

(کتابچه؛ چکیده‌ای از ارزشمندترین مطالب کتابها)

اشتیاق

حقیقتی شگفت‌آور در پس پرده‌ی آنچه به ما انگیزه می‌دهد

دنیل اچ. پینک

مترجم: علیرضا یزدانی

DRIVE

THE SURPRISING TRUTH BEHIND WHAT
MOTIVATES US

Daniel H. Pink

کتابچه

چکیده‌ای از ارزشمندترین مطالب کتاب‌ها

#1
New York
Times
Bestseller

حقیقتی شگفت‌آور در پس پرده‌ی آنچه به ما انگیزه می‌دهد

لشکرِ سیاق DRIVE

دنیل اچ پینک
Daniel H. Pink

شادن پژوهاک
ناشر کتابهای دیجیتال



اشتیاق

۴	درباره کتاب اشتیاق
۵	یافته ها و تحلیل های کلیدی کتاب
۷	فصل اول
۱۰	فصل دوم
۱۲	فصل سوم
۱۳	فصل چهارم
۱۵	فصل پنجم
۱۸	فصل ششم
۲۰	فصل هفتم
۸۸	فصل هشتم
۲۴	فصل نهم
۲۶	تحلیل کتاب
۲۹	درباره نویسنده

درباره کتاب اشتیاق

دنیل اچ. پینک (Daniel H. Pink)، در کتابش به نام "اشتیاق: حقیقتی شگفت‌آور در پس پرده‌ی آنچه به ما انگیزه می‌دهد"، درباره‌ی آنکه چرا در مشاغل مدرن، تنبیه و تشویق دیگر کارایی ندارند، به تحقیق می‌پردازد و نگاه انگیزشی جدیدی را پیشنهاد می‌کند که هماهنگی، خلاقیت و عملکرد کلی سازمانی را افزایش می‌دهد. پینک می‌گوید: نوع انگیزه‌ای که شما که برای افراد در محل کار یا خانه ایجاد می‌کنید، به روزمره و یا خلاقانه بودن کاری که شما از آنها می‌خواهید بستگی دارد. پاداش‌های ظاهری، همچون درآمد و مزایا برای کارهای معمولی مناسب‌اند. اما این پاداش‌ها، کارایی شغل‌های خلاق را کم می‌کنند، زیرا آنان (در ذهن انجام‌دهندگان این کارها)، چیزی را که بازی به نظر می‌آید، به وظیفه کاری تغییر می‌دهند. همچنان که کاری، خلاقانه‌تر از حالت روزمره خود می‌شود، سازمان‌هایی که هنوز روی پاداش و تنبیه برای انگیزش در افراد اصرار دارند، با خطر از دست دادن بهترین استعدادها و سوددهی بلند مدت خود روبه‌رو می‌شوند.

در شغل‌های خلاقانه، ایجاد فضایی که مهارت، استقلال و هدف در آن پرورش می‌یابد، بهتر ایجاد انگیزه می‌کند، زیرا بعضی از عمیق‌ترین نیازهای روانی افراد را تامین می‌کند. پاداش‌های شانسی و غیرمنتظره (مخصوصاً در قالب تجلیل یا بازخورد مثبت)، هم برای افرادی که کارهای روزمره و معمولی انجام می‌دهند و هم برای افرادی که کارهای خلاقانه می‌کنند، مفید به فایده است.

پینک، با استفاده از تحقیق علمی و مطالعات موردی روی شرکت‌های مشهور جهانی، آنچه را که خودش انگیزه‌ی شماره ۳۰۰ خطاب کرده، توضیح می‌دهد. نظر او این است که شما به افراد انگیزه نمی‌دهید. شما شرایطی را فراهم می‌کنید که آنان را قادر سازد تا خود، انگیزه‌ی درونی و اصلی خویش را پیدا کنند.

یافته‌ها و تحلیل‌های کلیدی

رفتار انسان، چیزی بیش از یک پاسخ ساده به نیازهای بیولوژیکی، پاداش‌ها و تنبیه‌ها است.

سال ۱۹۴۰، زمانی که هری اف. هارلو (Harry F. Harlow)، استاد روانشناسی دانشگاه ویسکانسین (Winsconsin)، چند پازل مکانیکی را در قفس میمون‌های رزوس قرار داد، او توقع نداشت که میمون‌ها قبل از آنکه آموزش ببینند کاری با پازل‌ها داشته باشند. اما میمون‌ها بدون هیچ-گونه آموزشی- بدون هیچ تشویق یا تنبیهی- در کمتر از دو هفته، پازل‌ها را حل کردند.

در آن زمان، این امر به طور گسترده پذیرفته شده بود که دو نوع محرک وجود دارد که به رفتار حیوانات (که شامل انسان‌ها هم می‌شود)، قدرت می‌بخشد. اولین و ابتدایی‌ترین محرک، محرک بیولوژیکی یا محرک بقاست. حیوانات به طور طبیعی تمایل به رفتاری دارند که برای آن‌ها غذا، آب و یا ارتباط فراهم می‌کند. محرک دوم، بیرونی است. رفتار حیوانات، پاسخی آگاهانه به پاداش‌ها و تنبیه‌هایی بود که آنها در محیط زندگی‌شان تجربه می‌کردند.

از آنجا که هارلو ارتباطی میان تمام‌شدن پازل و غذا، پاداش یا مجازات پیدا نکرد، رفتار میمون‌ها باعث شد او به فکر بیفتد که درون این بازی، محرک و مشوق سومی هم وجود داشته است. حیوانات، همچنین انسان‌ها، دست به رفتاری می‌زنند که به آنان رضایت درونی بدهد - یعنی به آنان اجازه دهد تا بیاموزند، بسازند و دنیا را به جایی بهتر تبدیل کنند. میمون‌ها، پازل را صرفاً برای این حل کردند که از انجام آن لذت می‌بردند.

قدرت این انگیزه‌ی درونی، اگر بیشتر از دو محرک دیگر نباشد، کمتر نیست. هارلو فهمید وقتی پاداش‌های غذایی را ارائه کرد، این پاداش‌ها، جلوی عملکرد میمون‌ها را گرفتند. با وجود پاداش‌ها، میمون‌ها اشتباهات بیشتری داشتند و پازل‌های کمتری را حل کردند.

بیش از دو دهه گذشته، ادوارد دِسی (Edward deci)، فارغ‌التحصیل روانشناسی دانشگاه کارنگی ملون (Carnegie Mellon)، همین تحقیق را روی انسان‌ها تکرار کرد. او شرکت‌کنندگان را به دو گروه تقسیم کرد و به آنها مکعب‌های سُوما (Soma) داد تا در سه جلسه مجزا آن را حل کنند. در طول این سه جلسه که آنها پازل را حل می‌کردند، او وعده‌ی هیچ پاداشی را به افراد گروه اول نداد. برای گروه دوم، او برای هر یک از افراد در جلسه دوم، تنها پاداش‌های نقدی در نظر گرفت. دِسی دریافت در جلسه سوم که پولی در کار نبود، علاقه این گروه به پازل کمتر شد. علاقه گروهی که اصلاً به آنها پولی پرداخت نشده بود، در جلسات دوم و سوم بیشتر شد.

دِسی به این نتیجه رسید که مردم، مانند میمون‌های آزمایش هارلو، تمایلی طبیعی به پیدا کردن تجربه‌ها و چالش‌های نویی دارند که دایره توانایی‌های آنان را گسترش می‌دهد. کمتر اتفاق می‌افتد که پاداش‌های بیرونی، مانند پول، بر سر راه این تمایل قرار بگیرند.

"وقتی پول به عنوان پاداش بیرونی برای فعالیتی استفاده می‌شود، افراد علاقه درونی‌شان را برای فعالیت از دست می‌دهند..... پاداش‌ها ممکن است جهشی کوتاه مدت ایجاد کنند- مانند مقدار کمی از کافئین که باعث می‌شود چند ساعت بیشتر هشیار و فعال بمانید. اما این تاثیر از بین می‌رود و حتی بدتر، می‌تواند انگیزه‌ی بلند مدت‌تر فرد را برای ادامه پروژه کم کند."

فصل اول

در جهان پیچیده‌ای که کار، بیشتر خلاقانه است تا روزمره،

انگیزه‌ی درونی بیش از انگیزه‌ی بیرونی به کار می‌آید.

بدلیل آنکه انسان‌های اولیه به سختی تلاش می‌کردند که از دست پستانداران بزرگ و مرگومیر-های ناشی از قحطی جان سالم بدر ببرند، هیچ زمان آن قدر خوش‌وقت و راحت نبودند که کاری را برای لذتش انجام دهند. آنها بیشتر اوقات، تنها خطر انجام کارهایی را به جان می‌خریدند که نتیجه‌ی نهائی آن غذا، آب یا تعدادی جفت بود. همین‌طور که ساختارهای اجتماعی پیچیده‌تر و تهدیدهای زیستی کمتر شدند، نظام پاداش و مجازات گسترده‌تر شد تا این مشوق‌های بیولوژیکی ناقصِ امروزی برای رفتار را کامل‌تر کند. از ابتدای قرن بیستم، اقتصادهای پیچیده حتی محرک‌های بزرگتری را هم پیش کشیدند. چیزی که به واقع بر رفتار انسان تأثیر داشت، تمایلات درونی‌ای همچون لذت کارکردن، دستاوردهای شخصی، و رشد و تعالی شخص بودند. پینک می‌پندارد که نیازهای بیولوژیکی، مشوق رفتار انگیزه ۱.۰ هستند، پنداری که در آن، پاداش و مجازات، اصلی‌ترین عواملِ تأثیرگذار بر انگیزه رفتار شماره ۲.۰ هستند، و نظریه‌ی او اینست که رفتار، غالباً تابعی از انگیزه تمایلات درونی شماره ۳.۰ است.

پاداش‌ها و مجازات‌ها در دهه‌های اخیر که کارها معمولاً الگوریتمی، (یعنی فرآیند کار می‌توانست روی یک ورق انجام شود)، روزمره بوده و اصلاً جذابیت نداشتند، بسیار کارآمد به نظر می‌رسیدند. مردم، محرک‌های حقیقی می‌خواستند- پاداش‌ها یا تشویق‌ها و یا تهدید به بیکار شدن- تا آن‌ها را بر سر کاری که انجام می‌دهند نگه دارد. در کشورهای توسعه‌یافته، کارهای الگوریتمیک در حال افول هستند. ایندسته از کشورها یا کارشان را به کشورهای در حال توسعه برون‌سپاری کرده‌اند یا روز به روز بیشتر در حال رو آوردن به نرم افزارهای

ارزان قیمت هستند که می‌توانند این کارها را سریع‌تر و دقیق‌تر انجام دهند. این‌طور که پیش می‌رود، رشد شغلی در آینده، در دستِ کارهای خلاقانه و غیر روتین خواهد بود که نمی‌توان آنها را به دیگران محول نمود. پاداش‌های بیرونی برای کسانی که کار-های نوآورانه انجام می‌دهند نه تنها بی‌تاثیر است؛ بلکه میزان بهره‌وری این افراد را کاهش می‌دهند. برای آنکه افرادی که اینگونه کارها را انجام می‌دهند انگیزه یابند، نیاز است که کارشان برای آنها جالب و جذاب باشد، در چگونگی انجام آن کار، آزادی داشته باشند، و بدانند که توانائی‌های آنان را تقویت می‌کند و در راستای اصل و هدفی والاتر است.

برای توضیح آنکه در فضاهای شغلی امروزی، رفتارهای انسانی بیشتر تحت تاثیر تمایلات درونی است تا پاداش‌های بیرونی، پینک، پیدایش و جایگاه تدریجی ویکی‌پدیا و ام.اس.ان.انکانترا (M.S.N Encantra) را قیاس می‌کند. هر دو پروژه در اواخر دهه ۱۹۹۰ شروع به کار کردند، با این هدف که یک دایرةالمعارف جامع به جهان اهدا کنند. یکی از پروژه‌ها تماماً توسط شرکتی بزرگ مورد حمایت قرار گرفت، تحت نظارت مدیرانی با درآمد خوب بود، و تضمین شده بود که هر کس که دست اندرکار بوده، از سودهای آتی برخوردار شود. پروژه‌ی دیگر، با گروه‌های شانس و داوطلبان بی‌اجر و مزد در سرتاسر دنیا، به حال خود رها شده بود. محصول نهائی باید به صورت برخط (آنلاین) و رایگان ارائه می‌شد، بنابراین، هیچ سود خارجی‌ای هم عاید کسی نمی‌شد تا در این پروژه شرکت کند. اما سال ۲۰۰۹، زمانی که مایکروسافت اعلام کرد از پروژه انکانترا کناره می‌گیرد، ویکی‌پدیا در شرف موفقیتی گسترده بود. مثل ویکی‌پدیا، نرم‌افزارهای محبوب در دنیا مانند فایرفاکس (Firefox)، لینوکس (Linux) و آپاچی (Apache)، توسط داوطلبان بی‌اجر و مزد از سراسر دنیا ایجاد شده و به صورت رایگان به بازار ارائه شدند. امروزه، بعضی از بهترین نرم‌افزارها، کتاب‌ها، عکس‌ها و طرح‌های اتوموبیل در دنیا به دست افرادی ساخته شده‌اند که هرگز به هیچ پاداش بیرونی‌ای نیازمند نبوده‌اند. اکثر افرادی که در این پروژه‌های منبع‌آزاد کار می‌کنند، می‌گویند ما برای انجام این کار داوطلب شدیم، چون از آن لذت می‌بردیم. آن‌ها، این کار را برای لذت، چالش و رضایت درونی‌ای انجام می‌دهند که از کار کردن برای ارزشی بزرگتر از خودشان سرچشمه می‌گیرد.

پینک از محبوبیت روبه‌رشد مشاغل اجتماعی و "موسسات و شرکت های سود محور" - که هدفشان بدست‌آوردن سودهای محدود و به حداکثر رساند مزایای اجتماعی است تا سود-گواهی می-آورد تا نشان بدهد تحرکات انگیزه‌های درونی در حال رشد هستند. این سازمان ها، بالاترین هدف را در نظر می گیرند. همین هدف است که به شرکت کنندگان، اشتیاق می‌دهد.

فصل دوم

پاداش‌های بیرونی، معمولاً میزان مشارکت، ثمربخشی، و خلاقیت را کاهش می‌دهند.

چنانچه میزان پول، بیش از آن مقداری شود که عرف جامعه آنرا منصفانه و منطقی می‌داند، دیگر ایجاد انگیزه نمی‌کند. میزان زیاد از حد آن، و میزان زیاد از حد دیگر پاداش‌های بیرونی، سدّ راه نوآوری و انگیزه خواهند بود. وقتی که بحث، بحث پاداش‌های بیرونی باشد، آنچه زمانی صرفاً بازی بود، تبدیل به کار و وظیفه می‌شود.

"بهترین بهره‌جویی از پول به عنوان یک محرک آنست که تنها آن اندازه به افراد پول بپردازیم که دیگر صحبت پول را نکنند".

در آزمایشی در دهه ۱۹۷۰، کودکانی که در قبال تمام کردن نقاشی، قول جایزه گرفته بودند، در جلسات بعدی، نسبت به کسانی که جایزه‌ای از پیش تعیین نشده گرفتند، یا آنها که اصلاً جایزه‌ای دریافت نکردند، نقاشی کمتری کشیدند. محققان نتیجه گرفتند پاداش‌هایی که به نتایج و محصولات مشروط بستگی داشتند، تاثیر نامطلوبی بر عملکرد طولانی مدت داشتند، زیرا از لذت انجام آن کارها کم می‌کردند. پرداخت پول به کودکی، به ازای مطالعه‌ی بیشتر، یا به طراح برای طراحی بیشتر، استثنائاً در کوتاه مدت خوب به کار می‌آید. اما در طولانی مدت، کودک و طراح، هر دو علاقه‌شان را به آن کارها از دست می‌دهند.

پینک، نتایج حاصله از آزمایشاتی که در هند انجام شدند و تحلیل‌های سیستم "پول در ازای کار" شرکت‌ها را کنار هم گذاشت تا نشان دهد که طرح‌های انگیزشی سطح بالاتر، عملکرد بدتر را در پی خواهند داشت. نه تنها انگیزه‌های بیرونی، جلوی انگیزه‌های درونی را برای انجام کارهای خلاقانه می‌گیرند، بلکه به صورت مخاطره‌آمیزی، اعتیادآور هم هستند. شور و شعفی که به خاطر پاداش‌ها به انسان دست می‌دهد، با گذشت زمان کمرنگ می‌شود و افراد، پاداش‌های سطح بالاتری نیاز خواهند داشت تا مثل روز اول کار کنند. افرادی

که پاداش دریافت می‌کنند، هربار که می‌خواهند همان کار را انجام دهند، انتظار پاداش دارند. در گذر زمان، آن‌ها به جایی می‌رسند که در قبال همان زحمت قبلی، پاداش‌های بالاتری را طلب می‌کنند.

همان وعده پاداشی که قبل از شروع کار به افراد داده می‌شود، نشانه‌ی آن است که کار خواسته-شده، لذت‌بخش و یا باب میل نیست. اگر آن کار لذت‌بخش بود، نیازی نبود که خروجی کار به پاداش وابسته شود. گذشته از این، وعده‌ی پاداش، رفتار خطرجویانه را تقویت می‌کند. این رفتار، به راحتی به تفکرهای کوتاه‌مدت، تصمیم‌های غلط‌تر، و عملکرد غیر استاندارد ختم می‌شود.

به نظر می‌آید که جوایز کوتاه و گذرا، جلوی تفکر طولانی را بگیرد. اگر بچه مدرسه‌ای‌ها برای حل همه سوالاتشان پاداشی دریافت می‌کردند، طبیعتاً مسأله‌های آسان‌تری را برای حل برمی‌گزیدند. به این ترتیب، فرآیند طولانی مدت یادگیریِ آنها کُند خواهد شد. به همین صورت، سازمان‌هایی که پاداش‌هایی همچون پاداش‌های تشویقی با اهداف فصلی یا سالانه در نظر می‌گیرند، میزان سوددهی خودشان را در بلند مدت کاهش خواهند داد.

همچنین ثابت شده‌است که پاداش‌های بیرونی، خلاقیت را تضعیف می‌کنند. به طور میانگین، افرادی که بر اساس سرعت در حل مسأله شمع‌ها پاداش می‌گرفتند، سه و نیم دقیقه از کسانی که وعده پاداشی نگرفته بودند، کار را دیرتر تمام کردند. پاداش‌ها، تمرکز را دقیق‌تر می‌کنند، که اگر راه‌حل آسان باشد، چیز خوبی است. اما با انجام چنین کاری، توانایی افراد برای فکر کردن با ذهنی باز، محدود می‌شود.

پاداش‌های بیرونی، عملکرد فرد را در زمینه کارهای روزمره و غیرخلاقانه کاهش نمی‌دهند، زیرا در انجام این کارها، انگیزه‌های درونی کمی وجود دارند که تاثیرپذیر باشند. توسعه پاداش‌ها در قبال کاری که خیلی جالب نیست، احساسات را برنمی‌انگیزد یا نیاز به تفکر زیادی ندارد، معمولاً عملکرد بهتر را به دنبال خواهند داشت.

فصل سوم

پاداش‌ها را در قالب تشویقی‌های از پیش تعیین نشده بدهید تا انگیزه‌های درونی،

دست‌نخورده بمانند.

البته که پیش از هر چیز، هر الگوی انگیزشی‌ای باید پاداش‌های ابتدایی کافی داشته‌باشد. قبل از تشویق کارمندان به هر روش دیگر، حقوق، مزایا، و چیزی از این قبیل، باید کافی و منصفانه باشند. در غیاب پاداش‌های اصلی، به جای آنکه حواس افراد به عملکردشان باشد، تمرکزشان روی غیرمنصفانه بودن شرایطشان خواهدبود. اگر پاداش‌های بیرونی غیرمنتظره باشند و در ازای تکمیل کار داده‌شوند، بسیار کارآمد خواهندبود. وعده پاداش دادن پیش از آنکه کار تکمیل شود، توجه افراد را از مشکل، به روی پاداش منحرف می‌سازد. اگر پس از تکمیل کار، پاداش‌ها به صورت غیرمنتظره ارائه شوند، احتمال اینکه افراد، کار را به هوای پاداش انجام‌دهند، کمتر است. در نتیجه، بعید است که پاداش، جلوی پیشروی انگیزه‌های درونی را بگیرد.

والدین، معلمین، و مدیران، باید تاجایی که در توان دارند، پاداش‌های غیر مادی همچون تحسین و بازخورد مثبت بدهند، چون این نوع پاداش‌ها، در طولانی مدت، آسیب کمتری به عملکرد می‌زنند.

هنگامی که فرزندان خود را تحسین می‌کنید، تلاششان را تحسین کنید، نه هوششان را. اگر به آنها بگویید باهوش هستند، طرز تفکری بسته را در آنان می‌پرورانید. آن‌ها از انجام کارهای نو و سخت اجتناب می‌کنند، زیرا این کارها را به عنوان آزمونی برای سنجش لیاقتشان می‌بینند. اما، اگر تلاش آنان را تحسین کنید، طرز تفکری در حال رشد را در آنان پرورش می‌دهید. با این طرز تفکر، آنها چالش‌ها را به عنوان فرصتی برای ترقی و رشد می‌بینند.

فصل چهارم

برای حداکثر بهره‌برداری از افراد،

محیطی را ایجاد کنید که نیازهای روانی آنها را تامین کند.

دلیل محبوبیت مفهوم پاداش‌های بیرونی در چند دهه اخیر، نظریه داگلاس مک گرگور (Douglas McGregor) بود که رفتار انسان را "نوع ایکس" می‌نامید. مردم از کار و مسئولیت پذیری متنفر بودند و نیاز بود برای اینکه تن به کار بدهند، از راهنمایی، تشویق، پاداش و تهدید استفاده شود.

به نظر پینک، فهم این مطلب که فرمان افراد، به دست امیال بیرونیست یا درونی، تغییرات جدید در انگیزش و ایجاد انگیزه را تعیین می‌کند. اگر افراد از کار کردن لذت ببرند، عملکرد بهتری خواهند داشت تا بسته به میزان مزایایی که به عنوان پاداش دریافت می‌کنند یا تهدیدشدن با تنبیه و توبیخ. پینک، مستعد بودن انسان از نظر دریافت پاداش‌های درونی را، رفتار "نوع آی" می‌نامند. او معتقد است که این دیدگاه از رفتار انسان، دقیق‌تر است.

"انسان‌ها برای آزاد، مستقل و در ارتباط با یکدیگر بودن، محرکی ذاتی و درونی دارند. و زمانی که این محرک آزاد می‌شود، افراد پاداش‌های بیشتری بدست می‌آورند و زندگی غنی‌تری خواهند داشت."

از یک لحاظ، مدیریت سنتی، با تمام پافشاری‌اش بر مطیع‌بودن و پاداش‌های بیرونی، از شخصیت ذاتی نوع آی، افراد نوع ایکس را ساخته است. رفتار نوع آی، وضعیت طبیعی و پیش فرض انسان است. رفتار نوع ایکس، بر اثر یادگیری ایجاد می‌شود.

همچنان که افراد نوع ایکس غالباً از پاداش‌های بیرونی انرژی می‌گیرند، افراد نوع آی بیشتر به دنبال امیال درونی‌اند— از قبیل آزادی، هدف و تسلط. آنان خود راهنمای خوداند، آنچه ایشان را به پیش می‌راند، نیازشان به بهترین بودن در کاری است که انجام می‌دهند و هدفی بالاتر از خود را ترقی می‌بخشند.

در طولانی‌مدت، افراد نوع آی، به چیزهای بیشتری نسبت به افراد ایکس می‌رسند، زیرا شوق و اشتیاق آنان مانا تر است. افراد نوع ایکس، که دنبال نیاز خود به پول و اعتبار هستند، در کوتاه مدت پشتکاری شدید از خودشان نشان می‌دهند، و این شدت آنان را قادر می‌سازد که نتایجی سریع تر هم بدست آورند. اما در طول زمان، کمرنگ می‌شود و تسلط لازم برای نتایج ماندگار را در پی نخواهد داشت. در مقابل، افراد نوع آی، از منبع نامتناهی شوق و اشتیاق درونی بهره می‌برند.

فصل پنجم

به کارمندان برای افزایش دادن سطح مشارکت در کار، اختیار تام دهید.

مدیریت سنتی می‌پندارد که با نبود پاداش‌ها و تهدیدات، کارمندان در همان آستانه آرامش باقی می‌مانند یا بدتر، تمرکزشان را از دست می‌دهند و از اهداف اصلی منحرف می‌شوند.

اما —همان طور که در مورد کودکان اثبات شده—، افراد به طور فطری کنج‌کاو و خودمختار بودن، جزو تنظیمات پیش فرض انسان هاست. خودمختاری تنها یک نیاز اساسی نیست؛ یکی از مهمترین نیازهای بشر است. آزادی بودن، و تجربه و کشف کردن، منتهای آزادی است.

تحقیقات نشان می‌دهند کارمندانی که رؤسا با اعطای آزادی و اختیار حمایتشان می‌کنند -آنهايي که بازخوردهای با معنا دریافت می‌دارند، آزادی پذیرفتن تکالیف جدید را دارند، و دارای حق انتخاب کافی هستند برای آنکه چه کاری را، چگونه و در چه زمانی انجام‌دهند- در گزارشاتشان رضایت بیشتری را از محل کار ابراز می‌کنند -، بهتر کار می‌کنند -، و نسبت به کارمندانی که در انجام کارها فقط چشم به دستور بالادستیشان دارند، کمتر اخراج و جابه‌جا می‌شوند.

پینک، چند کسب و کار را مثال می‌زند که به کارکنانشان آزادی می‌دادند تا در هر جا و هر زمان که می‌خواهند کار کنند - تنها با این شرط که نتایج مطلوب از قبل توافق شده را تحویل دهند- تا ارزش حمایت از کارمندان از طریق آزاد گذاشتن ایشان را در محیط کار نشان دهد. دیگر کسب و کارها، به کارمندانشان آزادی می‌دهند تا روی پروژه‌هائی که به نظرشان جذاب می‌رسد کار کنند، پروژه‌هایی که بخشی از کار اصلی آنها نیستند.

سالی یک بار، در اطلسیان (Atlassian) - شرکت تولید نرم‌افزاری در استرالیا، برنامه نویسان به انتخاب خودشان روی مسأله‌ای کار می‌کنند که جزو کار هر روزشان نیست. این "روزهای فدایکس" (FedEx days) - که نامگذاری‌شان به علت الزام برنامه‌نویسان به تحویل یک‌شنبه راه‌حل‌ها است - منبع بسیاری از بهترین ایده‌های شرکت هستند. تا آن حد که مؤسسان شرکت تصمیم گرفتند به کارکنان اجازه دهند ۲۰ درصد از هفته‌شان را روی هر پروژه‌ای که می‌خواهند کار کنند. در گوگل (Google)، کارکنان یک روز در هفته روی هر پروژه جانبی‌ای که منتخب آنان است، کار می‌کنند.

"رفتار نوع آی، زمانی ظهور پیدا می‌کند که افراد در چهار T آزادی داشته باشند: کارشان (Task)، زمانشان (Time)، تکنیکشان (Technique) و تیمشان (Team)." -

در شرکت هول فودز (Whole Foods)، از کارمندان رای‌گیری می‌شود تا معلوم شود تازه-واردان، بعد از گذراندن سی روز کار آزمایشی، می‌توانند عضو دائمی تیم شرکت شوند یا خیر. در فیس بوک (Face Book)، مهندسان تازه استخدام شده با تیم‌های مختلف مصاحبه می‌کنند و با آنان وقت می‌گذرانند و سپس تصمیم می‌گیرند که به کدام تیم بپیوندند. افرادی که در تیم منتخب خودشان یا تیمی که خودشان تشکیل داده‌اند کار می‌کنند، نسبت به آنها که در تیم‌هایی با اعضای از پیش تعیین شده کار می‌کنند، رضایت بیشتری را گزارش داده‌اند.

هر موسسه‌ای که میل دارد به کارکنانش اختیار بیشتری دهد، باید اول نظرسنجی‌ای درباره‌ی آزادی انجام دهد. به هر یک از کارکنان یک سری سوال در مورد آزادی انتخاب داده و از ایشان بخواهید تا به مقدار آزادی انتخابشان در مورد وظایف اصلی شغلی، زمان لازم برای انجام کار، تیمی که در آن کار می‌کنند، و روشی که در پیش می‌گیرند، نمره بدهند. لازم نیست کسی نامش را بنویسد. بخشی را برای کارکنان در نظر بگیرید که در آن، کارکنان بتوانند نظراتشان را مبنی بر میزان علاقه‌شان به برخورداری از آزادی بیشتر سرکار، بنویسند.

برای اینکه این احساس را به کارکنان القا کنید که کنترل بیشتری سرِ کار دارند، از آن ها در هدفگذاری ها استفاده کنید و از کلماتی غیر آمرانه همچون "در نظر گرفتن" به جای "باید" استفاده کنید، چند ساعت در هفته را آزاد بگذارید تا کارکنان بتوانند همتایان و همکاران خودشان را ببینند و درباره ی هر چیزی صحبت کنند.

اگر شما سیاست گذاری های محل کارتان را تعیین می کنید، مطمئن شوید که این سیاست ها به نفع اکثریت کارکنان باشند. ۸۵ درصد کارکنان، سخت کار خواهند کرد و حتی در غیاب قوانین محدود کننده و ساختارهای خشک و سخت، از آنچه متعهد شده اند نیز بیشتر کار می کنند. اما سیاست ها در اغلب محل کارها با نادیده گرفتن نیازهای آزادی خواهانه اکثریت، تمرکزشان را روی ۱۵ درصد مخالف می گذارند. بعید نیست سیاست هایی که بر اساس گمانه زنی درباره ی بی اعتمادی تعیین می شوند، همان رفتاری را تقویت کنند که قصد جلوگیری از آن را دارند. زمانی که شما سیاست هایی را وضع می کنید که نشاندهنده ی اعتماد هستند، افراد دست از تلاش برای اشکال گیری و امتحان کردن محدودیت ها برمی دارند.

فصل ششم

با قرار دادن کارکنان در چالش‌هایی که با توانایی‌هایشان همخوانی دارند،

زمینه ایجاد تسلط را فراهم کنید.

امروزه، پیشرفت مداوم در زمینه تسلط، یکی از مهمترین وجوه انگیزشی بسیاری از شغل‌هاست.

تسلط، با مشارکت دادن آغاز می‌شود. اگر شما قصد دارید در انجام چیزی بهتر شوید، باید خود را در آن کار غرق کنید. زمانی که شما در کاری که انجام می‌دهید کاملاً غرق شده‌اید، به جایی می‌رسید که میهای چیکسنت میهای (Mihaly Csikszentmihalyi) آنرا جاری شدن می‌خواند _، یعنی حالتی ذهنی و بسیار متمرکز، به نحوی که افراد حسابی در کار خود فرو رفته‌اند و گذشت زمان را حس نمی‌کنند و گویی اصلاً وجود ندارند.

شرکت‌کنندگان در یکی از آزمایش‌های چیکسنت میهای، طی دو روز، بدون رفتن به حالت جریان _ بدون انجام کاری که احساس لذت را برمی‌انگیزاند، شروع کردند به نشان دادن علائم اختلال تشویش عمومی، مانند خشم و ناراحتی. این آزمایش نشان داد افراد، همان طور که به غذا نیاز دارند، به حالت جریان نیز نیازمندند و بیشتر در کار به این حالت دست می‌یافتند تا در فعالیت‌های تفریحی‌شان.

با وجود اهمیت مشارکت، بیش از ۵۰ درصد کارمندان در ایالات متحده، در کار مشارکت نمی‌کنند. پینک، مقصر این عدم درگیری را انگیزه دوم می‌داند که عمل به دستورات را ارزشمندتر از مشارکت می‌داند. ممکن است اینطور به نظر بیاید که موسسات و سازمان‌ها، صرفاً بدنبال این هستند که کارمندان تقاضای مافوق‌ها را عملی کنند.

تسلط، به نوبه خودش، راه رسیدن به اوج عملکرد ثابت است. افرادی که مایل‌اند در ایده‌ها و پروژه‌های جالب و جدید تسلط پیدا کنند، معمولاً بیشترین کارایی را دارند. طبق تحقیقات، دانشمندانی که چنین تمایلی داشتند، نسبت به افراد مشابهی که شهوت پاداش‌های بیرونی همچون پول و اعتبار برایشان مهم بود، اختراعات بیشتری ثبت می‌کنند.

سازمان‌ها می‌توانند حالت جریان و در نتیجه تسلط را، با قرار دادن کارمندان در چالش‌هایی که نه خیلی ساده و نه خیلی مشکل هستند، برانگیزانند. برای مردم کارهایی که در حد و اندازه قابلیت‌هایشان نباشد، کسل‌کننده‌اند. آن‌ها، وقتی کارهایی به ایشان محول می‌شود که از میزان توانایی‌شان فراتر است، مضطرب می‌شوند. سازمان‌ها می‌توانند چالش‌هایی را به کارهای خسته‌کننده اضافه کنند تا کارمندان بتوانند در کاری مسلط شوند و، آخر سر، رضایت شغلی‌شان را افزایش دهند.

برای اینکه افراد به مهارت و تسلط برسند، باید سه چیز را به خاطر بسپارند :

- مهارت و تسلط، یک نگرش است. نگرشی که تشکیل شده از : اعتقاد به توانایی‌های تغییرپذیر و اکتسابی، اعتقاد به تلاش در کار و اعتقاد به پشتکار داشتن هنگام بروز مشکلات. مهارت، با دیدگاهی تدریجی نسبت به هوش و توانایی شروع می‌شود. مهارت زمانی شروع می‌شود که فرد، اهدافش را برای یادگیری انتخاب می‌کند، نه اهدافی برای کارکردن.

- تسلط و مهارت، محصول احساسات و ممارست است. مهارت، یک شبه به دست نمی‌آید. سال‌ها تلاشی دردآور و سخت نیاز دارد، تا به آن نزدیک شوید.

- هیچ کس تماماً به مهارت دست پیدا نمی‌کند، اما هر کسی می‌تواند به آن نزدیک شود. دقیق‌تر بگوییم، مهارت و تسلط، دست‌آوردی لذت‌بخش است؛ زیرا سخت به دست می‌آید.

نمی‌توان با تمرین خشک و خالی به مهارت رسید، برای مهارت، نیاز به تمرینی مصرّانه و صبورانه است. تمرین صبورانه، یعنی تغییردادن نحوه عملکرد، ایجاد اهداف جدید، و تقلا کردن برای رسیدن به مراتب بالاتری از

بازدهی در زمان کار کردن. معنایش جست و جویی مداوم است به دنبال بازخوردهای نقادانه، یعنی به خود قول بدهید که بی رحمانه درصدد رفع نقاط ضعفتان باشید.

فصل هفتم

اهداف و وظایف را به اهداف سازمانی گره بزنید

تا کارمندان را همچون همیشه با انگیزه نگه دارید.

افراد برای احساس انگیزه کردن، نیاز به هدف دارند. لازم است آنان احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند، به پیشرفت و اعتلای چیزی بزرگ‌تر از خودشان کمک می‌کند.

به حداکثر رساندن ثروت، به عنوان یک هدف، به اندازه داشتن آرمانی در زندگی، نمی‌تواند انرژی‌های انسانی را شکوفا کند. شرکت‌هایی که دارای بیشترین بازدهی هستند، تنها به دنبال حداکثر سود نیستند. آنان به دنبال به اوج رسیدن هدف نیز هستند. همانطور که کسب سود در قلب انگیزه‌ی شماره ۲ است، هدف و خیر برتر نیز در قلب انگیزه شماره ۳ جای دارد.

یک سازمان برای هر هدفی که ایجاد می‌کند، باید آرمان خود را به آن هدف گره بزند. طبق یافته‌ی آدام گرانت (Adam Grant)، روانشناس دانشگاه پنسیلوانیا، هنگام مطالعه روی کارکنانی که شور و شوقی نسبت به کارهای خیریه و خیرخواهانه داشتند، حتی یک یادآوری کوچک درباره آرمان و هدف اصلی، عملکرد نیروی کار را دو برابر می‌کند. کارمندان نیاز دارند که کمتر درباره چگونگی انجام کارشان بشنوند و بیشتر، دلیل اهمیت کارشان به آنها نشان داده شود.

بخشی از ایجاد احساس هدفمندی در کارکنان آن است که از نظر نحوه یاری رساندن شرکت به جامعه، کنترل بیشتری به کارکنان بدهیم. شرکتی که بخشی از بودجه خیریه خودش را به کارمندان می‌سپارد تا آنان تصمیم بگیرند که کدام خیریه‌ها و به چه نحوی سود و امتیاز بگیرند، نسبت به پرداخت پاداش‌های مالی، رضایت بیشتری را میان کارمندان ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، یک شرکت می‌تواند به کارمندان اجازه دهد که بخشی از زمان کاریشان را صرف کاری کنند که شخصا برای آنها ارزش معنوی دارد.

برای مطمئن شدن از آنکه تمام افراد سازمان در راستای یک هدف واحد کار میکنند، کارت هائی را میانشان توزیع کنید و از کارمندان بخواهید که هدف این نهاد را (به صورت گمنام) بر روی آن بنویسند. کارت‌ها را جمع کنید و ببینید که آیا جوابها درست هستند یا نه. اگر کارمندان درباره هدف بنیادی کارشان چیزی ندانند یا با آن موافق نباشند، افراد انگیزه نخواهند داشت.

فصل هشتم

برای کارهای غیر رسمی زمان و مکان در نظر بگیرید تا سرعت ابتکار و نوآوری را

افزایش دهید

یک استاد دانشکده ی تجارت هاروارد ، با انجام مطالعه ای روی تاثیرات دستمزد در کارهای خلاقانه، دریافت با آنکه کیفیت تکنیکی هنرمندان رسمی و غیررسمی یکسان بوده است، کارشناسان امتیاز به مراتب بیشتری را به کار هنرمندان غیر رسمی اختصاص دادند، بدون توجه به این نکته که برای ساخت برخی آثار، دستمزدی در نظر گرفته شده بود.

انگیزش های درونی ، استقلال ، مهارت، و هدف، تنها رضایت شغلی و مشارکت (در کار را) را افزایش نمی دهند؛ آن ها همچنین خلاقیت را بیشتر می کنند و در نهایت، تاثیری مثبت بر ابتکار و سلامت بلند مدت سازمان می گذارند.

مؤسسات می توانند با تشویق کارمندان به گذراندن ۲۰ درصد از زمانشان برای کار روی پروژه هایی که جزو کار معمول آنها نیست، سرعت نوآوری آنان را افزایش دهند. همین ۲۰ درصد زمان بود که باعث پیشرفت گوگل نیوز (Google News) ، جی میل (Gmail)، پُست ایت نُتس (post it notes) (همان استیکی نوت ها)، و چندین اپلیکیشن موبایل در اینتوییت (Intuit) شد. در ابتدا، این کار اقتصادی به نظر نمی آید، اما این سرمایه گذاری است که در طولانی مدت به سود می رسد. با مقدار کم از وقت کار کارمندان که ۱۰ درصد می شود (معادل تقریباً یک بعدازظهر در هفته) شروع کنید و طول مدت آزمایشی را سه تا شیش ماه در نظر بگیرید. برای آنکه مشکلات فرهنگی ایجاد چنین تغییری را به حداقل برسانید، این طرح را روی گروه کوچکی از کارمندان که مایل به پذیرفتن آن هستند امتحان کرده و سپس آن را روی تمام موسسه اعمال

کنید. روزی را در نظر داشته باشید که کارمندان بتوانند در آن، روی هر چیز که می خواهند، و با هر کس که دوست دارند، کار کنند. این آزادی، حس استقلال را پرورش می دهد که نوآوری را الهام و برانگیخته می کند. برای اینکه افراد را به چالش بکشید، قانونی بگذارید که بر اساس آن، افراد وظیفه دارند تا در آخر کار، محصولی تولید کنند.

فصل نهم

الگوی دستمزدها صرفاً زمانی تاثیرگذار است که هیچ کس درباره‌ی آن

صحبت نکند.

الگوی تاثیرگذار دستمزد ها، آن هائی هستند که حقوق و مزایای آنها آنقدر کافی هستند که بحث پول را حل و فصل کنند. وقتی پول، دیگر موضوع بحث نیست، کارکنان روی کاری که لازم است انجام دهند تمرکز می کنند. پول به عنوان پاداش، بیشتر از مقداری که منطقی و منصفانه است، باعث بی انگیزه شدن می شود.

پینک، برای طراحی الگوی حق الزحمه ها، اقدامات عالی ذیل را پیشنهاد می کند:

- از منصفانه بودن دستمزدها از نظر درونی و بیرونی؟ اطمینان خاطر پیدا کنید. حق الزحمه کارکنانی که کار مشابهی دارند، باید با همتایان خود در سازمان، و همتایان خود در سازمانهای مشابه برابر باشد. اگر چنین عدالتی وجود نداشته باشد، انگیزه کاهش پیدا می کند.

- به کارمندان کمی بیش از عرف بازار پرداخت کنید. این کار، استعدادهای بهتر را جذب و قدرت تولید و اقتدار را بیشتر می کند.

- برای سنجش عملکرد، از ملاکهای متنوعی استفاده کنید. زمانی که دستمزد تنها وابسته به یک ملاک مانند رسیدن به هدفی از پیش تعیین شده برای فروش در شعبه باشد، کارکنان، آنچنان در فکر سلامت و پایداری تمام سازمان نخواهند بود. آنان وسوسه خواهند شد که برای رسیدن به اهدافشان کم کاری کنند. زمانی که جبران خدمات تنها وابسته به اهداف فروش نبوده، بلکه بسته به ملاکهای رقابتی و متنوع، همچون نوآوری های جدید و سود دهی بلند مدت شرکت باشد، کارمندان، خود را نسبت به سلامت تمام سازمان مسئول می دانند.

پینک، با فریادی مطالبه‌گرایانه، از روسا و مدیران می‌خواهد تا در مورد الگوهای حقوق دهی تجدید نظر کنند.، مخصوصاً این اعتقاد قدیمی و اثبات نشده که پرداخت حقوق، مسئولان فروش را برای عملکرد بهتر تحریک می‌کند. در شرکت نرم افزاری رد گیت (Red Gate Software)، که یک شرکت انگلیسی تولید نرم افزار می‌باشد، مسئولان فروش، بر اساس ساعت کاری حقوق نمی‌گرفتند بلکه بر مبنای میزان فروش دستمزد دریافت می‌کردند. مالکین شرکت بعد ها متوجه شدند، ترس از کاهش احتمالی میزان فروش و اقتدار، بی‌اساس بود. میزان فروش، پس از آنکه که حقوق ثابت فروشندگان قطع شد، افزایش پیدا کرد. تنها دو تن از ۱۵۰ کارمند شرکت از برنامه حذف حقوق‌های ثابت، سرباز زدند. همکاری‌ها افزایش پیدا کرد، زیرا حقوق‌های ثابت، روحیه کار تیمی را کاهش می‌داد.

تحلیل کتاب

دنیل اچ. پینک وعده می‌دهد کتاب "اشتیاق"، جعبه ابزاری برای کمک به خوانندگان باشد تا "راهی بهتر برای مدیریت موسسه خود پیدا کنند، حرفه شغلی را راهبری کرده، یا به کودکان خود کمک کنند". البته این کتاب که عنوان پرفروش‌ترین کتاب نیویورک تایمز (New York Times) را هم به خود اختصاص داده و در موضوع آنچه حقیقتاً به افراد انگیزه می‌دهد، دیدگاه‌های خوبی را پیشنهاد می‌کند.

پینک، که در گذشته غالباً در مورد موضوعات کار، مدیریت و دانش رفتاری مطلب نوشته است، افکار قدیمی درباره‌ی انگیزه را به چالش می‌کشد و اصرار می‌ورزد که کسب‌وکارها، مدارس، و دولت‌ها، باید خود را در این موضوع با یافته‌های علمی، سازگار کنند. استدلال او اینست که، این موسسات تنها درباره‌ی علل انگیزه‌بخشی به افراد دچار سوءتفاهم نشده‌اند؛ در واقع آنچه آنان برای تحریک و انگیزه دادن به افراد انجام می‌دهند، اعتماد به نفس و اقتدار و عملکرد را کاهش می‌دهد.

پیام کتاب "اشتیاق" ساده است: مدیریت در یک قرن و نیم گذشته تغییر چندانی نکرده است. سازمان‌ها و موسسات، هنوز در راستای یک هدف کار می‌کنند و آن هم، به حداکثر رساندن سود است، و از پاداش‌ها و مجازات‌های بیرونی استفاده می‌کنند تا کارکنان از دستورات طراحی شده برای ارتقا بخشیدن به این نتیجه اطاعت کنند. اگر دهه‌ها تحقیق علمی را ارزشمند بدانیم، پاداش‌ها و مجازات‌های بیرونی دیگر نباید در محل کارهای مدرن به کار گرفته شوند. زیرا در این محل‌ها، مشاغل به طور فزاینده‌ای "خلاقانه، جالب، و خودگردانند تا آنکه همیشه‌ی خدا روزمره، خسته کننده، و دیگر-محور باشند". شاید این انگیزش‌ها زمانی که کارها روتین و الگوریتمی بود جواب داده باشند، اما فضای کاری مدرن نیاز به الگوی انگیزشی جدید دارد که با هویت و ذات کار مدرن، هم‌خوانی داشته باشد.

پینک می‌پندارد که مدیریت، نه راه چاره؛ بلکه، علت پایین آمدن سطوح بهره‌وری و قدرت تولید در جهان شده است. با اصرار موسسات بر آنچه او انگیزه شماره ۲ می‌خواند - سیستم مدیریتی که مطیع بودن را با

پاداش و مجازات افزایش می‌دهد، نادانسته اقتدار، مشارکت (در کار)، و بهره‌دهی کارمندان را کاهش می‌دهد. اگر موسسات به انگیزه شماره ۳ روی بیاورند و به کارمندانشان حق انتخاب بیشتر، احساس شورانگیز هدفمندی، و فرصت‌های بیشتر برای حرکت به سوی کسب مهارت بدهند، می‌توانند کاری کنند که کارمندان با کمال میل، بیشتر و بهتر کار کنند.

پینک می‌نویسد، "راز رسیدن به کارآمدی بالا؛ محرک بیولوژیکی، یا محرک پاداش و مجازات ما نیست، بلکه محرک سوم ماست. میلی در عمق وجود ما که خودمان اختیار زندگیمان را در دست بگیریم، توانایی هایمان را افزایش و گسترش دهیم، و گوشه‌ای از کار را انجام بدهیم."

کتاب "اشتیاق" به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول، دلیل افزایش پاداش‌ها و مجازات‌ها و ابزارهای ارجاعی انگیزشی را ریشه یابی می‌کند و توضیح می‌دهد که چرا این‌ها جوابگو نیستند.

بخش دوم، به بررسی سه عنصری که پینک معتقد است بهتر جواب داده و موجب ارتقای عملکرد و رضایت شغلی هستند، می‌پردازد، یعنی: حق انتخاب، مهارت و تسلط، و هدف.

بخش سوم مجموعه ایست از منابع مختلف برای ایجاد محیطی که این سه هدف در آن زنده شود.

در اینجا، پینک چند نکته را متذکر می‌شود که انگیزه‌ی درونی اشخاص را بیدار کند، باعث ارتقای موسسات شود، اجرت و دستمزد افراد به طور صحیح پرداخت شود، و افراد، فرزندانی مسئولیت پذیر و مستقل تربیت کنند.

پینک، غالباً از کتاب‌ها و تحقیقات معروف پیرامون انگیزه، نقل قول‌هایی می‌آورد تا از استدلال‌های خودش دفاع کند. بعضی از منابع ارجاعی او از کتاب "مجازات با پاداش" آلفی کوهن (Alfie Kohn) و کتاب "قیمت پنهان پاداش‌ها" مارک لپر (Mark Lepper) و دیوید گرین (David Greene) هستند. او بدون توجه به جزئیات، از کارهای میهای چیکسنت میهای در روانشناسی وام می‌گیرد، مخصوصاً حالت جریان. و اگرچه استفاده عمده او از منابع، به کارش اعتبار می‌بخشد، اما این کار موجب پنهان شدن نظرات وی درباره موضوع می‌شود.

در پایان، نظریه‌ی پینک درباره‌ی انگیزه، همان قدر که محکم و مستدل است، پیشِ پا افتاده هم هست. اگر چه چیزی که می‌توانست نظریه‌ی او را واقع بینانه‌تر کند این بود که از مثال‌های بیشتری درباره‌ی کسب و کارهای سنتی (در مقایسه با کمپانی‌های نرم افزار) استفاده می‌کرد تا نشان دهد که نظرات او، مخصوصاً در باب استقلال، چقدر می‌توانند کارآمد باشند.

درباره نویسنده

دنیل اچ. پینک، اندیشمند، مقاله نویس، و نویسنده‌ی آمریکایی در حوزه کسب‌وکار است.

او متولد سال ۱۹۶۴ بوده و در بکسلی (Bexley) ایالت اُهایو (Ohio) بزرگ شد. او دوران دبیرستان را در دبیرستان برکسلی گذراند و فارغ‌التحصیل شد. پس از آن، او به دانشگاه نورث وسترن (Northwestern University) رفت و مدرک لیسانسش را گرفت. پینک همچنین در زمینه بزهکاری نوجوانان از دانشکده قانون ییل (Yale Law University) مدرک دارد.

پس از فارغ التحصیلی از دانشکده قانون ییل به سال ۱۹۹۱، پینک در مقام معاون وزیرکار رابرت رایش (Robert Reich) مشغول به خدمت شد. از سال ۱۹۹۵، او به عنوان نویسنده اصلی سخنرانی‌های معاون اول رئیس‌جمهور، جناب آل‌گور (Al Gore) خدمت کرده است. در سال ۱۹۹۷، او با سرمایه‌گذاری خودش پا به عرصه نویسندگی گذاشت. او در ساندی تلگراف (Sunday Telegraph) به عنوان ستون‌نویس و در وایرد (Wired) و فست کمپانی (Fast Company) کمک ویراستار بود.

او شش کتاب همچون "انسان برای فروش" (To sell is Human)، که انجمن بازاریابی آمریکا آن را بهترین کتاب بازاریابی ۲۰۱۳ نامید، و "کی؟: راز علمی زمانبندی بی نقص"، را به چاپ رسانیده است. مقالات او در وایرد (Wired)، نیویورک تایمز، و نشریه بازاریابی هاروارد، به چشم می‌خورد.

بین سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۵، او مجری و دستیار تهیه‌کننده اجرایی برنامه کراون کنترل (Crown Control) بود، برنامه تلویزیونی‌ای که از کانال نشنال جئوگرافیک پخش شد.

پینک، در واشینگتن دی. سی به همراه همسرش زندگی می‌کند.