

| | |
|-------------------------|-----|
| กิตติกรรมประกาศ | 115 |
| เชิงอรรถ | 116 |
| เกี่ยวกับผู้เขียน | 120 |
| เกี่ยวกับผู้แปล | 122 |
| รู้จักกับ SALT | 124 |

บทนำ

จากโคกนาฏกรรมถึงความหมายและแรงจูงใจ

ว่าด้วยความซับซ้อนของแรงจูงใจ และเรื่องส่วนตัว

เราทุกคนเป็นฮีโร่ของชีวิตตัวเอง เราพยายามอย่างหนักเพื่อจุดให้ตัวเองตื่นไปทำงานและทำสิ่งที่เราต้องทำวันแล้ววันเล่า เรายังพยายามกระตุ้นคนที่ทำงานให้เราและทำงานร่วมกับเรา คนที่ซื้อของจากเราและทำธุรกิจกับเรา และแม้แต่คนที่กำกับดูแลเรา เราทำเช่นนี้ในชีวิตส่วนตัวด้วย ตั้งแต่วัยเตาะแตะ เด็ก ๆ พยายามหว่านล้อมให้พ่อแม่ทำอะไรให้ (“พ่อ ผมกลัว ไม่อยากทำ!” หรือ “เด็กคนอื่นเขามีแอปนี้กันทั้งนั้น”) โดยประสบความสำเร็จมากบ้างน้อยบ้าง เมื่อโตเป็นผู้ใหญ่ เราก็พยายามหว่านล้อมคู่ครองให้ทำอะไรให้เรา (“ที่รัก วันนี้ฉันเครียดมากเลย ช่วยพาออกไปนอนและล้างจานได้ไหมคะ”) เราพยายามคะยั้นคะยอให้ลูก ๆ เก็บห้องและทำการบ้าน เราพยายามกระตุ้นให้เพื่อนบ้านตัดต้นไม้เป็นระเบียบหรือช่วยจัดงานสังสรรค์ของชุมชน

ไม่ว่าตำแหน่งงานทางการจะคืออะไร เราทุกคนก็ล้วนเป็นนักสร้างแรงจูงใจในยามว่าง ในเมื่อแรงจูงใจเป็นหัวใจของชีวิตเราขนาดนี้ เรา รู้จักมันดีแค่ไหนกันครับ เราเข้าใจจริงๆ หรือเปล่าว่ามันทำงานอย่างไร และมีบทบาทอะไรบ้างในชีวิต สมมุติฐานเรื่องแรงจูงใจก็คือมันถูกผลักดันด้วยผลตอบแทนภายนอกที่เป็นบวก ทำสิ่งนี้แล้วจะได้สิ่งนั้น แต่ถ้าหากว่า

เรื่องราวที่แท้จริงของแรงจูงใจซับซ้อนพิวพันและน่าพิศวงมากกว่าที่เราคิดละ

หนังสือเล่มนี้สำรวจปาดงติบธรรมชาติที่แท้จริงของแรงจูงใจ รวมถึงการที่เราตาบอดต่อความแปลกและความซับซ้อนของมันด้วย แทนที่จะมองแรงจูงใจว่าเป็นสมการง่าย ๆ เหมือนหนูทดลองวิ่งหาของกิน ผมหวังจะฉายภาพโลกที่งดงาม เป็นมนุษย์อย่างลึกล้ำ และซับซ้อนทางจิตวิทยา แรงจูงใจเป็นปาดิบบันเต็มไปด้วยต้นไม้บิดเบี้ยว แม่น้ำซึ่งยังไม่มีใครสำรวจ แผลงที่คุกคามมนุษย์ พีชประหลาด และนกหลากหลายสีสัน ป่านี้มีองค์ประกอบหลายอย่างที่เราคิดว่าสำคัญมาก แต่แท้จริงไม่สำคัญเลย มีหน่าช้าในป่ายังเต็มไปด้วยรายละเอียดไม่ธรรมดามากมายที่เราไม่เคยแลแม่แต่บ่อย หรือไม่ก็คิดว่ามันไม่สำคัญ แต่ปรากฏว่ามันสำคัญมาก

จริงๆ แล้ว “แรงจูงใจ” คืออะไร พจนานุกรมออนไลน์ Merriam-Webster ให้นิยามคำว่า motivation หรือแรงจูงใจว่า “การกระทำหรือกระบวนการให้เหตุผลแก่ใครสักคนในการทำอะไรสักอย่าง” นอกจากนั้นยังหมายถึง “สภาวะของการรู้สึกกระตือรือร้นที่จะกระทำหรือทำงาน” ด้วย ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงว่าด้วยสิ่งที่ผลักดันให้เรารู้สึกกระตือรือร้นกับเรื่องที่กำลังทำ เหตุผลที่เรารู้สึกอยากฝ่าฟันทำภารกิจซึ่งดูเผิน ๆ เหมือนไม่ให้อะไรเราเลย นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องความจำเป็นชนิดคอขาดบาดตายที่ผู้จัดการจะต้องทำความเข้าใจธรรมชาติส่วนลึกของสาเหตุที่พนักงานรู้สึกชอบทำงาน และสิ่งที่ผู้จัดการจะทำได้เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความสุขมากขึ้นและทุ่มเทกว่าเดิม มันเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพันให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นกับสิ่งที่เราทำ กับผลลัพธ์ความพยายามของเรา กับคนอื่น และกับความสัมพันธ์ของเรา แต่ถึงที่สุดแล้ว หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องของสิ่งที่เราอยากได้จากชีวิตก่อนที่จะตาย¹

สมการแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (ในความหมาย “รู้สึกทู่เมเทเชิงบวกที่จะทำภารกิจให้สำเร็จ”) เป็นปัญหายุ่งเหยิงกว่าภาพที่เห็นจากภายนอก ถ้าอยากรู้ว่าแรงจูงใจซับซ้อนแค่ไหน ลองจินตนาการดูครับว่าคุณอยากเขียนสมการที่จะครอบคลุมองค์ประกอบรากฐานทั้งหมดของแรงจูงใจ บางทีมันอาจเขียนออกมาได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แรงจูงใจ} = & \text{เงิน} + \text{ผลสัมฤทธิ์} + \text{ความสุข} + \text{เป้าประสงค์} \\ & + \text{ความรู้สึกว่าก้าวหน้า} + \text{ความมั่นคงวัยเกษียณ} + \text{ความ} \\ & \text{ห่วงใยคนอื่น} + \text{มรดกของเราเอง} + \text{สถานะทางสังคม} + \\ & \text{จำนวนลูกที่ยังเล็ก}^2 + \text{ความภาคภูมิใจ} + E + P + X + \\ & [\text{องค์ประกอบอื่นๆ อีกร้อยแปดพันเก้า}] \end{aligned}$$

แน่นอนครับ เงินเป็นส่วนสำคัญของสมการนี้ แต่มันก็ยังมีตัวแปรอื่นๆ อีกมากมายก่ายกอง ตั้งแต่ผลสัมฤทธิ์ ความสุข เป้าประสงค์ ความรู้สึกที่ก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างเรากับเพื่อนร่วมงาน และอื่นๆ

ลองหยุดคิดถึงงานของคุณดูสักสองสามนาที ถ้าคุณเขียนสมการนี้สำหรับตัวเอง เงินจะมีบทบาทมากแค่ไหนเทียบกับผลของผลสัมฤทธิ์ ความสุข เป้าประสงค์ ความรู้สึกที่ก้าวหน้า ความมั่นคงวัยเกษียณ ความห่วงใยคนอื่น มรดกของคุณ สถานะทางสังคม ฯลฯ

คงเห็นแล้วนะครับว่ารายการนี้ยาวมาก มันมีองค์ประกอบมากมาย และเราก็ไม่เข้าใจเต็มที่นักว่าแรงจูงใจที่ขับเคลื่อนเราเป็นชนิดไหนและมีขอบเขตเท่าใด และยิ่งเข้าใจน้อยลงไปอีกว่าแรงจูงใจชนิดต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร หรือว่ามันบวกกันเป็น “แรงจูงใจ” ใหญ่ได้อย่างไร สมการแรงจูงใจยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่ดูเหมือนไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับความเบิกบานด้วย อันที่จริงแล้ว เรื่องน่าอัศจรรย์ใจที่สุด

