

به نام خدا

کلیدهای مشاوره

نه تنبیه، نه تشویق

چگونه انگیزه‌های درونی را پرورش دهیم

آلفی کهن

مترجم:

اکرم کرمی

www.saberinbooks.ir

سرشناسه: کهن، الفی، ۱۹۵۷ - م. Kohn, Alfie
عنوان و نام‌پدیدآور: نه تنبیه، نه تشویق: چگونه انگیزه‌های درونی را پرورش دهیم / الفی کهن؛ مترجم اکرم کرمی.
مشخصات نشر: تهران: صابرین، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری: ۳۵۲ ص.
فروست: کلیدهای مشاوره.
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۷۸۵-۴۲-۱
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Punished by rewards: the trouble with gold stars
[incentive plans, A's, praise, and other bribes, 1999]

موضوع: پاداش (روان‌شناسی)

موضوع: انگیزش

موضوع: رفتارگرایی

شناسه افزوده: کرمی، اکرم، ۱۳۴۱ - ، مترجم.

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۰ ک ۲ پ / BF ۵۰۵

رده‌بندی دیویی: ۱۵۳/۸۵

شماره کتابشناسی ملی: ۲۶۱۶۱۱۱



مؤسسه انتشارات صابرین ۸۸۹۶۸۸۹۰

کلیدهای مشاوره

نه تنبیه، نه تشویق

چگونه انگیزه‌های درونی را پرورش دهیم

مترجم: اکرم کرمی

ویراستار: سیروس صدوقی

طراحی و اجرای جلد: فرشید خالقی

تعداد: ۲۰۰۰

چاپ: ۱۳۹۱

حروفچینی و صفحه‌آرایی: طرح و اجرای کتاب

لیتوگرافی: پویه گراور

چاپ متن و صحافی: پژمان

چاپ جلد: اکسیر

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۷۸۵-۴۲-۱

ISBN : 978-964-2785-42-1

حقوق ناشر محفوظ است.

قیمت: ۹۵۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	سخن ناشر
۹	پیشگفتار
بخش یکم: در رد پاداش	
	فصل ۱: گرفتاران قفس اسکینز: میراث رفتارگرایی
۱۵	میراث رفتارگرایی
۱۷	حیوانات آزمایشگاهی
۲۶	استفاده از تقویتها
۲۹	آن سوی جذابیت رفتارگرایی
	فصل ۲: آیا پاداش دادن کار درستی است؟ گندم از گندم بروید، جوز ز جو
۳۵	گندم از گندم بروید، جوز ز جو
۳۵	انسان یا حیوان دست آموز
۴۰	
	فصل ۳: آیا پاداش مؤثر واقع می شود؟ آیا پاداش رفتار را تغییر می دهد؟ آیا پاداش عملکرد را بهبود می بخشد؟
۵۳	آیا پاداش مؤثر واقع می شود؟
۵۴	آیا پاداش رفتار را تغییر می دهد؟
۶۱	آیا پاداش عملکرد را بهبود می بخشد؟

	مشکل پاداش:	فصل ۴:
۶۹	چهار دلیل ناموفق بودن پاداشها	
۷۰	۱. پاداش اثر تنبیهی دارد	
۷۴	۲. پاداش روابط را مخدوش می‌سازد	
۸۰	۳. پاداش علتها را نادیده می‌گیرد	
۸۳	۴. پاداش خطر پذیری را تضعیف می‌کند	
	کاهش علاقه و کنجکاوی:	فصل ۵:
۸۹	پنجمین دلیل ناموفق بودن پاداش	
۹۰	نقشهٔ پیرمرد	
۹۵	وسعت تأثیر پاداش	
۹۷	علت اُفت علاقه	
۱۰۲	"اما اگر فقط ما..."	
۱۱۴	کاهش آثار منفی پاداش	
	اشکال تعریف و تمجید	فصل ۶:
۱۱۸	تعریف و تمجید در مقابل بازخوراند مثبت	
۱۲۰	اعتیاد به تعریف و تمجید	
۱۲۴	سخنان ستایش‌آمیز	
۱۳۰	نگرانی دربارهٔ لوس کردن کودکان	

بخش دوم: پاداش در عمل

	پرداخت در ازای عملکرد:	فصل ۷:
۱۴۵	شکست اصول رفتارگرایی در محیط کار	
۱۴۶	شیوع برنامه‌های تشویقی	
۱۴۹	عقیم ماندن مشوقها	
۱۵۳	چرا مشوقها مؤثر واقع نمی‌شوند	
۱۵۶	پول	
۱۶۱	پنج مشکل پاداش در محیط کار	

	فصل ۸:	جذابیت‌های یادگیری:
۱۶۹		شکست اصول رفتارگرایی در مدرسه
۱۷۱		انگیزه یادگیری
۱۷۶		وادر ساختن دانش‌آموزان به یادگیری
۱۸۲		کنترل شدیدتر در آموزش کودکان استثنایی
۱۸۴		"کار من چطور است؟"
	فصل ۹:	رشوه دادن در امر تربیت:
۱۹۰		شکست اصول رفتارگرایی در تربیت کودکان
۱۹۱		بهای اطاعت و فرمانبرداری
۱۹۶		تنبیه کودکان
۲۰۰		پیامد "عواقب"
۲۰۵		"اگر بچه خوبی باشی..."

بخش ۳: ورای پاداش

		درآمد
۲۱۱		
	فصل ۱۰:	خدا را شکر باز هم شنبه شد:
۲۱۳		ریشه‌های انگیزه در محیط کار
۲۱۴		گام نخست: مشوق‌ها را کنار بگذارید
۲۱۶		گام دوم: راهکار ارزشیابی را ارزیابی کنید
۲۱۸		گام سوم: زمینه بروز انگیزه حقیقی را فراهم سازید
۲۲۰		همکاری
۲۲۱		محتوا
۲۲۶		اختیار
	فصل ۱۱:	معتاد به یادگیری:
۲۳۲		ریشه‌های انگیزه در کلاس درس
۲۳۳		پاداشها را حذف کنید
۲۳۵		آیا نمره دادن ضرورت دارد؟

۲۳۸	دانش‌آموزان همیشه ممتاز: داستانی عبرت‌آموز
۲۴۱	با نمره‌گرایی مبارزه کنید
۲۴۷	یادگیری به عنوان یک کشف
۲۵۰	بار دیگر سه اصل انگیزش
۲۵۱	همکاری: یادگیری گروهی
۲۵۳	محتوا: موضوعاتی که ارزش یادگیری دارند
۲۵۹	اختیار: استقلال در کلاس
۲۶۵	فصل ۱۲: تربیت بدون پاداش
۲۶۷	ورای کنترل
۲۷۱	مشکل‌گشایی: بازگشت به سه اصل انگیزش
۲۷۷	کودکان نوع دوست
۲۸۵	نقش مدارس
۲۸۸	فرصت انتخاب
۲۹۰	درجات آزادی و اختیار
۲۹۲	موانع آزادی و اختیار
۲۹۶	رهایی از بند پاداش
۲۹۹	سخن آخر
۳۰۵	تازه‌های بازار کار
۳۱۰	تازه‌های آموزشی
۳۱۵	تازه‌های تربیتی
۳۲۱	یادداشت‌ها
۳۳۷	نمایه

سخن ناشر

انتشارات صابرین سالهاست که، با تمرکز بر نیاز خانواده‌های ایرانی، به انتشار آثاری تحت عنوان «کلیدهای تربیت کودکان و نوجوانان»، «کلیدهای همسران موفق» و «کلیدهای بازسازی زندگی پس از طلاق» پرداخته است. در ادامه این تلاش و به‌منظور پاسخ به نیاز مخاطبانی با گرایش به مطالعه آثاری دقیق‌تر و عمیق‌تر، مجموعه‌ای تحت عنوان «کلیدهای مشاوره» منتشر می‌شود. مخاطبان این مجموعه می‌توانند مشاوران محترم و نیز خانواده‌های علاقه‌مند باشند. کتاب حاضر اثری از این مجموعه است.

انتشارات صابرین

پیشگفتار

نزدیک بود در درس "مقدمه‌ای بر روان‌شناسی" مردود شوم. این درس در کالجی ارائه می‌شد که در آن واژه روان‌شناسی به معنی "مطالعه تجربی فیزیولوژی و رفتار حیوانات" بود. تنها کار ما دانشجویان، سوای گوش دادن به سخنرانیها، این بود که به موشها تعلیم دهیم تا میله درون قفس را فشار دهند. ما این رفتار آنها را با دادن غذا تقویت می‌کردیم و از آنجاکه موشها از فرط گرسنگی بیست درصد از وزن خود را از دست داده بودند، در قبال دریافت اندک غذایی از سوی ما، تقریباً هر کاری می‌کردند.

من در انجام این تکلیف موفق بودم اما نمی‌توانستم بفهمم چرا باید این کار را بکنم. سال دوم در اقدامی اعتراض‌آمیز، گزارش آزمایشگاه خود را از دیدگاه یک موش نوشتم که البته چندان مورد توجه استاد مربوطه قرار نگرفت. ولی این بی‌توجهی مانع نشد که برای یکی از پروژه‌هایم طنزی درباره یکی از مقالات مجله روان‌شناسی بنویسم.

حال که به گذشته نگاه می‌کنم می‌بینم از همان ابتدا نتوانسته بودم به رفتارگرایی علاقه‌مند شوم و گذشت سالها نیز نتوانسته بودم این علاقه را در من ایجاد کند. وقتی وارد دانشگاه کمبریج، جایگاه بی. اف. اسکینر⁽¹⁾، شدم

(1) B. F. Skinner

احساس کردم وقت آن رسیده است پرسش‌هایی را که پیش‌تر درباره کتابهایش برایم مطرح شده بود با او در میان بگذارم؛ از این‌رو از وی دعوت کردم برای کلاسی که در آن تدریس می‌کردم سخنرانی کند. او نیز، برخلاف انتظار من، دعوت‌م را پذیرفت.

چند ماه بعد این ایده به ذهنم خطور کرد که شرح‌حالی دربارهٔ پروفیسور اسکینر بنویسم و آن را در یکی از مجلات به چاپ برسانم، و این خود فرصتی به من داد تا یک‌بار دیگر با او مصاحبه کنم. در ملاقاتهایی که با هم داشتیم او با صبر و حوصله به تمام پرسش‌هایم پاسخ می‌داد. با اینکه میان‌نسالی، بینایی و شنوایی‌اش را تحت تأثیر قرار داده بود اما تب‌تند رفتارگرایی را در او سرد نکرده بود.

سرانجام دل‌مشغولی من با ایده‌های اسکینر پایان گرفت، اما این آغاز توجه روزافزونم به رفتارگرایی کاربردی بود؛ روشی که در آن می‌کوشیم مشکلات را با پاداش دادن به دیگران (در قبال انجام کاری که مدنظر داریم) حل کنیم. مثلاً وقتی در مطالعاتم متوجه شدم شواهد زیادی حاکی از آن‌اند که رقابت مانع می‌شود تا ما کار خود را به نحو احسن انجام دهیم، خیلی زود دریافتم یکی از علل ناموفق بودن مسابقه (در بهبود حاصل‌کار) این است که به‌مثابه یک انگیزه بیرونی عمل می‌کند. بعدها، در بررسی موضوع نوع‌دوستی، به مطالعاتی دست یافتم که نشان می‌دادند پاداش دادن به کودکان به دلیل سخاوتمندان، روش فوق‌العاده ناموفقی برای پرورش این ویژگی است. با گذشت زمان به این حقیقت رسیدم که جامعه ما با وضعیت پیچیده‌ای روبه‌روست. این روزها با صدای بلند از اُفت بهره‌وری در محیط‌های کاری، بحران مدارس و انحراف فرزندانمان از ارزشهای اخلاقی شکایت می‌کنیم. اما راهکارهای مورد استفاده ما برای حل این معضلات (برنامه‌های تشویقی در محیط کار، نمره و جایزه در مدرسه و پاداش و خوراکی در خانه) دقیقاً همان عواملی هستند که خود در ایجاد آنها نقش دارند. جامعه ما پیرو پروپاقرص اسکینر است و نمی‌تواند از جعبه‌ای که با دریافت پاداش وارد آن شده است راهی به بیرون پیدا کند.

برای همین دوباره راهی کتابخانه شدم و پژوهشهای بسیاری را یافتم که حاکی از ناموفق بودن رفتارگرایی کاربردی بود؛ پژوهشهایی که فقط معدودی از روان‌شناسان اجتماعی از وجودشان باخبرند؛ بنابراین تعجبی ندارد اگر درباره تأثیر زیانبار پاداش در مدرسه، محیط کار یا خانواده کتابی برای عموم مردم نوشته نشده است. پس، با آگاهی از اینکه مخالفت با عقاید جاافتاده و مرسوم جامعه چالش دشواری به وجود خواهد آورد، بر آن شدم که آغازگر این راه باشم.

این کتاب دربرگیرنده دوازده فصل است که شش فصل نخست آن، مباحث اصلی در مخالفت با رفتارگرایی کاربردی را مطرح می‌کند. در فصل ۱ خلاصه کوتاهی از سنت رفتارگرایی، شیوع رفتارگرایی کاربردی در جامعه ما و علل پذیرش وسیع آن ارائه می‌گردد. موضوع فصل ۲، رد یا قبول راهکار پاداش‌دهی است که در آن نخست لزوم چنین کاری را از لحاظ اخلاقی و منطقی ارزیابی می‌کند و سپس علت مردود دانستن آن را پیش می‌کشد.

فصل ۳ مباحث نظری را رها می‌کند و به پیامدهای عملی این رویکرد می‌پردازد و با خلاصه شواهد پژوهشی، نشان می‌دهد که پاداش نه تنها به ایجاد رفتارهای ماندگار منتهی نمی‌شود بلکه در بهبود عملکرد هم مؤثر نیست؛ در واقع پاداش اغلب وضعیت را بدتر هم می‌کند. در فصلهای ۴ و ۵، پنج دلیل عمده برای ناکارآمد بودن پاداش ارائه می‌شوند که همگی آنها کاربرد این راهکار و تأثیرش بر عملکرد فرد را مورد انتقاد قرار می‌دهند. فصل ۶ به بررسی مورد خاصی از پاداش می‌پردازد که شاید هرگز تصورش را هم نکنیم: تعریف و تمجید.

بخش دوم کتاب تأثیر منفی پاداش و راه‌حلهای جایگزین آن را در ارتباط با عملکرد کارمندان، یادگیری دانش‌آموزان و رفتار کودکان در محیط خانه بررسی می‌کند. این بخش، این سه مبحث را جداگانه ارائه کرده است تا خواننده بتواند ابتدا بحث مورد نظر خود را دنبال کند و در صورت علاقه، به دیگر فصول بپردازد. موضوعات مربوط به محیط کار در فصلهای ۷ و ۱۰، مباحث آموزشی در فصلهای ۸ و ۱۱ و ارزشها و رفتار کودکان (که هم به

والدین و هم به معلمان مربوط می‌شود) در فصلهای ۹ و ۱۲ مطرح شده‌اند. در اینجا لازم می‌دانم از ترزا آمابیل^(۱)، اریک شاپس^(۲)، مارلین واتسن^(۳) و دیگرانی که با بازیابی دست‌نوشته‌هایم، طرح پرسش‌های دقیق و بحث و تبادل نظر، مرا در انجام این پژوهش بحث‌انگیز یاری کرده‌اند سپاسگزار می‌کنم. به امید آنکه بتوانم پاسخگوی محبت‌های صمیمانه آنها باشم.

(1) Teresa Amabile

(2) Eric Schaps

(3) Marilyn Watson