



שווה לך ההיגיון הסמוי שעומד בבסיס המוטיבציה שלנו

פרופ' דן אריאלי

יליד שנת 1967, גדל בישראל. בנעוריו נכוה קשות ואושפז במשך כשלוש שנים בבתי חולים, אירוע אשר השפיע באופן דרמטי על חייו בהמשך. בעל שני תארי דוקטור (בפסיכולוגיה ובמינהל עסקים), כיהן כפרופסור ב-MIT ומכהן כיום כפרופ' לכלכלה התנהגותית בקתדרה ע"ש Duke. ספריו הקודמים: [לא רציונלי ולא במקרה](#), [לא רציונלי אבל לא נורא](#), [האמת על באמת](#), [שלך באי-רציונליות](#), [DOLLARS AND SENSE](#). [מידע נוסף כאן](#).



Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations | Dan Ariely | 2016
מו"ל: ידיעות ספרים | סדרת ספרי TED | ספטמבר 2018 | 148 עמודים
לרכישה ישירה: [צומת ספרים](#), [סטימצקי](#), [אתר "עברית"](#) (דיגיטלי), [Amazon](#)

השורה התחתונה: ספר קצר ורהוט אשר כתוב "בגובה העיניים", משלב שפע דוגמאות מחיי המחבר ואחרים ומציג את מכלול הגורמים המסייעים לנו לרתום ולהניע בהצלחה קהלים קיימים וחדשים - בעבודה ומחוצה לה. **מומלץ למנהלים, יועצים, מאמנים וכל מי שעוסקים בניהול והנעת אנשים וצוותי פעולה בארגונים מכל הסוגים.**

האתגר: לרתום ולהניע לפעולה - את עצמנו ואחרים

אחד השינויים הבולטים בעולם הארגוני בשנים האחרונות הוא המעבר ממערכות יחסים המושתתות על עמדות כוח היררכיות ("אני המנהלת ולכן עליכם לבצע את הוראותי") למערכות חדשות בהן האתגר הניהולי הינו לרתום, להלהיב ולהפעיל את אנשי הארגון, כאשר הבסיס לתהליך זה הוא יצירת החיבור הנכון בין "המוטיבציות הארגוניות" לבין המוטיבציות האישיות של כל אחד מהמנהלים והעובדים הרלוונטיים. בספר קצר וקריא זה מציג אריאלי את שפע הדילמות ואת מורכבותן של "עולם המוטיבציות", ומציע עקרונות וכלים פרקטיים אשר יוכלו לסייע לנו בעולם זה.

מבוא - מטרגדיה למשמעות ומוטיבציה

סיפורו האישי של אריאלי כנער בן 17 אשר נפגע מכוויות קשות בכל גופו, ותהליך ההחלמה הפיזי והנפשי הקשה והממושך אותו הוא עבר, אשר היווה את הבסיס לדרכו המקצועית בכלל ולמחקריו בתחומי המוטיבציה בפרט. המסר המרכזי: "נוסחת המוטיבציה" הינה "מסתורית", מורכבת מגורמים רבים ומשתנה מאדם לאדם וממצב למצב, אך הגורם החשוב ביותר הינו **המשמעות** שאנו מעניקים לפעולותינו, וכן היכולת לבצע "מסגור מחדש" (Re-Framing) של פעולותינו השגרתיות והיום-יומיות - באופן המעניק להן משמעות חדשה, רחבה יותר ומעצימה יותר עבורנו.

פרק 1 - איך להרוס מוטיבציה או: העבודה כבית כלא

פרק המדגים כמה קל "להרוס" את המוטיבציה שלנו ושל אחרים (בקצרה: לחרב את מה שעשינו...), כמה שגויה היא התפיסה הניהולית לפיה "כסף זה כל הסיפור" כאשר מדובר בהנעת אנשים בעבודה, ומהי תרומתה הדרמטית של ההכרה במאמצים ובתרומה הייחודית של יחידים ושל צוותים ככלי ליצירת "חיבור" ומוטיבציות גבוהות יותר.

פרק 2 - כמה כייף ליצור משהו (ואפילו רק לחשוב שיצרנו משהו)

אחרי שהבנו "כמה קל להרוס" הבה נבחן כיצד יוצרים ומחזקים מוטיבציות, כאשר הכלי המרכזי לכך הינו שילוב של **זהות עצמית** ("אני עושה ומביא ערך") + **הכרה** ("יודעים שאני עושה") + **הישגים** אישיים, צוותיים וארגוניים. המסר המרכזי: הפעולות שאנו יוזמים ואלו שאנו מבצעים באופן אישי ותוך השקעה של זמן ומאמץ ("אפקט איקאה") הן אלו שמעניקות עבורנו פעמים רבות את המשמעות ומחזקות את החיבור בינינו לבין הארגון.

פרק 3 - כסף ממאדים, פיצה מנוגה ומחמאות מצדק

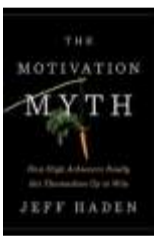
הפרק המרכזי בספר, מציג את הדילמות הרבות של מי שאמונים על בניית "מערכות תיגמול" אישיות וארגוניות: מהם ערוצי התיגמול הנכונים והאפקטיביים ביותר? כיצד משלבים מוטיבציות חיצוניות (כסף, הכרה) עם פנימיות (זהות, תחושת ערך), איך משלבים "סטנדרטים ארגוניים" עם "התאמה אישית", כיצד משקללים גורמים כמותיים (היקף מכירות) עם גורמים איכותיים (יצירתיות, רצון טוב), תיגמול מידי מול תיגמול ארוך טווח, ועוד ועוד...

פרק 4 - על מוות, מערכות יחסים ומשמעות

פרק מעט פילוסופי, העוסק במשמעות ארוכת הטווח של מעשינו וברצון "להשאיר מורשת אישית" גם לאחר לכתנו. נראה כי זהו תחום אשר מעסיק כיום את אריאלי וכי נשוב ונפגוש אותו באופן מעמיק יותר במחקריו ובספריו הבאים.

אחרית דבר - התשובה לשאלה האולטימטיבית

האם ניתן להציג נוסחה ברורה ומדויקת לניהול מוטיבציות? אריאלי מודה כי אין בידינו כיום נוסחה כזו וספק אם תהיה כזו בעתיד הנראה לעין, אך מציע לנו להמשיך ולשכלל את הבנתנו ואת יכולותינו בתחום זה (עמ' 139): "... בכל הנוגע למוטיבציה האנושית, אנו יכולים לייצר אנרגיה מתמדת כל עוד נשקיע בתחושה של חיבור, משמעות, בעלות וחשיבה לטווח ארוך. ואם נשתמש נכונה בכוחות האלה, התשובה על השקעה במוטיבציה האנושית תהיה עצומה."



5 ספרים נוספים

[מוטיבציה - דניאל פינק](#)
[הגישה המוטיבציונית](#)
[The Motivation Myth](#)
[Positive Leadership](#)
[Unlimited Power](#)

וידאו 18:37 דקות

[דניאל \(דן\) פינק, מחבר הספר "מוטיבציה" בהרצאה קצרה ומבריקה בה הוא מציג את מרכיבי ההנעה בימינו \(כתוביות בעברית\)](#)

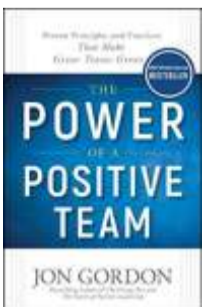
טעימה מהירה מהספר

[קישור ישיר לקריאת פרק המבוא של הספר: מטרגדיה למשמעות ולמוטיבציה. על מורכבותה של המוטיבציה. וסיפור אישי.](#)

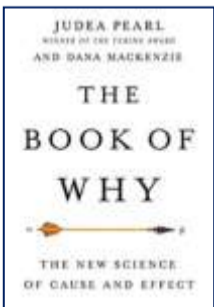
וידאו - הנעה בפעולה

הרצאת TED בה מציג אריאלי את התפישה ואת הרעיונות המרכזיים המופיעים בספר: [ההרצאה המלאה - 20:26 דק'](#)
[נוסח מקוצר - 8:17 דק'](#)

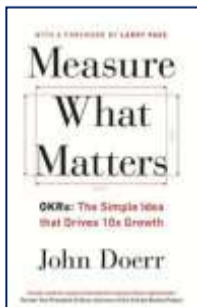
חדשים על המדף: ספרי ניהול מומלצים נוספים שיצאו לאחרונה בישראל ובעולם



[The Power of Positive Team](#)



[The book of Why](#)
Judea Pearl



[Measure matters](#)
John Doerr



[21 מחשבות על המאה ה-21](#)



[הארבע](#)
סקוט גולוויי



[מיוחדים](#)
אדם גרנט

BookReport | מפגשי הכרות עם מיטב ספרי הניהול - אצלכם בארגון

הזדמנות להכרות מהנה ומהירה עם אחד מספרי הניהול החדשים והמבוקשים בארץ ובעולם בהרצאה תכליתית ואנרגטית המלווה בסרטוני וידאו ושפע דוגמאות מעשיות להמחשה ויישום. **מומלץ להעשרת מפגשי מנהלים, צוותי שירות, שיווק ומכירות, צוותי מש"א, ועוד...** לתיאום מפגש ולמידע נוסף: 04.8312264, 054.4534227, idan@managingbythebook.com

